

# NUEVOS PARADIGMAS PARA LA GESTIÓN HUMANA DE LAS ORGANIZACIONES

SCHVARSTEIN, L.<sup>1</sup>

## RESUMEN

*Transcripción de la conferencia en el lanzamiento de la Especialización de Gestión Humana de las Organizaciones, Universidad Piloto de Colombia, Bogotá, marzo 12 de 2008.*

Se plantea que una organización sana es capaz de ser efectiva en sus resultados mientras vela simultáneamente por el bienestar de sus miembros. El modelo de gestión propuesto para este logro se basa en la implementación de siete políticas en las que subyace el reconocimiento de las tensiones creativas inherentes a la organización y la consecuente necesidad de su resolución dialéctica. La generación de condiciones que promuevan el potencial creativo de las personas invita a considerar el rol del gestor humano como un agente de cambio.

## ABSTRACT

*Translation of the conference made for the inauguration of the Specialization in Organizational Human Management at Universidad Piloto de Colombia, Bogotá, March 12, 2008.*

It is claimed that a healthy organization, is that one able of being effective on its results while watching at the same time for the members' wellbeing. The management model proposed, in order to get this purpose, is based on the implementation of seven policies under which there is a recognition of the creative tensions inherent to organizations and the consequent necessity of its dialectic resolution. The generation of conditions that promote people creative potential, invites to consider the role of human manager as a change agent.



*1 Leonardo Schvarstein se desempeña como consultor organizacional; aborda a través de sus trabajos cuestiones relativas a las estrategias y estructuras, los procesos y los sistemas, la gestión del cambio y el manejo del conflicto. Profesor en diversas maestrías y especialidades de posgrado (Buenos Aires, Mar del Plata, Rosario), y enseña Organización y Dirección General en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires. Autor de cuatro libros: Identidad de las organizaciones (junto con Jorge Etkin, 1989), Psicología social de las organizaciones (1991), Diseño de organizaciones (1998) y La inteligencia social de las organizaciones (2003), todos ellos publicados por Editorial Paidós.*

### Palabras claves:

*Paradigmas en gestión humana, paradigma de talento humano, tensiones organizacionales, rol de agente de cambio.*

### Keywords:

*Human management paradigms, human talent paradigm, organization tensions, role of change agent.*

Mi interés por la gestión humana nació mientras me formaba como ingeniero industrial, por eso estudié simultáneamente psicología social, porque allí por el cuarto año de mis estudios ingenieriles comencé a hacer una práctica rentada en una empresa automotriz, General Motors, en el área de Standards & Métodos. La empresa tenía un plan de sugerencias y yo estaba a cargo de evaluar las que llegaban a mi área; los operarios y empleados presentaban sugerencias que tenían que ver con nuestra área que era básicamente métodos de trabajo; a mí me correspondía hacer una evaluación técnica de estas sugerencias y elevar mis recomendaciones a un comité; si el comité aprobaba, yo me encargaba de la coordinación de la implementación. Esto me puso en contacto muy rápidamente con operarios de planta, ya que muchas de las sugerencias venían de la planta de fabricación de motores, también con empleados técnicos y administrativos, y me di cuenta de que la formación en ingeniería me estaba dejando un vacío notorio en todo lo que hoy día se llama gestión humana.

El paradigma subyacente en la formación en ingeniería en ese entonces era ver a la organización como una máquina, donde entraba materia prima y, en este caso, salían carros, con funciones de transformación en medio, nada que tuviera que ver con la gente. Así es que pensé en complementar mi formación porque estaba teniendo serios problemas en todo lo relacionado con el manejo del conflicto, de la comunicación, de la interacción humana, en proyectos y procesos de cambio. Y no había en aquel entonces en mi país carreras en recursos humanos en el sentido más tradicional de las relaciones laborales o la administración de personal; lo que había era una escuela privada de psicología social, una psicología social fundada por un médico psicoanalista llamado Enrique Pichón Riviére, quien propone una psicología muy particular que indaga en la interacción humana. Y no la interacción humana en cualquier contexto, sino "el estudio del hombre en situación", y la situación implica el conocimiento de las lógicas contextuales.

Con base en lo anterior, me parece adecuado que se esté pensando en esta especialización con un enfoque fuerte en las pymes, ya que presentan características y desarrollos muy particulares, suelen tener una mezcla de empresa unipersonal y familiar que genera problemáticas

muy diferentes a las de las empresas grandes. De la misma manera en que es muy diferente trabajar en contextos de administración pública, de sociedad civil, o de organizaciones gubernamentales. Es saludable la intención de contextualizar el aprendizaje y de hacerlo desde lo interdisciplinario o lo multidisciplinario, llámese como se quiera –allí hay distinciones epistemológicas para pensar–, pero, cualquiera sea el término, es importante que el enfoque no se centre solamente en lo que se denomina habitualmente "recursos humanos".

