

LAS FALACIAS DEL TECNOMANAGEMENT

*La verdadera crisis está
en la dirección del personal*

Michel HENRIC-COLL



Índice

<input type="checkbox"/>	INTRODUCCIÓN	3
	<input type="checkbox"/> Un Cuanto de humanidad	3
1	HOUSTON, TENEMOS UN PROBLEMA	4
	<input type="checkbox"/> Una situación preocupante	5
	<input type="checkbox"/> Capitalismo especulativo	9
2	IMPERTINENCIA CIENTÍFICA	12
	<input type="checkbox"/> La lógica irracional del ser humano	13
	<input type="checkbox"/> Física cuántica y comportamientos humanos	18
	<input type="checkbox"/> Fuzzy Logic	20
	<input type="checkbox"/> Hacia un management en Lógica Difusa	22
3	TEOLOGÍA DEL MANAGEMENT	24
	<input type="checkbox"/> Las falacias	25
	• <i>El hombre es un (simple) animal</i>	25
	• <i>Cuantofrenia y matemática ficción</i>	26
	• <i>Sofismas de composición</i>	32
	<input type="checkbox"/> Los mitos	34
	• <i>El mito de "Sólo puede quedar uno"</i>	34
	• <i>El mito de la objetividad</i>	36
	• <i>El mito de la excelencia</i>	37
	<input type="checkbox"/> Aberraciones y extravagancias	41
	• <i>Comunicación paradójica</i>	41
	• <i>Management reduccionista</i>	43
	• <i>Postura win-lose</i>	44
	• <i>Management sin estados de ánimos</i>	45
	• <i>Falta de sentido</i>	45
	• <i>La miopía del tecnomangement</i>	47
4	PROSPECTIVAS	48
5	CONCLUSIÓN	51
<input type="checkbox"/>	REFLEXIÓN FINAL	52
<input type="checkbox"/>	CC CREATIVE COMMONS	53
<input type="checkbox"/>	ACERCA DEL AUTOR	54

Un Cuanto de humanidad

En el 14 de diciembre de 1900, en la Academia de Ciencias de Berlín, Max Planck introducía la primera formulación que daría lugar a la física cuántica, y a su vez a las teorías de Einstein sobre la relatividad. Pero sobre todo, introducía una auténtica revolución en las ciencias al mostrar que lo que la física había considerado hasta ahora como una verdad absoluta e indiscutible, estaba equivocado.

La revolución conceptual introducida por la física cuántica sobrepasa el campo original y tiene repercusiones entre otros en química, en matemáticas, en informática y en filosofía. Tiene fama de ir contra la intuición y el sentido común, aunque yo opino que el sentido común no es más que un quiste formado por creencias ancestrales a las que nos agarramos porque nos aportan una falsa pero cómoda seguridad y cuyo replanteamiento nos hace sentir más perdidos que un marino sin estrellas ni brújula.

Hoy estamos utilizando soluciones de management de los hombres tan poco acertadas como lo fueron las ecuaciones de Maxwell para explicar el electromagnetismo, o que las teorías de Lamarck para explicar la evolución de las especies. Sin embargo, no sólo se utilizan sino que, paradójicamente, ante su creciente ineficacia: se refuerzan y convierten en más radicales.

El problema es que del mismo modo que la física clásica no es capaz de entender lo infinitamente pequeño, los principios de gestión científica y racional tampoco lo son de gestionar seres humanos. Y como no funcionan, los tecnomanagers aumentan la dosis. Paul Watzlawick describe en su libro *“Lo malo de lo bueno”* la patología de obstinarse en soluciones equivocadas aumentando las dosis: más autoritarismo para luchar contra la falta de motivación, más presión para luchar contra las consecuencias del estrés, más control para contrarrestar la falta de confianza, etc. Einstein, por su parte, declaró que: *“seguir haciendo lo mismo y esperar resultados diferentes es una locura”*.

La ciencia propone modelos para interpretar el mundo y actuar en él, pero sus modelos no son la realidad, sino mapas y métodos para moverse en ella. Algunos están convencidos de que la ciencia nunca se equivoca. Tal vez. Pero los hombres sí lo hacen, inclusive – y en particular – cuando imaginan que las teorías científicas tienen valor universal, y que pueden extrapolarse directamente a campos diferentes de los que constituyeron el objeto de sus estudios.

No es la ciencia quien se equivoca, sino algunos hombres que la utilizan inadecuadamente. Es lo que ocurre con el tecnomanagement, la ideología actual en la dirección de personas. Se autoproclama científica, multiplica los axiomas y las afirmaciones injustificadas, y se convierte en una doctrina indiscutible.

Este libro pretende hacer una crítica de lo no criticable: replantear los dogmas de la ideología del tecnomanagement, desmontar sus axiomas y mostrar las dramáticas consecuencias que está manifestando sobre la economía, la rentabilidad de las empresas y la sociedad humana, consecuencias que sólo pueden aumentar si no se pone remedio.

1

HOUSTON, *tenemos un problema*¹

No todos se morían,
pero todos enfermaban.

*Jean de La Fontaine,
Les animaux malades de la peste*

Una situación preocupante

Los trabajadores están enfermos. Algunos fisiológicamente, otros contagiados por el virus pandémico de la desmotivación. Creen cada vez menos que su trabajo está colaborando a un mundo mejor, o a una vida mejor.

La sociedad está enferma. En lugar de ser la soñada aldea global que favorece el desarrollo personal y colectivo de sus hijos, se convierte progresivamente en un instrumento normativo organizado en vista a la adoración exclusiva de la Diosa Economía, y que exige sacrificios aztecas de la personalidad individual y familiar.

Las empresas están enfermas, aunque no todas se han dado cuenta, porque su principal factor de crecimiento, generador de variedad creativa y de riqueza económica – el personal – está encorsetado en una armadura constrictora que, por mucho que pretenda venerar el talento, lo ahoga. También están enfermas porque adoptan una dieta demasiado rica en dividendos corporativos a corto plazo, que las está vaciando de vitaminas del crecimiento y constituye una verdadera amenaza de anorexia a largo plazo.

El estrés laboral se cobra cada año más víctimas. Los llamados Riesgos Psicosociales han dejado de serlo, no por haber desaparecido, sino porque se han convertido en una realidad tangible y que convendría hablar ahora de Daños Psicosociales.

Según la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo², entre el 50% y el 60% de las ausencias al trabajo que se producen al año están ocasionadas por situaciones de estrés. De acuerdo con los últimos datos estadísticos publicados, el estrés laboral puede ocasionar pérdidas económicas de entre el 10% y el 20% del Producto Interior Bruto de un país. Al año, se estiman en 7.500 los diagnósticos de trastornos mentales provocados por las condiciones laborales.

Se estima que, en 2004, fallecieron en España 14.000 hombres y 2.100 mujeres por enfermedades relacionadas con su trabajo, aunque, en el mismo año, sólo se registraron oficialmente 2 casos de muerte por enfermedad profesional. El mayor número de muertes de origen laboral se relacionaría con tumores malignos (alrededor de 9.400 fallecimientos) y enfermedades cardiovasculares (3.600 muertes). ¿Qué ejército gana batallas matando a sus propios soldados?

El número de consultas médicas por razones laborales aumenta permanentemente. En España, entre 1999 y 2003, estas consultas han aumentado en un 40%. Más de uno de cada cuatro trabajadores de la Unión Europea sufre estrés relacionado con el trabajo.

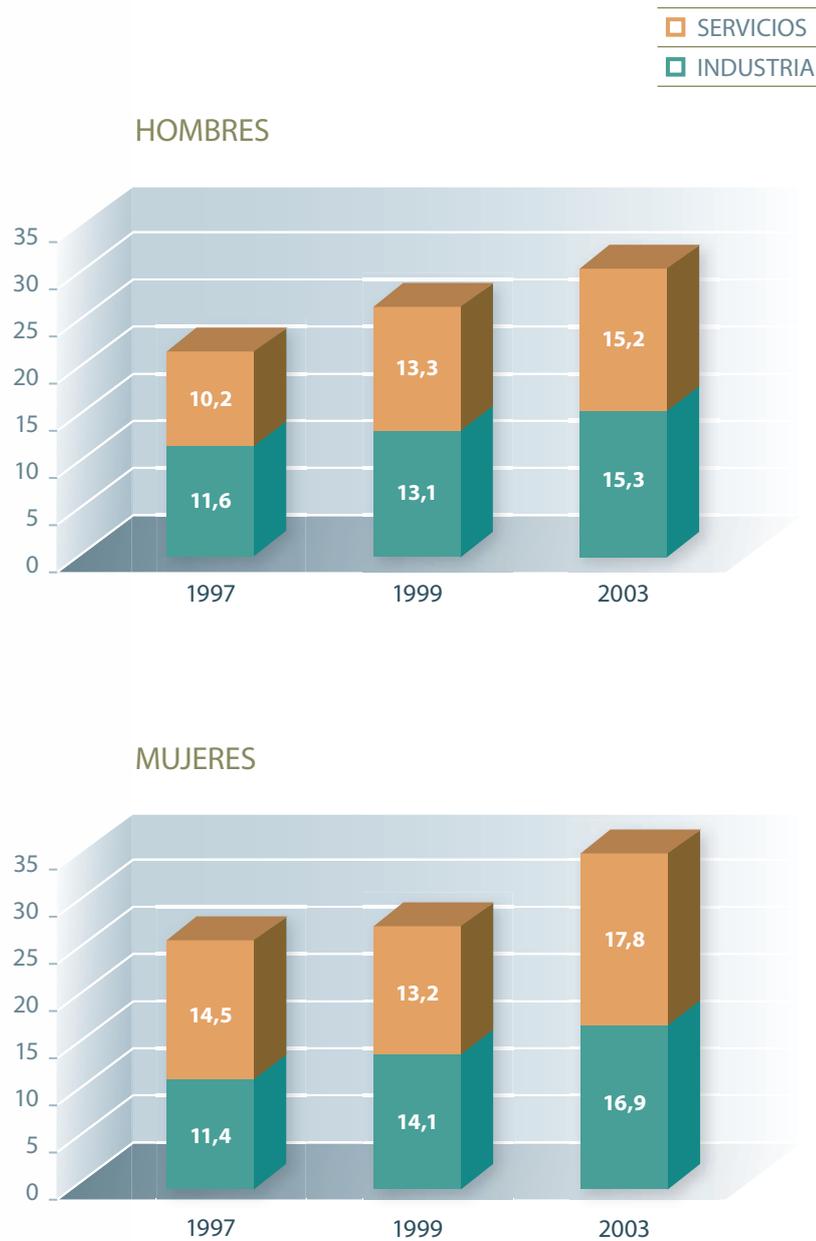
Según datos del NICE³ los trabajadores que permanecen en situación de baja laboral durante más de seis meses, tienen un 80% de probabilidad de continuar en esta situación durante los siguientes cinco años. Además, estas personas son más propensas a necesitar algún tipo de medicación, a requerir un mayor número de ingresos hospitalarios y a morir de manera prematura. Se estima que el índice de suicidio es 35 veces superior en este grupo que entre los trabajadores activos. ¿Alguna sociedad puede evolucionar teniendo a la población activa en baja laboral?

2. *European Agency for Safety and Health at Work*, EU-OSHA.

3. *Instituto Nacional para la Salud y la Excelencia Clínica del Reino Unido (The National Institute for Health and Clinical Excellence, NICE)*.

Los costes de las enfermedades psicosociales son altos, y todo permite pensar que, si no se modifica el sistema, lo serán aun más. Costes económicos, ciertamente, tanto para las empresas como para el sector público, pero también costes humanos para la sociedad. El tecnomanagement actual, tal como me propongo demostrarlo en los capítulos siguientes, provoca estragos, aun cuando sea con las mejores intenciones.

Consultas médicas por causas laborales



A nivel fisiológico, el estrés es una respuesta adaptativa del sistema nervioso simpático, que abarca la liberación de catecolaminas (adrenalina y noradrenalina), de cortisol y encefalina, el aumento de la cantidad circulante en sangre de glucosa, de los factores de coagulación, de aminoácidos libres y de otros factores inmunológicos. Se produce una vasoconstricción periférica, midriasis, taquicardia, taquipnea y una ralentización de la motilidad intestinal. Todos estos mecanismos existen para aumentar las probabilidades de supervivencia frente a una amenaza a corto plazo y no para ser mantenidos indefinidamente. A medio plazo, este estado de alerta sostenido desgasta las reservas del organismo y puede producir diversas patologías como trombosis, ansiedad, depresión, inmunodeficiencia, dolores musculares y esqueléticos, insomnio, trastornos de atención, etc.

A nivel psicológico, la persona estresada se siente angustiada e irritable, se vuelve incapaz de relajarse y concentrarse, experimenta grandes dificultades para dormir, se nota muy cansada, desanimada, ansiosa. Le resulta muy difícil pensar con lógica y tomar decisiones. Cae fácilmente en la adicción a malas soluciones compensatorias, como el abuso de alcohol, medicamentos o drogas, así como – curiosamente – del trabajo (workalcoholic). Se convierte en una víctima predilecta de la depresión, de enfermedades psicosomáticas graves, del suicidio.

En las empresas, las consecuencias psicosociales debidas a las condiciones de trabajo, son responsables de la mayor parte del absentismo laboral, provocan una reducción de la productividad, y un costoso incremento en la rotación de personal. A parte de los costes evidentes, el absentismo genera costes ocultos: la sustitución del trabajador por otro menos preparado o experimentado, la disminución en el rendimiento del equipo de trabajo, la pérdida de producción y de mercado por retrasos en el servicio, el encarecimiento del producto, la insatisfacción de los clientes o deterioro de la calidad, los gastos administrativos derivados de la contratación y formación del personal suplente, aumento de horas extra y otros, solo para citar unos de ellos. ¿Qué empresa puede vanagloriarse de ser excelente generando tantos costos ocultos?

Un trabajador insatisfecho es un trabajador que experimenta una frustración, es decir, la sensación de que una barrera se interpone entre él y sus esperanzas y expectativas. Las consecuencias de las frustraciones laborales pueden incluir la negligencia profesional, o un sabotaje encubierto de la productividad empresarial, a veces difícil de descubrir.

El estrés laboral no se explica por una debilidad individual del empleado. Por el contrario es un síntoma de que algo no funciona bien en la empresa.

Pilar Jericó⁴ cita un estudio realizado en Finlandia acerca de 22.000 profesionales, que muestra que la probabilidad de morir de un ataque del corazón se multiplica por cinco en los trabajadores que se han salvado de una reducción de plantilla. El incremento de tensión y las consecuencias de la incertidumbre serían, junto con el aumento de trabajo por haber menos personal, los principales responsables del incremento de riesgos.

“Los valores de justicia social, de solidaridad y de equidad, o los principios de la dignidad humana y la primacía del hombre sobre la economía resultan cada vez más transgredidos... La loca carrera por las cuotas de mercado y la competitividad para conseguir o retener clientes muestra de forma cada vez más patente la regresión social como instrumento

4. Pila Jericó. No miedo en la empresa y en la vida. Alienta editorial.

de política económica al servicio de la competitividad⁵. ¿Está la sociedad al servicio del hombre, o el hombre al servicio de la sociedad?

Hubo una época en la que uno entraba a trabajar de joven en una empresa, y podía pronosticar jubilarse en la misma. Llegó la moda de la prejubilación, destinada a rebajar la media de edad de los trabajadores incentivando a los mayores a dejar el trabajo. Al cabo de unos años, se dieron cuenta de que aquello había sido probablemente un error. Por una parte, cuando se va una persona mayor de 45 años (es cuando uno empieza según la terminología oficial a ser trabajador de edad avanzada), también se va quién ha acumulado más conocimiento y experiencia, y en no pocos casos, se ha tenido que contratar como profesional externo a las mismas personas que se habían despedido como empleados. Ahora, en las grandes corporaciones y progresivamente en las empresas de menor tamaño, la permanencia de un trabajador en la empresa se acorta, la edad media sigue bajando porque se sustituye cada vez más pronto a los trabajadores.

“Lo que debería provocar la reflexión de las empresas, es que los jóvenes responsables dimiten cada vez más pronto. Un joven licenciado de cada tres deja su primer empleo en menos de dos años. Causando baja tan pronto, no dejan siquiera a las empresas el tiempo de rentabilizar su contratación. [...] No es que los jóvenes sean más vagos que antes, solo son lúcidos cada vez más temprano⁶”.

Los síntomas de *burn-out* llegan cada vez más pronto y la rotación de personal aumenta. ¿Durante cuánto tiempo el contratar a jóvenes ilusionados y agresivos podrá seguir compensando los costes de formación, preparación y adquisición de experiencia que representa estos altos índices de *turn-over*? ¿Acaso hemos entrado en la época del trabajador Kleenex, de usar y tirar? ¿Quién gana en eso?

¿Un mundo sostenible?

¿Es sostenible un mundo basado en “yo gano si tú pierdes”? Se está cuestionando mucho, actualmente, nuestra sostenibilidad en relación al clima, pero ¿hasta cuándo será viable y sostenible un mundo asentado en la existencia de una minoría ganadora a costa de una mayoría perdedora? ¿Podemos realmente esperar seguir en un modelo empresarial en el que los inversores ganen siempre más a cambio de que sus trabajadores ganen menos? ¿Es la empresa comparable al reparto de una tarta: para que uno tenga la mayor parte, el otro ha de tener la menor, o bien es comparable a un vergel, que producirá más frutos a repartir si todos colaboran en los esfuerzos? Un refrán, chino según dicen, afirma que hasta el león le tiene miedo al ratón al que no le queda un solo agujero para escapar. ¿Quién es el ratón, y cuántos agujeros le quedan?

5. Alain Euzéby. La organización internacional del trabajo en la tormenta de la mundialización. *Le Monde*, 5 de diciembre 2000.

6. Alexandre de Isnards, Thomas Zuber. *L'open space m'a tuer*. Hachette.

Capitalismo especulativo

Las empresas, como algunos taburetes, requieren tres patas: capital, porque sin dinero no hay empresa, gestión, porque sin capitán y tripulación, no hay empresa, y trabajadores, porque sin personal, tampoco hay empresa.

