

## **GIPUZKOA 2020**

# **RETOS Y PROPUESTAS DE REFLEXIÓN EN UN MUNDO IMPREDECIBLE**

### **COMPLEJIDAD, CAMBIO DISTORSIONADO E IMPREDECIBILIDAD**

Creo no equivocarme al afirmar que el ser humano es el único ser consciente de su existencia, una existencia que es instante y proceso a la vez. Y que es esa consciencia, precisamente, la que le hace ser conocedor de que su existencia tiene un final. Tal vez sea por ello que, sólo pueda sobrevivir proyectándose sobre el futuro, y que situar la mente en él y vaticinarlo siempre le hayan resultado actividades apasionantes.

Sin embargo, nuestra intención no es vaticinar, ni predecir. Pretendemos únicamente proponer puntos de reflexión. Reflexiones basadas, lógicamente, en la observación de un presente que es consecuencia de un pasado y que se proyecta hacia un futuro.

No obstante, este análisis aparentemente sencillo, no está exento de dificultades. Hoy día, aquí y en todo el mundo, el principal problema de este proceso radica en que el futuro, aún siendo como es consecuencia de un pasado, no es, en gran medida, predecible. Esta dificultad es característica específica de nuestro tiempo. El mundo intercomunicado que vivimos nos permite conocer, como nunca, todos los acontecimientos que han sucedido y que suceden ahora. El conocimiento del pasado y del presente no suponen problema, la dificultad está en el futuro.

Nunca ha sido posible conocer el futuro, pero hemos vivido épocas en las que era posible establecer trayectorias, proyectar, extrapolar, en suma, pronosticar con una cierta garantía de éxito. Los contextos eran más estables, los marcos de cada entorno se mostraban más delimitados, se podía saber donde se estaba. Era posible, tenía sentido planificar. Y eso daba una sensación, si no de conocer el futuro, sí de poder hacerle frente con anticipación, de tenerle controlado.

Sin embargo, ya nadie puede alardear de saber por donde puede discurrir el futuro. Ni en lo político, ni en lo económico, ni en lo cultural,...El porvenir es, no sólo incierto, sino escurridizo, es impredecible.

Básicamente, podríamos decir que esa impredecibilidad se debe especialmente a dos características que definen el momento presente, el cambio y la complejidad. Pero hemos afirmado tantas veces que vivimos un entorno complejo y cambiante que tal vez lo hayamos convertido en un tópico. Sin embargo, esta circunstancia no le resta certeza a la

afirmación. Y ahí reside el riesgo. Que a fuerza de repetirlo pierda valor y nos lleve a eludir un análisis profundo de lo que ello implica.

Es por ello que, en esta ponencia, quisiéramos centrar la atención sobre determinados fenómenos que hoy día se está produciendo y sobre sus posibles consecuencias, observables para cualquier analista interesado.

El desarrollo de las tecnologías, en especial de las tecnologías de la información, la facilidad y rapidez del transporte, la desregulación y la permeabilidad de las fronteras son, entre otros, factores que han dado lugar al fenómeno de la globalización. Si son múltiples los factores, también son innumerables las consecuencias. De entre todas ellas quisiéramos especialmente resaltar el hecho de que han convertido al presente que vivimos en consecuencia de una enorme cantidad de variables difícilmente identificables, y todavía mucho más difícilmente evaluables en sus consecuencias.

Pero eso no es todo. Esa multitud de factores en permanente y desconocida interacción genera a su vez nuevos factores que resultan menos reconocibles aún. Así, el cambio se van convirtiendo en la constante. Sin embargo, se trata de un cambio distinto al anterior, no proyectable hacia el futuro. Un cambio distorsionado, quebrado, muchas veces sin clara explicación de su porqué.

El presente ya no es una mecánica derivación del pasado, sino más bien el resultado de un conjunto de variables que se estructuran dando lugar a un sistema dinámico, no lineal. Consecuencia de ello, vivimos un mundo en devenir recursivo, con bucles, no en línea. Un mundo que responde a un orden, pero a un orden complejo, que desconocemos, que lo hace difícilmente explicable e interpretable, y menos aún predecible. Como veremos, las consecuencias de esa complejidad e impredecibilidad habrán de ser enormes.

Esta situación de impredecibilidad, de incapacidad de controlar el futuro nos podría llevar a la pasividad, a dejar nuestro devenir en manos de esas fuerzas cuya acción desconocemos y que, al tiempo, padecemos (o disfrutamos).