Descomponiendo el título de la conferencia en sus elementos, hemos de comenzar con el término *paradigmas*. De los muchos autores que han trabajado el tema, hay uno en particular que más ha trascendido, me refiero a Thomas Kuhn con su libro *La estructura de las revoluciones científicas*. En ciencias sociales el término se usa de forma vasta, algunas veces como un conjunto de experiencias, creencias y valores que determinan la forma en que el individuo percibe la realidad. En la presentación que me antecedió, acerca del enfoque de la especialización, escuché que hay una lógica emergente en su concepción. Es un ejemplo de esos paradigmas que, constituidos como cosmovisiones, moldean nuestra comprensión y por ende la construcción del mundo. En las ciencias duras, la física por ejemplo, yo pateo este piso y suena, es un piso "real y concreto". Pero si yo quiero "tocar" una organización, no puedo: esta es una construcción social, moldeada por ciertos paradigmas acerca de lo que nosotros entendemos que es una organización.

Aquí se abordan los enfoques emergentes y algo interesante que ha trabajado Kuhn es cómo se llega y qué ocurre cuando hay un cambio de paradigma. No estoy seguro de que la "gestión humana" sea una "disciplina científica" dentro de los estrictos términos en que estas se definen, pero sí de que está constituida por un conjunto de prácticas que están cambiando. Siguiendo esta línea, analicemos qué ha venido ocurriendo en gestión humana y cuál es la nueva propuesta.

El especialista en gestión humana no puede prescindir de procurar la eficiencia, la eficacia y la efectividad de la organización en la cual trabaja. Es bien cierto que el concepto de efectividad es diferente en una pyme que en una empresa grande, o en una empresa pública, pero nadie

que trabaje en gestión humana se puede desligar de la efectividad de las organizaciones. Al mismo tiempo debe atender a la salud de las personas que las componen, entendida como la promoción de su desarrollo y de su adaptación activa a la realidad.

Desde la gestión humana, ambas cosas deben procurarse simultáneamente. Y es necesario reconocer que se trata de lógicas complementarias y antagónicas al mismo tiempo, ya que no siempre el objetivo de la efectividad se compadece con la salud de las personas, y también es cierto que la preservación de la salud a veces puede resentir la efectividad en el corto plazo. Desde mi propuesta, el cambio de paradigma consiste en aceptar esta verdadera "relación dialógica", que en los términos de Édgar Morin se define como la unión simbiótica de dos lógicas de sentido contrario. Es una relación que encuadra dentro del paradigma de la complejidad, por oposición al enfoque tradicional que postula solamente la "complementariedad" entre los objetivos de la organización y los de las personas que la componen. Considerar también el antagonismo implica aceptar que la organización trasciende al sujeto, y también que la dimensión humana del mismo trasciende el rol que le toca desempeñar en la organización.

Lo que dice Kuhn, que fue bastante debatido en ciencias sociales y de alguna manera superado, es que los cambios se operan en saltos, de manera análoga a la ley de la transformación de cantidad en calidad del materialismo dialéctico, hay algo que se va acumulando hasta que

genera una ruptura y una nueva modalidad de gestión. En este caso no estoy tan seguro que lo sucedido en la gestión humana haya operado como una revolución; antes bien, parece ser un cambio evolutivo donde podemos encontrar tres estadios que comentaré más adelante.

La segunda palabra importante de nuestro título es gestión. Aubert y Gaulejac en su libro *El coste de la excelencia* afirman que la función principal de la gestión es "producir organización", lo cual desde mi perspectiva significa tener modelos que permitan establecer una articulación entre las estructuras, los procesos y los sistemas, en el marco de la interacción humana que les otorga sentido y direccionalidad. Nuevamente desde el paradigma de la complejidad, podemos postular una relación de reciprocidad entre la estructura que genera la interacción humana y la interacción humana que genera la estructura, estamos hablando de cosas que son al mismo tiempo causa y efecto. No tenemos en gestión humana la linealidad causa y efecto del paradigma de la simplicidad, sino que lidiamos con elementos cotidianos que están en tensión permanente.

El mundo de las organizaciones es un mundo en tensión. La universidad privada, por ejemplo, presenta tensiones entre su lógica educativa y su lógica empresarial, de la misma manera que una empresa de salud privada tiene la tensión entre la provisión de la salud y la rentabilidad de su negocio. En las empresas públicas hay conflictos habituales entre la conducción política y la conducción de carrera: son la expresión

de la tensión que existe entre la lógica de gobierno que sostienen los políticos y la lógica técnica de los funcionarios que van ascendiendo en el escalafón en la medida en que van progresando en su desarrollo profesional. Hay una tensión permanente, la tensión no es una mala palabra; si hablamos de los nuevos paradigmas en gestión humana, el conflicto, la tensión y la contradicción en el sentido más puro de la palabra son el "motor" de la organización, lo que genera su dinámica, lo que abre la posibilidad para que evolucione y cambie. Las organizaciones que dicen "no tener conflictos" son organizaciones totalitarias porque han impuesto una de las dos lógicas por sobre la otra.