Del buen equilibrio entre estas tres patas depende la estabilidad, y perennidad, de la organización. Cuando uno, o dos de estos pilares se vuelve hipertrofiado en detrimento de los demás, la empresa está seriamente amenazada, y su primera preocupación debería ser el recuperar el equilibrio.

Actualmente, estamos viviendo una crisis grave, porque uno de estos pilares ha tomado la hegemonía, el control sobre los demás: el capital. Pero no el capital industrial, creador de riquezas que se redistribuyen en la sociedad a través del consumo, de las compras a proveedores y subcontratistas, de los salarios, sino el capitalismo especulativo, que sólo consiste en fabricar dinero con el dinero, sin contrapartida de riqueza material y tangible, y que no acaba en redistribución social puesto que el actor y destinatario de este dinero es el inversor.

No me refiero a las empresas familiares, ni a las Pymes, sino a las grandes corporaciones que han adquirido un poder tan considerable que mandan a veces sobre los gobiernos. Me refiero a las corporaciones que cotizan en la Bolsa - donde al fin y al cabo todo empieza - este gran casino legal del que depende toda la economía mundial.

Las corporaciones multinacionales cotizan en Bolsa, y los inversores, ayudados por la desregulación consentida por los gobiernos que huyen de echarse un pulso contra la poderosa OMC⁷, se han dado cuenta de que se podía ganar más dinero y de forma más rápida con productos financieros que con productos industriales, es decir, con la compra-venta de otras empresas y las fluctuaciones bursátiles que con la fabricación y venta de productos.

Entonces presionan a la dirección de las empresas exigiendo una rentabilidad industrial más alta, más a la par con el rendimiento puramente financiero, bajo la amenaza de llevar sus inversiones a otra parte en caso contrario.

Como consecuencia, la dirección de cada una de estas empresas ha tenido que cambiar su escala de tiempo, y priorizar el corto plazo sobre el largo, con el motivo de que no habrá futuro si no hay presente, el cual está supeditado al dinero de los accionistas.

La gran mutación para nosotros, industriales, ocurrió en los cinco o seis últimos años. Es cuando basculó todo [...]. Hoy, la Bolsa se ha convertido en la obsesión principal, y fue a mediados de los 90 que cambió. Hasta entonces, el grupo debía ganar dinero, debíamos ser ricos y buenos, pero éramos industriales antes que nada. A mitad de los 90, entramos de golpe en una lógica de Bolsa, de cotizaciones, de OPA, de fusiones y adquisiciones, y fue cuando apareció por primera vez una exigencia de rentabilidad del 15% al año sobre capital invertido, con una Dirección General que nos decía: 'Si queremos que los accionistas pongan pelotas en nuestro negocio, tenemos que rentarles tanto dinero como sus inversiones en el mercado financiero'. Y ahora, nuestros altos directivos tienen la mirada fija en la Bolsa a diario, y cuando conectas tu ordenador, lo primero que te aparece, ¡es nuestra cotización en la Bolsa!"

Industrial citado por Nicole Aubert. Le culte de l'urgence. Flammarion.

Tal vez estas exigencias no hubieran tenido tanto efecto sobre los directivos sin un invento probablemente bien intencionado al principio, pero que tiene un pernicioso efecto boomerang: las *stock options*. Gracias al sistema de *stock options*, los altos directivos ven sus ingresos fluctuar al mismo ritmo que la Bolsa de valores. Además, los ingresos personales a través de las *stock options* pueden llegar a ser muchísimo más elevados que la remuneración de su trabajo.

Así, los directivos han aprendido a valorar también el corto plazo y la alta rentabilidad inmediata en detrimento de la perennidad del negocio, y de su evolución a largo plazo. Con las *stock options*, los inversores se han forjado aliados. O cómplices, según se mire⁸.

Hoy en día, los directivos de las corporaciones multinacionales, en lugar del cuadro de mando industrial de su empresa, vigilan permanentemente las cotizaciones en Bolsa. El objetivo es subir el valor bursátil, y “después de mí: el diluvio”⁹

Esta exigencia de rentabilidad inmediata se traduce en una presión cada vez más importante sobre el instrumento de producción. Concretamente, la parte más exprimible la constituyen los trabajadores. Es digno de interés el hecho que cuando una corporación anuncia despidos masivos de trabajadores, su cotización sube y que cuando otra, como fue el caso de Mark and Spencer o de Renault, cierra sucursales rentables, su cotización también sube¹⁰.

No es mi intención aquí, ni es el propósito de este libro, profundizar en el análisis de la situación del llamado capitalismo especulativo y sus consecuencias sociales. Autores brillantes lo han hecho ya, y prefiero remitiros a la bibliografía existente¹¹.

Para exprimir al máximo la parte humana de la industria, hizo falta modificar los sistemas de gestión de los Recursos Humanos - que nunca antes merecieron tanto su nombre - y se desarrollaron nuevos sistemas de Gestión Científica del Trabajo, herederas directas del taylorismo. Se han elaborado metodologías seudocientíficas de carácter reduccionista, que presentan todas ellas tres características fundamentales: una gran coherencia interna, un planteamiento totalmente irrealista, y pésimas consecuencias sobre la sociedad humana. Una gran coherencia interna, porque constituyen un conjunto muy elaborado, con reglas y relaciones reflexivas muy consistentes y de formulación rigurosa; un planteamiento irrealista porque está basado en falacias y premisas equivocadas (que serán desarrolladas más adelante); y con pésimas consecuencias porque están produciendo un gran deterioro en la sociedad humana, con un aumento vertiginoso de las afecciones psicosociales, una desimplicación creciente de los trabajadores, y una pérdida de confianza generalizada en el sistema económico.

Podemos salir de la crisis actual sin remediar los factores que la han creado. Basta, por así decirlo, con apretar el cinturón, compensar las deficiencias de liquidez con astucias

8. En el caso de Enron, por ejemplo, los principales ejecutivos habían liquidado sus acciones justo antes de que reventara la crisis y se habían embolsado más de mil millones de dólares.

9. Réplica de Louis XV de Francia a sus ministros que le acusaban de tener una mala gestión del país.

10. A pesar de que los beneficios globales se reducen, el ratio dinero invertido / costes del aparato productivo mejora.

11. http://es.wikipedia.org/wiki/Capitalismo_financiero
Capitalismo caníbal. Joel Bakan. Robin Book.
Vincent de Gaulejac. La société malade de la gestion. Ed. Seuil
David C. Korten. El mundo post empresarial. Ed. Granica
Dumenil, Levy, Derek Jeffers. Capital Resurgent: roots of the neoliberal revolution. Harvard University Press.
Alfredo Saad-Filho, Deborah Johnston. Neoliberalism: a critical reader. Pluto Press.

financieras e inyecciones de dinero público, y dejar la “mano invisible” de los ciclos actuar. Sin embargo, si no eliminamos las causas, la recuperación será seguida, en un plazo más corto de lo que creemos, de otro tobogán económico, y con una sociedad más fragilizada y más afectada por los males psicosociales.

Es cierto que otros factores han contribuido a la situación actual, o mejor dicho, la han precipitado, como las hipotecas basura o la desenfrenada carrera a los beneficios inmobiliarios. Pero la globalización de los sistemas financieros, la desregulación de algunos mecanismos para permitir acelerar el dinero rápido, y una gestión empresarial que no contempla la reciprocidad sino que está basada en el lema: “yo gano si tú pierdes”, figuran entre los principales responsables.

He hablado de las corporaciones multinacionales, porque el problema se origina en ellas, por ser las empresas más sujetas a la especulación, pero también puede afectar a las PYMES de dos maneras. Por una parte porque los elaborados modelos de gestión (seudo) científica han hecho escuela, y que si las grandes empresas los utilizan, ellas que ganan tanto dinero, los gerentes de pequeñas y medianas empresas piensan que tienen que ponerse al día y adoptarlos también. Por otra parte, porque muchas de estas empresas son proveedores directos o indirectos de una multinacional, las cuales ejercen un gran poder sobre sus proveedores a los que obligan a adoptar sus propios sistemas de gestión. No obstante, es indudable que muchos directivos e inversores no se reconocerán en la descripción, afortunadamente, y que hay corporaciones que se esfuerzan en mantener un enfoque más sensato y más humano, como BP, Pfizer o Google para citar algunas. Pero el movimiento está en marcha, y el contagio será cosa de tiempo si no reconocemos el problema y empezamos a ponerle remedio.

A nivel empresarial, salir de la crisis sin que se esté preparando la siguiente, implica que los accionistas deben comprender que dar prioridad absoluta al rendimiento financiero inmediato terminará matando la gallina de los huevos de oro; los políticos deben esforzarse en una mayor independencia del poder del dinero; los sistemas de gestión del personal deben ser replanteados con visión de reciprocidad, y ser abandonados los métodos pseudo científicos actuales en provecho de sistemas más realistas, lo cual implica un replanteamiento a la vez filosófico y estructural de las organizaciones. Filosófico porque tenemos que preguntarnos seriamente qué clase de sociedad humana queremos construir, en la que vivirán nuestros hijos y nietos, y cuál es la finalidad de la misma, si es favorecer el control de la mayoría por una minoría de privilegiados, o tender, sin prisa pero sin pausa, hacia una sociedad más equitativa, más facilitadora de la evolución personal, al fin y al cabo más humanista. Estructural porque para recuperar la confianza de los trabajadores, su motivación e implicación, hará falta más que nuevos discursos sobre que son el principal activo de la empresa, cuando han podido comprobar que son el primero del que se prescinde. Hay que replantear el sistema organizativo de arriba a abajo, y no parchear los niveles inferiores.

IMPERTINENCIA *científica*

La teoría es asesinada tarde o temprano por la experiencia.

Albert Einstein

Presentada bajo la forma matemática, el error adquiere un gran prestigio. El escéptico más acérrimo atribuye con buenas ganas a las ecuaciones virtudes misteriosas.

*Gustave Le Bon,
Psicólogo y físico*

Los modelos de gestión racional de personas que prevalecen actualmente se fundamentan en premisas equivocadas, o inadaptadas al campo al que se pretenden aplicar. Se presentan como científicos los que, a los ojos de muchos, les convierte en indiscutibles, y sus *verdades* en dogma de fe. Sin embargo, no son más que una ilusión. Los tecnomanagers y sus seguidores disponen de un argumento aparentemente inatacable, que consiste en decir: “nosotros somos científicos y por tanto racionales y objetivos, por el contrario vosotros que os preocupáis por el lado humano, sois subjetivos y emocionales, por tanto vuestra gestión no es ni racional, ni es fiable”. Defienden un silogismo cojo implícito, una falacia lógica, en sus planteamientos, que podríamos formalizar así:

- *El ser humano es subjetivo e irracional*
- *Los números son objetivos y racionales*
- *Los seres humanos convertidos a números se convierten en objetivos y racionales.*

Por esta razón, lo llamo tecnomanagement, porque plantea una dirección de personas tecnocrática, olvidando totalmente que los seres humanos son... humanos, es decir, seres bio-psico-sociales.

Mi propósito es sencillo, es mostrar que la ciencia no dispone de una verdad universal y que sus teorías fracasan cuando se las intenta aplicar a otros campos del conocimiento científico. Da el caso, en particular, cuando se pretende aplicar sistemas basados en ciencias exactas al ser humano, porque posee propiedades que no coinciden con los sistemas físicos. Por consiguiente, me propongo mostrar que el tecnomanagement está equivocado, que no es realmente científico, y que sus conclusiones y métodos son en realidad subjetivos e irracionales.

La lógica irracional del ser humano

La lógica imperante en la gestión de las personas en las empresas está basada en un determinismo causal implícitamente heredado de Laplace quien afirmaba que *si se conoce con total precisión el estado actual del mundo, uno puede predecir cualquier evento en el futuro.*

Bastaría por tanto a los tecnomanagers conocer el sistema-empresa con la suficiente precisión para ser capaces de prever cualquier estado futuro del mismo, y saber qué elementos modificar para conseguir cualquier resultado deseado. O por lo menos eso imaginan.

De aquí la multiplicación de indicadores y fórmulas de cálculo que aplican alegremente y sin la menor contemplación al componente humano que se encuentra así “reificado”, eso es: convertido en cosas, deshumanizado.

Hay que admitir que la ilusión es seductora: conocer el sistema-humano con precisión nos permitiría saber qué palanca maneja cada comportamiento y seríamos capaces de optimizar el funcionamiento de dicho sistema. *“Manos a la obra, consigamos informaciones y movamos las palancas, ¡el mundo es nuestro!”*

Están ayudados en esto por siglos de determinismo científico, y hasta por modelos psicológicos conductistas más recientes que pretenden reducir el hombre a un montón de cables y engranajes biológicos.

No obstante, todo el enorme, magnífico y coherente edificio del tecnomangement descansa en una premisa equivocada – tal como lo desarrollaré en un próximo capítulo - que consiste en considerar al hombre como un simple animal.

Metafóricamente, es como aplicar la geometría de Euclides para comprender el Cosmos, o principios de física clásica a un universo cuántico, es decir, al fin y al cabo: leyes e instrumentos completamente inadaptados.

Hay grandes diferencias entre el mundo de las matemáticas o de la física clásica y el ser humano. Citaré algunas como ejemplo:

NO-TRANSITIVIDAD

ya sabemos que si a es mayor que b y b es mayor que c , entonces, a es mayor que c . Pues, en el espacio humano, las relaciones no son necesariamente transitivas, y puede darse el caso de que Alberto me resulte más simpático que Bernardo, Bernardo más simpático que Carlos, pero prefiera Carlos a Alberto.

Lucía acaba de terminar un master en bioingeniería en Valencia y se encuentra en la situación de decidir entre tres opciones.

- Opción 1:** Buscar cuanto antes un empleo en Valencia, lo que le proporcionaría ingresos y una nómina para comprarse un coche.
- Opción 2:** Una empresa le hace una oferta de trabajo en Alicante, lo que le obligaría a cambiar de residencia. El trabajo corresponde a la rama alimentaria y no a la rama médica que corresponde a sus expectativas, pero es de incorporación inmediata y, según le parece a Lucía: bien remunerado.
- Opción 3:** La universidad le propone realizar unas prácticas de seis meses en el departamento de I+D de un laboratorio pionero en investigaciones médica.

Comparando las opciones de dos en dos, prefiere la opción uno a la segunda porque disponer de un coche es su ilusión desde que se sacó el carné, y le proporcionaría una ansiada libertad de movimiento.

La segunda supondría mudarse a Alicante y alejarse de su familia y de su novio. Puesto a tener un trabajo, que sea en Valencia.

Entre la segunda y la tercera, prefiere la segunda, porque es comparar el modesto importe de una beca con un sueldo en Alicante que considera generoso.

Sin embargo, entre realizar prácticas en un laboratorio pionero que le puede proporcionar experiencia y prestigio, y trabajar en una empresa (aún no encontrada) haciendo un trabajo aún no definido por un sueldo aún desconocido, prefiere aceptar la beca que buscar trabajo en Valencia, es decir, la tercera opción antes que la primera.

Por lo que tenemos opción 1 > opción 2 > opción 3 > opción 1

A nivel de grupos, la paradoja de Condorcet muestra como las preferencias colectivas no son transitivas, aún cuando las preferencias individuales lo sean.

Por haber alcanzado los objetivos implicándose de forma destacada en el trabajo, el jefe de Juan, Luis y Miguel les propone una recompensa que, a fin de evitar cualquier agravio comparativo, será común a los tres componentes. Serán los tres protagonistas quienes elegirán la recompensa entre tres posibilidades.

La propuesta A consiste en recibir una prima excepcional, la B beneficiarse de un cambio de categoría salarial y la C en participar en un viaje de incentivos al Reino Unido.

El sistema será democrático puesto que cada persona otorgará 3 puntos a su opción preferida, 2 puntos a la segunda y solamente 1 punto a la que menos le interesa. Aquella de la tres opciones que habrá conseguido ser preferida por dos personas será la elegida.

Juan, que está perfeccionando el inglés, otorga 3 puntos al viaje al Reino Unido, 2 al cambio de categoría y 1 a la prima excepcional. Luis es joven y piensa en la evolución de su carrera por lo que prefiere el cambio de categoría al que atribuye 3 puntos, 2 a la prima y solamente 1 punto al viaje porque ha estado varias veces en el Reino Unido. Miguel, por fin da preferencia a la prima, luego al viaje y el cambio de categoría viene en último lugar. Podemos representar los votos en la siguiente tabla.

	Juan	Luís	Miguel
A: Prima excepcional	1	2	3
B: Cambio de categoría	2	3	1
C: Viaje de incentivo	3	1	2

Recordemos que en materia de elecciones, los candidatos no son elegidos en función del total de puntos recibidos sino en función del número de personas que les prefieren.

Comparando las propuestas dos a dos, la propuesta B es preferible a la propuesta A, puesto que dos personas la prefieren (Juan y Luis),

Del mismo modo, la opción A es preferible a C porque tanto Luis como Miguel la prefieren.

Y la opción C es preferible a la opción B por votos de Juan y de Miguel.

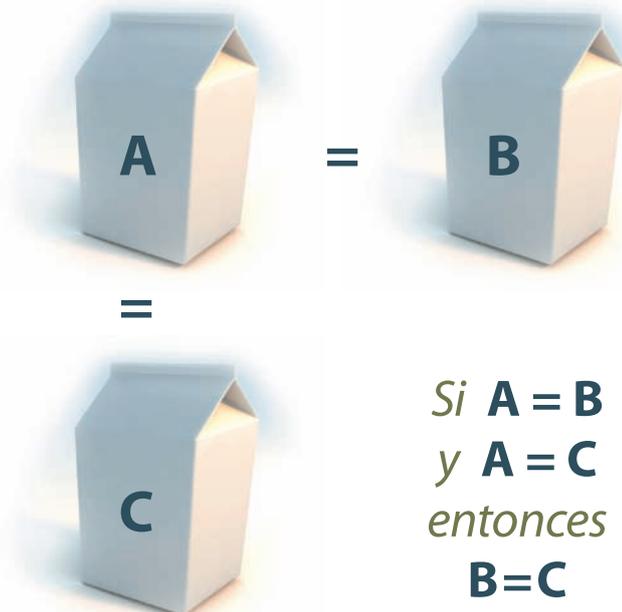
Si reprendamos la relación "preferible a" por el signo ">", entonces:

B>A>C>B

Eso es, el cambio de categoría es preferible a la prima, que es preferible al viaje que es preferible al cambio de categoría.