Sin embargo, no parece que sea esa la postura más acertada. El futuro, a pesar de todo, no es exclusivamente fruto del azar, lo es también de la necesidad, y es en la búsqueda de esas necesidades donde podemos y debemos reflexionar y trabajar.

## **PROPUESTAS DE REFLEXIÓN Y ACCIÓN**

Si este es el panorama, ¿qué cabe hacer? ; si estos son los retos ¿cuáles son las posiciones que deberíamos adoptar? ¿qué podemos aportar, cada uno de nosotros a estos nuevos contextos.? Las adecuaciones no se dan por sí mismas. Todos, y cada uno, debemos contribuir.

Probablemente la principal consecuencia que se pueda derivar de tanto cambio sea la inseguridad. Como ya hemos comentado anteriormente, si resulta difícil explicar y

descubrir el momento presente, más difícil resulta aún predecir hacia donde caminamos. Es esa impredecibilidad la que genera inseguridad.

En este sentido consideramos que la mejor vía de respuesta no puede consistir en intentar controlar el cambio, imposible a todas luces, sino en aprender a vivir en la incertidumbre, a disfrutar con ella, a hacerla vital. No resultará fácil. Ni estamos acostumbrados, ni nadie nos ha enseñado a hacerlo. Debemos aprenderlo. ¿Qué significa vivir en inseguridad?

Los ámbitos de respuesta al dilema de cómo aprender a vivir en incertidumbre son numerosos y diversos. Nuestra propuesta aborda básicamente tres: el personal, el social y el empresarial/organizacional.

En el ámbito personal, la propuesta que formulamos se desarrolla en dos dimensiones: la primera referida al global del ser de la persona y la segunda a la persona en lo laboral. Creemos que, por un lado, precisamos caminar hacia posiciones de independencia, de mayor ruptura con las diversas formas de dependencia personal que hoy día tienden a atenazarnos, y, por otro, necesitamos cuestionarnos nuestras actuales preferencias de valores en el contexto laboral. Ambos retos nos afectan a todos y cada uno de los que constituimos la comunidad guipuzcoana. Haciendo cosas nos hacemos a nosotros mismos. Según qué y cómo hagamos así nos haremos.

En el marco social, nuestras sugerencias de reflexión y acción se enmarcan en el contexto de lo ético. Igualmente, también aquí todos los guipuzcoanos somos los impelidos.

Y finalmente, en el ámbito empresarial, nuestras propuestas sugieren una concepción nueva en las formas de dirigir, en línea con las nuevas formas organizativas que surgen. En este ámbito, son las personas con responsabilidad directiva las interpeladas de manera especial, si bien, no las únicas. También ahí, todos los que participamos en las empresas, sea cual sea el nivel, tenemos nuestra responsabilidad.

## **HACIA UNA MAYOR INDEPENDENCIA PERSONAL**

Iniciaremos el recorrido reflexivo por el contexto personal.

No resulta fácil encontrar criterios que sean comúnmente aceptados y que a la vez sirvan para determinar cuándo una persona lo es en mayor medida. Pero, en la búsqueda de alguno, probablemente podamos concordar en que la libertad es, si no el único, si al menos uno decisivo.

Iniciábamos la ponencia señalando que el ser humano es el único ser consciente de su existencia. Pero, no es esa su única especificidad. También lo es su posibilidad de optar, su libertad de elección. A pesar de las variadas e importantes fuerzas que indudablemente condicionan su ser y hacer, la persona puede elegir. Ésta es, potencialmente al menos, libre. Consecuentemente, podríamos decir que un individuo será más persona cuanto más libre

sea, cuanto más responsablemente liberado se sienta de dependencias y ataduras que le impidan ser él mismo y actúe en consecuencia.

Pero esa libertad conlleva optar, preferir nuevos caminos o seguir en la historia pasada. La decisión conlleva riesgo, (por la incertidumbre de lo que se avecina) y pérdida de seguridad. De tal manera que los dos, riesgo y seguridad, son dos fuerzas en interacción dialéctica. De hecho la vida humana se configura alrededor de esa permanente interacción.

Lo dicho nos lleva a señalar que la persona se construye en un proceso de avance hacia mayores grados de libertad. De libertad de las dependencias físicas, económicas y de comodidad, en primer lugar, y de ataduras y dependencias sociales a continuación.

