
Ponencia realizada para
1ª Edición de los Estados Generales de la Gestión en los Países de Expresión Latina



Una nueva visión de la gestión en las organizaciones

Hacia una gestión sostenible y responsable

Ponente: Jordi Adell Herrera

Palacio de Congresos de Estoril, Portugal

Introducción

La verdadera revolución empieza a un palmo de nosotros mismos. Entiendo con esta afirmación que el contenido ético de los gestores está implícita en su expresada vocación de acometer proyectos de ayuda real. Sin embargo los elementos que cabe considerar para gestionar las organizaciones resultantes pueden apoyarse en nuevos paradigmas.

Mirar al futuro basándonos en un modelo del pasado puede ser una pista para la modernidad sostenible. Les invito a un viaje arquitectónico a través de las raíces culturales latinas que nos evoca la lectura de los diez libros de arquitectura de Marco Vitruvio Polion, no se sabe si romano o veronés, del año 27 a.C.

.....

La arquitectura crea espacios. Es la única de las artes que no sólo ocupa o decora, sino que crea nuevos espacios para el hombre. La pintura embellece, la escultura orna y mejora la habitabilidad, la literatura se mantiene en el espíritu, pero, es un muro, un tejado, un cimiento lo que hace posible un nuevo lugar habitable partiendo del vacío. Un nuevo lugar que se inunda de luz a través de sus ventanas y busca el bienestar.

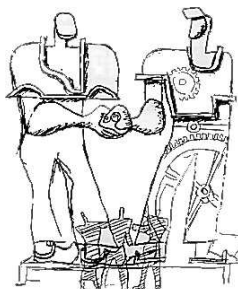
Hablemos de luz, como un elemento asimilable a la comunicación empresarial. Le Corbusier, rompe el interior tradicional y, en contraste con su maestro Auguste Perret para quien *“la ventana es el hombre”* (abertura vertical), crea la abertura continua, *“El paisaje está allí, como si se estuviera en el jardín, una sola ventana unifica e ilumina (...) y hace entrar en la casa la grandiosidad de un magnífico paisaje¹”*. La luz penetra y encuentra el espacio y los objetos; transforma los objetos - sentimiento en la originaria utilidad de instrumentos.

Nuestra empresa del futuro es un nuevo espacio para ser habitado; un espacio al servicio del hombre, no a la inversa.

La analogía arquitectónica nos sirve para profundizar en el verdadero sentido de nuestras organizaciones. Es una imagen que casa perfectamente con el contenido de mi reflexión, que busca las respuestas a la eficiencia y progreso de las empresas y sus personas. Después de todo, el arte es una forma de conocimiento y, ante todo, debe servir para incitar a la reflexión y al cuestionamiento de lo establecido. El escritor contemporáneo Antonio Gala, afirma *“no os fiéis de lo que siempre ha sido, porque, con dolorosa frecuencia, ha sido malo”*. Sin plantear en este estudio ningún catastrofismo - nunca ha sido mi talante ni el motor que mueve mi labor profesional - ni señalar con actitud negativa los comportamientos organizativos que nos han hecho progresar en esta etapa post-industrial, insisto en este estudio sobre las líneas de pensamiento que han conformado nuestra realidad.

Una imagen que hermana la actividad empresarial y la arquitectura es la que se puede observar en un dibujo de Le Corbusier, realizado en 1937 para el Pabellón de les Temps Nouveaux, en la Exposición Internacional de París. Me sirve para constatar las numerosas conexiones entre estas dos actividades que, tal como argumentaré, son cercanas.

¹ Boesiger, W. , *Le Corbusier*, Ed. Gustavo Gili, Barcelona, 1976.



La gran industria se ampara en los edificios²

“Un joven arquitecto viene a plantearme un problema: “Sueño espacios llenos de maravilla. Espacios que se forman y se desarrollan fluidamente, sin principio, sin fin, constituidos por un material blanco y oro, sin juntas. Cuando trazo en el papel la primera línea para capturar el sueño, el sueño se desvanece”.

He aquí un buen problema. Una vez aprendí que una buena pregunta es más importante que la más brillante respuesta.

Este es un problema que concierne a lo inconmensurable y a lo mensurable. La naturaleza, la naturaleza física, es mensurable.

La sensación y el sueño no tienen dimensiones, no tienen lenguaje, y singular es el sueño de cada uno.

Sin embargo, toda cosa creada obedece a las leyes de la naturaleza. El hombre es siempre más grande que su obra porque nunca logra expresar plenamente sus aspiraciones. Para expresarse a sí mismo en música o en arquitectura, se debe recurrir a los medios mensurables de la composición y de la proyectación. La primera línea sobre el papel es ya una medida de lo que no puede ser expresado plenamente. La primera línea sobre el papel es poca cosa.

“Entonces” –dijo el joven arquitecto- “¿Cuál será la disciplina, cuál será el ritual que nos lleve más cerca de la psiquis, en esta atmósfera de no – material y no- lenguaje? Yo creo, en verdad, que es el hombre³”.