AXIOMA DE EUCLIDES

según el cual dos cantidades iguales a una misma tercera son iguales.



El axioma de Euclides se verifica con algunas relaciones entre cosas materiales o magnitudes físicas, y cuando la relación se verifica una vez, lo hace siempre.

En términos simbólicos: " a, b, c , si $\{a R b\}$ y $\{a R c\}$, entonces $\{b R c\}$

Es decir, si se verifica una relación determinada entre a y b , a la vez que entre a y c , entonces esta relación también se verifica entre b y c . Y esto, cualesquiera que sean a , b y c . Que sean botellas, vasos, átomos, lámparas de cuarto de baño, azulejos de la cocina, o apuntes contables.

Pero esa relación simbólica no es cierta cualesquiera que sean los seres humanos, ni tratándose de los mismos individuos, cualesquiera que sean las circunstancias. La relación es, de hecho, siempre indeterminada.

Así Alberto puede ser tan gran amigo de Bernardo como de Carlos, mientras que Bernardo y Carlos se llevan fatal, o inclusive se odian.

También es posible que esta relación entre Bernardo y Carlos sea función de alguna circunstancia, o se catalice en una dirección diferente según quién sea presente en su grupo de amigos o compañeros de trabajo.

Emilio y Alfredo trabajan en el departamento de mantenimiento desde hace varios años. Congeniaban bien, la comunicación era fluida, la cooperación efectiva. Hasta que llegó Pedro con sus aspiraciones a convertirse algún día en jefe.

Pedro imagina que para que él mismo destacara, tenía que romper el buen entendimiento entre Emilio y Alfredo, sino seguiría siendo siempre "el tercer hombre". Y supo obrar de tal manera que lo consiguió. Se hizo amigo-compinche de ambos, pero los dividió y los opuso el uno al otro. Al cabo de un par de años, Pedro fue trasladado a un departamento de nueva creación y sustituido por Amalia. A diferencia de Pedro, ella pensaba que el refrán correcto era "une y vencerás". Algunos meses después, los tres eran agradables compañeros de trabajo que no desperdiciaban oportunidad de cooperar. La relación entre los tres miembros del departamento no obedeció nunca al axioma de Euclides, sino que fue el producto de sentimientos y circunstancias humanas que las matemáticas no pueden describir.

La ley de la gravedad terrestre no puede explicar el enamoramiento
Albert Einstein

ASOCIATIVIDAD

en álgebra, la suma y la multiplicación son asociativas, y es correcta la ecuación " $(a+b) + c = a + (b+c)$ ". Pues, no necesariamente en relaciones humanas, en el que el comportamiento de una persona dentro de un grupo determinado puede diferir radicalmente de sus comportamientos fuera de este grupo.

Jaime y Diana trabajan en el mismo departamento desde hace varios años. Forman un binomio eficaz porque ambos se complementan muy bien, tanto en cuanto a competencias como en actitudes.

Diana, aunque siempre con mucha diplomacia, lleva cierto ascendente sobre Jaime. En algunos proyectos, es necesario que Pedro eche una mano a sus dos compañeros y el trío funciona bien porque Pedro acepta de buenas ganas la discreta ascendencia de Diana en un proyecto ajeno. Sin embargo, cuando Pedro pide ayuda para un proyecto del que es responsable, el trío funciona muy mal porque Pedro intenta dejar claro que en este caso, él lleva las riendas y procura que Diana no lo olvide. Por su parte, a Jaime no le sienta bien el comportamiento de Pedro hacia ella, y esto crea tensiones.

CONMUTATIVIDAD

es la propiedad que expresa que $a \times b = b \times a$, es decir que invertir los factores no modifica el resultado. En matemáticas, lo hemos aprendido desde niños: el orden de los factores no modifica el producto, pero no es cierto cuando se trata de seres humanos. Por ejemplo, informar de una reunión a Alberto antes que a Bernardo puede tener resultados drásticamente diferentes a si se informa primero a Bernardo y luego a Alberto. Las personas tenemos un sentido propio de nuestro sitio en la organización y de cómo deberían ser los protocolos sociales y de comunicación. Véase por ejemplo el extremado cuidado que suele ponerse en la colocación de invitados a una cena social - bodas, galas, etc. - para que no hiera susceptibilidades.

En una ocasión, me encontraba en el hall de una multinacional clienta, cuando fui testigo de la siguiente escena, protagonizada por dos empleados de la misma.

- ¿Vienes a la conferencia?
 - No. ¿Qué conferencia?
 - Hay una conferencia en cinco minutos sobre [no me acuerdo el tema que se citó] para todos los mandos intermedios del departamento.
 - Pues, yo no se nada de una conferencia.
 - Bueno, ahora lo sabes, porque te lo estoy diciendo.
 - Pues sigo sin saber nada, porque a mi no me lo ha dicho la persona que debía decírmelo.
-

ELEMENTO NEUTRO

fue un gran hallazgo de las matemáticas, como lo fue el invento del agujero en medio de la rueda. Así, las operaciones aritméticas admiten un elemento neutro conocido, como el cero para la adición, o el uno para la multiplicación. Sin embargo, no existe nunca un elemento neutro en los grupos humanos, y la mera presencia de un simple observador modifica el comportamiento del grupo. Por no decir cuando el elemento es un jefe.

Robert Rosenthal procedió a un experimento muy interesante, que muestra cómo las expectativas del observador influyen sobre las percepciones, y hasta sobre las mediciones aparentemente más objetivas.

Reunió a una docena de estudiantes para medir los resultados de dos grupos de ratas en un laberinto. Las mediciones consistían en apuntar tiempos y aciertos o errores en el camino. El experimento tenía por objetivo anunciado determinar las diferencias entre un grupo de ratas biológicamente seleccionadas por su habilidad a resolver problemas, y otro grupo de ratas que había sido educadas para ser torpes.

Los estudiantes pudieron determinar que, efectivamente, las ratas inteligentes conseguían resultados notablemente superiores al grupo de las ratas torpes. Pero lo que ellos no sabían, es que los dos grupos eran totalmente similares y constituidos de forma aleatoria a partir de un mismo grupo de ratas. Era su creencia en una diferencia la que se tradujo en mediciones "objetivas" distorsionadas.

Luego, Rosenthal y Jacobson repitieron el experimento con alumnos y profesores, y sorprendentemente, con los mismos resultados: los alumnos supuestamente más inteligentes consiguieron mejores resultados que los alumnos supuestamente tontos¹².

Los tratados de psicología cognitiva están repletos de ejemplos y de demostración de que la presencia de un simple observador es suficiente para modificar las condiciones de la experiencia, y que la observación neutra resulta imposible. En su libro sobre la comunicación

12. Rosenthal and Jacobson, Pygmalion in the classroom: Teacher expectation and pupils' intellectual development.

humana, Paul Watzlawick¹³ y la Escuela de Palo Alto argumentan que no comunicar es imposible, porque el simple hecho de no querer comunicar es una comunicación en sí misma. Por tanto, toda observación presencial es una comunicación.

Física cuántica y comportamientos humanos

Ya veis, las teorías matemáticas que tan bien nos funcionan con temas materiales y racionales no son aplicables a los seres humanos, porque su “realidad” escapa de los mapas clásicos. Sin embargo, es extraña la cantidad de parecidos que podemos encontrar entre el ser humano y el mundo cuántico, aún cuando sea sólo por su obstinada manía de contradecir el sentido común y los convencimientos más arraigados.

BICOMPORTAMIENTO

Los fotones se comportan como onda o como partícula según el observador. “Físicos franceses han realizado con éxito un experimento propuesto por John Wheeler en 1978 y comprobado que el fotón se manifiesta como una onda cuando se ha decidido observar un comportamiento ondulatorio y que se comporta como una partícula cuando se ha decidido observar un comportamiento corpuscular, incluso cuando la pretensión del observador se retrasa al máximo y se ejerce de forma aleatoria¹⁴”. Los seres humanos somos aun más extraños, somos capaces de bi, tri o más comportamientos. Mostramos una cara diferente según hablamos con el jefe, con un compañero o con un subordinado. McGregor comentaba que nos comportamos tal como creemos que los demás espera que nos comportemos. Se llama adaptabilidad social.

EL PRINCIPIO DE INDETERMINACIÓN DE HEISENBERG

Impide la medición exacta y simultánea de dos magnitudes vinculadas. Es más, “cuanta mayor certeza se busca en determinar la posición de una partícula, menos se conoce su cantidad de movimiento lineal¹⁵”. El principio de indeterminación debería ser también uno de los principios más fundamentales en la gestión de los seres humanos: son esencialmente impredecibles, porque no se aplica el estricto principio de causalidad y aunque se den las mismas circunstancias, no siempre se producirán los mismos efectos.

Cuántas veces antes de pedir algo al jefe, o anunciarle un contratiempo, has preguntado a la secretaria: ¿Cómo está el jefe hoy? ¿Lo harías si las reacciones del jefe no fuesen en parte impredecibles y función de oscuras e indefinibles circunstancias?

Ayer durante la pausa, hiciste un cumplido a una colega de trabajo sobre su peinado, y ella te invitó al café. ¿Significa esto que cada vez que le hagas un cumplido, pagará ella el café? ¿Significa esto que todas las personas a las que harás un cumplido te invitarán al café? ¿Podemos realmente considerar el café como un condicionamiento operante que refuerza la actitud de complimentar el peinado de una compañera? Es lo que diría un conductista.

13. Paul Watzlawick. Teoría de la comunicación humana. Herder.

14. Escribe Yaiza Martínez en “Tendencias Científicas”.

15. Wikipedia.

Se ha analizado y “medido” las habilidades y actitudes de un trabajador en su puesto de trabajo actual. ¿Significa esto que se comportará del mismo modo y con el mismo rendimiento en su próximo puesto, con otros colegas y otro jefe? Sin embargo, es lo que pretende la teoría de Gestión por Competencias.

CONTRAFACTUALIDAD

Lo que no se ha producido puede provocar los mismos efectos que si se hubiera producido. La contrafactualidad existe en mecánica cuántica, pero la conocemos también en las sociedades humanas, en las que una información falsa o contradictoria con la realidad puede provocar los mismos efectos que si fuera cierta. Por ejemplo, la falsa información de que Alberto y Paula convinieron una cita privada (que por tanto no existió), puede influir en los comportamientos de sus respectivos compañeros sentimentales. Los rumores constituyen un excelente ejemplo de cómo la información falsa sobre algo que no se ha producido realmente provoca las mismas consecuencias que si hubiera realmente ocurrido. Y los rumores son algo indisoluble de los grupos y sociedades humanas.

Desde que alguien dejó caer alrededor de la máquina de café, que Paula cobraba más dinero que Ángela, la noticia se ha extendido y ha terminado llegando a los oídos de esta última. Desde entonces Ángela dejó de considerar a Paula como una amable compañera de trabajo, y de echarle una mano cuando parecía necesitarlo. La frialdad de su nueva relación ha afectado tanto a Paula que un día, le pidió una explicación franca a Ángela, que primero contestó con evasivas e indirectas, como “pues, tú sabrás porqué” o “seguro que puedes imaginártelo”. Sin embargo, la insistencia de Paula fue tal que Ángela terminó confesando que no le parecía nada normal que ella ganara menos que su compañera, y que si así era, no veía porqué tenía que prestarle ayuda.

Sin embargo, la noticia era falsa. En realidad, Paula cobraba un poquito menos que Ángela, pero tuvo que enseñarle sus tres últimos boletines de salario para que aquella la creyera.

Ángela admite ahora que fue un simple rumor y que estaba equivocada, pero de momento, la relación entre las dos mujeres queda fría y superficial, y al romperse la confianza, se ha roto gran parte de la colaboración. Por algo que no existía.

LA SUPERPOSICIÓN CUÁNTICA

La física cuántica llama superposición al hecho de que un objeto posea simultáneamente dos o más valores diferentes de una cantidad observable. Metafóricamente, es como si un objeto fuera redondo y cuadrado al mismo tiempo. Los objetos macroscópicos y los acontecimientos “reales” no parecen poseer la capacidad de superposición, ni se verifica dicha propiedad en la mecánica newtoniana (el mundo perceptible en el que vivimos se rige por la mecánica newtoniana). Pero sí en el mundo cuántico. El experimento imaginario del *gato de Schrödinger* ilustra esta propiedad mostrando que, escondido dentro de una caja opaca junto con un artilugio venenoso pilotado por un único fotón, el gato objeto del experimento podía estar a la vez vivo y muerto. Esta dualidad siendo posible porque se podía comprobar que el fotón había *a la vez* pasado por el mecanismo de activación del veneno, y *a la vez* no había pasado por él.

Los seres humanos poseemos también la capacidad de presentar varios valores diferentes y simultáneos de una misma cantidad. Una de las razones, es que la observación de otro ser humano es perceptiva, es decir, dependiente del observador. Es así como una misma persona puede ser a la vez simpática y antipática a los ojos de dos observadores distintos.

No obstante sigue siendo cierto inclusive con mediciones objetivas, en particular debido al fenómeno de las “capas lógicas” que desarrolló en un capítulo posterior, así como a la dualidad de criterios de valoración.

Bernard Merck¹⁶ cita el caso de un departamento de atención al cliente en el que los procesos de trabajo están descritos de manera muy formal y controlada por los ordenadores.

La observación muestra que algunos operadores consiguen altos indicios de respeto de procesos, pero que no resuelven del todo bien todas las reclamaciones. Por el contrario, otros operadores no respetan estrictamente los protocolos marcados, pero solucionan satisfactoriamente un mayor número de problemas. Al saltarse parte de la normativa, el valor de sus indicadores es bastante inferior, pero los resultados son más acordes con su misión de trabajo, por lo que a la vez atienden bien a los clientes, y los atienden mal.

He podido identificar otras características comunes entre la física cuántica y la gestión de personas, pero no vale la pena extenderse más. Antes de pasar a los temas relacionados con la lógica, quisiera dejar claro, por si se le ocurriera a alguien tomar mi comparación entre los seres humanos y la teoría cuántica al pie de la letra, que sólo relaciono ambos modelos con una relación metafórica, del mismo modo que un médico utiliza a veces el modelo de la cafetera como explicación del funcionamiento del riñón, sin que – espero – a nadie se le ocurra extrapolar la explicación injertándose cartuchos de Nespresso directamente bajo la piel. La física cuántica ha supuesto un replanteamiento del conocimiento científico y un cambio total de paradigma con respecto a la física clásica, del mismo modo que yo predico un cambio total de paradigma en la gestión del factor humano en las empresas, cambio que puede resultar tan contraria a la intuición en este segundo campo como ha mostrado serlo en el primero.

Fuzzy Logic

Desde que Aristóteles planteara las bases de la lógica, ha sido siempre concebida como un concepto binario, una disyuntiva. Concretamente, toda proposición era verdadera o bien falsa, y no cabía otra posibilidad (se llama: principio del tercio excluso). Como corolario, ninguna proposición podía ser verdadera y falsa simultáneamente. Hubo que esperar el año 1920 para que Jan Łukasiewicz rebatiera el principio del tercio excluso e introdujera como tercer valor lógico el indeterminado.

Considere el enunciado siguiente y conteste V si la afirmación es indudablemente verdadera, F si es indudablemente falsa, e ¿? (indeterminada) en cualquier otro caso.

La mujer acababa de apagar las luces del cuarto de baño cuando el hombre entró en la habitación por la ventana del balcón. Gritó algo en un idioma que la mujer no entendía y ella salió precipitadamente al pasillo.

Intente contestar a las siguientes afirmaciones:

- | | | | |
|--|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| 1. La escena ocurrió de noche: | <input type="checkbox"/> V | <input type="checkbox"/> F | <input type="checkbox"/> ? |
| 2. El ladrón entró por una ventana: | <input type="checkbox"/> V | <input type="checkbox"/> F | <input type="checkbox"/> ? |
| 3. El hombre era extranjero: | <input type="checkbox"/> V | <input type="checkbox"/> F | <input type="checkbox"/> ? |
| 4. La mujer se asustó por el grito: | <input type="checkbox"/> V | <input type="checkbox"/> F | <input type="checkbox"/> ? |
| 5. La mujer salió corriendo a pedir ayuda: | <input type="checkbox"/> V | <input type="checkbox"/> F | <input type="checkbox"/> ? |

Si lo ha intentado, se habrá dado cuenta de que todas las afirmaciones son indeterminadas, y que no es posible afirmar de ninguna que es verdadera o bien que es falsa.

No obstante, cuando se trata de personas, la cosa se complica aun más puesto que no sólo una proposición puede ser indeterminada, sino que puede llegar a ser verdadera y falsa a la vez. Una proposición y su contrario pueden ser ciertas simultáneamente. O falsas, claro. Es así como una misma persona puede merecerse el doble calificativo de buen comunicador y de mal comunicador. La comunicación, en efecto, es una interrelación que queda a la merced de las circunstancias y es también función de patrones emocionales y de estereotipos cognitivos. Eso explica que una persona puede hacer gala de una gran asertividad cuando se comunica con determinados grupos de gente, y comportamientos agresivos en otras situaciones o con otro tipo de gente. ¿Habéis observado cómo muchos niños se comportan de manera extremadamente diferente cuando sus padres están presentes que cuando no están?

