

Antonio Linares

EL GRAN BAZAR

La sistémica en la empresa



Madrid - Buenos Aires - México

© Antonio Linares Güemes, 2007

Reservados los derechos.

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.

Ediciones Díaz de Santos

www.diazdesantos.es/ediciones (España)

www.diazdesantos.com.ar (Argentina)

ISBN: 978-84-7978-816-2

Depósito legal: M. 19.331-2007

Fotocomposición: Estefanía Grimoldi

Diseño de Cubierta: Ángel Calvete

Impresión: Fernández Ciudad

Encuadernación: Rústica-Hilo

Índice

Introducción	XI
1. Desde las emociones vivimos tres presentes	1
El paseo iterativo por tres presentes	2
El sistema social como caja de resonancia.....	9
2. Detrás de la causalidad se esconden muchas cosas	15
La causalidad lineal o simple.....	15
La causalidad no lineal o compleja	22
3. Crear futuro con procedimientos y con procesos	29
La organización de la relación mediante procedimiento	29
La organización de la relación mediante proceso	34
4. Vínculos alternativos entre estrategia y desarrollo	41
Estrategia sin desarrollo: el paradigma de subordinación.....	41
Estrategia con desarrollo: el paradigma de yuxtaposición.....	45
5. Orbitar cerca del orden y del desorden	53
Orbitar cerca del orden.....	53
Orbitar cerca del desorden	58
6. Cuando la memoria está en el futuro	63
La cultura de empresa o la posición de inercia	63

La memoria del futuro o la posición de anticipación.....	68
Un solo futuro o el principio de proyección	69
Varios futuros posibles o el principio de interiorización.....	72
7. Posición por defecto y posición por visión	75
Posición por defecto y posición por visión en un grupo.....	76
Posición por defecto y posición por visión en una persona.....	79
El papel de la confianza	83
8. Ocupando el centro, navegando entre los extremos.....	85
Ocupando el centro o el sentido unidimensional de la realidad...	85
Navegando entre extremos o el sentido bidimensional de la realidad.....	93
9. Realidades diagnosticadas y realidades construidas.....	97
Realidades diagnosticadas o el autoconocimiento del sistema	97
Realidades construidas o el desarrollo del sistema	100
El coste de uso de ambas realidades	103
La representación temporal de un paradigma	105
10. Más allá del conocimiento está el sentido.....	111
Entre las actuaciones de formación y las de desarrollo.....	111
Entre el acceso al conocimiento y el acceso al sentido.....	118
11. ¿Más mecanicistas o más sistémicos?.....	125
Cerca del comportamiento mecanicista o simple.....	126
Cerca del comportamiento sistémico o complejo	133
La incertidumbre, la complejidad y el caos	138
Epílogo	143
Bibliografías.....	147

Introducción

¿Ha oído alguna vez de alguien que quiere todo y su contrario; que pide darle importancia al presente y no desperdicia una oportunidad para habitar su pasado; que quiere una relación fluida con los demás y sólo ve partes disgregadas y separadas; que quiere que en su empresa se den procesos abiertos y flexibles, y sólo plantea procedimientos cerrados y rígidos; que pide innovar pero que se lleve a cabo con orden; que desea que los equipos se desarrollen y sólo les plantea formación; que espera que se motiven y sólo les ofrece conocimiento? ¿Se identifica con alguna de estas paradojas?

Las reflexiones abordadas en este libro conciernen paradigmas o principios fundamentales que tenemos los humanos de regularnos en las organizaciones a la hora de planificar nuestro futuro, coordinar nuestro presente, generar políticas o emprender proyectos. Son paradigmas que se dan en empresas, partidos políticos, instituciones públicas, clubes deportivos, centros de enseñanza, etc. Le sonarán términos como *causalidad*, *procedimiento*, *proceso*, *cultura de empresa*, *formación*, *desarrollo*, *conocimiento*, *sentido*, *estrategia*, etc. Son paradigmas porque constituyen esquemas formales que usamos para desenvolvemos en la vida. Son principios porque para nosotros operan en forma de normas o ideas fundamentales que rigen nuestro pensamiento. Y son fundamentales porque sobre ellos asentamos buena parte de lo que habitualmente entendemos por programas, políticas o sistemas en las organizaciones. Resulta difícil comprender un paradigma o “sistema explicativo” sin comprender su antagónico.

En el Capítulo 1 abordo la interacción entre el *tiempo racional* y el *tiempo emocional* y, de forma más precisa, los tres tiempos emocionales

que tenemos los humanos de vivir: en presente-pasado, en presente-presente o en presente-futuro. A pesar de que se nos insiste en la importancia del aquí y ahora, los humanos hacemos escapadas cíclicas por emociones de pasado y de futuro, unos más que otros. Esto nos hace más humanos, pero nos desvía de nuestro foco en las misiones que se nos asignan o en las aspiraciones que nos asignamos. Habitamos en un tiempo racional; lo cierto es que esto sólo es posible si admitimos también que estamos habitados por un tiempo emocional.

En el Capítulo 2 abordo las actitudes y comportamientos que subyacen detrás de la *causalidad lineal* o simple y de la *causalidad no lineal* o compleja. Nuestra vida, nuestras relaciones, nuestras conversaciones, están asentadas sobre esquemas de causalidad. La lógica de la causalidad lineal es una vieja conocida: el legado monoteísta nos sugiere que el origen de las cosas tiene una causa singular. La lógica de la causalidad no lineal es relativamente reciente en su aplicación a las empresas, y proviene más de las posibilidades del tiempo imperfecto que proviene del futuro. En la simple, el tiempo parece que proviene del pasado, y en la compleja el tiempo parece que proviene del futuro.

En el Capítulo 3 delimito la frontera respecto a dos formas extremas de organizar la relación grupal y, por extensión, colectiva: el *procedimiento* técnico o la relación cerrada y acotada en la que uno o unos pocos tan sólo proponen respuestas y conversaciones estructuradas a los demás, en general desde argumentos y justificaciones técnicas; y el *proceso* o la relación abierta en la que las cuestiones están abiertas al debate y en el que el diálogo se hace oportuno. También subyacen detrás de uno y otro paradigma actitudes bastante diferentes. Por ejemplo, el control es propio del procedimiento y la influencia es propia del proceso. Podrá constatar, por ejemplo, que lo que a menudo se nos presenta a bombo y platillo como procesos, constituyen en realidad procedimientos: ¿publicidad engañosa?

En el Capítulo 4 hago una incursión en la importancia de *desarrollarnos* y aprender al mismo tiempo que pensamos el futuro, es decir, a la vez que hacemos *estrategia*. Pienso que, un día, la función estrategia no será la única legitimada para pensar el futuro de las empresas; creo que

la función desarrollo directivo también puede hacerlo; pero entonces tendremos que cambiar la forma que tenemos de hacer estrategia. Hay dos paradigmas que planteo aquí en cuanto a la forma de interactuar entre la función estrategia y la función desarrollo directivo: el *paradigma de subordinación* y el *paradigma de yuxtaposición*. Las implicaciones de uno y otro son considerables.