Vivir en comunión con la sociedad que nos rodea, no solo es necesario para no quedar marginado sino que nos da seguridad. Pensamos, sentimos, actuamos como los demás. Nos sentimos arropados y con el poder que da el ser como la mayoría. Pero ese colectivo formado por los demás, que nos guía, tampoco sabe a dónde va. Es preciso progresar hacia estadios de mayor libertad y descubrir (o inventar) y construir cada uno su propio futuro

Cada paso en el avance constituye una victoria sobre la seguridad y una experiencia de aprendizaje hacia la vida en inseguridad y libertad. Más en concreto, y hablando en términos de criterios de elección, de valores, el proceso significa ir abandonando posiciones vitales marcadas por el interés personal, el lucro y las posesiones económicas, la pertenencia ciega a determinados colectivos sociales, el control, el orden, la disciplina, la jerarquía, la obediencia, el cumplimiento incontestado del deber social, el prestigio y la imagen social, la uniformidad, la regla,...para pasar a otras, configuradas alrededor de la igualdad, la dignidad humana, la autorrealización, el servicio como vocación, la iniciativa, la franqueza, la empatía, la escucha y el compartir, la responsabilidad mutua, la equidad de derechos, la libre expresividad, la construcción de un nuevo orden, el ser uno mismo, la responsabilidad ética, el consenso, la diversidad, la creatividad, el ser pionero, la aceptación y celebración de las limitaciones,...

En suma, significa el paso de una vida dependiente, marcada por otros, a una vida elegida, en la que uno es autor y creador de su presente y futuro. Significa el tránsito de una conciencia colectivista a otra en la que emerge la identidad personal (que no el individualismo). Implica la ruptura con posturas personales socialmente muy aceptadas hoy: la superficialidad, la trivialización, la inhibición, la despersonalización. Supone ir contra corriente en muchos casos. Se trata de algo más profundo que un mero cambio, en realidad, estamos ante una metamorfosis en la que el eje metaparadigmático es el desarrollo de la persona.

No son fáciles los cambios personales, pero, ya lo hemos dicho, no cabe esperar un cambio social sin los particulares cambios individuales. He ahí un reto para cada uno y para los diferentes espacios educativos: la familia, los centros educativos, las empresas,... No obstante, probablemente la primera responsabilidad recaiga sobre la familia. Si se nos permite la trasposición, “lo que la familia no da, las instituciones no prestan”.

Volveremos al ámbito de lo personal al abordarlo desde la perspectiva laboral, cuando analicemos esta demanda de libertad en el contexto organizativo.

## **EL DESARROLLO DE UNA ÉTICA CIVIL**

El segundo ámbito de reflexión y de acción que proponemos como forma de hacer frente a la inseguridad derivada de la incertidumbre nos acerca al tema de la ética.

Aprender a vivir en incertidumbre implica disponer de las suficientes dosis de confianza en que uno será capaz de afrontar ese futuro con expectativas de éxito. Si el grado de incertidumbre es superior al de confianza personal lo probable es que la persona opte por la protección a ultranza y por la dependencia. La incertidumbre sólo es creadora cuando la persona se percibe capaz de afrontarla con éxito.

Pues bien, en este sentido, si la falta de ética se hace presente en el contexto social, el nivel de incertidumbre aumentará considerablemente convirtiéndose en perniciosa. Hoy día vivimos tiempos de escepticismo ético. Precisamos, por tanto, incrementar la dimensión ética en nuestra sociedad. Sólo aquellas comunidades sociales que consigan adecuar y equilibrar progreso económico y proceso social podrán construir contextos sociales de innovación y desarrollo duradero.

Esas comunidades avanzadas, entendiendo a la ética como un modo de liberación humana hacia la interdependencia, deberán presentar, en nuestra opinión, ciertas condiciones de entorno socio cultural que aseguren ese equilibrio en los progresos económicos y sociales. Entre ellas, aunque sea brevemente, destacaríamos especialmente:

- Aceptación activa de la realidad de un pluralismo ético, estableciendo, no obstante, unos mínimos que descalifiquen absolutamente las prácticas atentatorias contra el derecho a la vida. Sin ello, no hay estructura ética ni social posibles. Las sociedades abiertas (al igual que las organizaciones) son frágiles, exigen responsabilidad, tienen que poner límites.
- Recuperación del sentido vital y personal de transcendencia, como forma de sobrevivir ante tanta fugacidad y vigencia de lo efímero. Cada persona es irrepetible, es preciso dotarla de sentido.
- Reconocimiento de que las comunidades laborales son constitutivas de la identidad moral de las personas que trabajan en ellas (al igual que la familia, la sociedad, ...). De ahí, (también) su responsabilidad ética. Las empresas no sólo son ámbitos de ética, sino también creadoras de ética.
- Participación de todos los implicados en la búsqueda de una sociedad económicamente más protagonista y justa socialmente, más humana, culturalmente más avanzada y civilmente más responsable.