No es exclusivo de la psicología humana. A la pregunta: ¿es bueno este medicamento? tanto la respuesta sí como la respuesta no pueden ser ciertas simultáneamente. Puede ser bueno a pequeñas dosis y malo a dosis mayores, o bien bueno para una persona y malo para otra, o bien bueno o malo según las circunstancias en que se toma como en el caso de consumirlo con alcohol. Se me podrá objetar que si la pregunta fuera acompañada de una descripción completa de las condiciones y del entorno, sólo una de las respuestas anteriores sería cierta. Desde luego, y cuando se trata de un conjunto finito resulta posible – aunque a veces muy laborioso – describirlo enteramente. Pero cuando se trata de un conjunto no finito y fuertemente complejo, como en el caso de un ser humano, resulta imposible. Por mucha información que se pretenda añadir a la descripción del individuo y de sus circunstancias, jamás podrá llegar a ser completa. Además, debido a la complejidad que alcanza el sistema que forma el hombre y sus interrelaciones con el entorno, llegamos muy rápidamente a un umbral en el que el coste exponencial de la información añadida no se traduce por un incremento real de precisión en las respuestas.

Ahora, pregúntese a sí mismo: “¿soy feliz?”. Si medita mucho la respuesta, es posible que no pueda afirmar que sí. Probablemente, en efecto, tenga deseos pendientes de satisfacer, sueños por alcanzar, metas por lograr. Algunas personas podrían contestar con toda sinceridad que no, pero con la misma sinceridad, y salvo que hayan sufrido una desgracia reciente, queda igual de probable que las mismas personas, a la pregunta ¿entonces eres

infeliz? también contestarían que no. Lo que significa que tanto la proposición “¿eres feliz?” y su contrario “¿eres infeliz?” admiten simultáneamente un no por respuesta. Es un problema de atención selectiva.

Abraham Maslow, psicólogo famoso por su pirámide de las necesidades, observó que “el hombre es un ser global. Si tiene hambre, no es sólo su estómago que protesta, sino todo su ser”. Si a este hombre hambriento le preguntáis si se siente enfadado, podrá centrarse en su molestia actual y contestar que sí. O bien podrá profundizar en sus emociones, distanciarse de su hambre actual y contestar de forma más general que no. En ninguna de los dos casos habrá mentido, sino que habrá privilegiado aspectos diferentes de su estado fisiológico y mental, lo cual también es función de la situación. Si siente un poco de hambre, tal vez pueda responder que no está enfadado, sin embargo si tiene mucha hambre, tal vez conteste sinceramente que sí lo está. Esto nos lleva al asunto de las mediciones difusas y de las fronteras borrosas: en efecto ¿a partir de qué momento dejamos de tener un poco de hambre y pasamos a tener mucha? ¿A partir de qué umbral pasamos de estar un poco enfadado a estar bastante enfadado?

Kosko¹⁷ nos dice que si quitamos un grano de arena de un montón de ella, seguimos teniendo un grano de arena y pregunta cuántos granos de arena hay que quitar para que el montón deje de serlo. Del mismo modo, si un trabajador está motivado en su trabajo ¿a partir de qué momento o qué acción concreta podremos decir que ha dejado de estarlo? Inversamente, si partimos de un trabajador que no está motivado por su trabajo ¿a partir de cuántos granos de motivación podremos afirmar que ahora, ya lo está?

Hacia un management en Lógica Difusa

Los instrumentos de medición del tecnomanagement operan en lógica absoluta, es decir, con fronteras rectas. Hablamos de frontera recta cuando los valores que discriminan la pertenencia a un grupo u otro son valores fijos. Así, si consideramos el conjunto de las personas que miden menos de 1,80 m, estaremos hablando de una frontera recta, y precisa al milímetro o más si queremos. Aquel que mide 1,799 m pertenece al grupo de los tamaños inferiores, por muchos decimales que añadamos detrás de “1,7”.

Cambiamos el vocabulario, y llamemos a aquellos que miden menos de un metro ochenta: los bajitos, y aquellos que miden un metro ochenta o más: los altos. ¿Es realmente una discriminación relevante la discriminación entre Armando – que mide exactamente 1,79m y Bonifacio que mide 1,805 m? ¿Encontraremos exactamente estas medidas cada vez que mediremos a los interesados, es realmente un valor constante? Sin embargo, es discriminatorio. Esto es el problema de las mediciones en fronteras rectas, que pueden aplicarse perfectamente a determinadas elementos, pero no tienen pertinencia cuando se aplican a otras.

¹⁷ Bart Kosko, Fuzzy Thinking. The new science of fuzzy logic. Hyperion.

La lógica difusa autoriza fronteras flexibles, modulables, adaptables a la naturaleza del objeto de la medición, y mucho más pertinentes para conjuntos fluctuantes. Desde luego, todo lo que está relacionado con la psicología y la sociología humana tiene fronteras difusas: ¿mucho, medianamente o poco cariñoso; buen, mediocre o mal compañero; poco, medianamente o muy implicado en su trabajo?

El EFQM, o la Gestión por Competencias, usan y abusan de valores con fronteras rectas, números con tres o cuatro decimales que suman, restan, multiplican y dividen, confiriéndoles así carácter de certeza indiscutible. Pero muchas de las verdades del EFQM y de la Gestión por Competencias no dejan de ser paralogismos, e ilusión de que la calidad de un resultado matemático podría ser superior a la calidad de los datos captados. Cuando nos referimos a aspectos psicológicos y sociológicos de los trabajadores, deberíamos imprescindiblemente definir y utilizamos criterios y métodos propios de la Lógica Difusa.

Las fronteras rectas son la base del razonamiento capcioso de Aristóteles, en la explicación del sofisma de Zenón de Elea conocido como Aquiles y la tortuga.

Una tortuga sale primera, con su paso señorial y comedido. Aquiles sale en su persecución después de que la tortuga haya recorrido cierta distancia significativa. Al cabo de un tiempo, Aquiles – corriendo - habrá recorrido la mitad de la distancia que le separa de la tortuga. Al cabo de otro tiempo, la mitad de esta nueva distancia; otro momento más tarde, la mitad de la nueva distancia, y así sucesivamente.

Por acercamiento progresivo, Aquiles recorrerá una colección de distancias que son siempre la mitad de lo que le separa de la tortuga, mitad que se convierte cada vez en más pequeña, hasta representar centímetros y luego milímetros, y décimas de milímetro. Pero analizado como una sucesión de distancias sucesivas, Aquiles nunca alcanzará a la tortuga, puesto que por muy pequeña que sea la distancia – y considerando esta como una frontera totalmente recta (o absoluta) – nunca será nula.

El caso de Aquiles fue usado por Zenón para demostrar, también con un razonamiento capcioso, que el movimiento es imposible. La falacia del razonamiento nos resulta obvia, pero el razonamiento es intachable. Son sus premisas, y la forma de plantear el problema, lo que falla. Veremos que el tecnomanagement cae en los mismos errores, aunque no son tan evidentes, y que las conclusiones de sus razonamientos y las consecuencias a las que llevan, resultan igual de equivocadas.

TEOLOGÍA

del management

Las ganancias son a las empresas lo que el oxígeno es a las personas. Si las empresas no ganan lo suficiente quiebran. Si las personas no respiran lo suficiente mueren. Pero si creemos que el único foco de las empresas es el de maximizar las ganancias y la vida consiste en respirar, nos estaremos perdiendo algo muy importante.

Russel L. Ackoff

No son las ideas que profesa la ciencia que generan pasiones, sino las pasiones quienes aprovechan la ciencia para defender su causa.

*François Jacob.
Premio Nóbel de medicina.*

El tecnomanagement tiene todas las apariencias de científico: acumula hechos, convierte todo a números (lo que le da su sabor a objetividad), y opera infinidades de cálculos estadísticos para sostener su ideología. Pero detrás de su aparente racionalidad, hay discursos doctrinarios perentorios que levantan en sus defensores pasiones emocionales y un rechazo a replantear el dogma en una actitud que, más que en las ciencias, solemos encontrar en las teologías.

Algunas de las sentencias de su catecismo son probablemente extrapolaciones ingenuas debidas a un profundo conocimiento de las ciencias exactas y un completo desconocimiento de las ciencias sociales, por lo que más que falacias, se trataría de paralogismos. Otras de sus premisas equivocadas son simplemente mitos, creencias cuyos apotegmas suenan a indiscutibles, leyendas tantas veces repetidas que se convierten en parte del imaginario social como si fueran reales. Me propongo desmontar las falacias, los mitos y los errores en los que descansa la ideología del tecnomanagement. Para aquellos que lo han adoptado como fe, es posible que mis comentarios no puedan rivalizar con sus convicciones, es lo propio de la fe que no puede verse replanteada por la lógica ni el razonamiento. Pero me dirijo esencialmente a los agnósticos de la gestión, a aquellos que conservan la inquietud de reconsiderar los axiomas porque tienen una mente de naturaleza copérmica, de las que se preguntan porqué, al final, no sería el Sol quien diera la vuelta a la Tierra.

Las falacias

El hombre es un (simple) animal

La primera premisa equivocada del tecnomanagement es que “el hombre es un animal”, por lo menos debería decir: el hombre no es un simple animal.

Las consecuencias de esta premisa reduccionista se manifiestan en el uso y abuso de teorías conductistas. Skinner extrapoló sus experimentos con animales como ratas y palomas a la psicología humana, lo cual no es de extrañar puesto que consideraba que el hombre es sólo un cuerpo que vive. Por eso afirmaba que las conductas humanas pueden ser comprendidas, anticipadas y controladas sin tomar en consideraciones los eventos mentales. Dicho en otras palabras: ante un mismo estímulo, las ranas, las ratas, las tortugas y los seres humanos tendrán el mismo tipo de respuestas. Es cierto que en determinadas circunstancias, el hombre actúa en función de su biología animal, pero sólo cuando la situación no requiere la intervención de su razonamiento, de su ética, o de su espiritualidad. En estos casos, el hombre es totalmente capaz de tomar decisiones o adoptar comportamientos independientes u opuestos a lo que corresponde a su parte “animal”. La extrapolación abusiva de conclusiones conductistas desemboca en la creencia de que existe una relación causa-efecto entre estímulo y respuesta, sin tener en cuenta el libre albedrío del ser humano (para Skinner, un cuerpo que vive no puede ser nunca libre), ni ninguna consideración relacional o circunstancial (lo que incordiaría mucho a Ortega y Gasset quién escribió “Yo soy yo y mis circunstancias”).

A su vez, el animalismo conduce a la creencia de que las mismas causas producen los mismos efectos, eso es: que las mismas causas producirán los mismos efectos sobre cualquier empleado, y que los mismos impulsos producirán siempre las mismas respuestas en una persona determinada.

Pero no es así. Como persona digo que, afortunadamente, tenemos capacidad de proveer respuestas imprevisibles – se llama creatividad, adaptabilidad, evolución. Además, pertenecemos a diferentes sistemas lógicos que se entrecruzan y solapan e imponen diferentes prioridades de respuesta en función de una combinación de circunstancias cuyo número es totalmente indeterminado. Como trabajador, formamos parte del sistema lógico “subordinado de”, “colega de”, “jefe de”, además de sistemas externos como “familiar de”, “amigo de”, “seguidor de la ideología política / religiosa / sindical de”, etc.

Todos estos sistemas tienen su lógica propia, y nos influyen de forma más o menos prioritaria según las circunstancias y lugares en que nos encontramos. Y por tanto conducen a respuestas diferentes, a veces imprevisibles, a veces totalmente excepcionales como ocurre en situaciones de catástrofes o de guerras.

Si el hombre es un animal, es el único que ha construido templos y catedrales, que ha elaborado sistemas de ética, o que ha sacrificado su vida en nombre de una ideología. Que se sepa, el hombre es el único ser del planeta que tiene espiritualidad (que no significa religiosidad), ética y capacidad filosófica, y probablemente también el único que se pregunta cuál es el sentido de la vida.

Los métodos de gestión del personal se fundamentan demasiado en condicionamientos operantes, como la teoría del palo y de la zanahoria, y en sus diversos perfeccionamientos. Mientras el empleado realiza un trabajo repetitivo y monótono, de muy bajo valor añadido personal, no activa sus capas humanas superiores, es como si funcionara con el piloto automático, y es más sensible a los condicionamientos positivos y negativos. Pero si desarrolla un trabajo que le requiere pensar, valorar, elegir, tomar decisiones, entonces los refuerzos operantes se convierten en secundarios y hasta... inoperantes. A la vez, se hace más sensible a necesidades de más alto nivel – en el modelo de Maslow – como las relaciones sociales, la propia estima y los valores holísticos de pertenencia, de finalidad, de sentido de las tareas y de la vida.

El tecnomanagement se encuentra en una paradoja que tendrá que resolver. Si lo que pretende es dirigir y controlar al trabajador basándose en teorías de zoología, se ve obligado a anular el lado humano del trabajador y encerrarlo en una visión mecanicista y animalista, pero entonces su motivación, su aportación creativa y su implicación se convierten en pésimas. Si por el contrario quiere conseguir motivación, implicación y creatividad, tiene que admitir que los empleados no son simples ejecutores vagos y descerebrados sino seres pensantes, con ambiciones y capacidad para contribuir al desarrollo del negocio, y va a tener que tratarles como tal.

Quantofrenia y matemática ficción

Señor, $\frac{a+b^n}{n} = X$ entonces, Dios existe. ¡Conteste!¹⁸

18. Frase, probablemente apócrifa, atribuida a Euler frente a Diderot.

Leí recientemente en un foro sobre Recursos Humanos: “los números no mienten”. Es un convencimiento muy difundido el que todo lo que resulta de cálculos matemáticos tiene valor indiscutible. Cuanto más complicados parecen los cálculos y más cifras detrás de la coma tienen los resultados: ¡más fiables! Para algunos, es casi dogma de fe.

No obstante, cuando la captación de la información es imprecisa, ninguna forma de calcular dará resultados muy exactos. A entrada de datos borrosos, resultados borrosos, o como dicen los informáticos: *garbage in, garbage out* (basura en entrada, basura en salida). Ninguna información subjetiva puede desembocar en un resultado objetivo, por muy elaboradas que sean las fórmulas de cálculo que le aplicamos.

Tomemos como ejemplo la Gestión por Competencias. Sus principios de base, sus fundamentos teóricos, son extremadamente seductores, y sus razonamientos internos son coherentes, pero pretende demostrarse a sí mismo, lo cual es imposible y contradice el segundo teorema de Gödel que demuestra que “ningún sistema coherente¹⁹ se puede usar para demostrarse a sí mismo”. Coherente es, pero también parcialmente irrealista.

“La gestión [de los recursos humanos] es una mezcla de directrices racionales, de prescripciones precisas, de herramientas sofisticadas de medición, de técnicas objetivas de evaluación, pero también de prescripciones irrealistas, de cuadros de mandos inaplicables y de valoraciones arbitrarias²⁰”.

LO QUE NO SE PUEDE MEDIR NO SE PUEDE CONTROLAR

La afirmación: “lo que no se puede medir, no se puede controlar” se presenta como una verdad universal y se percibe como tal. Una cosa muy diferente sería decir: “algunas cosas que no se pueden medir no se pueden controlar”. Pero al ser universal, la declaración implica la recíproca, es decir: “lo que se puede medir, sí se puede controlar”. Como consecuencia de su confusión, el tecnomanagement lo convierte todo en números, dando así la sensación de que lo tiene todo controlado y se permite presentar sus decisiones como irrefutables, con el argumento de que son numéricas y fruto de mediciones y cálculos. Adopta así sistemas de medición y de cálculo para todo lo referente al componente humano en las empresas y organizaciones, y pide – y consigue – que se adopten sus declaraciones como verdades indiscutibles.

En la medida en que las matemáticas son ciertas, no se refieren a la realidad,
y en la medida en que se refieren a la realidad, no son ciertas.

Albert Einstein

Otro gran equívoco de los métodos actuales es la confusión entre medir y valorar. Puedo mirar al cielo y atribuir una valoración personal a la tasa de nubosidad. Puedo atribuirle una nota del 0 al 10. Puedo pedir a cien personas que hagan lo mismo, o a mil. Podemos calcular medias simples, acotadas, medianas con cuatro decimales, desviaciones típicas, y presentar los resultados en bonitas tablas o lucidas gráficas. Pero nada cambiará el hecho de que no se trata de mediciones, sino de valoraciones totalmente subjetivas, y que las valoraciones que puedo hacer hoy no tienen el mismo criterio que las que hice la semana pasada, o las que haré mañana. Intervienen mis expectativas sobre el tiempo (por ejemplo, no valoraré del mismo modo si espero ir a la playa mañana que si voy a quedarme en casa), los motivos

¹⁹. Coherente significa aquí no autocontradictorio.

²⁰. Vincent de Gaulejac.

por los que me han pedido mi valoración, mi conocimiento o no sobre las valoraciones de los demás y tantas variables que renuncio a intentar listarlas aquí. Valorar no es medir, y la confusión es omnipresente en las herramientas del tecnomanagement. Es más, podemos leer aberraciones como esta frase del EFQM: [los trabajadores] “cumplimentan cuestionarios de autoevaluación objetiva”. Una autoevaluación objetiva es algo totalmente imposible, una contradicción en los mismos términos, pura antinomia.

Medir significa determinar cuantas veces entra la unidad en la cantidad medida. Si la unidad “kilómetro” entra cien veces entre la ciudad A y mi casa, entonces, he medido que la distancia de mi casa a la ciudad es de cien kilómetros. Pero no puedo medir la motivación del personal porque no existe una unidad definida y universalmente aceptada como unidad de medición. Ni puedo medir la libertad, ni la identificación de los trabajadores con la empresa, ni la calidad de la comunicación de un colaborador. Está claro que puedo estimarlas, valorarlas, o inclusive medir algunos elementos que son parcialmente consecuencia de ellas. Pero el hecho de que un alumno ha conseguido un 9 en su último examen del colegio dista mucho de ser una medición de sus esfuerzos al estudio o de su motivación a trabajar. Que un club de fútbol haya ganado por dos goles a cero el último partido dista mucho de ser la medición de la reciente charla de su entrenador.

En absoluto pretendo que todos los números mienten, ni que hay que dejar de hacer mediciones, sino que la equivocada premisa “lo que no se puede medir, no se puede controlar” lleva a auténticos absurdos en materia de gestión humana.

Pero soy consciente de que aún no he aportado ninguna prueba de que esta afirmación – en tanto que es universal – es falsa.