Entonces la palabra tensión es constitutiva de la noción de gestión y de producir organización, por lo cual si juntamos los términos “nuevos paradigmas en gestión humana” estamos aludiendo a una cosmovisión expresada en términos de los conocimientos y valores que subyacen por debajo de los modos en que producimos organización. Esto quiere decir que la mayor parte de las veces esos paradigmas tienen eficacia causal en el sentido que allí están operando pero no están explícitos y, más aún, en cierta forma son inconscientes porque tienen que ver con modos de comprensión y de aprehensión de la realidad que se originan en los procesos muy tempranos de socialización.

Remontemos ahora a las teorías X e Y de McGregor, quien a mediados del siglo pasado sostenía que había dos paradigmas, se llamarían hoy de gestión. Al primero lo llamó teoría X, el ojo del amo engorda el ganado, la persona va a ser responsable cuanto más controlada está, y si no lo está, tenderá a ser irresponsable. La teoría Y, por el contrario, refiere a lo que hoy en día llamaríamos *empowerment*, démosle a la persona la responsabilidad y la libertad, fijémosle los límites, y será más productiva y efectiva. Esos paradigmas, que rara vez están explícitos, operan permanentemente en gestión humana; todos nosotros tendremos alguna preferencia por la teoría X o por la teoría Y. Lo que hemos vivido en la escuela, en las diferentes organizaciones en las cuales hemos participado, va moldeando esos paradigmas que determinan nuestra cosmovisión.

Desde los estudios de Taylor en adelante podría decirse que ha habido tres momentos de la gestión humana. En el primero la gente era mano de obra, lo importante era su capacidad física, en el contexto de organizaciones dedicadas básicamente a la manufactura, donde lo que importaba de las personas era su capacidad de producir trabajo motor. Entre los años 1920 y 1930 aparece la denominación de “relaciones humanas” muy ligada a los experimentos de Elton Mayo, quien estaba investigando la relación entre condiciones de trabajo y rendimiento en la empresa Hawthorne (por eso sus conclusiones se llamaron “el efecto Hawthorne”). Él y su equipo indagaban sobre qué era lo que pasaba si mejoraban las condiciones ambientales de trabajo, la disposición de los elementos con los que las personas trabajaban, el equipamiento ergonómico. Tenían grupos en los que mejoraban las condiciones y grupos testigo en los que nada cambiaba sustancialmente; para su sorpresa, el rendimiento mejoraba en ambos tipos de grupo. Repararon entonces en que, en un caso y en otro, la gente estaba siendo escuchada, consul-

tada, reconocida, y que era precisamente esto lo que generaba un factor motivacional que traía las mejoras de la productividad.

Hegel, filósofo de fines del siglo XVIII y principios del XIX, sostuvo que lo que caracteriza y distingue a la especie humana, a diferencia de otras especies, es su necesidad de reconocimiento: somos seres humanos en tanto y en cuanto somos reconocidos por el otro. Era ese reconocimiento y era esa convocatoria a la participación –qué opina, a usted qué le parece– lo que daba origen a la mejora en el rendimiento. Aparece entonces la escuela de relaciones humanas, que en este contexto podemos ligar al concepto de recursos humanos, y con él, el segundo momento de la gestión humana. Notarán ustedes que sigue apareciendo la palabra “recurso” en términos utilitarios, y desde la lógica del capitalismo está bien que así sea porque una organización con ánimo de lucro debe ser rentable para poder desarrollarse, crecer y generar empleo.

Desde otra perspectiva, sin embargo, la palabra “recurso” no evoca a todas las potencialidades del sujeto ni predispone al desarrollo de sus capacidades a través de las actividades que realiza en las organizaciones. Hoy en día ha irrumpido el concepto de talento humano, que marca el tercer momento de la gestión, y que puede definirse como el potencial creador de una persona para el desarrollo de un conjunto de conocimientos y habilidades que habrán de aplicarse a su rol en la organización. Subrayo el “potencial” porque, si vamos a trabajar en talento humano, un supuesto básico que debemos considerar es que todos tenemos un potencial creador, no hay nadie que no lo tenga.

Howard Gardner, que trabajó el concepto de inteligencias múltiples, habla de la inteligencia como un potencial biopsicológico. ¿Qué significa un potencial en este contexto? Recuerden las definiciones de energía potencial en física, un cuerpo sostenido en mis manos tiene una energía potencial; si yo lo dejara caer, su energía potencial se transformaría en energía cinética. Para que la energía potencial se transforme en energía cinética tienen que darse las condiciones, y de eso hablamos cuando nos referimos a talento humano: si adoptamos el paradigma del talento humano, necesitamos una organización que favorezca el desarrollo del potencial creador de las personas y no una que lo inhiba.