El Capítulo 5 versa sobre el eje *orden-desorden*, muy importante en las dinámicas del movimiento del sistema, conocidas habitualmente como dinámicas del cambio. Resulta más fácil comprender el orden, nos aporta seguridad y nos facilita una planificación centralizada; pero hay que resaltar que el entusiasmo, las nuevas preguntas o la creación surgen desde el desorden, las grandes ideas siempre provienen de alguien que abandona la manada, llámese cultura, práctica habitual, o usos y costumbres en vigor. Los grandes descubrimientos de la humanidad provienen del lado del desorden; no se asuste, el término desorden se emplea aquí en un sentido específico.

En el Capítulo 6 introduzco el debate entre *cultura de empresa* y *memoria del futuro*, ambos vistos como paradigmas que considero antagónicos. El primero mira hacia atrás, hacia el pasado, y el segundo mira hacia delante, hacia el futuro. Desde la cultura de empresa permanecemos en contacto con las condiciones constituyentes del sistema social o, cuando menos, con sus condiciones anteriores. Desde la memoria del futuro imaginamos las condiciones futuras posibles que podrá afrontar el sistema social. La cultura puede ser la hija del racionalismo, la memoria del futuro lo es de la imaginación. Son dos paradigmas que, en su temporalidad, funcionan muy distintos. ¿Cómo cambiar tomando únicamente como referencia el pasado o la cultura? Yo digo que a la gente no hay que pedirles que cambien la cultura, sino que hay que dotarles de memoria del futuro, y entonces se ilusionarán por el movimiento porque para ellos tendrá sentido.

En el Capítulo 7 trato de los paradigmas del funcionamiento por *defecto* y por *visión* en los grupos y en las personas, como representantes tangibles desde los que interpretamos e inferimos el comportamiento de todo el sistema social. Idealmente, todos los grupos y empleados de una

empresa deberían funcionar por visión, porque representa una posición autónoma y soberana. Pero generar visión no sale gratis, conlleva tarea, esfuerzo, momentos de incertidumbre, de desorden y de caos; por eso muchos grupos y empleados solo consiguen funcionar por defecto ¿Le suena la música? Una empresa no desaparece inmediatamente porque su equipo directivo opere por defecto, pero su eficacia se ve afectada porque es un sistema abierto, otras empresas con posición por visión le achican poco a poco su mercado.

El Capítulo 8 abordo una problemática muy común, como es el *sentido unidimensional* o *bidimensional* desde el que abordamos y nos explicamos la realidad. Un cliente querido dice a sus empleados que tienen que salir de la zanja; esta es una bonita imagen para señalar la dificultad que encontramos para tomar conciencia de dónde estamos o de cómo estamos. ¿Cómo salir de la zanja si ni siquiera tenemos conciencia de que estamos en ella? ¿Cómo pensar que necesitamos competencias de relación si estamos convencidos que con mejorar nuestras competencias técnicas nos vamos a salvar? ¿Cómo pensar que tenemos que generarnos una autoridad interna si nos sentimos protegidos por la autoridad externa que representa el jefe? La posición unidimensional nos lleva a ocupar cada uno de nosotros el *centro*. La posición bidimensional de la realidad nos lleva a generar relaciones entre *paradigmas* antagónicos. En esta última no nos referimos a creer firmemente en una ideología y, si observamos que no responde a nuestra expectativa, proceder mediante “inversión dogmática” a adoptar su opuesta, sino a tender puentes entre paradigmas antagónicos, a tener suficiente perspectiva en todo momento sobre ambos extremos; la “inversión dogmática”, conocida más popularmente como el “cambio de chaqueta” suele ser más propio del comportamiento unidimensional.

En el Capítulo 9 aclaro las diferencias que, a mi entender, se dan entre las *realidades diagnosticadas* y las *realidades construidas*. Un sistema social consume información y conocimiento para adoptar decisiones y desarrollarse, incluso la decisión de no hacer nada. La información funciona a menudo en forma de autoconocimiento del propio sistema sobre sí mismo, es decir, sobre sus propios miembros o empleados, sobre las realidades internas del propio sistema social. Resulta idílico pensar que

un sistema social pueda desarrollarse sin necesidad de diagnosticarse tanto a sí mismo; cierto es que la generación de realidades diagnosticadas conlleva un coste de uso relevante y, a menudo, una expectativa malograda entre sus miembros. Planteo aquí que en las realidades diagnosticadas el sistema opera con lógicas diferentes a las realidades construidas, y que es importante entender la temporalidad que subyace en los diversos paradigmas desde los que creamos valor.

El Capítulo 10 presento la lógica diferente que se da entre acceder al *conocimiento* y acceder al *sentido*, entre saber y creer, entre razón y afecto, entre formarse como especialista y desarrollarse o crecerse como persona. El sistema social necesita ambos: el conocimiento y su interés por lo causal, el afecto y su desvinculación de lo causal, habitar en un mundo temporal y estar habitado por un mundo atemporal. La motivación o implicación en un proyecto son una resultante de nuestra creencia como de nuestra sapiencia. No podemos olvidar el contexto actual en que la empresa se inserta: economía global y abierta, civilización interesada en el presente, incertidumbre respecto al devenir del planeta, interés por lo factual, versatilidad de nuestras creencias, etc. Los humanos necesitamos del futuro para otorgar un sentido a nuestra acción diaria, la creencia necesita historia (pasado) y proyecto (futuro). Las grandes cuestiones del sentido de nuestras vidas nos las planteamos hacia el final de nuestras grandes vacaciones, cuando nos tomamos un respiro y vemos el escaso sentido que tiene nuestra acción profesional, la escasa felicidad que nos procuramos; el síndrome postvacacional es un síndrome del sentido, o del sinsentido de nuestra vida: mucha eficacia y escasa trascendencia, mucho placer y poca felicidad. El paradigma del conocimiento opera desde lógicas cognitivas, el paradigma del sentido y la creencia lo hace desde lógicas afectivas y existenciales.

Cerrando con todo lo anterior, en el último capítulo pretendo dar respuesta a la siguiente pregunta: ¿representa el comportamiento *mecanicista* el antagónico del *sistémico*? El comportamiento mecanicista tiene que ver con el utilitarismo de la acción, el alineamiento extremo de los recursos, el racionalismo económico, la ideología del resultado o la competitividad, relegando a la categoría de creencias aquellas prácticas o actuaciones que no responden a estos criterios. ¿Cómo es la relación entre

lo mecanicista y lo sistémico? El comportamiento sistémico entiende la forma de operar del mecanicista: en sus prácticas, en sus creencias, en sus correspondencias; al revés no creo que sea posible. Lo mecanicista corresponde a un modelo económico, lo sistémico corresponde a una estructura del pensamiento. Vistas desde lo sistémico, muchas de las actuaciones mecanicistas corresponden a funcionamientos por defecto del sistema social habida cuenta de su misión. Desde el comportamiento mecanicista generamos modelos de negocio muy rentables por la extrema simplicidad desde la que operan; pero cuando el sistema social se estanca o se rompe —resistencias, crisis, conflicto, estrés, etc.— necesita de los métodos sistémicos para superarse y retomar la vía mecanicista desde un nivel superior.