Pues bien, las emociones no son medibles. Puedo determinar que estoy un poco enfadado, o muy enfadado, o francamente enojado, pero no puedo situarlo en un valor exacto en la escala “de Richter” emocional. Sin embargo, soy capaz de controlar mi enfado. Aun no he matado a nadie, y desde que cumplí los 12 ó 13 años, tampoco me he liado a puñetazos con nadie.

Por el contrario, desde que nacieron mis hijos, dispongo de un libro de salud en el que se les midieron escrupulosa y regularmente. Pero en ningún momento me ha permitido controlar su crecimiento y, por ejemplo, retrasarlo este año porque su ropa está como nueva y así ahorramos un poco. Ni siquiera nos ha permitido pronosticar cuál de ellos sería el más alto en edad adulta.

Encima, a diferencia de lo que tendemos a creer, ser capaz de medir no viene a ser lo mismo que comprender. Newton descubrió y midió la gravedad terrestre, pero no comprendió que era ni porqué existía, hizo falta las aportaciones de Einstein para proponer una explicación del fenómeno. No voy a multiplicar los ejemplos o demostraciones, pero basta con que una verdad no sea universal para que podamos replantear su validez en determinadas circunstancias. Y eso hago yo con respecto a la gestión del personal: no todo lo que se puede medir se puede controlar, ni está descontrolado todo lo que no se puede medir.

ILUSIONES COGNITIVAS

Os propongo un pequeño ejercicio con forma de poema numérico. Tenéis que leerlo y contestar a la pregunta que encierra.

*Iba yendo para Villavieja
Me crucé con siete viejas
Cada vieja llevaba una cesta
En cada cesta, siete ovejas.
¿Cuántas viejas y ovejas
Iban para Villavieja?*

¿Cuál es la respuesta correcta? ¿La tenéis ya? Que aquellos que han contestado siete levanten la mano. Ahora que la levanten los que habéis contestado cuarenta y nueve. Hay dos preguntas en el penúltimo verso: cuántas viejas y cuántas ovejas. ¿Quién ha contestado siete y cuarenta y nueve? Y ¿quién ha contestado que ninguna?

Puesto que si iba yo a Villavieja y me crucé con ellas, ninguna iba, sino que venían de. Pero las cosas son así, y el catedrático Massimo Piatelli Palmarini²¹ da explicaciones en su libro: los túneles de la mente; son ilusiones cognitivas. Cuando en un problema cualquiera aparecen valores numéricos, la tendencia natural inmediata es operar cálculos sobre ellos, y como dice David Boyle, cuanto más medimos, menos comprendemos.

Escribe Guillermo Suárez Fernández, catedrático de la Universidad Complutense²²: “El afán de expresar numéricamente la intensidad y calidad de un conjunto o equipo deportivo o referida a un deportista concreto, es una auténtica obsesión de la prensa especializada. En el fútbol, junto al resultado del marcador, se matizan las faltas provocadas o recibidas, con o sin tarjeta, si es libre directo o no el saque de una falta, tiros a gol, tiros fuera, entradas, robos de balón, pases, regates, control de la pelota y porcentaje de tiempo, etc. En baloncesto, al número de canastas dobles o triples en cada periodo, se añaden rebotes, tapones, tiros libres, faltas personales e incluso las acciones de intimidación bajo los tableros. En tenis se habla de tantos de saque directo, primero o segundo, velocidad de la pelota en el saque, errores no forzados, “aces” dobles faltas, dejadas, puntos red, “break”, tanteador de cada punto y así sucesivamente. No hicieron falta los números para valorar a César, Di Stefano, Gento, Cruif o Kubala, ni a Corbalán, Emiliano, Epi o Sivilio, sin olvidar a Santana, Jimeno, Orantes, Gisbert y tantos otros”.

David Boyle, autor y periodista especializado en temas económicos, escribió un libro en el que habla de la tiranía de los números²³ y de por qué contar no nos puede hacer feliz. Su paradoja número 3 es que “los números sustituyen a la confianza, pero hacen que el hecho de medir sea cada vez menos digno de confianza”.

Existe otra ilusión cognitiva, que consiste en creer que los errores tienden, de forma natural y misteriosa, a compensarse mutuamente, y por tanto que acumulando mediciones erróneas, nos estaríamos acercando progresivamente a la verdad. Esto también es un error, y no hay ninguna demostración de que los errores son necesariamente convergentes. Muy por el contrario, cuanto más multiplicamos mediciones equivocadas entre sí, más probable es que diverjamos más de la realidad.

21. Massimo Piatelli Palmarini. Los Túneles de la mente. Drakontos.

22. La tiranía de los números. ABC octubre 2001, disponible en http://divulgamat2.ehu.es/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=4527

23. David Boyle. The tyranny of numbers, por qué contra no nos puede hacer feliz. Harper Collins.

INDICADORES PERNICIOSOS

Hablando de las valoraciones de los colaboradores, comenta un jefe: “aquellos de los que quiero deshacerme, les valoro un A, porque así, será más fácil encontrarles otro sitio en el grupo. Sin embargo, a los que quiero conservar, les pongo una valoración más baja, así nadie intenta quitármelos y yo puedo seguir pidiéndoles que mejoren²⁴”.

Los indicadores corresponden a lo que la sistémica llama: variables esenciales. Son variables del proceso de transformación que nos informan sobre si el proceso se está realizando dentro de unos márgenes establecidos o admisibles. En función de las informaciones que proporcionan estos indicadores, el sistema de gestión provoca las modificaciones pertinentes para corregir el tiro. Estos indicadores también pueden servir para informar sobre los rendimientos parciales de elementos o subsistemas, y es natural que un management que se jacta de racional y objetivo utilice indicadores para informarse sobre los comportamientos del personal y la contribución de cada uno al resultado global; en particular si esta gestión está centralizada y en gran medida desconectada del terreno. Se construyen entonces baterías de indicadores, y para conducir cada individuo por el estrecho camino que le corresponde, se le premia y castiga en función de sus resultados en los diversos indicadores, tal como es de esperar de una gestión de persona intrínsecamente conductista.

Pero si los indicadores constituyen informaciones esenciales en el control de procesos inanimados, como las máquinas o las cifras contables, cuando tropiezan con la mente y mentalidad humana, muestran serias limitaciones. “Es que la mente humana es más lista y más estratégica que los indicadores más ingeniosos. [...] la zanahoria y el palo pueden bastar para que avance un burro recalcitrante, pero los hombres, ellos, se arreglan a menudo para atrapar la zanahoria evitando el palo, y haceros creer el contrario. [...] Como en los dibujos animados de nuestra infancia, cuanto más elaborados son los planes del gato, más astutos y eficaces los regates del ratón²⁵”. Si los premios y castigos del trabajador son función de los valores de sus indicadores, entonces la prioridad del trabajador se convierte en optimizar los indicadores. La cosa se tuerce porque, del mismo modo que el mapa no es el territorio, el indicador no es la realidad. Optimizar un indicador dista mucho de ser lo mismo que optimizar la misión sobre la que, en teoría, pretende informar. Es más, son muchos los casos en los que optimizar el indicador es contrario a optimizar la tarea que pretende reflejar. Obviamente, la variedad del sistema de indicadores nunca puede igualar la que pretende controlar, puesto que lo pudiera, utilizar indicadores no tendría ni sentido ni rentabilidad. No se puede crear indicadores para todas las tareas porque algunas resultan más fáciles de definir y de medir que otras, lo cual no corresponde necesariamente a su importancia. La incentivación a optimizar los indicadores se traduce por una incentivación a dar prioridad a las tareas más fáciles de medir, en detrimento de las demás, a pesar de que las cualitativas – cuya medición es difícil o imposible – resultan frecuentemente más importantes que las cuantitativas. Lo mismo ocurre en cuanto a atención a clientes. Hay clientes cuya atención favorece a los indicadores, son generalmente clientes estándares con problemas también estándares, que permiten una rápida resolución del tema. También hay clientes cuyas características se salen de los indicadores y por tanto, cuya atención puede deteriorar los indicadores personales; clientes que implican salirse de las normas de la facilidad o comodidad, o simplemente

24. Citado por Nicolas Caron, Frederic Vandoeuvre, *Démotiviez à coup sûr*.

25. Maya Beauvallet. *Les stratégies absurdes*. Seuil.

cuyos casos no han sido debidamente contemplados por los creadores de los indicadores. El privilegiar la satisfacción de estos clientes – y por tanto al salario y a la promoción personal – es no solamente una tendencia sino un hecho. Pero que un cliente favorezca un indicador personal no significa, ni mucho menos, que beneficie a la empresa, y recíprocamente.

Lucía ocupa un puesto comercial en una empresa (llamémosla con el nombre ficticio de TRANS), dedicada al transporte de cargas fragmentados para otras empresas, lo que significa que no atienden a las necesidades del público, y que transporten paquetes, no camiones de carga entera. Sus clientes son esencialmente fabricantes y mayoristas que envían productos a su red de distribución. Por tanto, clientes que necesitan transporte de forma constante y regular, con los que se firman contratos de servicios que comprometen al transportista en las condiciones, pero no al cliente en su continuación de negocio.

Hace un año, la dirección comercial ha creado indicadores que afectan a las comisiones. Concretamente, toda facturación realizada con un cliente nuevo – menos de un año de antigüedad – multiplica la comisión del vendedor por un coeficiente dos. Esta decisión fue tomada, nos lo podemos imaginar, para incentivar la captación de nuevos clientes y luchar contra una supuesta acomodación de los comerciales.

Lucía, como el resto de los vendedores de TRANS, no ha tardado en comprender que una hora pasada en prospección le reportaba el doble que una hora pasada con un cliente habitual. Evidentemente, como el envío de paquetes forma parte de una rutina de trabajo y no de pedidos sucesivos, los clientes habituales han seguido enviando sus paquetes a pesar de que los vendedores ya no les visitaban. Por lo menos... durante unos meses.

Al cabo de un año, Lucía y sus compañeros han aumentado sus ingresos, pero si la cartera de clientes se ha visto aumentada de nuevos clientes - en general mariposas infieles atraídas por condiciones preferenciales de captación - se ha visto disminuida de clientes tradicionales con grandes volúmenes de trabajo, que no se han sentido lo suficientemente bien atendidos y se han dejado seducir por otros proveedores con mejor servicio.

No obstante, Lucía, que ha visto sus ingresos aumentar, su cifra de venta menguar, y ha reducido los beneficios de su empresa, sólo puede recibir elogios: optimizó los indicadores.

Los indicadores relativos intentan obviar la dificultad de fijar niveles absolutos de evaluación individuales, debido a que los resultados no son únicamente función de los esfuerzos personales sino también de condiciones de entorno. Al fijar indicadores relativos, no se mide el valor absoluto del rendimiento del trabajador, sino que se compara con sus colegas, y como ellos se encuentran en la misma situación, este factor se convierte en un valor circular por lo que queda anulado. Se supone que cada trabajador, en vista a conseguir los mejores resultados comparativos, va a esforzarse en superar a sus compañeros, en beneficio de la empresa. Es, como comenta Maya Beauvallet, la muestra de un optimismo excesivo y utópico.

“Enfrentados a indicadores relativos de prestaciones, los empleados pueden comportarse como buenos deportistas para intentar aumentar su remuneración. Pero pueden hacer otro tipo de cálculo, no menos racional: puesto que su evaluación es relativa a la de los demás, pueden contentarse con sabotear metódicamente el trabajo de sus colegas y llegar al mismo resultado, Y hay que reconocer que esta segunda opción resulta frecuentemente más fácil que la primera²⁶”.

Los obsesos de lo cuantificado y de los indicadores numéricos admiten que sí, es posible,

26. Maya Beauvallet. Les stratégies absurdes- Seuil.

o probable, que el sistema no sea perfecto, pero objetan que más vale un mal sistema que ninguno en absoluto. Es un argumento muy cómodo para quien quiere evitar replantear sus soluciones y torear las críticas. Sería admisible si no existieran alternativas. Las hay, desde luego, pero no corresponden a la ideología-patología cuantofrénica, por lo que sus feligreses se muestran mucho más dispuestos a aceptar complacidos los defectos de su doctrina antes que renunciar a ella.

“Es tanto más importante disponer de un cuadro de mando que uno no sabe conducir. [...] Los instrumentos de pilotaje no sustituyen nunca al piloto, la moda actual de los indicadores y el dogma que la soporta descansan en gran parte en la fantasía de un pilotaje automático o semiautomático, versión moderna del viejo sueño mecanicista de un sistema perfecto, que eliminaría toda forma de arbitrariedad humana, y eximiría incluso de la necesidad de hablarse [...]. La medición de las prestaciones es nociva cuando nos evita reflexionar sobre los problemas de gestión y lleva a mirar más a menudo a las pantallas que a los hombres ²⁷”.

Sofismas de composición

Cometemos un sofisma de composición cuando creemos que lo que es cierto para algunos elementos es necesariamente cierto para el todo. Por extensión: que lo que es cierto a pequeñas dosis sigue sendo cierto cuando se aplica a grandes dosis.

El ejemplo clásico de un sofisma de composición es el del calvo: si arranco un cabello de una persona, no lo hago calvo. Si le arranco un cabello más, tampoco lo convierto en calvo, ni si sigo arrancando un cabello unas cuantas veces. Por lo que podría imaginar que continuando arrancando un cabello a la vez, nunca lo dejaré calvo.

Otro ejemplo es que si me subo a la butaca del cine, veré mejor, si unas cuantas personas me imitan, verán mejor, pero es un sofisma de composición creer que si todo el mundo sube a su butaca, todos verán mejor. Por el contrario, nadie verá mejor y crearemos importantes riesgos de caída (y de frustración).

El tecnomanagement es autor o víctima de varios sofismas de composición:

- ❑ *Creer que si una empresa gana al intentar ser la mejor, entonces todas las empresas ganarán procurando ser la mejor.*
- ❑ *Creer que si una empresa saca beneficios despidiendo a una persona, y luego a otra persona, entonces seguirá sacando beneficios despidiendo a más personal.*

La sociedad también cae en un grave sofisma de composición, el de creer que porque gana cuando unos cuantas personas son muy competitivas, saldrá beneficiada si todos los ciudadanos se convierten en muy competitivos.

Yo creo que en este último caso, por el contrario, significaría el final de la sociedad, el retorno a la ley de la selva, y la desaparición progresiva de la humanidad, obcecada en que sólo puede quedar uno, lo que evoca el mito de los inmortales.

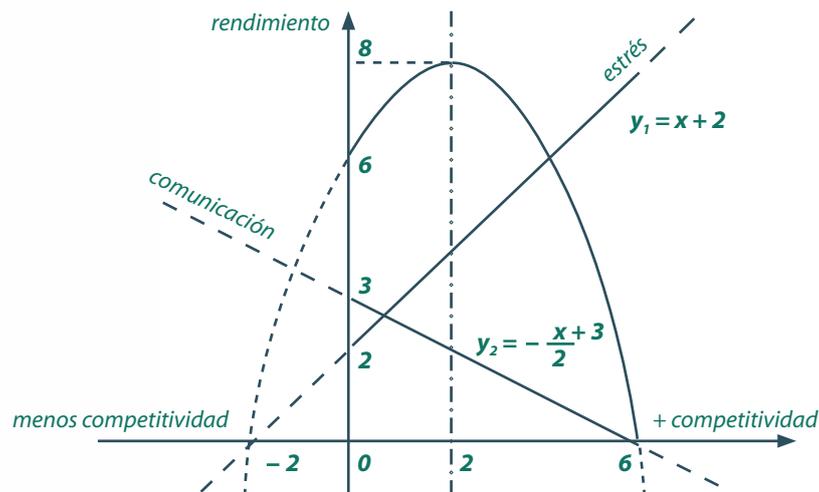
No es posible liberar energías para cambiar e inventar cuando los empleados están demasiado preocupados compitiendo unos con otros para complacer a los jefes.

Peter Senge

²⁷ Maya Beauvallet. Les stratégies absurdes. Seuil.

Estos sofismas de composición, no obstante, son el perfecto disfraz de los capitalistas especulativos – ¡que no se debe confundir con el capitalismo industrial! – que les permite librarse de toda culpa. En efecto, si aceptamos que lo que es bueno para algunos es bueno para todos, entonces los capitalistas especulativos, a través de los tecnomanagers, obran para el bien común, sus beneficios son nuestros beneficios, sus intereses: nuestros intereses. “Es la transmutación de los egoismos individuales en comportamientos altruistas que justifica la búsqueda desenfadada de resultados financieros²⁸”.

Podemos calificar también de sofisma de composición la creencia de que lo que es bueno a pequeñas dosis es aún mejor a grandes dosis. “Una aspirina alivia el dolor de cabeza, dos hacen aún más efecto y más rápidamente, pues, tómate un tubo entero y estarás perfecto”. Es lo que ocurre con la competitividad en la empresa, puesto que un poco de competitividad interna es beneficioso, pongamos la dosis máxima. Roger Lambert²⁹ realizó una serie de experimentos que permitieron relacionar el nivel de rendimiento en una tarea con el nivel de competitividad - cooperación entre miembros del grupo. Los resultados pueden verse en el diagrama siguiente, en el que el eje horizontal representa el nivel de competitividad entre miembros del grupo y el eje vertical el nivel de rendimiento y productividad del grupo.



Cuando el nivel de competitividad es nulo, el rendimiento también lo es. Cuando sube el nivel de competitividad, el rendimiento empieza subiendo hasta alcanzar un máximo, a partir del cual declina hasta convertirse en nulo para un nivel extremo de competitividad.

Paralelamente, se observa el nivel de comunicación entre miembros y el nivel de tensión. La comunicación es máxima cuando la competitividad es nula, y la totalidad de los mensajes son de naturaleza relacional. Progresivamente, los mensajes funcionales (sobre cómo realizar las tareas) van sustituyendo a los mensajes relacionales, aunque el nivel de comunicación baja según una línea de ajuste casi constante cuya pendiente está indicada en la gráfica. Por su parte, el nivel de tensión de los miembros, esencialmente para forzar a los demás a cumplir con los propios intereses personales, aumenta desde cero cuando no hay competitividad alguna, hasta ser máximo cuando la competitividad es máxima.