Huelga abogar por la necesidad del cambio ya que nuestra sociedad está plenamente inmersa en él. Las organizaciones, aún en contra de su voluntad, se ven arrastradas por el dinamismo económico y social. El verdadero problema que se plantea la empresa actual no es la decisión del cambio: es la elección del mejor camino posible para lograrlo.

La ayuda que se puede prestar a quien estudia y vive esta realidad es la reflexión contrastada que se sirve de imágenes de la arquitectura como punto de referencia para arrojar una nueva luz a la crucial tarea de la conducción empresarial.

Investigando los orígenes del pensamiento organizativo y otorgando el valor de maestros a los teóricos que, en su contexto sociocultural, intentaron lograr una mayor eficiencia y bienestar del colectivo de trabajadores y de los resultados finales de la acción de emprender, se observa que hoy adquiere relevancia un elemento clave. Se trata de la comunicación interna en la organización. En sí mismo puede ser objeto de estudio, pero desde mi punto de vista adquiere su verdadero realce cuando pensamos que es una vía - ¿la mejor? – de aprendizaje, tema indiscutible si conectamos este concepto con el cambio que hemos comentado anteriormente. Planteo, pues, en esta introducción, el motivo de mi preocupación por las tres palabras claves de esta reflexión: *Comunicación, Aprendizaje y Cambio*.

La inmersión en la realidad empresarial puede hacer perder la visión generalista que se le demanda a toda teoría. La afirmación de Schopenhauer “no hay pensamiento si no es caminando” obliga al investigador a visionar, también a una cierta distancia sus experiencias y las de los demás. Por otra parte, difícil será abstraerse de la realidad a la que pretende

² Dibujo de Le Corbusier para el Pabellón de *Les Temps Nouveaux*. Exposición Internacional de París, 1937.

servir con planteamientos teóricos. Este es el doble juego que durante estos últimos años he elegido. Planteo en este escrito experiencias aplicadas y aplicables de aprendizaje, reflexiones constatadas en la realidad de la dinámica comunicativa y el análisis de casos en empresas que han sido modélicas y avalan estos planteamientos, proponiendo al final una nueva visión de la empresa y del directivo.

Así pues no expongo una reflexión puramente socrática en la que la pregunta es más importante que la respuesta. Expongo una respuesta después de haber realizado mil preguntas y constatando que queda todavía una gran cantidad de ellas por responder. Es la esencia del cambio, la incertidumbre del futuro que con algunas aportaciones tratamos de enfocar logrando, tan sólo, clarificar la nebulosa.

Todos sabemos cómo la teoría y los ejemplos organizativos occidentales se han olvidado de un rasgo que, a la postre, es el verdadero indicador del grado de humanización de una empresa: el que los trabajadores que la componen la sientan como un “hábitat”.

¿Cómo concebir la nueva empresa, o como abandonar concepciones de empresa propias de otros tiempos? He aquí el gran debate de principios de siglo. Planteo una mirada, aparentemente, desconcertante: para concebir un modelo radicalmente nuevo de organización hay que volver a los clásicos y tomar elementos de maestros de otras disciplinas, como Vitrubio... En realidad esta sorprendente sugerencia viene al hilo de una pregunta igualmente obvia pero olvidada con frecuencia: cómo y en qué medida las nuevas organizaciones que están surgiendo como modelos para el siglo XXI harán sentirse miembros suficientemente cobijados a quienes trabajen en ella. Y para responder a la misma bastará examinar los tres elementos en causa: qué es dar cobijo, qué es un nuevo trabajador y qué es una nueva organización.

Organizar es ante todo dar cobijo.- El término “cobijo” evoca la condición humana en su pasado prehistórico. Dar cobijo es guarecer, ofrecer una guarida, un cubículo, un techo, algo con lo que protegerse de un exterior inhóspito. Sin olvidar el contraste: fuera está la soledad y el páramo, dentro el calor humano y la comunicación.

¿Tienen esta misión las organizaciones, las empresas?

El hombre no ha logrado desprenderse, después de 100 siglos de historia progresiva, de sus miedos existenciales y de su atávica necesidad de sentirse al cubierto a lo largo de su nómada periplo vital. ¿La prueba? Pregunten a un parado por aquello que más echa en falta, y lo oirán lamentarse de no tener “un sitio adonde ir”, de sentirse “desamparado”, falto del paraguas que, sin darse cuenta, representa para el que sí tiene trabajo el hacer cosas en o desde un grupo, del que recibe y al que aporta una fuerza que es tanto laboral como anímica.

Y si sentirse cobijado es todavía una necesidad primaria del hombre, una empresa no puede “montarse” organizativamente de espaldas a esa necesidad. En el total del tiempo biográfico de un hombre actual, si se descuentan sus años de preparación, la vida en la empresa representa casi el 70%. Demasiado peso vital como para no exigir a una

³ Norberg-Schulz, Ch. - Digerud J.G., *Louis I. Kahn, idea e imagen*, Xarait Ediciones, Madrid, 1981, p. 63.

organización que tenga en cuenta este aspecto: de qué forma “acomoda” a sus miembros, los hace sentirse “como en casa”.