A este respecto, Dave Ulrich propone en su libro *Recursos humanos* que las funciones de las áreas de recursos humanos en las organizaciones se pueden ubicar en uno de los siguientes cuatro cuadrantes: administrador, desarrollador, socio estratégico, y agente de cambio.





En cuanto a los ejes, uno tiene que ver con la orientación de los responsables hacia el negocio, y el otro hacia las personas. Para quienes vienen de la Administración, esta es una versión actualizada de la famosa grilla gerencial de Blake y Mouton, orientación a la tarea y a las relaciones. Ulrich sostiene que cuando hay un bajo componente de la orientación a las personas y un bajo componente de la orientación al negocio, se habla del rol de administrador en la gestión humana. Aquí no hay una connotación negativa, la función de administración de personal es necesaria para manejar la nómina, liquidar los sueldos, controlar el ausentismo, administrar la disciplina, y otras cosas por el estilo tipo.

Cuando hay alta orientación a los negocios y baja orientación a las personas, es lo que Ulrich pone como socio estratégico, mira más el negocio que las personas. En las grandes corporaciones, los vicepresidentes de recursos humanos (como se llaman ahora porque también, además de teorías, importamos títulos) suelen tener este perfil.

Cuando la orientación es mayor hacia las personas y menor hacia el conocimiento del negocio, el rol es de desarrollador, desarrolla talento humano, genera las condiciones para que ese potencial se transforme en una realidad. En este sentido, Elliot Jaques tiene una especie de fórmula que pone la gestión del desarrollador en función de los siguientes parámetros:

$$\bullet \text{ CA} = f(\text{CP, C/H, V, - T})$$

- **CA:** capacidad aplicada en el rol
- **CP:** capacidad potencial
- **C/H:** conocimientos y habilidades
- **V:** valoración del rol (motivación)
- **-T:** ausencia de manifestaciones temperamentales que atenten contra el desempeño en el rol.

La capacidad aplicada en un rol es una función de cuatro elementos. El primero es la capacidad potencial, ya lo dijimos, todo el mundo tiene una capacidad potencial. Para lo que sigue pongamos el ejemplo de Einstein: ¿tenía una capacidad potencial? Vaya que si la tenía. El segundo elemento son los conocimientos y habilidades, competencias si así quieren llamarlas. Einstein podía adquirirlas para cualquier puesto sin ninguna duda. El tercer elemento es la valoración del rol: no basta con tener capacidad para ser en

potencia, ni tener conocimientos y habilidades, necesitamos estar motivados para esa tarea. Si a Einstein lo hacemos telefonista, no dudamos de su capacidad potencial ni de su aptitud para aprender cómo hay que atender el teléfono, tiene las posibilidades de adquirir conocimientos y habilidades necesarios; pero probablemente sería el peor de los telefonistas porque no estaría interesado en el desarrollo de ese rol. Finalmente tenemos "(- T)" de temperamento, que tiene mucho que ver con los psicólogos a nivel del

trabajo individual más que organizacional, y significa que requerimos ausencia de manifestaciones temperamentales extremas que atenten contra el desempeño del rol, contra la posibilidad de tener una eficiente capacidad aplicada al rol.

Ustedes tienen gente conocida con mucha capacidad potencial, muchos conocimientos y habilidades seguramente, y eventualmente mucha motivación para hacer lo que hace, pero si son obsesivos de libro o paranoicos graves, el tipo que todo el tiempo tiene que chequear con rituales obsesivos que no se haya equivocado, o el paranoico que piensa que todo el mundo lo está persiguiendo y que en la organización se han confabulado en su contra, no funcionará. A esto se refiere Jaques cuando habla de ausencia de manifestaciones temporales extremas. Y allí están entonces los cuatro elementos y cada uno de estos elementos genera prácticas de gestión humana en las organizaciones.

El desarrollo de la capacidad potencial, Jaques se lo asigna a una figura que llama el *mentor* y

la práctica es conocida como *mentoring* o tutoría. En este contexto, el tutor es la persona que piensa en el desarrollo de la persona en el mediano o en el largo plazo, no está preocupado por el desempeño inmediato. Para ello debe desarrollar la capacidad de disociar el desempeño inmediato de la evaluación de potencial.

El *coach* es quien se ocupa del desarrollo del conocimiento y las habilidades, y de la valoración del rol. Es su función, cualquiera sea la corriente de *coaching* que se elija. Entrenar, practicar, tiene que ver con incrementar los conocimientos y habilidades, tiene que ver con trabajar sobre la motivación para que la persona pueda aplicar toda la capacidad potencial al desarrollo de su rol.

Quienes trabajan sobre las manifestaciones temperamentales extremas son los psicólogos; lo que pueden hacer los responsables de gestión humana en las organizaciones es recomendarle a un obsesivo grave que haga terapia, pueden recomendarle alternativas.