28. Vincent de Gaulejac.

29. Roger Lambert. Coopération y compétition dans les petits groupes. Revue française de sociologie.

Resulta muy importante comprender que hasta cierto nivel de competitividad, el rendimiento aumenta, pero que declina pasado un punto más o menos situado en la media hasta llegar a ser totalmente nulo.

La productividad global de un grupo de trabajo es el producto de la suma de las acciones individuales de participación (acciones directas) y de la suma de las influencias individuales de coordinación. Esta es la razón por la que el rendimiento se convierte en nulo cuando la cooperación también es nula. La cooperación reduce la cantidad de esfuerzos egocéntricos e intensifica la comunicación funcional sobre la coordinación de esfuerzos. La competitividad provoca exactamente el contrario: egoísmos y aislamiento.

El hecho de que el rendimiento del grupo crezca cuando aumenta la competitividad interpersonal hace creer a muchos mandos y directivos que la relación entre competitividad y rendimiento es una recta de tipo $y=ax+b$. Sin embargo, son totalmente desconocedores de que, pasado el punto máximo, el rendimiento disminuye hasta poder anularse. Están cayendo en el sofisma de generalización que consiste en creer que si una pequeña dosis es beneficiosa, una dosis mayor lo será siempre más. Recuerde el ejemplo de la aspirina.

Este error les hace creer que cuando el rendimiento baja, es porque han relajado la presión sobre sus colaboradores y que estos se han acomodado, por lo que aumentan la presión y la competitividad. Así, muchos mandos y directivos mantienen a sus colaboradores en una situación parkinsoniana en el punto álgido de la curva, alternando presión competitiva con intentos de relajar la excesiva tensión, lo que se traduce por una comunicación paradójica.

Los mitos

Un mito es un conjunto de creencias o una narración imaginaria que intenta dar una explicación a la realidad. En las sociedades, los mitos llegan a formar parte de la cultura que define dicha sociedad y sus valores e influyen, a veces enormemente, los comportamientos de sus miembros.

No importa que en lo que se crea sea o no verdad, lo importante es la creencia. Los mitos de la sociedad tienen además la propiedad de que no se replantean casi nunca, porque hacerlo sería como una blasfemia social.

El mito de “Sólo puede quedar uno”

La sociedad ha adoptado, en la última parte de siglo XX, un mito que se ve reforzado de año en año, debido probablemente a la dificultad anteriormente comentada que entraña el oponerse a los mitos socialmente aceptados. Este mito enuncia que estamos en guerra y, como en las películas y series televisivas tituladas “los Inmortales” sólo puede quedar uno.

Este mito empieza muy temprano a surtir efectos en los individuos, desde el colegio. Los estudios, desde que los niños tienen diez u once años, son vistos como una competición

acérrima que plantea la disyuntiva de formar parte de los elegidos (los ganadores) o ingresar para siempre en la fila de los perdedores, es decir personas que desperdiciarán su vida, ante las que se cerrarán todas las puertas de un posible futuro triunfo.

Los colegios ya no son centros de educación que preparan a los jóvenes a desarrollarse y encontrar su vía, sino un proceso de selección permanente que elimina, con poca o ninguna contemplación, a aquellos que no cumplen con el itinerario académico ideal. La ideología de la gestión, que ha invadido todos los aspectos de la sociedad, lleva a todos los centros educativos a una guerra comercial (aun cuando son establecimientos públicos), cuyo criterio de atracción de "clientes" es el índice de éxito en el examen de fin de estudios (el Selectivo en España). Evidentemente, estos criterios miden el porcentaje de alumnos que aprueban el examen, pero sólo entre los presentados, nunca entre el total de alumnos que ingresaron en el Centro. Por tanto, no rinde cuentas de la cantidad de fracasos escolares que genera el sistema para permitir al centro educativo figurar en el top-ten. La media de fracaso escolar en España superó el 30%, eso es: prácticamente un alumno de cada tres no conseguirá terminar sus estudios secundarios. ¿Incapacidad personal o víctima de un sistema con pretensiones darwinianas?

Nutridos desde la infancia de una ideología competitiva, los estudiantes licenciados y, al ser posible, masterizados, ingresan en el mundo de la empresa en el que la competición se convierte en guerra. No hay alternativa: ganar o morir. Es el lema, implícito o explícito. El trabajador debe aceptar que si no rinde lo suficiente como para ayudar a su empresa a vencer, no es más que una carga social, un lastre, y que si le queda un ápice de sentido de la responsabilidad, debe ceder el sitio a alguien más capacitado. Ya no es un problema de rentabilidad, se ha convertido en una responsabilidad social: o formas parte de los que pueden ganar la guerra, o debes retirarte para evitar hacer perder a toda la organización.

Existe una gran diferencia entre declarar a uno que no es capaz de realizar determinado trabajo y conseguir que se convenza de ser socialmente inútil, o peor: perjudicial. Para un soldado empresarial, no basta con cumplir con su faena, ni sus obligaciones laborales, tiene que estar dispuesto a invertir todas sus fuerzas y sacrificar su vida personal para un objetivo holístico mucho más importante: que su empresa pueda ganar la guerra.

No voy a desarrollar aquí las desastrosas consecuencias sobre la autoimagen, la propia estima, la confianza en sí mismo que genera este mito y los dramas que provoca. Los suicidios por causas laborales (cuatrocientos en Francia en 2007), el 31% de media de fracasos escolares en secundaria (en España), el incremento en un 11% de las solicitudes de atención por riesgos psicosociales laborales entre abril 2008 y abril 2009 no constituyen más que ejemplos. Como lo menciona Vincent de Gaulejac, "en tiempos de guerra, la ética desaparece, supeditada al objetivo de la victoria. Vale matar, torturar a pocos para salvar a muchos, asesinar a civiles considerados como colaboradores del ejército enemigo, la mentira es una herramienta estratégica, la traición parte del juego militar y la manipulación un arma de la victoria".

Debemos preguntarnos si la finalidad de las sociedades humanas es seleccionar al último Inmortal, y si estamos realmente en guerra o si no hay más guerra que la que queremos que haya. En todo caso, este mito condiciona en gran medida las actitudes y comportamientos de las empresas sobre sus trabajadores. "El argumento de la guerra económica colabora a la construcción de un imaginario social que sirve de tapadera a una dominación cuyos

efectos son visibles por todos aunque las causas queden generalmente oscuras³⁰. Saber si es consciente o no por parte de los que ostentan el mayor poder, no lo se y sólo podría especular, pero si es voluntario y una estrategia para presionar más al personal, entonces está equivocada porque resulta contraproducente.

El mito de la objetividad

Los modelos actuales en la dirección de Recursos Humanos se caracterizan por la exigencia de objetividad y el rechazo de la subjetividad. Modelos como la Gestión por Competencias se argumentan como “algo que da coherencia y objetividad a toda la política de RR.HH de la organización³¹”. Por su lado, el modelo EFQM se autodescribe así: “La adopción del Modelo EFQM para la Autoevaluación da como resultado una amplia gama de ventajas entre las que cabe destacar: • Un enfoque riguroso y estructurado para la mejora de la empresa. • Una evaluación basada en hechos y no en opiniones personales³². • Una evaluación objetiva con respecto a un conjunto de criterios ampliamente aceptados en Europa³³”.

El deseo de objetividad y rechazo de toda subjetividad es una constante en el tecnomanagement y uno de los responsables de la cuantofrenia de sus promotores. Es también corolario de la voluntad de pilotar todo el sistema de gestión de personas de forma centralizada a partir de cuadros de mandos informatizados cuya presentación no tendría nada que envidiar a las pantallas de control de una central nuclear. Es también uno de los factores que han llevado a despojar a los mandos intermedios de su poder de decisión sobre las personas.

A pesar de la popularidad de la palabra objetividad, cuando nos referimos a la valoración de una persona realizada por ella misma o por otra, el concepto se convierte en un mito, y es un mito peligroso, porque lleva a decisiones desacertadas y a la amputación de uno de los elementos de superioridad del hombre sobre el animal o las máquinas. La observación me ha llevado a una definición propia y apócrifa de la objetividad.

Objetividad: n.f. Calidad de las opiniones que coinciden con la propia. Nadie califica jamás de objetivas a aquellas personas con las que discrepa totalmente³⁴.

Soy consciente de que el replanteamiento de este mito va a levantar ampollas en las muchas personas que aspiran a la racionalidad absoluta (¡ni que fuera algo bueno!). Pero, ¿qué es la objetividad? La Real Academia Española de la lengua la define como: “Que no se deja influir por consideraciones personales en sus juicios o en su comportamiento”. Una realidad objetiva no depende del observador, es un conjunto de propiedades intrínsecas e independientes de las circunstancias. El hombre es un ser complejo, cuyas actitudes y comportamientos tienen infinitudes de combinaciones y estados, productos de niveles de conciencia muy diferentes (desde totalmente inconsciente a totalmente consciente), y originados en tres capas cerebrales que albergan respectivamente instintos, emociones y racionalidad³⁵. También son el resultado de las interacciones con el entorno, y como lo expresó Ortega y Gasset: “yo soy yo, y mis circunstancias”. La autoobservación objetiva es una paradoja, puesto que para

30. Vincent de Gaulejac, citando a Cornelius Castoriadis: «L'institution imaginaire de la société».

31. Luis Herrera Tejedor, Grupo Prisa.

32. Evidentemente, es una afirmación engañosa, puesto que una autoevaluación se basa necesariamente en opiniones personales sobre sí mismo.

33. Los subrayados son míos.

34. Michel Henric-Coll. El antídiconario. No publicado.

35. Tronco cerebral, sistema límbico, neocórtex.

observarse y valorarse, uno es a la vez sujeto y objeto de la observación, resulta imposible separar el observador del objeto de la valoración y no cumple con la condición de alteridad que requiere la objetividad. La autoevaluación objetiva es una ilusión. Del mismo modo, cuando valoramos a otros seres humanos, siempre lo hacemos a través de nuestro propio sistema de valores, a través del filtro de nuestras emociones y de nuestras creencias.

*Nada es verdad, ni mentira,
Todo es según el color
Del cristal con que se mira.
(Ramón de Campoamor)*

Algunos creen que la objetividad se consigue eliminando las emociones y los sentimientos. Sin embargo, emociones y sentimientos forman parte de la realidad humana. La amputación de las emociones y de los sentimientos, sea en la persona que juzga como en la persona juzgada, no desemboca en la objetividad, sino en una deformación caricaturesca de la realidad. Si existe un camino para acercarse a una valoración objetiva de la realidad humana, desde luego no es el de la despersonalización ni el de la castración ontológica, sino el de la integración equilibrada de todos sus componentes, tanto racionales como emocionales.

Pretender llegar a una observación y valoración objetiva de un sistema (el ser humano) de complejidad y variedad infinitas³⁶ supone previa y necesariamente reducir drásticamente su complejidad y su variedad, hasta convertirlas en finito, limitado, y totalmente descriptible. Este reduccionismo es peligroso tanto para la organización como para los seres humanos que lo sufren. Para la organización porque le proporciona para guiarse y dirigir un mapa completamente distorsionado de la realidad, y para las personas porque es destructivo de su identidad. Roger Nifle lo define así: *“Se razona en término de masas: masa financiera, producción en masa, masa proletaria, cada elemento no tiene otro sentido que con respeto a la masa de la que forma parte. Ningún elemento constituyente de la masa tiene significado por sí mismo, es el trabajo hecho trizas, la despersonalización. Se trata de un sistema dual, maniquéico: o bien hay atracción hacia la masa en fusión, o bien repulsión llevando a la expulsión. En ambos casos, la lógica es la del aniquilamiento del individuo, la explotación absoluta³⁷”*.

El mito de la excelencia

Una de las palabras más utilizadas por el tecnomanagement, es probablemente “excelencia”. Es el lema omnipresente, el objetivo absoluto: organizaciones, productos, líderes, trabajadores, todo ha de ser excelente. Pero ¿qué significa exactamente excelente? Según el diccionario de la Real Academia: *“Que sobresale en bondad, mérito o estimación.”* Y a su vez sobresalir: *“Dicho de una persona o de una cosa: Exceder a otras en figura, tamaño, etc.”*. Así, lo excelente es aquello que se sitúa por encima de los demás. Según el dogma, todos tenemos que sobresalir sobre los demás. No es más que una paradoja, si todos sobresalimos, nadie sobresale.

³⁶. Variedad: cantidad de estados diferentes que puede tener un sistema.

³⁷. Roger Nifle, www.coherences.com, citado por Pierre Cauvin (La cohesión des équipes).

A lo mejor, los tecnomanagers quieren que entendamos excelente como inmejorable, algo perfecto. Así que todos debemos compulsivamente alcanzar la perfección, ser perfeccionistas, lo que así define la Wikipedia:

Perfeccionismo, en Psicología, es la creencia de que la perfección puede y debe ser alcanzada. En su forma patológica, es la creencia de que cualquier cosa por debajo de la perfección es inaceptable.

Hamachek (citado por Parker & Adkins 1994) describe dos tipos de perfeccionismo. Los perfeccionistas normales "obtienen un sentimiento muy real de placer de los resultados de un esfuerzo costoso", mientras que los perfeccionistas neuróticos son "incapaces de sentir satisfacción porque a sus ojos nunca consiguen hacer las cosas lo suficientemente bien como para alcanzar ese sentimiento".

Burns (también en Parker & Adkins 1994) define a los perfeccionistas como "personas que se esfuerzan compulsiva e incansablemente hacia objetivos imposibles y que miden su propio valor enteramente en términos de productividad y éxito".

El tecnomanagement es perfeccionista, y quiere que todos los trabajadores - e incluyo en el término todos los que trabajan en la empresa, de los altos directivos al empleado raso - se conviertan en perfeccionistas, esforzándose compulsiva e incansablemente hacia objetivos imposibles.

La excelencia empresarial es un mito, una dirección hacia la que uno puede tender a condición de ser consciente de que es tan inalcanzable como los espejismos. Exigir que el personal alcance la excelencia es comparable a exigirles que vayan a recoger la olla llena de monedas de oro que - según clama alguna leyenda - se encuentra a los pies del arco iris. He conocido a bastante directivos que consideran la excelencia como un conjunto de criterios que hay que aumentar conforme se alcanzan. Eso es: se define la excelencia, y una vez alcanzada, se redefine y se plantea un nuevo listón, más alto que el anterior. Esto es transformar el significado de las palabras. Si excelente es sinónimo de perfecto, de inmejorable, entonces no podemos cambiar los criterios de la perfección cada vez que la alcanzamos. En lugar de excelentes, debemos llamar estos niveles como satisfactorios (en unas circunstancias determinadas), y todo cambio en el nivel de exigencias debe ser pactado y consensuado entre las partes - empresa y trabajadores - sino, el nivel de exigencia se convierte en ilimitado, eso es: en un mito inalcanzable.

Excelencia, perfección, son conceptos opuestos al de error. Ser excelente supone no cometer errores o imperfecciones, y trabajando en una cultura de excelencia, no podemos extrañarnos de que, en demasiadas empresas, el error se haya convertido en un tabú, algo que conviene esconder o negar. No obstante, el error es indisoluble de la experimentación y del aprendizaje. Negar no sólo la existencia sino la necesidad del error, es negar la de experimentar y por consiguiente, negar el aprendizaje, y a su vez el desarrollo. En particular porque, como dijo Sócrates, "el auténtico conocimiento es el que sale desde dentro" y que la experiencia no es transmisible. ¿No es eso uno de los dolores de los padres, no poder transmitir su experiencia de la vida a sus hijos y evitarles así sufrimientos y fracasos? Pero la realidad es esta: sin experimentación y sin errores, no hay evolución. Hablar de organización aprendiente a la vez que de excelencia viene a ser una contradicción más en los discursos del tecnomanagement. ¿Por qué los empleados caen con tanta facilidad en el mito? La palabra excelencia tiene sabores a reto, a autosuperación, a profesionalidad, que son todos conceptos

positivos. Con el mito de la excelencia, se entiende primero la oportunidad de mejorar como persona y como trabajador, hasta llegar a lo perfecto. En su momento, Herzberg clasificó la posibilidad de mejorar como persona y como trabajador entre los factores motivadores y así es como se perciben al principio el reto de la excelencia personal y la corresponsabilidad en lograr un objetivo común, como la búsqueda de la excelencia empresarial. Además, la idea de perfección devuelve al mito del Edén, mundo ideal de armonía y despreocupación, en el que todos los deseos se ven satisfechos y no se experimenta ninguna carencia. Entonces ¿por qué se vuelve el concepto en contra de sus adoradores?

Precisamente porque es inalcanzable, porque jamás tendrán la oportunidad de conseguir la excelencia. Cuando alcancen sus primeros objetivos, se les impondrá nuevos criterios más altos, nuevos objetivos de excelencia que no serán consensuados, sino impuestos, hasta conseguir ser inaccesibles, y más pronto que tarde, el reto de superación de sí mismo que el trabajador asocia con la búsqueda de la excelencia se convertirá en un espejismo que siempre se aleja como las frutas del suplicado Tántalo. Por una parte porque la perfección no es de este mundo, por otra porque las expectativas de resultados del tecnomanagement son ilimitadas. Llega el momento en el que los trabajadores, contemplando un camino que no tiene fin, caen en la desesperación o bien en la sensación de haber sido manipulados. En el momento que un objetivo deja de considerarse alcanzable, empieza a ser un factor desmotivador. Es un fenómeno conocido en educación y en terapia de familia: cuando las exigencias de los padres llegan a percibirse ilimitadas, de tal forma que jamás el niño podrá conseguir un reconocimiento por sus logros, entra en una forma de desesperación que genera importantes problemas en la vida adulta. El mecanismo es similar en el trabajo, de tanto correr tras una ilusión mítica, el trabajador pierde fe en lo que hace, se desmotiva y, según el caso, adopta una actitud de desimplicación y defección de la responsabilidad, o bien experimenta un fuerte sentimiento de culpa por no sentirse capaz de estar a la altura de las exigencias y necesidades de la organización. Al exigir excelencia, el tecnomanagement confunde lo que es una dirección orientativa con un objetivo a alcanzar, lo que le lleva a desarrollar complejos sistemas cuantofrénicos para controlar que todos estamos siendo sobresalientes y perfectos.