La empresa como primordial residencia del hombre. Hay que superar las metáforas bélicas (estrategias, competencia, campañas...), que florecieron precisamente en el periodo entreguerras. Y las metáforas mecánicas (sincronización, sistemas, cadenas...), tradicionalmente ligadas a Taylor, pero hoy más vivas que nunca en momentos en los que lo cuantitativo se impone con descaro en estos momentos de la llamada crisis, para volver a las raíces, a la metáfora mineral y terrosa de la empresa como construcción que alberga hombres que trabajan para otros hombres.

Si esta es la dirección del futuro, entonces deberemos empezar a pensar en el directivo, el mando, como un “arquitecto”, un hombre que sabe crear espacios para el encuentro, la luz, la comunicación y el aprendizaje. Una propuesta más atrevida no cabe.

¿Nuevos trabajadores? Como en todo ser vivo dotado de autonomía inteligente, amo y señor de su propio espacio vital, el *trabajador* va a experimentar un cambio radical en cuanto a lo que se espera de él y a la preparación exigida. Se trata de un trabajador que vive inmerso en una sociedad de la información y al que ya se le empieza a denominar el trabajador del saber. En realidad su saber unido a la autonomía decisional que se le va a otorgar va a plantear una figura rayana en el emprendedor. Su éxito, aunque beneficie a toda la empresa, será su éxito y se le reconocerá como tal, pero también su fracaso.

Éxito y fracaso cada vez más incierto, como es propio del universo cambiante y subjetivo en que se mueve, porque es un éxito y un fracaso que depende directamente de cómo es percibido por el cliente, del que no hay que olvidar su componente irracional. Esta situación generará angustia y provendrá de un imparable incremento del trabajo temporal. Como observa Charles Handy, “¿Qué haces?” ya no significa “¿Cuál es tu trabajo?” sino “¿En qué estás ocupado últimamente?”

Angustia pero también libertad de acción y una posibilidad de labrarse el propio futuro como nunca antes había existido. Algo de este nuevo modo de concebir la empresa podría atisbarse, a poco que se reflexione, en las prácticas de evaluación de cargos, de equipos humanos y hasta de empresas, por parte de un núcleo directivo, como sistema, por un lado, claramente darwiniano de selección de los mejores pero, por otro, también como una forma de compensar la preparación escrupulosa y la continua auto superación, al tiempo que se garantiza la supervivencia misma de la organización básica (universidad, hospital, multinacional). La aproximación paulatina pero inexorable de la imagen del trabajador a la imagen de un empresario es también hoy evidente, con sólo pensar en el modo cómo ha empezado a cambiar la idea tradicional del *buen trabajador*, en el sentido de persona sumisa y resignada, por el de *trabajador bueno*, emprendedor, creativo y ético.

Pues bien, justamente cuando se invoca el modelo virtual como paradigma organizativo venidero, es cuando se tiene el peligro de olvidar que una telaraña es una antesala y un instrumento de subsistencia del arácnido que la ha fabricado.

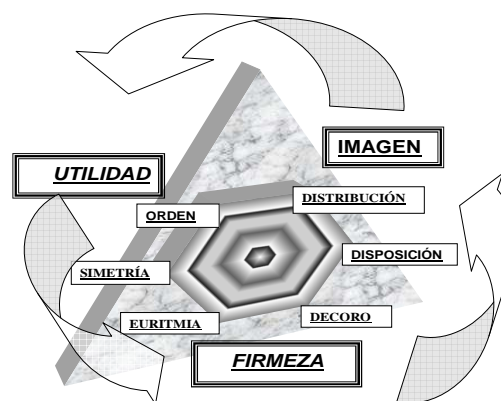
Más arriba está el nido. Justamente en esta época en que se pretende vivir con realidades virtuales no deberíamos olvidar la realidad sustancial que las fundamenta, el cobijo.

Y esto pasa por concebir la nueva organización virtual según los cánones arquitectónicos clásicos que exigían, según el Vitruvio que podemos visitar, atender la finalidad primaria de toda edificación: dar cobijo. Siempre que un teletrabajador, integrante de un equipo autónomo desperdigado físicamente por todo el planeta, se sienta miembro reconocido de un grupo más amplio de productores de valor, la organización virtual será un auténtico hábitat, es decir, una organización de futuro.

¿Qué está pasando? Que estamos cambiando de metáfora empresarial. La historia del hombre es la historia de sus metáforas. En la historia comparada de las religiones se conoce bien el principio: no pueden esperarse las mismas conclusiones morales en el hombre que imagina a Dios como poderoso artífice del trueno (un herrero prehistórico, un zeus heleno), que en el hombre que lo imagina como un señor feudal (un pantocrátor), un rey absoluto con la bola del mundo en su mano, un rígido gendarme justiciero, un padre, un sabio, una madre.

Igualmente, no puede esperarse igual comportamiento en el directivo que ve la empresa como una caja negra, una máquina de hacer dinero, con inputs sin rostro y con sólo costes, que un directivo, en los albores del siglo pasado, que la concibe como un ejército, donde tan importante es la disciplina interna del efectivo humano como el arte externo de eliminar competidores.