- Disposición de un importante tejido social de carácter civil. Precisaríamos disponer de una sólida, pero diversa y plural, estructura civil que permita y facilite la intervención del ciudadano en la construcción social, cultural y política. Pese a las grandes fuerzas que hoy día intervienen y nos condicionan, tanto las personas como los grupos sociales tienen, tenemos (debemos tener) espacios en blanco para diseñar nuestro futuro.
- Fuerte afincamiento de la libertad y la responsabilidad subsiguiente en las labores comunes de carácter cultural, político, económico y social de la sociedad.
- Defensa de la institución empresa, pero no de cualquier empresa sino de aquellas que posibiliten la persona y se orienten en pos del desarrollo económico y social del país.

En todas estas cosas debemos recordar que los discursos y manifiestos sirven de poco. La adquisición de nuevos valores requiere práctica, ejercicio y puesta en acción para que acontezca lo que lo que se desea.

## **LAS ORGANIZACIONES EN EL TRANSITO DE PARADIGMAS**

El tercer ámbito de propuesta se enmarca en las organizaciones en general y en el empresarial en particular.

Con todo lo dicho, parece que asistimos a un momento histórico. (Tal vez, sólo sea que, como todos los seres humanos, deseamos asistir a un momento histórico y que, conscientes de nuestra temporalidad, consideramos que nuestra corta y pequeña historia es HISTORIA).

Sea como sea, lo cierto es que vivimos un tiempo de tránsito, de paso en un sinnúmero de aspectos. De entre todos ellos, nuestra atención se va a centrar ahora, de manera especial, en las empresas y organizaciones. Y lo hacemos, en primer lugar, porque el mundo actual está configurado como un mundo de organizaciones, y en segundo, porque probablemente sea en ellas donde los cambios citados están afectando de una manera más espectacular y drástica.

Es innegable que, en ese contexto, estamos asistiendo al paso desde un modelo de organizaciones claramente determinables a otro, probablemente otros, difícilmente establecibles. Esta circunstancia supone, ya de por sí, una ruptura dramática con las tradicionales premisas conceptuales de su ser y de su objeto.

Como tantas otras cosas, las organizaciones se configuran en cada momento en respuesta a las demandas del entorno. Por ello, los modos de entender y gestionar las organizaciones en el pasado han respondido especialmente a varios parámetros clave en

consonancia con su contexto. En este sentido, y sin ningún ánimo de ser exhaustivo diríamos que el modelo en crisis ha respondido especialmente a los siguientes parámetros:

- Las organizaciones han sido entendidas como sistemas cerrados, tal y como era el mundo entonces. En ellas, lo realmente importante se “cocía” en su interior. Lo crucial de la gestión estaba dentro.
- Estos sistemas buscaban moverse en busca del equilibrio o próximos a él. Incluso el Universo respondía a reglas previsibles y las relaciones causa-efecto eran fácilmente determinables. Los atractores eran puntuales, o en todo caso elípticos o sinoidales. En suma, precisables. Consecuentemente la predicción era posible y la planificación y el control se convertían en las funciones clave de los procesos directivos y organizativos.
- El todo era la suma de las partes y éstas eran definibles y presentaban interacciones determinables. Consecuentemente, la especialización y la simplificación eran aspiraciones fundamentales.
- Las organizaciones, sus estructuras y sus formas podían ser modelizables. Existía el modelo ideal, la dirección ideal, la organización ideal, la cultura empresarial ideal,....
- Consecuentemente, el éxito organizativo residía en seguir esas reglas ideales. Las herramientas de gestión se depuraban y se multiplicaban al servicio del mejor rendimiento de los recursos económicos, materiales y humanos.
- Todo ello hacía que los medios productivos, financieros y tecnológicos fueran la cuna de las ventajas competitivas. Lo intangible se concentraba especialmente en la inteligencia, entendiéndose ésta como conocimientos y razón; sólo como ciencia.

Esta concepción organizativa dio sus frutos, y además en abundancia. Gracias a ellos, el mundo desarrollado ha alcanzado los niveles económicos y sociales de los que disfruta.(Aprovechamos la ocasión para proponer recuperar la figura de Taylor, y reconocerle sus enormes méritos; probablemente hoy día, volvería a dejar atrás a sus seguidores, muchas veces meros copistas, y a innumerables de sus detractores en tantas ocasiones carentes de todo sentido histórico). Pero el modelo dio frutos porque respondía, como hemos dicho, a las demandas de un entorno en consonancia, estable, y que cuando variaba lo hacía en la misma línea, en equilibrio, en evolución simple, en suma, predecible.