## Tensiones organizacionales para la gestión del talento humano

Hasta aquí, todo esto sería gestión del talento humano, una manera de conceptualizar el nuevo paradigma de gestión humana en las organizaciones. Quiero relacionar ahora lo dicho con mi modelo dialéctico de diseño de organi-

zaciones, un modelo de trabajo que he transformado en una metodología, y que considera la existencia de tensiones asociadas, en este caso, a los parámetros de gestión humana de las organizaciones.

Parámetro		Perfil					
Liderazgo	Directivo						Participativo
Estructura	Vertical						Horizontal
Lógicas	Racional						Emocional
Valores	Control						Confianza

El primer parámetro tiene que ver con el tipo de liderazgo que rige en la organización, y la tensión se establece aquí entre un liderazgo directivo y otro participativo. En segundo lugar está la estructura de la organización, que puede ser vertical o de comando y control, o bien una estructura más horizontal como es la tendencia actual, más orientada a los procesos. En tercer lugar, las lógicas con las cuales se toman las decisiones y se genera interacción en las organizaciones: puede ser más una lógica racional o, bien, más afín al concepto de Daniel Goleman que está de moda hoy en día de inteligencia emocional. Finalmente, en cuanto a los valores subyacentes a estos modos de liderar, estructurar y razonar, se trata del control en un caso y de la confianza en el otro.

Para cada uno de los parámetros considerados, siempre habrá en las organizaciones de las dos cosas: nunca se anulará el componente directivo del liderazgo por más participativos que queramos ser; en las estructuras horizon-

tales nunca se podrá prescindir de las jerarquías, la racionalización y el cálculo; en las relaciones existirán por más que nos volquemos a la empatía y al encuentro con el otro; nunca, en fin, podremos prescindir del control por más confianza que haya. De cualquier manera, como ustedes podrán apreciar, la segunda columna del cuadro configura un paradigma que, no importa el nombre que le pongamos, podría llamarse el "anterior". Y que si queremos concurrir en el sentido de la gestión del talento humano parecería que sus características son las de la cuarta columna y, por lo tanto, sea donde esté la organización, tendría que correrse su "perfil" hacia la derecha si pretende incursionar en el paradigma de gestión del talento humano. O sea, debería favorecer prácticas y políticas que le permitieran un mayor ejercicio de liderazgo participativo, implantar una estructura horizontal y decidir con lógicas congruentes con la empatía y la confianza en las relaciones humanas.

## Políticas sociales para una organización sana

Hasta aquí simplemente he querido señalarles lo que a mi juicio está sucediendo. Tengo cierto escepticismo al considerar la coherencia entre lo que se dice y lo que se hace, mucho de lo expuesto tiene que ver con la teoría expuesta y no con teoría en uso, la práctica real de las organizaciones. Hay una cierta dosis de hipocresía, entendida como el decir una cosa y hacer otra.

Me parece además que la gestión del talento humano está focalizada en el rol de desarrollador de las funciones de recursos humanos descritas por Ulrich. Mi propuesta es que vayamos al rol de agente de cambio, sosteniendo como valores para la gestión del talento humano los de transparencia, equidad, credibilidad y confianza. Y teniendo como base el supuesto básico de que las organizaciones no son responsables por el desarrollo de nuestras carreras profesionales, sino que somos nosotros los responsables por nuestro propio desarrollo; lo que la organización puede hacer es generar el contexto facilitador dentro del cual nosotros podamos desarrollar

nuestro potencial creador. Esa es la diferencia.

Volviendo a la función del agente de cambio, propongo también no restringirlo, como hace Ulrich, a roles de recursos humanos sino considerarlo como una función de la Dirección General de la organización, función que requiere de alguien que se nutre con un enfoque multidisciplinario o interdisciplinario.

Desde esta perspectiva, cabe preguntarse cuáles son las políticas a las que debe uno adscribir para poder efectivamente cumplir con este rol. Recordemos que la orientación al negocio se relaciona con el eje de la efectividad y la orientación a las personas con el eje de la salud. Seguimos jugando con la tensión básica propuesta al inicio de esta presentación, y ahora les voy a proponer siete políticas sustentadas en el modelo dialéctico de tensiones con el cual yo trabajo, siete políticas que han ido surgiendo a lo largo de los desarrollos conceptuales que yo he presentado en mis publicaciones. Cada una de las políticas tiene una tensión creativa<sup>2</sup>.

## 1. Máximo grado de autonomía compatible con la cohesión del todo

La cohesión es un valor dentro de las organizaciones, hoy en día se habla de ella como “alineamiento”. Es necesario que haya cierta cohesión porque de lo contrario caeríamos en un estado absolutamente anárquico. Por otro lado, el procurar el máximo grado de autonomía es una apuesta en favor del potencial creador de las personas y de su libertad. Libertad necesariamente

considerada dentro de ciertos límites, libertad en el marco del contrato social que propone la organización. En definitiva, dentro de la preocupación por la cohesión del todo, dentro de los límites que están impuestos, esta política subraya que debe reconocerse la necesidad de que las personas puedan tomar sus propias decisiones y que puedan desarrollar su potencial creador.