Así se pide a los empleados que sean cuanto menos perfectos. Pero ¿perfectos con respecto a qué criterio? La perfección supone la existencia de un criterio único, o por lo menos de criterios homogéneos, pero en los grupos humanos, y por tanto en las organizaciones, tropezamos con lo que llamo "las capas lógicas" que incapacitan totalmente la expectativa de excelencia por ser, en el contexto del management, un concepto semántico borroso, inconstante e inaprensible.

LAS CAPAS LÓGICAS

Una persona forma parte de varios grupos y se mueve en diferentes entornos constituidos por diferentes sistemas solapados, cada uno teniendo su conjunto de reglas, costumbres y lógica propias.

Así, un trabajador forma parte a la vez del sistema "familia", "amigos", "colega de trabajo", "línea jerárquica de la empresa", "operarios", o "mandos", etc. Todos estos sistemas tienen su propia escala de valores y sus propias reglas de lógica, por lo que la persona recibe

influencias de todos estos grupos de pertenencia, y debe acoplarse a ellas. Pero no recibe la presión normativa de todos los sistemas a la vez, sino en función de una larga lista de variables que dependen del momento y con quién se encuentra. Todos estos grupos de pertenencia, estos sistemas lógicos, forman diferentes capas que se superponen, como las de un plato de lasañas. El plato es indisoluble de todas sus capas, y su sabor y riqueza procede precisamente de la unión de las mismas. Sin embargo, las lógicas de cada una de estas capas es susceptible de entrar en conflicto con las demás.

Cuando la organización pide excelencia a sus trabajadores, no sólo le pide algo irracional, también le pide algo indefinido, o más exactamente, algo que tiene diferentes definiciones según desde qué capa lógica la estamos considerando. Tal como lo comentaré más adelante en el apartado de la comunicación paradójica, estas exigencias contradictorias llevan al personal a situaciones cuya resolución es totalmente imposible, lo cual es una indudable fuente de neurosis.

En alguno de mis programas de formación, utilizo un juego de rol de planteamiento relativamente sencillo: esta noche coinciden la final de la copa de Europa de fútbol, en la que juega el equipo nacional, y el aniversario de boda de la joven pareja que interpretan dos participantes. Da la casualidad de que en otro canal, la televisión proyecta la película que vieron juntos el día de la pedida de mano. Pues bien, él quiere ver el campeonato de fútbol y no le faltan ningún argumento lógico para ello. Ella sin embargo, quiere una velada romántica viendo la película, y tampoco le faltan argumentos. Ambos están simultáneamente inmersos en dos sistemas lógicos a priori no conciliables, y uno de ellos tendrá que dar preferencia al sistema del otro so pena de llegar a un bloqueo de la relación.

Del mismo modo, un trabajador puede hallarse en una situación en que la lógica del sistema jerárquico entre en conflicto con la lógica del sistema "compañeros del departamento", el cual posee también sus normas de lealtad y fidelidad. Cuando está con su jefe, la influencia situacional puede fácilmente hacer prevalecer la lógica de la línea jerárquica, y cuando vuelve con sus compañeros de trabajo, la presión de este otro sistema lógico puede superar la de los mandatos anteriores.

Jorge ha sido ascendido hace un par de meses al puesto de encargado del grupo de operarios del que formaba anteriormente parte.

Hoy, Raúl Jiménez, el jefe de fábrica y también su jefe, le ha propuesto unirse con él y algunos directivos más en un vecino restaurante en el que acuden a veces para comer.

Durante la comida, abordan el tema del puente de la semana siguiente, siendo fiesta el próximo martes.

- No vamos a dar este puente al taller, el lunes, se trabaja.
- *En administración, hacemos puente, se lo merecen, apunta el director administrativo.*
- Si administración hace puente, replica Jorge, va a crear agravios y el taller no va a entender porque trabaja.
- *Ya, pero les damos el puente del mes que viene, vamos a terminar teniendo más fiesta que días laborales.*
- El otro puente es parte del calendario laboral, es fiesta nacional.
- *Mi pequeño Jorge ahora [que eres jefe] tienes que cambiar el chip y ver las cosas desde otra perspectiva.*

Perspectiva que se dedica a explicitar Raúl entre el postre y el café. Jorge entiende sus argumentos, o por lo menos así le parece. Pero cuando vuelve al taller por la tarde con el encargo de comunicar la noticia a su gente, ya no ve las cosas con la misma claridad.

- El jefe ha dicho que no hay puente el lunes.
- *Pues Gloria, de facturación, me ha dicho que sí.*
- En administración, sí hacen puente, pero no nosotros en el taller.

Los argumentos que le propuso en la mesa Raúl Jiménez empiezan a faltar de consistencia, sobre todo que no puede pedir a sus colaboradores que ‘cambien el chip’ y vean las cosas con la perspectiva de los mandos. Tras un momento de discusión con el grupo, y preocupado por no malgastar el tiempo de trabajo, Jorge zanja el problema desde la posición de autoridad y manda todo el mundo a trabajar, consciente de las desaprobaciones que ha provocado. Antes de que se marche Julián, un miembro del grupo con el que acostumbra desde hace años a salir en bicicleta, le pregunta:

- Julián, ya que no nos podemos ir de vacaciones ¿salimos juntos a Serra este domingo?
- *¿Estás de broma? Le contesta Julián con cara de enfadado.*

No se trata únicamente de presiones emocionales, son realmente sistemas lógicos diferentes, cada uno con sus coherencias internas y probablemente divergentes de los demás sistemas del que forma parte el trabajador. La gestión tecnocrática del personal niega, o rechaza, esta multipertenencia. Pide, exige, al personal que pertenezca a un solo sistema, la organización racional del trabajo, y borra de un plumazo cualquier pertenencia a otros sistemas lógicos, el del grupo familiar por ejemplo.

Esta exigencia resulta imposible de satisfacer para un ser humano, salvo que lo deshumanicemos, animalicemos o mecanicemos, o bien, suprema astucia, le engañemos y manipulemos para hacerle creer en un espejismo de responsabilidad y libertad en el que su sumisión a la doctrina empresarial redunde en su propio beneficio. Así, la doctrina transforma un poco a la empresa en una secta, que aprisiona “voluntariamente” a sus miembros y les despoja de su personalidad, haciéndoles creer que están ganándose algún paraíso terrenal o celestial. Funciona un tiempo, pero el método no tarda en ser descubierto y se vuelve contraproducente.

Aberraciones y extravagancias

Comunicación paradójica

“Aquí, como ves, tienes que correr todo lo que puedas para mantenerte en el mismo lugar. Si quieres llegar a alguna otra parte, debes correr por lo menos el doble de rápido” (La Reina Roja a Alicia³⁸).

Una consecuencia importante de estos mitos es que, puesto que las exigencias son irreales e irrealistas pero que deben ser atendidas y alcanzadas por el personal, desembocan necesariamente en una comunicación paradójica y en doble vínculo.

El concepto de doble vínculo fue presentado y desarrollado inicialmente por Gregory Bateson, y consiste en encerrar a una persona en una alternativa tal que si cumple cualquier

³⁸. Alicia en el País de las Maravillas. Lewis Carroll.

término de la alternativa, está incumpliendo con el otro, lo cual le situará en una situación reprochable o punible. "Un doble vínculo ocurre cuando lo siguiente es cierto: debido a la naturaleza de su situación,

- La persona debe hacer X.
- La persona debe hacer Y, lo cual entra en conflicto con X.
- No se permite ningún comentario acerca de lo absurdo o incomprensible de la situación.

Entonces, la esencia de un doble vínculo es el hecho de que hay dos imperativos en conflicto, ninguno de los cuales puede ser ignorado, lo cual deja a la víctima frente a una disyuntiva insoluble, pues cualquiera de las dos demandas que quiera cumplir anula la posibilidad de cumplir con la otra³⁹." Bateson sostuvo la existencia de una relación entre ser víctima de una comunicación basada en doble vínculo y la esquizofrenia.

"Frecuentemente, el resultado final de la comunicación reactiva, es que se dan mensajes contradictorios. Decimos una cosa, y hacemos otra. El conflicto decir-hacer en las organizaciones vuelve loca a la gente⁴⁰".

El caso Enron se ha hecho famoso en todo el mundo, y su código de ética, que se entregaba a cada empleado, puede encontrarse en muchos sitios de Internet. Como lo expresa Pilar Jericó⁴¹, *si existieran premios para escenas de ciencia ficción entre lo que se dice y lo que se hace, Enron estaría nominada para todos los Oscars*. La diferencia entre los valores que predicaba la empresa y la falta de responsabilidad social corporativa y de ética empresarial que se demostró después era abrumadora.

"En todo proceso de acoso existe un nivel de comunicación paradójica. En algunos casos la comunicación se basa en una falsa paradoja, en el sentido de existir conciencia por parte del emisor de la "falacia intencionalmente incluida en el argumento o bien de un error oculto en el razonamiento". El emisor utiliza la contradicción intencionalmente.

Pero en la gran mayoría de los casos de acoso no existe conciencia en el emisor del uso habitual de la paradoja. Entendiendo paradoja como "una contradicción que resulta de una deducción correcta a partir de premisas congruentes". En un proceso de acoso la paradoja surge tanto a nivel del lenguaje como a nivel de la conducta. A nivel del lenguaje nos encontramos con las definiciones paradójicas y a nivel de conducta con las paradojas pragmáticas (instrucciones y predicciones paradójicas)⁴²".

Ejemplos de comunicación paradójicas⁴³:

- Nos dicen que debemos estar volcados hacia el exterior y nos reprochan de nunca estar aquí cuando se nos necesita.
- Nos dicen: la calidad, es indicar plazos de entrega al cliente y respetarlos, pero tenemos una directriz escrita que advierte que indicar plazos de entrega a los clientes es una falta profesional.
- Nos dicen que tenemos que trabajar en equipo, pero la evaluación de los resultados es exclusivamente individual.
- Nos hablan de calidad total antes que nada, pero sólo importa la rentabilidad financiera y los resultados cuantitativos.
- Nos prometen una promoción por méritos, pero es aquel que consigue hacer la zancadilla a los compañeros el que está ascendido.
- Nos dicen de buscar soluciones, pero nunca nos dejan tiempo para pensarlas.

39. [http://es.wikipedia.org/wiki/Doble_vínculo](http://es.wikipedia.org/wiki/Doble_v%C3%ADnculo)

40. Roger d'Aprix. La comunicación para el cambio. Granica management.

41. No Miedo. AlientaEditorial.

42. Marina Parés Soliva. Estudio comparativo de la teoría de la comunicación humana a las fases del mobbing.

43. Citados por Vincent de Gaulejac

El personal de las empresas que aplican el tecnomanagement ha de ser autónomo en un entorno opresivo, ser creativo en un entorno hiperracional, y someterse libremente a todos los dictados, ha de estar profundamente implicado con una empresa que, en cualquier momento, le puede significar que ya no desea su colaboración.

Confrontado a mandatos y situaciones paradójicas, el trabajador debe encontrar alguna vía de escape, so pena de “volverse loco”, o en términos menos coloquiales, neurótico. Unos eligen la solución de disociación entre la vida laboral y la vida privada. Procuran ser indiferentes a lo que ocurre en su vida laboral, y por no sufrir de sus circunstancias, se desligan afectivamente – y también funcionalmente – de lo que ocurre en la empresa que no tiene entonces otro sentido que el de aportar ingresos necesarios a la vida personal. Esta solución ayuda a no sufrir las situaciones, pero esta “esquizofrenia” voluntaria no garantiza la estabilidad personal y desde luego no puede ser fuente de felicidad; como mucho proporciona un equilibrio tolerable en el que uno puede sobrevivir tanto mejor que su vida personal es intensa y llena de sentido.

Otros, contando con que un exceso de celo no se puede reprochar, eligen la exageración tanto de subordinación como de respeto a todas las contradicciones, en un intento de bloquear el sistema esperando así evidenciar su lado absurdo, lo cual es una intención piadosa pero abocada al fracaso. A medio plazo, la imposibilidad de alcanzar logros satisfactorios, la evidencia del sin sentido de sus tareas, les lleva igualmente a la desmotivación y a desimplicarse de una empresa que consideran insensata. Los que no consiguen desvincularse afectivamente del sistema e intentan a toda costa cuadrar los círculos y resolver las paradojas terminan desgastados, vencidos profesional y personalmente, y caen en depresiones a veces profundas, víctimas desencantadas de su persistente inocencia.

Management reduccionista

Cuanto menos se solicita a las capas evolucionadas del cerebro, más emocionales e instintivas son las respuestas que produce. Es el entrenamiento y la sollicitación del razonamiento (neocórtex) lo que fomenta su mayor uso. Cuando se educa al individuo a no utilizar sus niveles superiores de razonamiento, y más aún cuando se le ‘castiga’ por ello, aprende a no usarlos. Las respuestas privilegiadas son entonces y por orden, de nivel automático, emocional e instintivo.

Respuestas automáticas a partir de patrones cognitivos – esquemas mentales y estereotipos – que no necesitan un razonamiento consciente, emocionales a partir del sistema límbico y sin la valoración juiciosa del neocórtex, e instintivas a partir del tronco cerebral conforme el individuo se hace menos humano y más animal.

El propósito del tecnomanagement – consciente y voluntariamente o no – es reduccionista y animalista. Más allá de todas las consideraciones éticas que esto despierta, y considerado desde un punto de vista esencialmente utilitarista (que parece ser el único que los tecnomanagers están dispuestos a considerar), es un enorme desperdicio de capacidades humanas. Dicho en términos friamente lógicos: si los seres humanos son inferiores a los animales o a las máquinas: ¡prescinda totalmente de ellos! Y si son superiores: deje de desperdiciar sus capacidades y talentos, que el que está perdiendo es Usted.

Postura win-lose

El tecnomanagement ha convertido a los Recursos Humanos en una simple variable de ajuste, considerados desde una perspectiva casi única de costos. Su planteamiento es que cada dólar más que va al bolsillo de un empleado, es un dólar menos en el bolsillo de los accionistas. Es cierto que está dispuesto a gastar dinero a favor del personal, pero siempre y cuando pueda certificar que este gasto va a redundar positivamente en el rendimiento de las inversiones de los propietarios de la corporación. De una forma general, si los pronósticos de resultados económicos del ejercicio son más favorables que la media de la competencia, es bueno dedicar dinero a los Recursos Humanos, porque si se repartiera este dinero a los accionistas, podría crear un peligroso precedente, engolosinar a los inversores, que podrían caer en la tentación de seguir exigiendo un rendimiento superior al del mercado. Por el contrario, si los pronósticos de resultados son inferiores a la media, se convierten en intolerables, porque podrían – es probable – inducir a los inversores a desinvertir en esta empresa y dirigir su dinero a otra.

Víctima de exigencias a corto plazo, y poco conscientes – a pesar de los discursos políticamente correctos destinados a engatusar al personal – los tecnomanagers se sienten incapaces de explicar a los accionistas que hay que saber renunciar a un resultado hoy para conseguir uno mayor mañana. Difícil lo tienen, no me cabe duda, sobre todo porque todas las corporaciones han adoptado el mismo discurso: “inversor, tendrás tu dinero, y lo tendrás enseguida”.

En todo caso, el planteamiento de los tecnomanagers es una posición “win-lose”, yo gano si tú pierdes. Ven el mundo como una tarta que estuviera partida en dos porciones desiguales y piensan que para que ellos se lleven el mayor trozo, es necesario que otros se lleven el menor. No es nada fácil saber si “el otro” está ganando más que nosotros, pero darse cuenta de que el otro pierde resulta más fácil, porque se queja mucho. Instalándose en un sistema que produce insatisfacción controlada permanente, los tecnomanagers tienen la sensación de que ellos están ganando. Si el personal no se queja, algo malo está ocurriendo, podría ser que ellos sean los que ganan.

A corto plazo, un enfoque competitivo puede salir más beneficioso, pero seguir ganando implica que los demás acepten seguir perdiendo; lo cierto es que si siempre ganar puede resultar agradable, siempre perder provoca amargura y afán de revancha. Tarde o temprano los cooperativos más convencidos se cansan de ser víctimas y pasan a jugar el juego de la rivalidad... y todo el mundo se esfuerza en hacer perder a los demás.

Un enfoque competitivo general provoca frustraciones, sentimientos de injusticia, refuerza la desconfianza y provoca tensión y ansiedad. A su vez, tiene consecuencias negativas sobre la motivación, la confianza en la organización y en la posibilidad de lograr los objetivos. Todos los estudios sobre las relaciones llamadas genéricamente “win-win” (o ganador-ganador) lo demuestran: con el plazo del tiempo, la posición “yo gano si tú pierdes” termina siempre en que perdemos los dos.

Management sin estados de ánimos

De la sola inteligencia, no ha salido nunca algo inteligente;
de la sola razón, no ha salido nunca algo razonable.

Hegel

Los tecnomanagers piden a los trabajadores que se involucren en los objetivos de la empresa (involucrarse = compromiso moral y emocional), que estén ilusionados (ilusión = emoción) y motivados por su trabajo (motivación = emoción), que para realizar un trabajo con calidad total, sientan la satisfacción de la obra bien hecha y del deber cumplido (satisfacción = emoción), que se lleven bien con sus compañeros (sentimientos), que prefieran los reconocimientos sociales (emociones) a un aumento de sueldo (racional pero más costoso) pero a la vez, que acepten de buenas ganas (emoción) que aquellos que les mandan y dirigen lo hagan sin la menor compasión, sin tener sentimientos ni manifestar estados de ánimos. ¿Quién, en realidad, carece de lógica en sus deducciones?

Goleman ha desarrollado que la inteligencia no consiste en eliminar las emociones, elementos vitales del hombre, sino aprender a conocerlas y a controlarlas. La Inteligencia Emocional no es la fría impersonalidad de modernos Doctor Spock sino la buena integración de dos componentes fundamentales de nuestra personalidad humana.

Falta de sentido

El sentido de la vida puede ser Universal o Personal. Es personal cuando está determinado por una libre elección individual; es universal cuando se impone a uno por razones políticas, culturales, religiosas o por alguna ideología ajena que elimina – o esconde - el libre albedrío.