Al cambiar drásticamente el contexto, el viejo modelo comienza a quebrarse y empiezan a emerger nuevas formas de concebir y actuar en las organizaciones:

- Las empresas y organizaciones en general se convierten en sistemas abiertos. Incluso diríamos más, se constituyen en nodos de una inmensa red. Cada vez resulta más difícil determinar los límites de una organización. Interior y entorno configuran el proceso dinámico. Todas las variables se convierten, de hecho, en

endógenas. Estamos ante procesos organizativos policasuales. El tiempo deja de ser un dato para convertirse en creación, como resultado de un diálogo dialéctico que configura nuevas visiones.

- La linealidad no explica ni los fenómenos, ni sus procesos. Los bucles y los atractores complejos, caóticos, se hacen presentes. Las empresas son sistemas de no equilibrio. La previsión se convierte en tarea de alto riesgo y escaso éxito, y consecuentemente la planificación es, muchas veces, una actividad absurda. Con ella caen una buena parte de las funciones directivas clave en el pasado.
- El todo deja de ser suma de partes. Se rompe con el parcialismo. Es el paso de lo simple a lo complejo. Entender la globalidad, interpretarla es un proceso estratégico primordial. No se trata de simplificarla sino de comprenderla. Organizar deja de ser sólo una armonización de las partes para convertirse en el establecimiento de una relación dialéctica entre los todos y las partes.
- En este discurrir caminamos por itinerarios de modelos. Diversos y plurales. No existe el modelo. Cada organización debe encontrar el suyo, partiendo de un conocimiento profundo de las condiciones de partida. Como en todo sistema caótico.
- Las herramientas y el seguimiento mimético de ejemplos exitosos de otros sirven de poco. La experiencia es conocimiento obsoleto y no puede ser considerada como valiosa más que cuando es activadora de aprendizaje. El indeterminismo se convierte en un valor. Por ello, la inquietud y la duda son valores generadores de conocimiento, de tal manera que éste sólo será válido cuando origine nueva inquietud por el conocimiento.
- Consecuentemente, los recursos tangibles pierden buena parte de su valor y el conocimiento pasa a ser la principal ventaja competitiva cara al futuro. Pero el conocimiento no es solo razón e intelecto; es también, y muy importantemente pasión; es, a la vez, inteligencia y voluntad; intención y vocación.

Este breve repaso por algunas claves del proceso de metamorfosis que se está produciendo en lo organizativo sitúa a las empresas ante un salto en el vacío. Los fundamentos del paradigma en decadencia se resquebrajan y los del (o de los) emergentes están sin configurar definitivamente. Tal vez no lo van a estar nunca. Más bien, creemos que será así.

Por tanto, quizás haya llegado el momento de dar entrada a “nuevos” ( en realidad viejos, pero hasta ahora indeseables) conceptos, como desorden, no equilibrio, azar, fluctuación,...y renegar de “viejos” deseables: función, estructura, organización, adaptación,....

Probablemente sea aquí, en el ámbito de lo conceptual donde nos juguemos gran parte de nuestro futuro. Precisamos revisar los conceptos que han configurado el ser, el

quehacer, el sentido y la finalidad de nuestras empresas. Sin cambio conceptual no son posibles cambios en los otros niveles, formales y psicosociales.

Ese cambio conceptual va exigir incluso readecuar nuestro lenguaje en busca de términos que recojan mejor, con mayor nitidez y pureza los nuevos contenidos.

En resumen, creemos que uno de los principales retos al que nos enfrentamos en el umbral de este siglo XXI va a ser el que se configura alrededor de la comprensión e interiorización activa y de la puesta en práctica de unas organizaciones que:

- Entiendan que se terminó el tiempo de las previsiones. Vivimos y viviremos orientados por las visiones y las intenciones. (¿Será un signo de recuperación de las utopías?).
- Den respuesta a la ruptura de la búsqueda frenética e imposible del control y del equilibrio. La incertidumbre debe convertirse en fuerza creativa. Avanzamos hacia el caos autocontrolado.
- Comprendan que es preciso abandonar estilos directivos basados en la jefatura y avanzar hacia el encuentro de formas autodirigidas y autolideradas. Será preciso pasar por formas de liderazgo servidor, liberador y de configuración de contextos fértiles para el desarrollo de las personas. (Volveremos más adelante sobre este punto).
- Acepten que lo estático ha quebrado. Suenan el final de los modelos organizativos. No habrá un/unos nuevos modelos, sino itinerarios organizativos diversos y plurales, que no terminan de constituirse definitivamente.
- Gestionen desde el convencimiento de que los medios productivos y de capital pierden primacía en beneficio del conocimiento. (Algún día habrá que corregir el “engaño” económico que este cambio representa en los balances contables).
- Recuperen de las viejas y básicas formas organizativas, como son el clan y la comunidad, algunas claves para una mayor eficacia. Las empresas caminan a convertirse en comunidades de profesionales libres interdependientes. En ellas, las intenciones, los valores y las comunicaciones serán elementos nucleares.
- Por fin, avancen hacia formas que reconozcan la primacía de la persona en el ser y el objeto de las empresas y las organizaciones. Organizaciones que pasen de la tarea y el recurso humano a la persona. La empresa y lo laboral han de convertirse en espacio y tiempo de realización personal.