En estas dos metáforas estábamos, cuando podemos realizar una mirada abierta y constructiva a los principios y preceptos inspiradores de Marco Vitruvio Polión. La arquitectura puede inspirarnos a crear verdaderos hábitats para humanizar el trabajo en el presente siglo.



La solidez del cambio

Una nueva visión de la gestión en las organizaciones

Hacia una gestión sostenible y responsable

Ponente: Jordi Adell Herrera

Un mundo cambiante y con una particular coyuntura que nos hace dudar de los avances anunciados de las últimas décadas. La desigualdad crece a nivel macro y en las pequeñas y medianas organizaciones se empieza a poner en cuestión el avance social de este capitalismo con cara humana que se dibujaba como un logro del sistema.

Abstraerse de esta realidad cíclica y ahondar en los principios que pueden ser la guía, más allá de las palabras, con la convicción íntima de ser la que está llamada a proporcionar la mejora de las organizaciones en su amplio sentido, sin distinción entre personas ni posiciones profesionales, proporcionándoles a todos ellos un “habitat” adecuado donde desarrollarse, vivir en el pleno sentido de la palabra de manera profesional.

El análisis de la vertiente doctrinal inclina a aceptar como verdadera la visión “en espiral” de la historia del management. La historia no se repite jamás, sino que se nutre de la etapa anterior en un constante movimiento de superación y refinamiento tanto de la doctrina como de la praxis organizativa. Las viejas ideas sirven como punto de referencia; algunas se mantienen intactas en su esencia, conviene, no obstante, dotarlas de un nuevo idioma, un nuevo lenguaje que se aproxime a los protagonistas actuales de las organizaciones.

Los principios de organización managerial encuentran una analogía en el arte y la ciencia de la Archtectura. Al hilo de la visión de futuro me planteo cómo y en qué medida las nuevas organizaciones del siglo XXI sabrán dar cobijo a quienes trabajen en ellas.

Se hace necesario regresar a los clásicos y tomar como referencia elementos de maestros en otras disciplinas, como Marco Vitruvio que destaca, de entre sus geniales ideas, la importancia de la teoría y de la práctica para el correcto ejercicio de la profesión.

El hombre, el trabajador, no ha logrado desprenderse de su atávica necesidad de sentirse a cubierto, en su devenir vital. Sin embargo, hay que superar las metáforas mecánicas taylorianas y empezar a pensar en el directivo como un “Architecto”, un hombre que sabe crear espacios para el encuentro, la luz, la comunicación y el aprendizaje.

Imágenes arquitectónicas de la organización

El entusiasmo y la capacidad de aprendizaje en las organizaciones son el descubrimiento del presente y la manera de dotar de relevancia en el futuro los valores de sus gentes en todos los niveles del colectivo.

¿Son las organizaciones como niños? Los niños aprenden sin necesidad de que nadie les enseñe. Al menos en los primeros días y meses, el instinto hace de ellos unos alumnos excelentes. Son capaces de ir logrando una cierta autonomía por sí solos. Esto es aplicable a las empresas que en un inicio de su andadura se las componen para “estar” en el mercado probablemente movido por una demanda inicial que han captado y consideran su bagaje o activo de salida.

De ello a deducir que la organización ya será inteligente por sí misma hay un gran trecho. Es cierto que uno de los fines de la organización, como se citaba en el primer capítulo es la supervivencia o continuidad, pero en una sociedad de cambio continuo el aprendizaje que convierta la información en conocimiento y la elaboración útil de este conocimiento está sujeta a la necesidad de aplicar métodos para aprender.

Por naturaleza se aprende desde niño, pero con la metodología adecuada y sobre todo con una cierta dosis de entusiasmo se avanza hacia el verdadero conocimiento útil.

Una analogía que realiza Peter M. Senge en su Quinta disciplina⁴ se acerca a este concepto indicando que los equipos deportivos, que inicialmente no son extraordinarios, logran en ocasiones buenos resultados por la mutua adaptación y aprendizaje continuo no exento de entusiasmo o lo que califico de “ilusión ganadora”.

En análisis psicológicos sobre colectivos empresariales se identifican virtudes y limitaciones de cada una de las personas. ¿Cómo se deben realizar los equipos de trabajo? La respuesta viene dada por la compensación de estas limitaciones (defectos) con virtudes de otros que anulen a las primeras y permitan aprovechar al máximo los factores

⁴ Senge, P.M., *La quinta disciplina*, Ed. Granica, Barcelona, 1992.

positivos de todos los miembros. Si se realiza correctamente, se halla una organización inteligente. Un equipo que no era magnífico desde un principio, aprende a generar resultados extraordinarios.

Extrapolando esta realidad a la comunidad internacional, se observa como en el mundo de los negocios, las empresas aprenden y compensan debilidades con valores que se importan en forma de siglas (JIT, TQM,...) que ayudan a mejorar resultados.

En este punto se entra de lleno en uno de los aspectos de la comunicación. Es preciso transmitir la ilusión del cambio para salir de la zona cómoda en la que se encuentran las personas y alcanzar algo más que el aprendizaje mínimo, instintivo de supervivencia.