A lo largo de varios capítulos abordo los paradigmas por pares *antagónicos*; creo que esto facilita una comprensión amplia de cada paradigma, una comparación entre antagónicos y una posibilidad de construir una relación más allá del antagonismo, todo depende del observador. Cuando el procedimiento y el orden son extremos, el proceso y el desorden se ocultan, pero además se observan otros comportamientos y rituales en ese grupo; cuando un paradigma sobresale, su antagónico se oculta, pero además se denotan otros comportamientos de los que el propio grupo no es consciente, vive dentro de ellos, está habitado por ellos.

De manera general, un *método sistémico* es más complejo si consigue ponerse en relación con aquellos enfoques que no se presentan como tales. En un sistema social complejo, los mecanismos más reactivos o de funcionamiento por defecto del sistema social están insertados en los mecanismos más anticipadores o de funcionamiento por visión del mismo: si no funcionamos por visión al menos tenemos la oportunidad de operar de manera reactiva. Incluso planteo que, desde lo que habitualmente entendemos por sistémico, se esconden más paradigmas que aquellos que hacen referencia a la causalidad no lineal, como plantean algunos autores.

Estoy bastante interesado por la cuestión de la *temporalidad*. Sin ella me resulta imposible hablar de lo sistémico, desde ella reconozco que resulta más complicado hacerme entender por que todo lo que toca a

nuestras representaciones temporales no reúne la riqueza de imágenes y de metáforas que disponemos desde nuestras representaciones espaciales. La temporalidad está presente en todas las reflexiones y paradigmas, de diversas maneras. Y es que al ser los paradigmas generados por un ser humano que está investido de temporalidad, me parece esencial hacer incursiones en ella. Presento las distintas reflexiones desde enfoques aparentes como tiempo lineal y circular, causalidad lineal y no lineal, causalidad débil y fuerte, un solo futuro y varios futuros, temporalidad implícita en el paradigma, etc. Pero también está presente la temporalidad en enfoques menos aparentes pero muy importantes, como paradigma de subordinación y paradigma de yuxtaposición, sistema estable y sistema inestable, representaciones deterministas y representaciones caóticas, realidades diagnosticadas y realidades construidas.

Por todo ello, el mundo del sistema social es un gran bazar; hay gama, hay surtido, hay riqueza de género, hay posibilidades de combinación. Cuando entramos en un bazar de este tipo, no lo hacemos con la idea de llevarnos cantidades, desde un espíritu acumulativo; esto va más bien de trueque, tenemos que dejarnos ciertas posiciones de vida nuestras para poder así tomar otras.

4

Vínculos alternativos entre estrategia y desarrollo

La función estrategia la podemos entender como un *procedimiento de negocio* que articula información de mercado y diagnóstico de la situación de la empresa; y posicionamiento deseado, recursos necesarios, actuaciones requeridas y resultados esperados. También la podemos entender como un *proceso de desarrollo* y transformación del equipo directivo, utilizando el tiempo futuro como foco de su conversación.

En el primer enfoque, el foco lo ponemos en la empresa como sistema de componentes o de funciones disgregadas. Y en el segundo, el foco lo ponemos en el grupo directivo como sistema de relaciones que emprende un proceso para generar(se) un nuevo aprendizaje o mostrar(se) capaz de afrontar y resolver posibles problemas que pudieran darse en el futuro.

ESTRATEGIA SIN DESARROLLO: EL PARADIGMA DE SUBORDINACIÓN

Desde una concepción tradicional, la *función estrategia* y la *función desarrollo* directivo son de distinta dimensión o representación temporal. La primera es la única legitimada para generar una reflexión sobre las dinámicas y condiciones que deberán darse en la empresa para tener éxito en el futuro, habida cuenta de los retos de mercado que afronta; la función desarrollo directivo interpreta los retos estratégicos. Este es el *paradigma de subordinación*, que opera desde las siguientes dinámicas:

- La estrategia se plantea como un procedimiento o protocolo de actuaciones respecto a un único futuro, que se supone la empresa

deberá realizar. Esto conlleva una causalidad fuerte entre el presente y el futuro, es decir, el futuro teórico pensado es el futuro en el cual se proyectará la empresa. Es por lo tanto el futuro de la voluntad como fin deseado por el grupo.

- A priori, cada departamento (estructura) es responsable de preparar una información especializada, que servirá de ingrediente para el gran plato llamado «plan estratégico». Como la función estrategia se genera desde una subordinación o sobredeterminación de unas funciones sobre otras, al final cada departamento tiene que elaborarse de nuevo su propio plan estratégico —personas, ventas, marketing, producción— en función de cómo cada función ha quedado en la constelación de todas las funciones.
- Durante la preparación del plan estratégico, la conversación grupal se centra esencialmente en los aspectos *técnico-cuantitativos* (medios y fines), lo cual conlleva mayor racionalidad. En cambio, los aspectos grupales se viven como edulcorante de la pureza técnica, como el hijo de un dios menor; el grupo directivo se expone más bien poco. Esto hace que la información que la función estrategia procura a la función desarrollo directivo sea bastante transaccional, como no cabe ser de otra manera cuando se dialoga desde lo técnico-cuantitativo. Es una información que reúne dos características:
 - Tiene mucho más que ver con lo que el máximo ejecutivo o el equipo directivo aspiran a hacer o a devenir, que con los aprendizajes que se requerirán en la empresa en general y en el equipo directivo en particular, o las relaciones que tendrán que darse para garantizar el devenir deseado.
 - Está sujeta a interpretaciones variadas, como lo demuestra la experiencia de que, a partir de un mismo plan estratégico, distintos especialistas en la función desarrollo directivo pueden llegar a distintas interpretaciones del desarrollo requerido. Aquí veo una incongruencia en bastantes estrategias modernas entre el rigor del análisis cuantitativo y el limitado aprendizaje que subyace en quienes las generan.

- La *ejecución* de un programa de desarrollo directivo siempre tiene que ser posterior a la propia reflexión estratégica porque siempre tiene que estar pendiente de las «últimas revelaciones estratégicas». Esto tiene dos implicaciones:
 - Hace que un programa de desarrollo nunca pueda existir para conversar sobre las condiciones y dinámicas que deberán observarse para generar una estrategia de éxito; lo técnico informa sobre las dinámicas de la relación, al revés nunca es posible.
 - Hace que durante el despliegue del plan estratégico puedan darse dinámicas de feedback sobre lo ya sucedido en cuanto a ejecución del propio plan estratégico; pero difícilmente podrán darse dinámicas de feedforward para lo que todavía no ha sucedido. Quiero recordar que el feedback opera desde un tiempo ya pasado y una experiencia real vivida, mientras que el feedforward opera desde un tiempo futuro imaginado y una situación conversacional experimentada, y trabajada como memoria del futuro.
- En un *entorno estable* suele haber pocas revelaciones de la función estrategia a la función desarrollo directivo; ambas interactúan como una pareja aburrida que tiene pocas cosas que decirse: «tú no tienes nada nuevo para mí, yo no tengo nada nuevo para ti». Al revés, en un *entorno inestable* o cambiante las revelaciones de la función estrategia a la función desarrollo directivo suceden con tanta asiduidad e intensidad que hace difícil el ajuste de las actuaciones de desarrollo directivo. Para aquellos directivos que entienden que el desarrollo tan solo puede llevarse a cabo cuando se logre mayor estabilidad en el negocio, el propio desarrollo se les hace incluso innecesario. Al poco tiempo de ejecutar un programa de desarrollo, las nuevas exigencias del entorno vendrán a alterar las dinámicas del sistema social. Pensemos en las tres hipótesis siguientes:
 - A mayor dinamismo del entorno, mayor caducidad de las actuaciones de desarrollo directivo llevadas a cabo. Esto tiene bastante que ver con el hecho de que la aceleración del tiempo