## 2. Plasticidad estructural

La tensión se establece aquí entre solidaridad y plasticidad. En este contexto, solidaridad no es la de la responsabilidad social; es la solidaridad de la ingeniería, la de dos cuerpos que son solidarios en tanto y en cuanto están unidos por algún punto de fijación y articulación, y ese punto les restringe sus grados de libertad. Entonces, decir plasticidad estructural configura en cierto sentido lo que se llama un oxímoron, la unión en una expresión de dos términos de naturaleza contraria. Realidad virtual es un oxímoron, si es realidad no es virtual, y si es virtual no es realidad: los niños jugando en red en

internet, ¿en qué realidad están?, ¿están dentro o fuera de la máquina, o del mundo virtual que ellas generan? Las estructuras no son plásticas por naturaleza, si fueran plásticas se desmoronarían. Entonces esta política de plasticidad estructural se levanta contra las decisiones y las prácticas pretendidamente justificadas por la rigidez de sus estructuras, porque eso es burocracia en el peor sentido del término, es buropatología. Lo deseable es generar la capacidad de flexibilizar las estructuras para atender a los cambiantes requerimientos internos y externos de la organización.





### 3. Tolerancia al error

En pedagogía el error es fuente de aprendizaje, el error al igual que el conflicto no es una mala palabra. Pero tener tolerancia al error significa reconocer que existe una tensión entre riesgo y seguridad, ya que los errores se miden muchas veces en las organizaciones en términos económicos: si yo dejo que la gente se equi-

voque, ¿cuánto me cuestan esos errores?, ¿qué riesgo estoy dispuesto a asumir a este respecto? Pero si no se equivocan, no aprenden, y si no aprenden, no pueden desarrollar su potencial creador. Las organizaciones que sancionan el error congelan el desarrollo de la capacidad de aprendizaje de sus integrantes.

### 4. Más de una isotopía

Esta palabra es un poco compleja, no es usual en el lenguaje corriente, es un término de la semiótica, definida por Ferdinand de Saussure como la ciencia que estudia la vida de los signos en sociedad, y que estudia cómo se constituye la simbología y de qué manera esa simbología determina también modos de interacción humana. Etimológicamente, "iso" es "mismo" y "topía" es "lugar", o sea que isotopía quiere decir "un mismo lugar". En semiótica, y particularmente en lingüística, se aplica a "un mismo plano de significación para todos los términos de una frase". La política sostiene la necesidad de que se tenga en consideración más de una racionalidad al momento de tomar las decisiones en una organización. Por ejemplo, un hospital privado tiene dos lógicas esenciales, la de la medicina y la del negocio; si se impone una de esas lógicas, quiere decir que hay una sola isotopía, un mismo y único plano de significación para todo lo que ocurre en ese hospital. Muchas veces los hospitales privados van solo por el lado del negocio: es lo que pasa cuando uno llega sangrando y no lo van a atender hasta que no acredite que tiene fondos para poder curarse, sin importar que haya un juramento hipocrático en la medicina. Pero si se va furiosamente por el lado de la salud, vamos a atenderlo siempre, vamos a dejar que entren todos los que tienen un problema de salud y después veremos cómo hacemos económicamente; obviamente esa organización no va a

subsistir mucho tiempo. Si se va rabiosamente del lado del negocio, del lado de las tendencias del mercado y del consumo, se llame como se llame, es un negocio y punto.

Más de una isotopía significa entonces que cuando uno está gestionando un hospital privado, debe preservar la facultad de razonar situacionalmente las decisiones en términos de las dos lógicas, sostenerlas ambas y poder llevarlas adelante para que se beneficie la organización en su conjunto y no solo una dimensión de su existencia. Metodológicamente, los jesuitas atendieron esta política aconsejando que, frente a decisiones controvertidas, nunca se argumente simultáneamente. Primero se razona el problema con una de las lógicas, y argumentan a favor de ella aun quienes están sosteniendo la otra, y luego se invierte el juego. En nuestro ejemplo, si el administrador razona naturalmente el problema en términos de rentabilidad y el médico en términos de salud, el consejo prescribe que se junten todos los médicos y administradores, y razonen primero en términos de salud y luego en términos de rentabilidad (o viceversa). Y solo al final se toma la decisión, lo que obliga a cada uno a ponerse en el lugar del otro. Como esta, existen otras metodologías para favorecer que en una organización haya más de un plano de significación, y el objeto es siempre evitar que se anulen los otros, porque entonces se empobrece la gestión y, en particular, se empobrece la gestión humana en las organizaciones.