Precisaremos empresas que sean comunidades laborales en las que la persona, además de eje central, se convierta en el sentido de su existencia. Ello no implica la desaparición de la finalidad económica, lógicamente, pero sí supone la pérdida de su consideración de absoluto. Para ello, será preciso superar la mentalidad del “esto o lo otro”

y admitir la posibilidad del “esto y lo otro”. Persona y resultado económico no son dos polos de un continuo, sino dimensiones perfectamente combinables de un cuadrante.

Esa conversión de la persona en eje y sentido no va a ser, probablemente, consecuencia de una corriente humanizadora y ética, sino más bien de una necesidad de adaptación y de búsqueda de supervivencia del sistema economicista. En concreto, del reconocimiento de que la generación y aplicación del conocimiento (principal ventaja competitiva cara al futuro) residen en la capacidad intelectual y en la voluntad de la persona, y de que ambas categorías sólo se activan si la persona encuentra sentido en ello. No cabe esperar verdadera implicación de la persona en la organización si las finalidades de una y otra no se aúnan en buena medida.

Los cambios que señalamos sólo tendrán cabida y acomodo si se activa un nuevo concepto de dirección, que ponga en marcha los cambios organizativos señalados y que establezca un nuevo marco de relaciones empresa- persona. Tampoco aquí los cambios vendrán por sí mismos.

Necesitamos una nueva forma de concebir la dirección. Ya no sirve una dirección que esté concebida como un proceso que trata de aglutinar las actividades de los colaboradores hacia la actividad del director, en la que todos deben trabajar para él, en la que él sea el centro, origen y destino de los quehaceres de los demás.

El futuro reclama comprender que dirigir es, especialmente, una función instrumental, al servicio de las tareas y personas que se desarrollan y actúan en el ámbito de su responsabilidad y orientada a lograr que esos recursos y personas aporten, por convicción, el máximo.

En alguna medida, diríamos que dirigir no puede ser un proceso “hacia arriba” sino un proceso “hacia abajo”. Dicho de otra forma, no se trata de usar el poder que le acompaña, “sobre”, sino “para”: Para crear contextos organizativos y situaciones empresariales en los que las personas puedan crecer profesional y personalmente, para configurar escenarios en los que las intenciones, derivadas de la vitalidad y la búsqueda de sentido de las personas, encuentren terreno fértil donde fructificar. Desde ahí, y sólo desde ahí, las personas podrán contribuir de manera más eficaz y satisfactora.

Este cambio de orientación supone quebrar y superar diversas premisas que hoy día constituyen el soporte del actual modo de entender y desarrollar la función directiva.

Implica, en primer lugar, superar el marco transaccional que rige y gobierna las relaciones marcadamente mercantiles entre trabajadores y empresa. (Aquí ya partimos de la nueva idea de concebir la empresa señalada anteriormente). Precisamos lograr que las empresas se conviertan en ámbitos de realización personal. Lugares donde las personas, además de buscar satisfacer sus necesidades básicas económicas, de seguridad y de carácter social aspiren a desarrollarse personalmente. La energía (absolutamente precisa en todo cambio, y más aún en un entorno como el presente) que se deriva de una relación transaccional siempre es limitada. El límite lo constituye la cantidad de recursos o intercambios, y estos siempre son limitados en una empresa.

El citado cambio de orientación en la dirección exige, en segundo lugar, comprender el carácter diferenciador que acompaña a cada persona. Cada uno de nosotros somos diferentes y, por tanto, únicos. Esa característica individualizadora y de unicidad implica entender que la dirección es un proceso de relación entre el directivo y personas diferentes. Personas que para implicarse en la medida que las empresas requieren, necesitan encontrar ambientes de confianza solo alcanzables mediante relaciones personalizadas, diferenciadas.