o la presión por la competitividad hacen del propio tiempo un consumible. El desarrollo sucede desde conversaciones individuales y grupales, y la presión por «conseguir tiempo» para consumirlo hace que los propios directivos busquen (y no encuentren) en las conversaciones de desarrollo un sentido utilitarista inmediato, generándose un desajuste entre su expectativa y el resultado.

- A mayor caducidad por obsolescencia de las actuaciones de desarrollo, mayor dificultad para anticiparse, a pesar que en el seno del sistema social se incrementen las peticiones de anticipación. ¿Cómo va a anticiparse alguien que aprende de forma *reactiva*, es decir, que aprende para adaptarse a lo que descubre en su entorno como una realidad ya presente en su vida? Un sistema reactivo se adapta «para preservar su equilibrio interno», pero un directivo debería ser considerado como algo más que un sistema reactivo.
- A mayor dificultad para demostrar la importancia que tienen para el negocio las actuaciones de desarrollo directivo, mayor necesidad encuentran los especialistas del desarrollo en justificar sus actuaciones con mediciones (Ejemplo: satisfacción del empleado con el programa) y explicaciones que pocos directivos verán creíbles. En un entorno turbulento nos dirán que sólo sirve lo que se aplica mañana por la mañana.
- En los últimos decenios, la función estrategia ha ido evolucionando hacia una *función información*, hasta el punto de confundirse con ella o de mutarse por ella. La función información (Ejemplo: análisis de competitividad) es la que más provecho ha sacado de los avances tecnológicos para analizar, visualizar y comercializar la información cuantitativa, es la que mejor ha sabido adaptarse al papel. Cuando falla la imaginación o la cohesión grupal, unas buenas gráficas y unas buenas habilidades de persuasión de quien está vendiendo esa información al grupo pueden ser impactantes. Por eso oímos decir a menudo que «el papel lo aguanta todo».

Desde el paradigma de subordinación, la conversación grupal no será para rebatir las dinámicas de actuación de la función estrategia (conversación sobre cómo conversar respecto al futuro), sino para generar cierta respuesta o adaptación (conversación sobre cómo adaptarse al presente) a la realidad que ya ha sido más o menos elaborada desde la función estrategia.

Aunque en este caso tan solo abordo el vínculo entre las funciones estrategia y desarrollo directivo, creo que la empresa tiende a funcionar en este paradigma de subordinación desde una lógica en la que cada estructura o parte del organigrama deberá ser responsable de la entrega de una única función, diferente en cada caso: finanzas de la función económico-financiera, recursos humanos de la función personas, ventas de la función comercial, etc. Por lo tanto, desde el principio de subordinación, entiendo que el sistema social tiende a una posición más simple.

Relación antagonica del sistema social

Subordinación de funciones	Yuxtaposición de funciones
 <ul style="list-style-type: none"> • Conversaciones concatenadas. • Reactiva (feedback). • Singularidad de funciones. • Desde el presente. • Para un solo futuro. • Desarrollo individual. 	 <ul style="list-style-type: none"> • Conversaciones simultáneas. • Anticipadora (feedforward). • Pluralidad de funciones. • Desde el futuro imaginado. • Para varios futuros posibles. • Desarrollo grupal e individual.

ESTRATEGIA CON DESARROLLO: EL PARADIGMA DE YUXTAPOSICIÓN

Desde una concepción más compleja, las funciones estrategia y desarrollo directivo son de similar rango temporal. Ambas operan como una pareja moderna que se ocupa del tiempo futuro, nutriéndose mutuamente

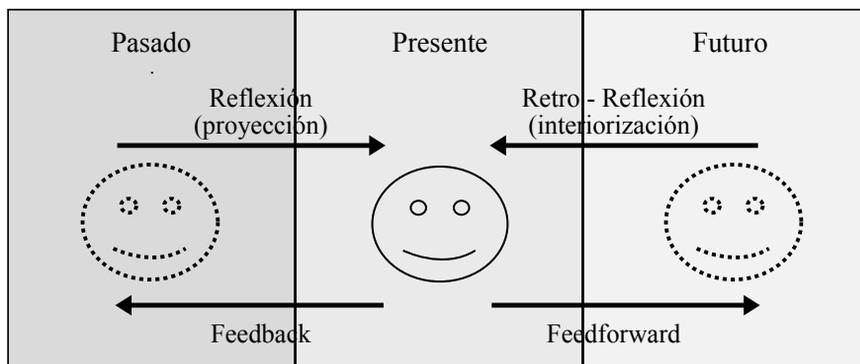
desde una dinámica de paridad. Este es el *paradigma de yuxtaposición*, que opera desde las siguientes dinámicas:

- La estrategia se plantea desde un equilibrio entre la calidad de la relación grupal y la solidez del análisis técnico. Esto requiere generar un proceso de conversaciones, las cuales tienen implicaciones en tres dominios:
 - El dominio de la *calidad de las conversaciones* que el grupo es capaz de mantener ante una misión tan difícil como es pensar juntos acerca de los futuros posibles y, por lo tanto, de la calidad de las relaciones a las que ese grupo puede aspirar. No olvidemos que estamos asentados sobre una economía de la relación y la interacción.
 - El dominio de las *representaciones temporales*. Desde la causalidad lineal y el procedimiento, el futuro es visto como una extensión o consecuencia coherente del presente; desde la causalidad no lineal y el proceso, los futuros posibles imaginados por el grupo pueden representar una ruptura respecto a la experiencia que el grupo concede al presente. Y llegado el momento, alguno de esos futuros imaginados y memorizado por el grupo puede actuar como causa para generar al propio grupo una estrategia emergente de éxito.
 - El dominio del *feedforward* o de la comunicación de apoyo al desarrollo individual. Las conversaciones acerca del futuro lejano constituyen un buen campo de observación desde el que el grupo se siente legitimado para comunicarle a cada miembro cómo lo ven y cómo creen que podría asegurarse mayor éxito en el futuro, habida cuenta de cómo se posiciona ante la incertidumbre, la complejidad y el caos. De las conversaciones grupales sale ese directivo con compromisos que requieren de ese *feedforward* para explorar estrategias que incrementen sus posibilidades.
- La estrategia se plantea desde una retroreflexión sobre varios *futuros posibles*. No hay seguridad en ninguno de esos futuros posi-

bles sino posibilidad o probabilidad de que alguno de esos futuros posibles suceda; no hay proyección en un único mundo o futuro sino interiorización de mundos o futuros posibles. Esto tiene implicaciones de desarrollo en tres dominios:

- El dominio de la *incertidumbre* que el grupo puede afrontar y usar para aprender. Un grupo que imagina problemas o entramados de futuros posibles, que podrían darse, es un grupo que supera sus incertidumbres inmediatas y que se muestra capaz de aprender desde la incertidumbre que siente.
- El dominio de la *complejidad* de problemas que el grupo puede afrontar. Un grupo que imagina cómo podría afrontar futuros antagónicos es un grupo que se hace más complejo y se genera confianza para afrontar el futuro.
- El dominio del *caos* que el grupo puede soportar, aceptando que hay que convivir con la ambigüedad y la imperfección ya que no hay estrategia objetiva y condicionada a un mundo fijado desde nuestra mente sino estrategia adaptable a varios mundos posibles.