### 5. Buenas utopías

Una sola isotopía genera homogeneidad, decisiones homogéneas; muchas isotopías, diversidad. ¿Qué sucede con las utopías? ¿Por qué "buenas" utopías, si las utopías se distinguen por ser buenas de por sí? Como estamos en gestión humana y en interacción humana, en realidad bueno o malo son términos relativos; buenas utopías ¿para quiénes?

Recurriendo nuevamente a la etimología, utopía significa "ningún lugar", un lugar que no existe. El riesgo es que, por inalcanzable, la utopía genere más frustración que satisfacción. En este contexto, son "buenas" aquellas utopías que señalan una posición de insatisfacción con respecto a la realidad presente y generan un movimiento en la dirección de su consecución. Y

son malas aquellas que, por ser absolutamente inalcanzables, nos paralizan.

Los seres humanos, a partir de nuestras cosmovisiones, somos más conformistas o más utópicos, y en la medida en que podamos sostener

buenas utopías, dentro de ciertos límites vamos a estar generando oportunidades. Si nuestra posición es de insatisfacción vamos a generar oportunidades para que las cosas se resuelvan de mejor manera.

## 6. Análisis sistemático de las contradicciones

Mi modelo de trabajo se basa en el reconocimiento y en la resolución dialéctica de las tensiones y contradicciones de la organización. Lo que propongo en mis trabajos de consultoría es instalar espacios donde se puedan analizar y resolver esas tensiones y contradicciones. El análisis invita a ubicarse dentro del paradigma de la complejidad, mientras que la resolución opera en cierto modo dentro del paradigma de la simplicidad, porque muchas veces nuestras decisiones tienen que limitar la cantidad de variables de análisis, así como las relaciones que entre ellas pueden establecerse. Hay aquí por lo tanto una nueva tensión. A modo de ejemplo, en el momento de análisis es cierto que la es-

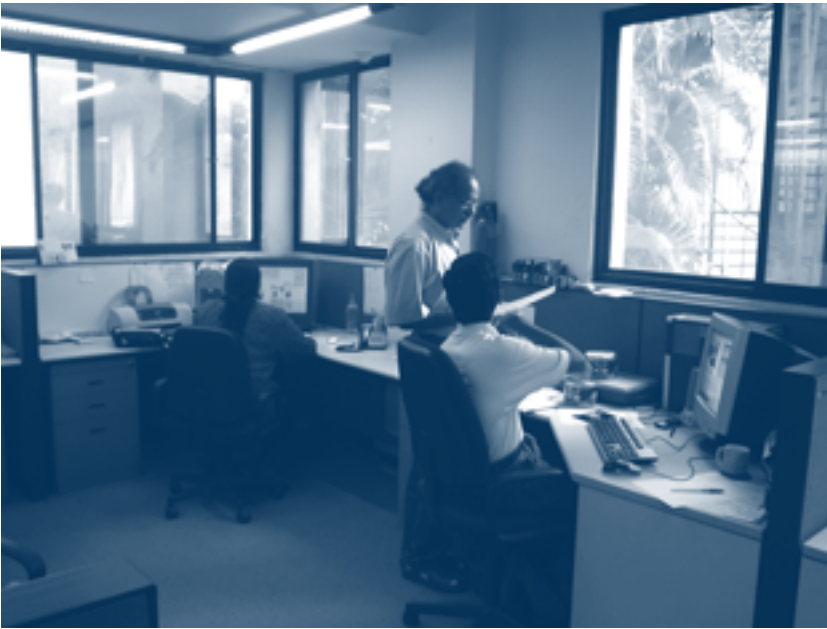
tructura determina la interacción humana tanto como la interacción humana también determina la estructura: no hay una relación lineal causa y efecto, y una cosa puede ser causa y efecto de otra al mismo tiempo. Esto está muy bien desde el punto de vista de la descripción, pero a los seres humanos nos cuesta “operar” con descripciones complejas. En el análisis consideramos todos los elementos en su conjunto, toda la complejidad del tema, pero al momento de tomar la decisión y de actuar, muchas veces debemos simplificar. Esto es lo que expreso habitualmente cuando digo que debemos procurar generar descripciones complejas y acciones simples.

## 7. Operación sobre los contextos

Cuando se habla de la responsabilidad social, en particular la empresarial, se distingue la responsabilidad social “externa” –la que opera sobre la comunidad en general y sus miembros en particular– de la “interna” –la que se dirige a los empleados–. La responsabilidad social externa, sea asistencial o promocional, reconoce un supuesto básico: al ejercerla estamos ayudando a la gente. Pero desde esta perspectiva, rara vez los empresarios pretenden cambiar sustancialmente los contextos dentro de los cuales surgen las inequidades sociales. No estamos cambiando los contextos que hacen que nuestra región sea, no la más pobre del mundo sino más inequitativa, a punto tal que las diferencias son irritantes por la magnitud que tienen y por la proximidad física de quienes se benefician con ellas o las padecen. No hay otra región del mundo que tenga semejantes características.