Una de las fórmulas para ilusionar, para provocar el cambio es la utilización de imágenes que ayuden a visualizar el pasado, el presente y la posibilidad de futuro.

Leyendo a Marco Vitruvio Polión, no se sabe si Romano o Veronéssus Los Diez Libros de Archîitectura traducido del latín por Joseh Ortíz y Sanz en 1787.

Dice Ortíz que fue “pobre y corto de caudales dando por causa su ninguna codicia, buena moral, y aborrecimiento a las diferencias y contiendas con los otros”.

Dedicó su obra a Cesar Augusto, El Emperador, aunque tuvo escasa relevancia en su época. Más tarde, en el Renacimiento, su influencia fue decisiva ya que fue el punto de partida de los intentos y la justificación de las más innovadoras teorías renacentistas.

Es el suyo el único tratado de arquitectura que ha sobrevivido de la antigüedad clásica. El estilo del texto latino es al parecer oscuro, lo que permitió a traductores y arquitectos las más libres interpretaciones.

No es objeto de esta ponencia realizar análisis de conceptos arquitectónicos, aunque conviene recordar la afirmación de Francesco Milizia:

“Entre todas las artes, la que en sus producciones se presenta más a menudo y más voluminosamente a la vista de todos es el arte de fabricar, al que se ha dado el nombre de Arquitectura: palabron pomposo significando ciencia reina y directora de todas las otras⁵”.

Se utiliza esta analogía para profundizar en el mundo del directivo del futuro que deberá contar con la herramienta de la comunicación y el aprendizaje para el cambio. ¿También el arte de dirigir está presidido por ese otro arte “ciencia reina” de todas las artes? Mi posición doctrinal es que sí.

Vitruvio, además de Arquitecto, fue ingeniero militar. César le encargó la construcción de máquinas de guerra⁶ para sus campañas de las Galias y la Hispania. Frederick Winslow Taylor fue ingeniero y Taiichi Ohno, salvando las distancias de lo que significa la palabra ingeniero en épocas tan distantes, también lo fue. Por este motivo se puede establecer una analogía entre las distintas formas de concebir y dirigir sus respectivas obras. Se debe pensar en Taylor como figura que orienta un estilo de organización que, sin negar ninguno de sus méritos coyunturales, se asiente como superable.

Tanto Vitruvio como Taylor destacan la importancia de la teoría y de la práctica para el correcto ejercicio de la profesión. Si Taylor con su teoría y práctica de la dirección científica pretendía evitar las grandes pérdidas por ineficiencia estableciendo normas y leyes claramente definidas, Vitruvio también intenta evitar gastos inútiles en materiales y camina hacia la Utilidad, comodidad y provecho.

El directivo tayloriano piensa para diseñar la máquina adecuada con la cual el operario fabricará el producto deseado; Vitruvio, además del dominio técnico del dibujo, necesitará una industriosa y vigilante reflexión para poder inventar debidamente lo que se desea.

⁵ Milizia, F., *Arte de saber ver en las bellas artes de diseño 1823*, Ed. Alta Fulla, Barcelona, 1987.

⁶ *El concepto máquina según Ortega y Gasset no aparece hasta el año 1825. El telar de Robert es el primer instrumento que actúa por sí mismo y por sí mismo produce el objeto. De ahí el nombre que se le dio self-actor, selfactinas.*

Taylor empezó desde la base (a pesar de su status social acomodado) y fue escalando puestos hasta llegar a ingeniero jefe de una industria metalúrgica; Vitruvio, del mismo modo, cuenta que fue subiendo por los grados de las distintas disciplinas que menciona, debiendo adquirir muchas Letras y muchas Artes para poder llegar al sublime templo de la Arquitectura.

Es precisamente aquí donde radica la diferencia fundamental entre ambos. Al parecer, con el taylorismo, para ser un buen ingeniero o arquitecto, basta con dominar la especialidad correspondiente, mientras que para Vitruvio la arquitectura es una ciencia decorada de muchas otras. Una de ellas la filosofía que trata también de la naturaleza de las cosas, que en griego se llama Fisiología.

Por otra parte, la técnica deja de ser lo que hasta entonces había sido: manipulación, maniobra, y se convierte en fabricación gracias a la máquina. La máquina desplaza al artesano. No es ya el utensilio que auxilia al hombre, sino al revés: el hombre queda reducido a auxiliar de la máquina.

Como consecuencia de ello, se separa el técnico del obrero, que permanecían unidos en la figura del artesano. Al quedar aislados, Taylor abona su teoría y convierte al técnico en expresión pura de la técnica como tal. Aparece el ingeniero que piensa, sistematiza, programa, planifica, mientras el obrero tan solo ejecuta.

Vitruvio que no podía intuir la evolución técnica futura, afirma que las ciencias de las que el arquitecto ha de saber medianamente los principios y fundamentos, tienen entre sí recíproca conexión.