Vínculos alternativos entre estrategia y desarrollo



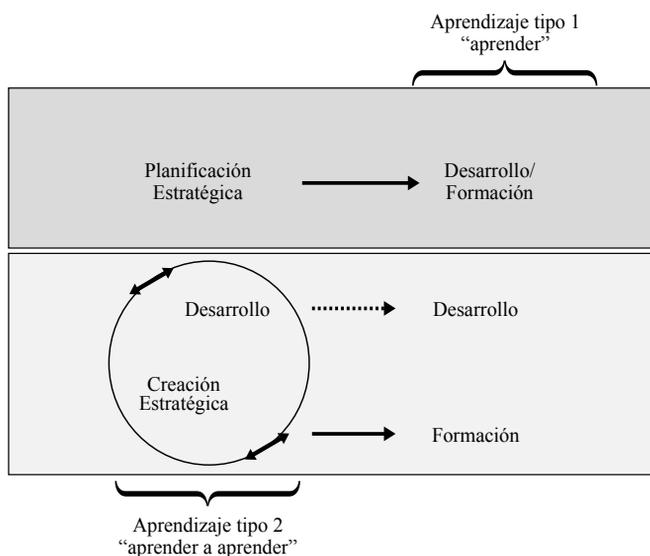
- La estrategia se plantea inicialmente desde un futuro lejano. Esto conlleva conversar desde una *insuficiencia de información*, cuantitativa y cualitativa. Si el mundo es tan cambiante como veni-

mos diciendo, la información presente sobre nuestras condiciones actuales constituye más un obstáculo que una ventaja a la hora de pensar el futuro. No sabemos si lo que sabemos hoy podrá sernos muy útil para pensar cómo podrá ser el mundo dentro de unos años. Idealmente tendríamos que pensar desde un método de reflexión por «defecto de información», lo que nos aleja de las lógicas tradicionales de «proyección», de «previsión» o de «resolución de problemas», ya que las tres parten de problemas o situaciones conocidas en el presente. Cuanto más lejos está el futuro menor es la pertinencia de la información de que disponemos en el presente y mayor es la incertidumbre. Esto tiene implicaciones de desarrollo en tres dominios:

- El dominio de la *vulnerabilidad*, ya que uno no puede mostrarse ante el resto del grupo con la «tarjeta de visita» de la información de que dispone. Sabido es que la distribución de la información en los grupos no suele ser homogénea debido en gran parte a la especialización orgánica que se da en la empresa; esto genera jerarquías y dependencias en las conversaciones grupales. La insuficiencia de información lleva al grupo a una *posición de vulnerabilidad*, abre nuevas incertidumbres, nuevas posibilidades para la dinámica grupal, nuevas oportunidades de aprender.
- El dominio de la *cocreación* o generación de *inteligencia colectiva*. Cada miembro tiene que mover la posición de observador que trae al inicio del proceso con respecto al futuro y con respecto al grupo, aunque probablemente sea el movimiento con respecto a sí mismo lo que entrena a los otros dos. Para que la *cocreación* florezca se necesita como mínimo generar reconocimiento, y para que el reconocimiento florezca se necesita como mínimo una posición de escucha activa.
- El dominio de la *puesta en contexto* de lo que cada cual sabe o cree que sabe. En un entorno cambiante, el conocimiento tiende a ser un fungible, y la frontera entre información y conocimiento no siempre está clara. El reto de un grupo no está tanto en el acceso

al conocimiento como en saber ponerlo en contexto de manera grupal; el contexto contribuye a la emergencia del sentido. La *especialización orgánica* que se da en las empresas hace fácil la formalización y sofisticación del conocimiento pero puede hacer difícil la puesta en contexto del mismo; los procesos grupales que generemos nos pueden ayudar precisamente a lograr esto último.

Vínculo entre estrategia y desarrollo



El paradigma de yuxtaposición abre varias posibilidades:

- Constituye una modificación substancial sobre la forma habitual en que aprendemos.
- Permite que el directivo aprenda de manera *anticipada* e intencionada, como tan a menudo se solicita en las empresas, y no de manera reactiva, como sucede desde el paradigma de subordinación. Un sistema social que anticipa es más complejo que uno que tan sólo reacciona; pero para permitir que esa anticipación suceda quizás tengamos que cambiar de paradigma.

- Permite que la evolución futura del grupo tenga menos que ver con sus condiciones originales (estructura del sistema y funciones originales, información presente en las distintas funciones), que con el proceso de desarrollo que se otorga y con las nuevas funciones que los miembros del grupo se descubren fruto de sus conversaciones.
- Permite que podamos hablar de *capacidades de futuro* en el seno de un grupo, y no sólo de capacidades de presente, como sucede desde el paradigma de subordinación.

Este paradigma de yuxtaposición y lo que encierra como potencial es lo que nos lleva a considerar al grupo o sistema social como un *sistema inestable* capaz de lograr posiciones inesperadas; es decir, imaginar situaciones de vida que no se habían imaginado, imaginar soluciones posibles a problemas que no se habían imaginado, imaginar futuros posibles antagónicos, desarrollarse sobre aspectos muy importantes para la relación grupal. La imaginación representa la puesta en práctica del *movimiento* que tanto se predica en la empresa. Un sistema inestable logra posiciones de mayor complejidad porque es capaz de generar para sí mismo diferentes estructuras, cada una pudiendo entregar diferentes funciones desde diferentes procesos. Por ejemplo, la estrategia se puede generar desde dos funciones (estrategia y desarrollo); el desarrollo se puede generar desde dos procesos (el feedforward, basado en presente-futuro, y el feedback, basado en presente-pasado); la misma estructura grupal (Ejemplo: el Comité de Dirección), es capaz de entregar al menos dos funciones (estrategia y desarrollo) y de hacerlo trabajando varios procesos a la vez.

Es obvio que para que el sistema social logre este grado de complejidad tiene que ponerse a la tarea de querer construir su memoria del futuro. La inestabilidad es una característica de un sistema complejo y caótico, de un sistema que está menos preocupado por las cosas que suceden (Ejemplo: estructura actual) que por las cosas que podrán suceder en el futuro.