El tecnomanagement intenta imponer una visión universal del sentido de la vida: el sentido económico, propiciador de la entrega del Cruzado, hasta el sacrificio si es necesario, para asegurar el triunfo de la ideología corporativa sobre los infieles. Esta visión desemboca en un sentimiento de culpa, de responsabilidad no asumida, de lastre para la sociedad cuando el trabajador siente que no está a la altura del sentido de la vida propuesto por la corporación, sensación que adquiere en determinadas circunstancias niveles dramáticos.

La fuerza de esta propuesta se entiende mejor cuando se observa como la dirección y comunicación paradójicas consiguen despojar a las tareas de los trabajadores de sentido, de una finalidad comprensible, lógica y admisible para ellos.

El ser humano es, por esencia misma, un ser en busca de sentido, de una finalidad de su existencia.

Para quienes no han podido desplegar el sentido de sus vidas, el pasado se convierte en una carga que se arrastra, el presente en un problema y el futuro es una amenaza.

Victor Frankl

No obstante, creo que con el sentido de la vida sucede lo mismo que con la felicidad, es algo que no existe como tal, sino que es la suma de distintos momentos que nos hacen sentir bien (en el caso de la felicidad) o de ocupaciones en las que encontramos una finalidad (en el caso del sentido de la vida). Sin despreciar la posibilidad de una vida dedicada por completo

a perseguir una finalidad existencial única, y de la que tenemos varios ejemplos históricos (la Madre Teresa de Calcuta, Pierre y Marie Curie, René Caillié...), creo que en la mayoría de los casos, el sentido de nuestra existencia se halla parcialmente en cada pequeño momento, y en las tareas más inocentes. Tal vez sea una razón por la que los humanos, salvo escasas excepciones, necesitan que sus esfuerzos estén justificados por alguna clase de finalidad. Cuando carecen de la más mínima, se pierde la motivación al esfuerzo, la ilusión por hacer, y cuando vivimos un periodo demasiado largo sin dedicarnos a algo que tenga sentido y finalidad, nuestra existencia puede volverse vacía, y podemos fácilmente perder la ilusión para vivir.

La logoterapia, creada por Victor Frankl⁴⁴, consiste precisamente en tratar a aquellos que padecen indiferencia hacia la vida, mostrándoles que han sido capaces de encontrar en el pasado, grandes momentos y ocupaciones con sentido, y ayudarles así a reanudar con ocupaciones que lo tenga para ellos.

El hombre se aliena al trabajo – y puede terminar literalmente desposeído y despersonalizado – porque necesita el trabajo, no sólo como fuente de recursos económicos, sino como fuente de sentido existencial, para la realización de sí mismo. El ser se construye a partir de lo que hace, y es a través de su obra que el hombre encuentra, o refuerza, su identidad, y el trabajo es dónde mejor se le brinda esta posibilidad. Por eso el trabajo le mantiene atrapado en un doble vínculo – “no puedo vivir contigo ni sin ti” – del que no puede escapar salvo por la neurosis o la dimisión existencial, que en algunos casos cada vez más frecuentes, pueden llevarles a renunciar a la vida.

Si queremos disponer de trabajadores motivados, implicados e ilusionados, hemos de proponerles trabajos con contenido, trabajos en los que pueden hallar sentido y finalidad, y nuestra responsabilidad como encargados de su gestión debe ser no quitárselo.

“Una tercera parte, más o menos, de mis enfermos carece de una dolencia clínicamente comprobable. Su verdadera enfermedad radica en la falta de objetivo, en la falta de sentido de vida⁴⁵”.

MANIPULACIÓN Y ESPEJISMO

“Accesible, abierto, el nuevo management juega en un registro más íntimo, más participativo. Desde fuera, da ganas. Desde dentro, uno se da cuenta de que no ha cambiado nada: sobre un fondo de impostura, de ataques personales, de *“toxicidad emocional”* (como lo llaman los conductistas americanos) y de dictadura de la felicidad, las relaciones son violentas y las jerarquías siempre presentes⁴⁶”.

La manipulación del tecnomanagement consiste en intentar hacer creer al personal algo que los altos directivos saben ser falso. “Es obrar disimuladamente de tal manera que los demás accedan a hacer lo que nosotros queremos que hagan, es manipulación. A diferencia de la coacción, que impone al otro lo que no desea – o se niega a hacer – la manipulación está enfocada a conseguir su colaboración voluntaria. Carece de ética porque “impide que sus opiniones y actuaciones se desarrollen natural y libremente⁴⁷”.

44. Victor Frankl. www.viktorfrankl.org y www.logoforo.com.

45. Karl Jung.

46. Alexandre des Isnards, Thomas Zuber. *L'open space m'a tué*. Hachette.

47. Diccionario de la RAE.

El sistema genera problemas psicosociales y pide que sean sus víctimas quienes los resuelvan. Genera estrés, pero en lugar de modificar su organización y funcionamiento, devuelve la responsabilidad de la solución a los trabajadores, culpándoles de mala gestión de la ansiedad cuando se les desborda. Es un problema sin solución porque el tecnomangement no tiene por objetivo un determinado nivel de rendimiento, sino en cada momento el máximo. Al considerar los recursos humanos como un variable de coste, las exigencias de rendimiento no tienen límite, son simplemente: siempre más. Tensar la cuerda hasta que se rompa, y cambiar de cuerda en este caso. Tal como está pensado ahora, el componente humano de la organización está condenado a estar permanentemente al borde de la ruptura.

La miopía del tecnomangement

A fin de cuenta, una de las equivocaciones más importantes de los tecnomangers, que se explica esencialmente por las exigencias a corto plazo del capitalismo especulativo, es su miopía, que en cierto modo recuerda el famoso artículo de Theodore Levitt sobre la miopía del marketing publicado en julio 1960 en la revista Harvard Business Review. En aquel artículo, Levitt reprochaba a las empresas de definir su negocio en términos de productos en lugar de en beneficios buscados por los consumidores. Mi reproche al tecnomangement es de hipotecar el largo plazo en nombre de la inmediatez, como si mañana no fuera a llegar nunca. El refrán español de *pan para hoy y hambre para mañana* lo expresa claramente. Actúa como un club de fútbol que quemaría a su jugadores (once, claro, porque no tendrían ni uno más en plantilla, cosa del *down sizing*), para poder ganar siempre el presente partido, comprometiendo así sus posibilidades de llegar al final de la liga, por no hablar de la posibilidad de ganarla.

Otra manifestación de su miopía se debe a su centralización. Quiere dirigir a personas a las que no ve, con las que ni habla ni tiene contactos y cuya existencia solo está representada por datos abstractos en una pantalla de ordenador, *en algún sitio de una lejana galaxia*. Es cierto que aún queda alguna correa de transmisión, pero su función se parece cada vez más a la de un cómitre, o tal vez a la de un simple engranaje, que a la de mando intermedio. La tecnoempresa posee una cabeza hipertrofiada plantada en un esqueleto sin columna vertebral, por lo que sufre una auténtica mielopatía que le ha hecho perder toda sensibilidad en sus extremidades.

PROSPECTIVAS

Gestionar para el solo beneficio viene a ser lo mismo que jugar al tenis mirando el tablón de resultados en lugar de la pelota.

Iván Lendl

La ciencia se construye con hechos del mismo modo que una casa se construye con ladrillos, pero una acumulación de hechos no constituye más una ciencia que un montón de ladrillos es una casa.

Henri Poincaré

¿Habéis calculado alguna vez el porcentaje de despilfarro de rendimiento que separa el contar con empleados implicados y motivados en lugar de tenerlos desmotivados y no implicados?

Hagámoslo juntos⁴⁸. Haremos intervenir tres criterios: la tasa de presencia (lo contrario del absentismo), la eficacia colectiva, y el rendimiento individual. Para disponer de una base de cálculo, partiremos en nuestro caso particular de 1.000 horas/ hombre de trabajo mensual (número de empleados x horas pagadas). El *presencialismo*⁴⁹ puede ser superior a las horas pagadas cuando el personal hace más horas que las que le corresponde, y es inferior cuando hace menos horas, esto no es misterio. Las expectativas de *presencialismo* positivo, es decir el cómputo entre aquellos que hacen más y aquellos que hacen menos (cualquiera que sea la razón del absentismo), alcanza aproximadamente un 2% y el negativo un -6%. Son datos estadísticos medios, pero no sorprenderán a nadie. Veamos cómo evoluciona el rendimiento en función de este primer criterio.

Caso positivo	Situación teórica inicial: 1.000 horas/personas	Caso negativo
102%	Presenteismo en porcentaje	94%
1.020	Horas reales	940

El segundo criterio es la eficacia colectiva.

Tiene que ver entre otros con la circulación de la información, el clima laboral, la cooperación entre trabajadores. Cuando los trabajadores producen sinergia, pueden esperar aumentar la eficacia colectiva en un 6% como promedio, pero cuando es negativa, alcanza el -10%.

Caso positivo	Situación teórica inicial: 1.000 horas/personas	Caso negativo
102%	Presenteismo en porcentaje	94%
1.020	Horas reales	940
106 %	Eficacia colectiva en porcentaje	90%
1.081	Horas reales tras intervenir la eficacia colectiva	810

El rendimiento individual es lo que más sensible es y más afecta al resultado.

En el caso positivo, un trabajador puede aumentar su rendimiento en un 12%, pero no es nada extraordinario que un trabajador frustrado y desmotivado pueda perder altos niveles de rendimiento. La media utilizada es de un 20%. Estos valores no tienen fuerza de ley, son valores razonables extrapolados de datos confirmados por una encuesta de Gallup⁵⁰. Se puede observar que es más fácil perder que ganar, y que los sobre rendimientos no alcanzan las posibles pérdidas.

48. Datos y modelos presentados por Anne Dousset, Management a contre sens, Ed. D'Organisation.

49. Neologismo para representar lo contrario del absentismo.

50. Gallup.com. Employee Engagement Overview Brochure.

Caso positivo	Situación teórica inicial: 1.000 horas/personas	Caso negativo
102%	Presenteismo en porcentaje	94%
1.020	<i>Horas reales</i>	940
106%	Eficacia colectiva en porcentaje	90%
1.081	<i>Horas reales tras intervenir la eficacia colectiva</i>	810
112%	Rendimiento individual	80%
1.210	<i>Horas finales</i>	648

¿Cuál es entonces la pérdida total de rendimiento?

Tal vez hayáis calculado $(1.000 - 648) / 1.000$, es decir 35,5%. Pero en realidad, la pérdida es mayor porque debe ser comparada con la situación deseable en que el personal está implicado, motivado, y satisfecho. En este caso, comparando las 648 horas con 1.210, la pérdida de rendimiento es del 46%. Eso es, la empresa trabaja al 64% de lo que podría. ¿Son datos extremos? No tanto. Algo teórico sí que son, pero las magnitudes y el sentido de los cálculos siguen siendo correctos.



CONCLUSIÓN

Las empresas deben ganar dinero porque, lo queramos o no, seamos conscientes o no, las riquezas que generan son el motor del progreso y desarrollo tanto de los individuos como de la sociedad. El dinero generado por las empresas se ve distribuido a toda ella – no plantearé aquí si de forma justa o injusta – a través de los impuestos y a través del consumo que realizan los actores: empleados, proveedores, inversores.

Cuando hablo de riquezas, no me refiero únicamente a la parte económica. La educación, la formación, la salud pública, las redes de transporte, la Administración forman también parte de las mismas. Es así que, cuando la persecución de beneficios se hace en detrimento de las demás producciones de riquezas, cuando perjudica a la salud mental de la población y a un modelo de sociedad deseable y sostenible, se convierte en tóxica. Necesitamos nuevos paradigmas de gestión del capital humano, y una organización que permita la aplicación de estos paradigmas. Una organización que genere dinero para los inversores, recursos y satisfacción para los trabajadores e, indirectamente, bienestar para la sociedad. El tecnomanagement no lo permite. Su estructura y sus fundamentos tayloristas y burocráticos chocan con los nuevos paradigmas de gestión que se requieren para cumplir las metas de sostenibilidad global y se oponen firmemente a la aplicación de soluciones salvo que sean marginales y provisionales. Disponemos de teorías adecuadas sobre el apoderamiento, la delegación, la motivación, el trabajo en equipo y mucho más, pero la estructura organizativa actual no permite sino una aplicación limitada y coyuntural que duele como zapatos estrechos. Nos parecemos a un niño ante uno de estos juguetes didácticos de Fisher Price que intentaría forzar la entrada de una pieza redonda por el agujero cuadrado. Intentamos crear piezas de diferentes formas y tamaños cuando es la caja lo que tenemos que cambiar. Es imprescindible sustituir los modelos tayloristas y burocráticos por otra forma de organización que permita otras maneras de pensar y de trabajar juntos.

¿Está condenado entonces el management de humanos a convertirse en inhumano? ¿Está condenada la empresa que busca la máxima eficacia a abusar de aquellos que se la pueden proporcionar? ¿Está condenada la sociedad humana a devorar a sus hijos cual Saturno en la mitología? Estoy convencido de que no, y que los efectos tóxicos del tecnomanagement no son más que el resultado de falacias, mitos y planteamientos equivocados. Hemos de revisar las premisas y reescribir los paradigmas, proponer nuevas organizaciones con nuevos valores, capaces de evitar los defectos y errores de las actuales. Por esto mi equipo y yo hemos desarrollado un modelo alternativo de sistema organizativo, pero esto, como dicen los cuentos, es otra historia.⁵¹



Reflexión Final

***“LAS FALACIAS DEL
TECNOMANAGEMENT. La verdadera
crisis está en la dirección de personal”***

pretende, por encima de todo, lanzar un grito de aviso a los equipos directivos que se enfrentan a la obligación de ofrecer soluciones a una complicadísima situación económica.

Está escrito desde el conocimiento que otorga la experiencia de más de 30 años asesorando a empresas y a sus directivos.

Y está escrito desde la profunda convicción de que todo no está inventado, porque todo está cambiando a una velocidad que nos obliga a disponer de un nuevo sistema de gestión que nos permita reinventarnos a cada momento.

Y el sistema acaba de ser inventado: un nuevo modelo de gestión denominado FRACTAL TEAMS® que Michel Henric-Coll ofrece a todos aquellos que, pese a sentirse mucho más cómodos creyendo que la Tierra es plana, alberguen la más mínima duda de que quizás sea esférica.

Para ello, Michel Henric-Coll y su equipo han habilitado un website <http://www.fractalteams.com> donde ofrecen soluciones y un completo método para aplicarlas.

Porque cuando se comprobó que la Tierra no era plana, todo cambió para siempre.

Y los primeros que lo aceptaron, obtuvieron su recompensa.

<http://www.fractalteams.com>
informa@fractalteams.com

Tfno: 961 104 445
C/Játiva, 4 -6ª.46002 Valencia



Usted es libre de:



copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra

Bajo las condiciones siguientes:

RECONOCIMIENTO



Debe reconocer los créditos de la obra de la manera especificada por el autor o el licenciadore (pero no de una manera que sugiera que tiene su apoyo o apoyan el uso que hace de su obra).

NO COMERCIAL



No puede utilizar esta obra para fines comerciales.

SIN OBRAS DERIVADAS



No se puede alterar, transformar o generar una obra derivada a partir de esta obra.

Entendiendo que:

LA RENUNCIA

Cualquiera de las condiciones mencionadas pueden ser anuladas por el titular de los derechos de autor. Siempre con el permiso de éste.

OTROS DERECHOS

De ninguna manera los derechos abajo mencionados estarán afectados por la licencia:

- El uso justo o para la comercialización de los derechos.
- Los derechos morales del autor.
- Derechos que otras personas pueden tener o sobre el trabajo o como éste es usado, como es la publicidad o el derecho a la intimidad.

AVISO

Al reutilizar distribuir la obra, tiene que dejar bien claro los términos de la licencia de esta obra.

Michel HENRIC-COLL

Creador del nuevo modelo de organización empresarial FRACTAL TEAMS® destinado a sustituir al modelo actual (taylorista/mecanicista), totalmente obsoleto y uno de los causantes de la crisis actual. Las informaciones exhaustivas del modelo FRACTAL TEAMS® están disponibles en <http://www.fractalteams.com>

Autor del libro "INTRODUCCIÓN A FRACTAL TEAMS® Una organización empresarial para el siglo XXI" que recoge las bases teóricas y de aplicación del nuevo modelo de organización empresarial, nunca publicado antes, y sustitutivo del actual (claramente obsoleto). Puede descargarse gratis un resumen del libro en <http://www.fractalteams.com>

Autor del libro "LAS FALACIAS DEL TECNOMANAGEMENT. La verdadera crisis está en la dirección del personal", que ofrece un análisis riguroso y sin concesiones de los errores de las teorías actuales del Management del personal y de sus consecuencias. Demuestra cómo las teorías actuales de gestión de Recursos Humanos se basan en premisas de una engañosa apariencia racional y científica, descansan en falacias, mitos y aberraciones que son analizados con argumentos y ejemplos. Se encuentra disponible, totalmente gratis en formato e-book en <http://www.fractalteams.com>

Fundador y director de HC&A Business Coaching

Asesor y consultor de empresas

Coach de equipos y directivos

E-mail: mhc@fractalteams.com

Web: www.fractalteams.com

Blog: <http://blog.fractalteams.com>

Formador especialista en:

- Formación Experiencial
- Outdoor Training
- Team Building
- Habilidades directivas
- Trabajo en equipo
- Motivación y liderazgo

Formador de formadores en metodología del caso

Profesor colaborador en programas Master de:

- Universidad Politécnica de Valencia (Programa MEGE)
- Universidad de Alicante (FUNDEUNT, Master Internacional)
- Cámara de Comercio de Castellón (Master Internacional)

Profesor colaborador de la Escuela de Negocios Luis Vives de la Cámara de Comercio de Valencia

Profesor y coordinador del área de la Escuela Superior de Estudios Empresariales, Valencia

Creador de los ordenadores personales Víctor Lambda y Hector (Francia)