La operación sobre los contextos significa trabajar activamente por el logro de las cosas en las que uno cree y que no dependen de uno mismo. Reconoce una tensión implícita entre el medio interno (trabajar para los empleados) y el medio externo (trabajar para la comunidad). Tensión que puede resolverse en términos dialécticos si reconocemos que generar mejores condiciones en lo externo también significa mejorar las condiciones de lo interno.

Operar sobre los contextos de modo tal, generando las modificaciones estructurales que procuren eliminar las inequidades. Y esto no pasa solo por la responsabilidad social, esto pasa por política en el mejor sentido de la palabra, en el sentido de propender al bien común y de generar las condiciones para que ello sea posible.



Quiero finalizar contando que tuve la fortuna de conocer al maestro Heinz von Foester, ciberneta que falleció en 2002, cuando tenía 90 años. Un hombre sabio que, además de ser matemático, trabajó mucho temas pertinentes a la filosofía. Tengo de Heinz un pequeño apunte que propone en una de sus secciones, un diálogo entre la metafísica y la ética. Dice allí que en la metafísica se trata de “decidir acerca de lo indecible”. Dos más dos es cuatro, esta es una cuestión decidible si establecemos como contexto a la aritmética: la afirmación es verdadera, tiene certeza, quien dice que dos más dos es cinco está ciertamente equivocado. Pero en todo lo que tiene que ver con la gestión humana y sus paradigmas subyacentes no existe el mismo grado de “decidibilidad”. ¿Podemos imaginar tan certeramente qué hacer, cómo gestionar el máximo grado de autonomía compatible con la cohesión del todo? ¿Podemos decidir tan inequívocamente qué hacer con un colaborador absolutamente díscolo, indisciplinado, terriblemente perturbador pero con una enorme capacidad potencial? ¿Esto es absolutamente decidible? Ha-

blando de pymes, ¿podemos decidir cómo proceder con un viejo empleado que ha quedado desactualizado en términos de conocimientos y habilidades? En este tipo de empresas la lealtad es un valor muy importante, con frecuencia establecido como superior a la idoneidad, pero los dueños se verán en figurillas si esa persona ha llegado a un punto de incompetencia porque se han introducido nuevos sistemas informáticos y él ya no tiene la capacidad ni la voluntad para ponerse al día. ¿Qué hacemos con esa persona? La respuesta no es decidible tal como dos más dos es cuatro, esto es indecible.

Quiere decir que los gerentes, o las personas que tienen responsabilidad por tomar decisiones en las organizaciones, o las personas que tienen responsabilidad por generar los contextos dentro de los cuales se toman decisiones, están todo el tiempo haciendo metafísica, están tomando decisiones sobre cuestiones en principio indecibles. Si esto es así, lo que imagina Heinz en este punto es un diálogo en el que la metafísica le pide a la ética algún consejo. ¿Qué tengo que hacer si tengo que estar tomando decisiones en principio indecibles? Y la ética le contesta a la metafísica: *debes actuar siempre en el sentido de incrementar el número de elecciones posibles*.

Actuar como agente de cambio obliga a incrementar el número de elecciones posibles, significa generar los contextos que faciliten el desarrollo del potencial creador de las personas. Y ello sin duda ocurre cuando la gestión humana en las organizaciones se dirige a que se cumplan las siete políticas que propongo. La enumeración no es exhaustiva, debe haber otras, pero estas forman parte sin duda del conjunto de políticas que a mi juicio son capaces de hacer que una organización sea vivible<sup>3</sup>, una organización que, en los términos de esta presentación, es capaz de desarrollar el potencial creador de sus personas y al mismo tiempo de ser eficiente y efectiva como para generar empleo digno y procurar de esta forma la realización de una sociedad más equitativa.

## REFERENCIAS

- Aubert, N. & Gaulejac, V. (1993). *El coste de la excelencia*. Barcelona: PAid.
- Gardner, H. (2005). *Inteligencias múltiples, la teoría en práctica*. Barcelona: Paidós.
- Jacques, E. (2000). *La organización requerida: un sistema integrado para crear organizaciones eficaces y aplicar el liderazgo gerencial en el siglo XXI*. Buenos Aires: Granica.
- Kuhn, T. (1962). *La estructura de las revoluciones científicas*. México: Fondo de Cultura Económica.
- McGregor, D. (1994). *El lado humano de las organizaciones*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. Londres: Macmillan.
- Morin, E. (1996). *Introducción al pensamiento complejo*. Barcelona: Gedisa.
- Taylor, F. (1971). *Principios de la administración científica del trabajo*. México: Herrera Hermanos.
- Ulrich, D. (1997). *Recursos Humanos Champions. Cómo pueden los recursos humanos cobrar valor y producir resultados*. Buenos Aires: Granica.