Esta visión compensa o equilibra la visión, que por otro lado nos hacemos de la empresa como *sistema estable*, marcado por sus condiciones de partida (sector, estructura, cultura, relaciones) próximo al equilibrio o a la perfecta armonía. En el sistema estable, cuanto más se predica el movimien-

to (el cambio) más se rellena con conceptos; en él existe un orden que la literatura sobre el ejercicio del poder (management) achaca al propio líder.

El sistema estable y el sistema inestable

Estable	Inestable
<ul style="list-style-type: none"> • Predica el movimiento pero lo trabaja desde el concepto, la razón. 	<ul style="list-style-type: none"> • Impulsa el movimiento desde la imaginación.
<ul style="list-style-type: none"> • Preocupados por proyectarse en el futuro desde el conocimiento preciso de las condiciones originales de las «partes» de la empresa (Ejemplo: la cultura actual, el equilibrio actual de poder, la información especializada de cada área, la posición competitiva actual). 	<ul style="list-style-type: none"> • Abiertos a imaginar los futuros posibles desde insuficiencia de información; apertura por imaginar las formas posibles que podrá adoptar el «todo» o contexto en que se desenvolverá la empresa en un futuro lejano.
<ul style="list-style-type: none"> • Preferencia por paradigmas que propugnan una causalidad fuerte entre el presente y el futuro (Ejemplo: planificación desde un solo futuro, feedback); se proyecta en un futuro cercano (tres años). 	<ul style="list-style-type: none"> • Preferencia por paradigmas que propugnan una causalidad débil entre el presente y el futuro (Ejemplo: creación desde varios futuros posibles, feedforward).
<ul style="list-style-type: none"> • Una sola función (estrategia) está legitimada para pensar el futuro, las demás tienen que subordinarse a ella. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dos funciones (estrategia y desarrollo) están legitimadas para pensar el futuro y operan de forma yuxtapuesta.
<ul style="list-style-type: none"> • Busca relaciones unívocas entre estructura y función. 	<ul style="list-style-type: none"> • Busca relaciones múltiples entre estructura y funciones.
<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo determinista, el futuro es una extensión o consecuencia coherente del presente. El presente tiene prácticamente toda la información sobre el futuro. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo indeterminado y discontinuo, el futuro es portador de causas emergentes que pueden tener baja coherencia con el presente. El presente contiene una fracción de la información sobre el futuro.
<ul style="list-style-type: none"> • La función estrategia otorga gran importancia a la información especializada para generar orden (certidumbre, regularidad). 	<ul style="list-style-type: none"> • La función estrategia otorga gran importancia a la relación grupal para avanzar ante la incertidumbre, la complejidad y el caos.

vivirá sumergido en una cultura de empresa que no le permitirá un cambio drástico de su comportamiento, como si le hubiésemos implantado un *chip*. En cambio, los llamados aprendizajes *tipo 2* suponen un alejamiento de la posición anterior del sistema porque se transforma el paradigma sobre el que este opera como «todo». Otro ejemplo, un programa de desarrollo individualizado (coaching) de un directivo es eficiente si modifica la posición de partida o realidad diagnosticada (feedback 360) que existía sobre el directivo.

- La construcción de una nueva realidad conlleva trabajo y refuerza la figura de *autoridad interna* de quien participa en ella. Desde esta perspectiva lo que entendemos por un proceso abierto cabe ser completado en su definición como «un trabajo grupal de generación de autoridad interna en quienes participan», lo que supone que la persona asuma su parte de responsabilidad y compromiso.
- El acceso al sentido de quien participa en su construcción tiene lugar hacia el final del proceso, especialmente en aquellas iniciativas o proyectos complejos en los que se da incertidumbre, complejidad y caos (Ejemplo: Creación Estratégica). Retomo de nuevo la expectativa que se dan en numerosos interpretadores del sistema social, tienen que querer una comprensión anticipada y racional del acceso al sentido que se va a lograr exactamente durante un proceso, incluso quieren medirlo. Y como es algo que no se puede medir, lo que acaban midiendo son lógicas de acceso al conocimiento. Gato por liebre. Al lema de que lo que no se mide no sirve, me gustaría añadirle «y mucho de lo que se mide tampoco sirve».

Las realidades construidas pueden ser generadas desde la condición de *sistema inestable*, un sistema que puede llegar a ocupar posiciones inesperadas (Ejemplo: el hecho de introducir ciertos métodos de aprendizaje, genera cambios insospechados en un equipo).

EL COSTE DE USO EN AMBAS REALIDADES

Toda estrategia de personas incurre en un *coste de uso* (ver cuadro), a través de los diversos paradigmas y principios en los que se basa, de los programas o planes que genera y del tiempo que hay que dedicar. El coste de uso tiene un componente transaccional que se puede medir, y un componente emocional menos fácil de medir. Este coste es, a la vez, una consecuencia de cómo actúa el departamento de personas, de cómo asumen los directivos de línea la función personas; y de cómo consigue el propio empleado hacerse una autoentrega de la función personas.

Coste de uso	Componentes
<p>Coste de transacción</p> <p><i>Coste incurrido en los procesos de reflexión a la toma de decisiones que afectan a las personas.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Coste de compensación de los especialistas y directivos – recursos humanos y otras áreas. • Coste de infraestructura/ medios que utilizan. • Coste de desplazamientos. • Coste de compra de información de apoyo a la toma de decisiones. • Etc.
<p>Coste de implantación</p> <p><i>Coste incurrido durante el diseño y la implantación de los programas o iniciativas acordados.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Coste de compensación de especialistas y directivos – recursos humanos y otras áreas. • Coste de infraestructura/ medios que utilizan. • Coste de desplazamientos. • Honorarios de consultores y asesores. • Coste de adquisición de herramientas o soluciones de apoyo, incluyendo las de diagnóstico. • Etc.
<p>Coste de gestión</p> <p><i>Coste incurrido en la gestión e utilización de los programas o iniciativas.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Coste de compensación de empleados, especialistas de recursos humanos y directivos. • Coste de infraestructura/ medios que utilizan. • Coste de desplazamientos. • Coste de otras iniciativas para apoyar la iniciativa o programa lanzado. • Etc.

Vinculadas a la problemática del coste de uso de las realidades diagnosticadas y de aquellas construidas propongo varias reflexiones.