En tercer lugar, la nueva orientación precisa entender que la única forma de dinamizar, innovar y flexibilizar la empresa exige contar con la capacidad intelectual de todos los partícipes. Activar esta capacidad, provocar la creatividad, la imaginación es, por ello, una responsabilidad primaria del nuevo director. No importa tanto su personal capacidad intelectual sino la que es capaz de provocar en otros. Nuevamente se hace presente ese carácter instrumental, servidor de la dirección. El foco de atención no está en él mismo sino en los otros.

La nueva forma de dirigir va a requerir también, en coherencia con lo anterior, nuevas formas de motivación, que vayan más allá de las meramente de intercambio. En esta línea, probablemente, una de las principales fuentes de generación de energía, de motivación, la constituya la ya mencionada búsqueda de sentido de las personas. Posibilitar, contribuir a que las personas que trabajan en la organización descubran, encuentren vías de dotación de sentido a su quehacer diario deberá ser una actividad prioritaria de la nueva dirección. Otra vez, (una y otra vez) la atención del directivo centrada en el otro, en el trabajador. Y es que, en él reside la principal fuente de energía inagotable precisa para el cambio.

En tiempos de escaso cambio o de fácil previsión, la actividad directiva de carácter gestor cumplía adecuadamente su papel y satisfacía suficientemente las demandas de eficacia y eficiencia. Sin embargo, hoy día, en que el cambio es lo que imprime carácter, debe ser una dirección generadora de energía y cambio la que busque esas maneras de dinamizarlo. Debe ser, por tanto, una dirección por liderazgo, que disfrute de una capacidad de influencia diferencial, superior a la que cabría esperar por el puesto que ocupa.

Esta influencia diferencial sólo cabe esperarla de relaciones de confianza entre directivos y colaboradores. Únicamente en ámbitos de confianza el trabajador estará dispuesto a reconocer en su director (tal vez haya que acuñar algún otro término para la nueva “dirección”) cualidades personales que le hagan reconocedor de ese plus de influencia.

La confianza se va a convertir, por tanto, en factor clave de los procesos de dirección. En este sentido, podríamos señalar tres vías de generación de confianza. La primera la de la información y la comunicación. Sin ellas, iniciando por la información, es imposible abrir la puerta a estadios de confianza. No podemos olvidar que las organizaciones son un lugar de encuentro, de relaciones de sentidos, de significados, de ilusiones y de deseos de acción y pasividad. En esos espacios, sólo la transparencia informativa y la comunicación multidireccional pueden lograr dialécticas de progreso. En

organizaciones tipo comunidad (hacia las que, como hemos dicho, avanzamos) la comunicación es el corazón que las mantiene vivas. Sólo existe vida donde existe relación.

Una segunda vía la constituye la profesionalidad. Nadie confía en quien no demuestra competencia profesional. Esta capacidad, unida a la madurez personal, son también generadores básicos de confianza.

Y finalmente, aunque sin ningún ánimo de agotar el tema, señalaríamos la integridad, la coherencia, la honestidad, la ética. Confiar significa tener fe, creer en alguien, y sólo creemos en aquél que a lo largo del tiempo nos demuestra que no nos engaña, que no se aprovecha, que responde, que cumple lo que dice y promete, que se responsabiliza.

Como podemos apreciar, todas estas propuestas superan el ámbito de las técnicas y las herramientas para centrarse en el campo de los valores personales. De unas características y actitudes orientadas a la autenticidad personal y a la liberación de las personas que nos rodean.

Caminamos hacia tiempos que demandarán crecientemente contextos organizativos marcados por los fenómenos “autos”: automotivación, autoorganización, autodirección,...Pero, en tanto, los procesos de cambio desde un mundo de modelos a otro sin ellos requiere liderazgo. Un liderazgo como el expuesto.

A este nuevo directivo y a esos nuevos contextos corresponde, lógicamente, un nuevo tipo de trabajador, diferente al tradicional. Un trabajador que, en línea con todo lo dicho, aspire a niveles de mayor autonomía personal y profesional, que sea capaz de aprender, de crear permanentemente, que presente en suma, un perfil en armonía con lo que comentábamos en nuestra propuesta del ámbito personal.

Ante estas demandas, la cuestión sería saber si la estructura axiológica de los gipuzkoanos en el ámbito laboral se alinea adecuadamente con ellas.

Para responder a esta cuestión vamos a hacer referencia a resultados obtenidos en diferentes investigaciones sociológicas relativas a la C.A.P.V. y Navarra en las que hemos participado en los últimos años. Consideramos que cuanto se dice en ellas referido a ese marco geográfico es básicamente válido y extrapolable a Guipúzcoa.