La Arquitectura es vista, igual que la naturaleza, como un cuerpo formado por partes interrelacionadas e indisolubles. De esta manera se debería concebir la empresa. Alejada de la separación excesivamente jerárquica y departamentalizada que plantea el taylorismo.

Vitruvio, como buen aristotélico, no descomponía un problema para analizarlo debidamente, sino que lo contemplaba en su conjunto para buscarle una solución también conjunta. Se debe conocer pues, la naturaleza de las cosas para ver de qué manera interactúan.

Galileo, en cambio, cuando observa moverse a un cuerpo, se pregunta de qué movimientos elementales y, por tanto, generales, se compone aquel movimiento concreto. Y esto ya es cuestión de método, camino preestablecido, firme, consciente de sus fundamentos, lo cual confiere a la técnica moderna independencia y seguridad en sí misma.

La ciencia física nace en la técnica. El joven Galileo no se forma en la Universidad, sino en los arsenales de Venecia, entre grúas y cabrestantes. Allí se forma su mente; se cimienta su aprendizaje.

Por eso, dice Ortega, “conviene que el intelectual - añadamos que también el directivo actual – “maneje” las cosas, que esté cerca de ellas, de las cosas materiales si es físico o practica cualquier otra ciencia experimental, de las cosas humanas si es historiador, filósofo o sociólogo – añadido directivo -”.

El hombre por el hecho de serlo, se preocupa de su entorno, es decir, filosofa, antes de ser técnico o físico. No será pues el camino ideal, alejarse de esta manera de pensar humanista, integradora de su entorno, aglutinante de todos los conocimientos, ya que en la empresa la visión humanista es necesaria al igual que en la arquitectura según Vitruvio.

La filosofía moderna, con Descartes, pretendió convertirse en ciencia objetiva a imitación de la física. Este intento, quizás necesario, la condujo a su progresiva deshumanización, de igual manera que la dirección científica de Taylor desemboca en una deshumanización del trabajo.

El arquitecto, el directivo

A través de analogías que permiten obtener una visión del directivo como constructor de un entorno determinado y como creador de una nueva situación, el objetivo es tratar de aproximar la profesión de arquitecto a la del directivo del futuro.

“El arquitecto deberá ser ingenioso y aplicado, pues ni el talento sin el estudio, ni este sin aquel, pueden formar un artífice perfecto⁷”.

Curiosamente es lo que puede leerse del directivo en la obra *Pasión por la Excelencia* de Tom Peters, “no hay sistemas sin pasión ni pasión sin sistemas”. Se refiere a que el directivo - como el arquitecto en nuestra tesis- debe tener talento y entusiasmo pero no puede olvidar tener los conocimientos generalistas y, en lo necesario, especializados para acometer su función con responsabilidad. De la misma forma, de nada sirve el conocimiento con detenimiento si no se despierta en él una chispa de pasión, de ese talento entusiasta que arrastra a los demás en un objetivo común. Son temas de liderazgo, de responsabilidad, de capacitación y afirmo que de ética en la profesión. Un directivo ¿puede estar a disgusto en el sector de actividad en el que se mueve? ¿Puede tener tan sólo la ilusión de ser sin conocer?

“Será instruido en las Buenas letras, diestro en el dibuxo, habil en la geometría, inteligente en la óptica, instruido en la aritmética, versado en la historia, filósofo, médico, jurisconsulto y astrólogo⁸”.

La primera recomendación que se ajusta con precisión a la profesión de directivo, es que el arquitecto sea literato “instruido en las buenas letras poder con escritos asegurar sus estudios en la memoria”. Comunicación escrita o no, pero con capacidad de ordenar las ideas de tal manera que permanezcan en la organización. Será imprescindible para conducir sin fisuras a un equipo que además, habrá participado en las decisiones, pero que espera del directivo la conclusión sintética para avanzar.

Esta cualidad tan comentada y poco explorada con detenimiento hace que la lección de Vitruvio sirva como un recordatorio de aquellas habilidades directivas poco frecuentes. La capacidad de informar a los equipos, la capacidad de persuadir, de motivar, de mover a la acción.

Vitruvio sigue alegando: “Dibuxante, para trazar con elegancia las obras que se le ofrecieren”. Proposición que reclama casi naturalmente la dialéctica entre el directivo artístico y el directivo científico. Mientras que se puede afirmar que dirigir es una ciencia,

Dirigir consiste en analizar racionalmente una situación y seleccionar los objetivos a alcanzar; desarrollar sistemáticamente las estrategias para conseguir aquellos objetivos; coordinar recursos; diseñar racionalmente la estructura y control precisos y, finalmente motivar, recompensar a las personas que ponen en práctica el proceso⁹.

Conviene contrastar la idea con Henry M. Boettinger en la que indica inicialmente en su particular visión: el arte es la imposición del orden por encima del caos. Consiste, dice, en una visión del todo por encima de las partes, de manera que se llegue a crear una representación de dicha visión.