- Una parte significativa del coste de uso en que incurren las empresas en los temas referentes a personas, sucede para generar realidades diagnosticadas (Ejemplo: talento, perfiles, cultura, competencias, feedback, desempeño, satisfacción, competitividad, desvinculación, etc.). A los directivos les entusiasma pensar que la realidad que ha sido diagnosticada en su empresa es muy objetiva, sólida, e incluso determinante para la vitalidad futura de la empresa; además, les genera seguridad ya que reducen las posibilidades de contestación desde dentro de la propia empresa.
- El coste de uso del autoconocimiento en las empresas puede ser considerable, además de hacer que muchas de esas realidades diagnosticadas actúen como sucedáneos o sustitutivos de posible(s) realidad(es) construida(s). Quiero decir con esto que, en las empresas, a menudo se generan diagnósticos que lo único que consiguen es dinamitar cualquier posibilidad de que se construya una realidad. Un ejemplo que me señalan en repetidas ocasiones es el del EFQM; para muchos directivos su obtención es un trofeo de marketing que se exhibe y que hace que no sientan la necesidad de hacer otras cosas. ¿Qué más puede hacer cuando la empresa ya ha sido certificada como perfecta por un organismo legitimado?
- La pauta habitual en las empresas es que cualquier programa nuevo que se lance o cualquier modificación de un programa existente, tiene que estar asentado sobre una realidad diagnosticada, hasta el punto de que se llega a exagerar e incluso a inventar esa realidad para que el programa o cambio de programa sea aprobado.
- Las empresas tienden a menudo a seleccionar a sus proveedores de servicios vinculados a personas en relación al equilibrio que ofrecen entre coste de uso y valor para la fase de diagnóstico inicial; ignorando o descuidando que la clave de selección del proveedor deberá estar en la aportación de valor en la fase de realidad

construida. En términos de servicios de consultoría, las realidades diagnosticadas tienden a ser más mercadería.

- El coste de uso se ha vuelto y se volverá más sensible en Occidente porque se da un descuadre con respecto a las economías asiáticas, cuyo coste de uso resulta ínfimo comparado con el de las occidentales. Puede que la gran revolución pendiente en las empresas occidentales sea la revolución para reducir de manera sensible el coste de uso, o para desviarlo a otras actuaciones de mayor beneficio para las partes.

Hay una última reflexión de carácter más general que me gustaría plantear en forma de pregunta abierta. Si admitimos que el tiempo es un fungible, ¿qué más da un conocimiento tan exhaustivo de la situación inicial?, ¿qué importa tanto autoconocimiento?

LA REPRESENTACIÓN TEMPORAL DE UN PARADIGMA

Los diversos paradigmas, métodos y principios sobre los que basamos las realidades diagnosticadas y las realidades construidas encierran *temporalidad y causalidad*. Unos tienen temporalidad de pasado, otros de presente y otros de futuro; unos operan desde un vínculo fuerte entre presente y futuro, y otros lo hacen desde un vínculo débil. Quiere decir esto que, sin tener necesariamente conciencia de ello, la elección o el uso de un paradigma, método o principio, supone optar por una determinada temporalidad y/o causalidad, y por lo tanto, ayudarnos o no a lograr el propósito que nos marcamos.

Cultura de empresa, inconsciente o feedback son ejemplos de paradigmas basados en temporalidad de pasado-presente. Los tres paradigmas son además realidades diagnosticadas, es decir, existen por y para un tercero que las analiza.

- Las figuras causales del paradigma *cultura de empresa* siempre nos arrastran hacia atrás, hacia una perspectiva arqueológica de la empresa, nunca nos proyectan hacia delante, hacia el futuro, o lo

hace de manera predecible. Por ello, si intentamos abrir al futuro a una empresa desde solo el paradigma «cultura de empresa», estamos expuestos al fracaso por el riesgo que conlleva intentar generar sentido de futuro desde un paradigma cuya temporalidad es de pasado. Ahora bien, para una empresa que vive un conflicto de identidad en su profesión, el reencuentro con figuras históricas de su oficio, el reencuentro con los éxitos históricos de su propuesta de valor, pueden ayudarla a retomar el camino de la visión y del sentido.

- Las figuras causales del paradigma *inconsciente* también nos arrastran hacia atrás, hacia nuestro pasado. El «inconsciente» es un paradigma que se apoya siempre en figuras temporales o simbólicas del pasado, en figuras de la infancia, en figuras con las que a menudo ya no convivimos físicamente. El inconsciente es un paradigma presente en nosotros por defecto, sin hacer nada ya está en nosotros, como el pecado original. Es de las cosas que nos mantienen dentro de la lógica unidimensional de la realidad y que hace que ni siquiera veamos cosas de nosotros mismos. En cambio, el «consciente» es un paradigma que emerge por esfuerzo, por elaboración, por decantación, por diseño personal, descremando, mirando hacia el futuro.
- Las figuras causales del paradigma *feedback* están en el pasado. Por eso, suele ser limitado aportarle feedback a alguien al que luego no se le ayuda en consecuencia desde un paradigma de presente (Ejemplo: coaching). El feedback opera desde una representación determinista de la temporalidad, es decir, supone que el tiempo futuro es como el tiempo pasado, y que uno es capaz de mantener en el futuro sus puntos fuertes y de mejorar sus puntos débiles.

Gestión del talento y *gestión del alto potencial* son ejemplos de paradigmas basados en una temporalidad de presente-presente. También son paradigmas con una parte significativa de realidad diagnosticada.

- Las figuras causales del paradigma *gestión del talento* nos mantienen en el presente; esto no es malo, porque el futuro se hace traba-

jando el detalle del presente. Ahora bien, «gestión del talento» es un enlatado de actuaciones de diversa procedencia y a menudo con escasa «denominación de origen». Siempre corremos el riesgo de querer compensar la escasa temporalidad de futuro del paradigma, y de los ingredientes enlatados, apelando a conceptos, imágenes y metáforas que nos transmiten la sensación de movimiento (Ejemplo: liberación del talento, energía potencial del talento, potenciación del talento), apelando a verbos de acción al infinitivo que nos transmiten la sensación de acción (concretar, liberar, potenciar, desarrollar), apelando a la analogía como argumento para mejorar el significado y convencer, apelando al lenguaje del símbolo como disfraz de la realidad (Ejemplo: cuento, fábula, mito), o apelando a otros procedimientos o procesos que son menos teóricos pero cuyo coste de uso está lejos de ser moderado (competencias, clima, conocimiento).

- Las figuras causales del paradigma *alto potencial* también nos mantienen en el presente e incluso en el pasado, porque a menudo se ha llegado al diagnóstico (realidad diagnosticada) de lo que es alto potencial desde el currículo escolar o desde el desempeño y actuaciones anteriores del elegido. Pocas veces una empresa dispone de «candidatos a alto potencial», y les somete a la prueba haciéndoles construir realidades poco evidentes para ellos, entre otras razones porque a los directivos no les entusiasma sentirse retados por jóvenes que han explorado horizontes que el propio directivo desconoce. Un proceso como este, en general, opera desde una lógica unidimensional: si está en la lista es alto potencial, y si no lo está, no lo es. Los programas de alto potencial son ejemplos del desfase que se vive entre una realidad diagnosticada y una construida; las empresas lanzan a bombo y platillo programas de alto potencial para constatar que lo máximo que ofrecen a la persona elegida es un programa de formación.

Memoria del futuro y feedforward son ejemplos de paradigmas basados en una temporalidad de presente-futuro. Quiere esto decir que su puesta en ejecución ayuda a un grupo o individuo, a mejorar su representación temporal de futuro, lo cual es importante para mejorar su sentido

del presente. Las dos son realidades construidas y sirven por y para generar un sentido de la acción presente.