Al lector interesado en la búsqueda de resultados más detallados le remitimos a la bibliografía que se detalla al final. Aquí nos centraremos exclusivamente en aquellos que consideramos relevantes cara al tema que nos ocupa.

En este orden de cosas quisiéramos destacar los siguientes:

- El pueblo vasco (y por reducción Guipúzcoa), lleva camino de no caracterizarse por ser especialmente trabajador, al menos en el sentido tradicional del término. El interés y disposición por el trabajo, en otro tiempo atribuido sin género de duda al vasco, va hoy día perdiendo posiciones entre los aspectos importantes en la vida, al tiempo que el ocio avanza de manera decidida. Este proceso, que

conceptualmente podría suponer en principio un avance hacia una mayor libertad y desarrollo de la persona, conlleva implícitos, no obstante, importantes riesgos. El proceso sería liberador en el caso de que se realizara sobre bases económicas suficientemente bien resueltas. Pero no parece ser este nuestro caso. Nuestra posición económica, aún habiendo mejorado notablemente los últimos años, no está suficientemente afianzada ni se puede considerar como marcadamente competitiva. Aún debemos avanzar considerablemente. Sólo desde estadios laboral y económicamente asentados será posible progresar hacia otros socialmente menos dependientes.

- Lamentablemente, nuestras actitudes, conocimientos y habilidades, no son todo lo deseables. Así, el perfil del puesto de trabajo que consideramos ideal viene especialmente definido por el sueldo, la seguridad de empleo y el calendario laboral. La iniciativa, un trabajo de interés y la posibilidad de lograr algo, características eminentemente emprendedoras, y cada vez más demandadas, sólo aparecen en posiciones secundarias.
- En la misma línea, y reforzando esa ausencia de una especial vocación innovadora, ni siquiera los análisis de valores personales y laborales que deseamos inculcar a nuestros hijos presentan indicios claros de cambio de tendencia hacia esa vocación orientada al cambio. No parece que en el futuro más cercano debamos esperar, por tanto, modificaciones importantes en este sentido.
- No obstante, entre esas sombras, también son patentes algunas luces. Así, por ejemplo, la destacada importancia concedida al valor responsabilidad y los marcados deseos de participación en la toma de decisiones que se hacen presentes desde diferentes puntos, son clara muestra de ello.
- En todo este marco, los gipuzkoanos tendemos a tener una buena imagen de nosotros mismos. Y eso es bueno, si fuera cierto; pero, tal vez, esté aún por demostrar. ¿No será que vivimos un poco de glorias pasadas?

Una reflexión serena y crítica sería un sano ejercicio en este sentido. Lograr una mejor adecuación de nuestros valores a las demandas laborales (presentes y) futuras bien merece la pena.

## **CONCLUYENDO**

Para cerrar nuestras reflexiones, un resumen y una última consideración.

El resumen: creemos que desde ya, y cara las dos próximas décadas, aprender vivir en la inseguridad y la impredecibilidad, avanzar hacia una mayor independencia en lo personal y profesional, promover el desarrollo de una ética civil y propiciar el tránsito organizativo al nuevo paradigma van a ser cuatro grandes retos a los que debemos hacer frente.

La consideración: cuanto antecede, a pesar de su carácter quizás un tanto severo, no debiera leerse en sentido apocalíptico, sino de un nuevo jubileo. Suenan campanas de un tiempo en apertura a nuevos mundos, nuevos y humanamente más ricos. Lograrlo, está en nuestras manos.

**Miguel Ayerbe**

**San Sebastián, 31 Agosto 2001**

### Bibliografía sobre valores.

- “Euskalherria en la encuesta europea de valores: ¿son los vascos diferentes?”. Javier Elzo (dir.) y otros. Bilbao. Universidad de Deusto. 1992
- "Los valores en el desarrollo del directivo. Una aproximación al conocimiento de los valores de los directivos de empresa de la CAPV". M. Ayerbe. Diputación Foral de Gipuzkoa. San Sebastián. 1995.
- "Los valores en la Comunidad Autónoma del País Vasco y Navarra. Su evolución en los años 1990-1995" J. Elzo (dir.) y otros. Servicio de Publicaciones del Gobierno Vasco. Vitoria-Gasteiz.1996.
- “La actitud emprendedora en la CAPV”. Kualitate Lantaldea. Cuadernos Sociológicos Vascos. Vitoria-Gasteiz. 1999.
- “La cultura del trabajo y la actitud emprendedora en el ámbito profesional de la CAPV”. Miguel Ayerbe y Esther Buenetxea. Cuadernos Sociológicos Vascos. Vitoria-Gasteiz. 2000.