Define la función de dirigir como arrastrar a otros y ello implica que quien dirige ha de ser capaz de comprender las necesidades y los deseos de los demás para compartir con ellos una visión que acepten como propia. Si esto no es un arte, ¿qué es arte?¹⁰

En este punto aparece un enfrentamiento de planteamientos que convergen finalmente en una mixtura de comportamientos. Por una parte, con tendencias más artísticas en los momentos de cambios, de inicios o de actividad, en la búsqueda de nuevos caminos o en la necesidad de arrastrar a grupos de personas con autoridad, con liderazgo. Por otra, en fases de mantenimiento, de consolidación de sistemas y métodos en las que exista la necesidad de coordinar esfuerzos e imponer un cierto orden en el trabajo, es probable que la dirección científica sea más adecuada.

Así pues, aparece la figura del líder, artístico, que aprovecha las oportunidades del entorno y adapta la organización a la medida de su visión del futuro. Actúa antes de tener resueltos los recursos: realiza la acción, error y la corrección de manera habitual. Frente a él y en el otro extremo de bondad directiva, se ve al Manager, científico, que en contraste con el anterior conserva lo que tiene, analiza, rigoriza la organización y requiere recursos para actuar.

⁷ Vitruvio, M., *Los diez libros de la arquitectura*, Ed. Alta Fulla, Barcelona, 1993, Libro I, Capítulo I.

⁸ M. Vitruvio, *ibid*, Libro I, capítulo I.

⁹ Levitt, L., “Management and de post industrial society”, en *Public Interest*, 1976.

¹⁰ Boettinger, H.M. “Is Management really art?”, en *Harvard Business Review*, nº4, 1995

El líder vive el negocio, es sensible y apasionado; el manager lo controla y es frío en las decisiones. Parece que en este punto Vitruvio apuesta por el aspecto artístico de nuestro directivo.

Añade: “La Geometría auxilia mucho a la Arquitectura, principalmente por el uso de la regla y el compas, con lo cual mas facilmente se describen las plantas de los edificios en los planos, se forman escuadras, se tiran nivelaciones y otras líneas”.

Esto aproxima al pensamiento al directivo científico que requiere instrumentos, recursos para lograr la eficiencia.

Ambos líderes no pueden ir el uno sin el otro. Puede cambiar la proporción, pero se ha de dotar al directivo de los aspectos de creatividad necesarios para afrontar continuas situaciones de cambio, de rigor y conocimientos para las fases de optimización de recursos.

La comunicación interna

La luz es el elemento arquitectónico por excelencia. Dice Vitruvio, “Con la Optica se toman en los edificio las mejores luces y de mejor parte”... “En suma siempre se abirán las ventanas hácia donde se pueda ver el cielo, para que sean claros los edificios. Y si la luz es sumamente necesaria en los triclinios y demás viviendas, lo es mucho mas en los tránsitos, baxadas y escaleras, pues en estos parajes suelen encontrarse muchas veces los que van y vienen cargados de algunas cosas¹¹”.

La luz es la comunicación, el caballo de batalla de la dirección, la “óptica” que tanto preocupa a Vitruvio. Especialmente en lugares de tránsito, escaleras, subidas y bajadas. La analogía se produce por sí sola si se piensa en los niveles jerárquicos a los que no se da luz. Se frena la comunicación “en las subidas y en las bajadas”.

Una primera duda asalta al directivo. Dice informar, pero no comunica. Se ha de buscar de nuevo la raíz etimológica: Informar procede del latín *informatio* y se asocia su significado a importa, consignar una imagen o dato (*in-forma*). Comunicar procede del latín *communicatio* cuyo significado es compartir, poner en común, participar.

Así pues, comunicar es poner una información en común. El idioma hace un mal favor. Siempre me he preguntado si no hubiera sido posible acabar la palabra comunicación con “s”, dándole así un carácter plural¹².

Las razones para informar en la comunicación descendente, se concretan en la situación socio-laboral del trabajador, sus anhelos, sus salarios y sus condiciones de progreso dentro de la empresa. Pero también para lograr su participación. Si está informado, si puede responder, hacerse responsable de una decisión que le viene desde niveles jerárquicamente superiores, podrá participar.

Aquí es esencial el término responsable. Un término que deriva sin duda de la palabra responder. La respuesta sólo se logra si se plantea la pregunta.

Otra razón de la comunicación descendente es el crear el sentimiento de pertenencia. Si el trabajador tiene información, se siente “parte” del proyecto colectivo, mientras que si se limita a su función –en el más puro estilo weberiano y tayloriano de la palabra- no conoce el sentido de sus actos, de su esfuerzo.

Señalar los éxitos o los logros del trabajador es otro objetivo de este tipo de comunicación. Se obvia la comunicación acerca de los errores ya que ésta es inmediata. Señalar los logros cataliza los valores humanos y técnicos del personal.

Es preciso que se produzca una buena comunicación descendente para lograr la credibilidad en el momento - que seguro aparecerá- de la negociación con el trabajador. El directivo será creíble en sus argumentos si en el momento de la negociación o del conflicto informa, de la misma manera que lo ha hecho anteriormente. Si para su interlocutor recibir una información es novedad, tardará en lograr la confianza necesaria para el buen fin o el acuerdo.