- Las figuras causales del paradigma *memoria del futuro* son siempre de futuro; el grupo se tiene que construir una realidad imaginada desde un tiempo que todavía no existe. En capítulos anteriores se han podido dar más detalles sobre este paradigma.
- Las figuras causales del paradigma *feedforward* también son de futuro. Se trata de que la persona se ayude en su propio desarrollo, identificando aquellas situaciones futuras que tiene que abordar, y explore, con el apoyo de un coach o en comunidad de aprendizaje, los escenarios que le ayuden a tener éxito ante esas situaciones y los aprendizajes que le generan. La persona que asume el *feedforward* está asumiendo su parte de responsabilidad en el cambio, existe una componente de aspiración y de emprendedor, que también es una figura de futuro. El *feedforward* es una excelente oportunidad de explorar dinámicas de causalidad no lineal, procesos abiertos, dinámicas de acceso al sentido y procesos de navegación entre extremos.

Existen paradigmas y principios que se basan en una *representación determinista* de la temporalidad (Ejemplo: Procedimiento) y que reconocen que todo lo que pueda darse en el futuro ya está implícito en el presente. Y otros que tienen una representación caótica de la temporalidad, que encierran una asimetría temporal entre pasado y futuro (Ejemplo: Proceso).

- El determinismo es un intento de neutralizar las distintas posibilidades de vida futura que puedan darse; la temporalidad determinista es la de la certeza, la de la proyección del presente en el futuro, la de la verdad de quien aprueba el procedimiento.
- La asimetría temporal o no determinismo es un intento de aceptar distintas posibilidades de vida futura. Por ejemplo, un proceso abierto de aprendizaje en grupo ofrece la posibilidad de adentrarnos en más de una solución, o en una solución diferente a la que

paseaba por la cabeza de cada miembro del grupo antes de iniciar el proceso.

Existen paradigmas que suponen una *causalidad débil* entre el presente y el futuro, es decir, que dejan la posibilidad de que a un mismo presente puedan corresponder varios futuros, o que detrás de varios futuros se esconda un mismo presente. Hay otros paradigmas que suponen una *causalidad fuerte*, es decir, que hacen coincidir un solo presente con un solo futuro.

- La *creación estratégica* es un ejemplo de paradigma basado en causalidad débil entre el presente y el futuro. La causalidad débil vincula un único presente con varios futuros posibles y por ello nos coloca en posición de apertura al aprendizaje, nos permite entender las coherencias que pueden darse en cada uno de esos futuros posibles. La causalidad débil queda compensada con el desarrollo de la estrategia desde un proceso grupal abierto, desde el paradigma de yuxtaposición y desde el desorden, lo que permite facilitar el desarrollo de la persona, reforzar la posición por visión en el grupo y la posición de sentido en sus miembros.
- La *planificación estratégica* es un ejemplo de paradigma basado en causalidad fuerte entre el presente y el futuro. En nuestro estado presente, disponemos de toda la información para predecir nuestro estado futuro. La causalidad fuerte nos coloca en posición de «clausura» respecto al aprendizaje pero nos enfoca. La causalidad fuerte queda reforzada desde el desarrollo de la estrategia desde un procedimiento cerrado, desde el paradigma de subordinación y desde el orden.

Todos los paradigmas y modelos que empleamos tienen una forma bastante similar de *representación espacial*. La representación espacial es una dimensión más fácil de tratar que la *representación temporal*, sigue la lógica secuencial del lenguaje, entra por los ojos —gráficas, dibujos, símbolos— y tiene mayor riqueza de vocabulario, imágenes y metáforas que la representación temporal. Eso hace que la representación espacial sea mejor proveedora de significado y esté mucho más

presente en nuestra forma de presentar los diversos paradigmas, métodos, técnicas o principios, y que nos creamos o hagamos creer a terceros que la una se sustituye por la otra.

10

Más allá del conocimiento está el sentido

El conocimiento es muy importante para el sistema social, como lo es encontrar u otorgarle un sentido trascendente al trabajo que uno desempeña, a su propia existencia. Dedicamos muchas horas de nuestra vida a la actividad profesional y necesitamos otorgarle un valor trascendental al conocimiento de que disponemos y a la aplicación que hacemos del mismo.

El debate entre la formación y el desarrollo es permanente; las fronteras entre dónde termina la formación y dónde comienza el desarrollo son difusas, como lo son las fronteras entre lo que corresponde al saber (el conocimiento) y lo que corresponde al sentido del existir (la metafísica). Hace tiempo, mucho tiempo por cierto, se hacía mucha formación y más bien poco desarrollo. Ahora parece ser que se hace más bien desarrollo. ¿Cómo saber que no estamos travistiendo nuestras actuaciones?

La «cosificación» del conocimiento, con la búsqueda de vínculos causales estrechos entre acciones y competencias o habilidades desarrolladas, lleva a los más atrevidos a hablar de «ingeniería de las competencias», buscando a darle un sentido paracientífico.

ENTRE LAS ACTUACIONES DE FORMACIÓN Y LAS DE DESARROLLO

Las acciones de formación y de desarrollo son clave para la anticipación y/o adaptación del sistema social. Ambas representan una muestra de apertura del sistema al mundo exterior, abierto a nuevos conocimientos, nuevas oportunidades de generarse sentido. Buena parte del presupuesto

que las empresas destinan a sus empleados, si excluimos el coste de la masa salarial, está destinado a la formación y/o al desarrollo.

La formación y el desarrollo siguen patrones bastante diferentes, no siempre bien comprendidos por el interpretador del sistema, es decir, el directivo responsable de proponer y/o aprobar actuaciones desde uno u otro paradigma.

Veamos primero las características de la formación:

- Sigue una dinámica de *diagnóstico* o detección de necesidades próxima al paradigma de causalidad lineal, apoyándose en paradigmas con representación temporal de pasado (Ejemplo: cultura de empresa, indicadores del cuadro de mando integral), de presente (modelos de competencias o capacidades, carencias observadas a través de indicadores) y desde el principio de subordinación, que en este caso consiste en entender la interpretación que el directivo hace de su estrategia de negocio, si hay algo que interpretar. Bajo el concepto de «capital competencial», «gestión por competencias», «gestión de capacidades» e incluso «gestión del conocimiento», se esconden formatos bastante mecanicistas como es el caso de aquellos que intentan establecer una causalidad científico-unívoca entre un nivel de la competencia y un contenido(s) exacto(s) de formación. Cuanto más maduro es el mercado de la formación, más tiende a aferrarse el proveedor de formación a una causalidad fuerte: «tal programa formativo mejora exactamente tal competencia», «tal programa formativo genera exactamente tal resultado de negocio».
- Sitúa al interpretador —especialista de formación, receptor de la formación— en un sentido unidimensional de la realidad y en una actitud de *objetividad* y de perfección que le llevan a entender que es objetivamente capaz de diagnosticar lo que sabe y lo que ignora, y objetivamente capaz de elegir quién puede ayudarle para aquello que ignora.
- Opera desde formatos pedagógicos próximos a la *causalidad lineal*; y cuando se dan posibilidades de formatos desde causalidad