Informar comunicando es la mejor vía de aprendizaje para el colectivo. Es, en definitiva, lo que en otros ámbitos se denomina la formación continuada. Es un crecimiento constante, permanente de los miembros de la organización.

¹¹ Vitruvio, M., *ibid.* Libro VI, capítulo IX.

¹² Adell, J., “Retos empresariales para 1998”, *Management & Empresa.*, Barcelona, 1998.

Las subidas y bajadas de información que deben fluir libres como la luz de Vitruvio, serán la verdadera comunicación en el ámbito de la empresa.

“La escalera, aunque indispensable en los edificios, es una cosa que no necesita descripción, ni conmesuración alguna; sino que dexa su colocacion y forma á la prudencia del arquitecto y circunstancias del edificio¹³”.

La comparación es igualmente cierta en la organización. No hay dogmas en la comunicación ya que la influencia de la cultura específica harán que un método importado no dé buen resultado en otra realidad. Nuestra cultura mediterránea busca de protagonismo y de diferenciación entre las personas, mientras que la cultura oriental tiende al gregarismo aceptado como valor positivo¹⁴.

“Dice baxadas y escaleras, porque uno a uno se usaba, y se usa para subir y baxar á los edificios. Para subir á lo alto exterior de S.Pedro de Roma hay un gran caracol con la espira tan suave, que no necesitan escalones y suben los borricos cargados de yeso y demas materiales¹⁵”.

Es esta comunicación ascendente en la organización, la que se propone tan suave que por ella “puedan subir los borricos cargados de yeso” y aunque la comparación es odiosa, refleja exactamente lo que debe buscar la empresa del futuro.

Independientemente de construir empresas con el número mínimo de escalones, de niveles, será conveniente para el buen funcionamiento que los circuitos que facilitar la dirección sean suaves rampas por las que hasta la propuesta más tosca y poco elaborada pueda llegar a ser considerada por los que pueden decidir.

Las razones para que se produzca esta comunicación ascendente se agrupan en tres categorías:

Económicas y operativas.

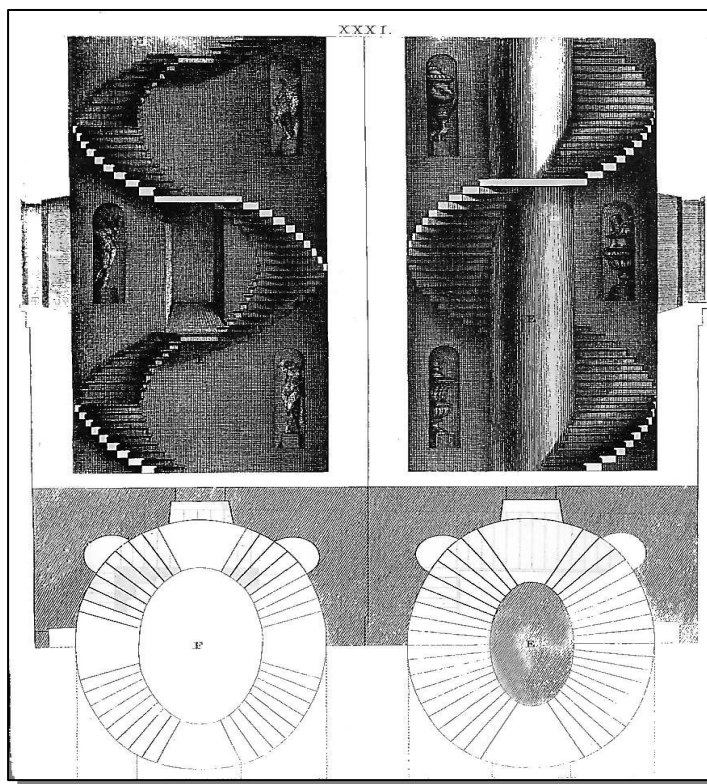
El trabajador, que durante toda su jornada se instala frente a su puesto de trabajo, con una labor concreta y normalmente focalizada hacia una función, puede aportar sugerencias de mejora que están a su alcance. En ocasiones a través de los grupos de trabajo aporta ideas que se elevan a la dirección como resultado de acuerdos o sugerencias. Son los círculos de calidad, los grupos de mejora...

Psicológicas.

Toda persona tiene deseos de saber su futuro profesional. Este es un buen motivo para comunicarse. ¿Qué plan de formación tendré?, en dos, tres años ¿cuál será mi puesto y mi responsabilidad?

De responsabilidad.

Cualquier persona, con un sentido ético elemental acude a informar a la dirección si observa desviaciones que, aun no siendo de su competencia, pueden perjudicar a la organización. Este es un motivo para contemplar la fluidez de la comunicación ascendente.



Lamina XXXI, Andrea Palladio, Los cuatro libros de arquitectura. Facsímil de la edición 1797¹⁶.

¹³ Comentario pie de página 155 de Joseph Ortiz, *Los diez libros de arquitectura* de M. Vitruvio.

¹⁴ Abegglen, J.C. - Stalk, G. Jr, *Kaisha. La corporación japonesa*, Ed. Plaza & Janés, Barcelona, 1986.

¹⁵ Comentario pie de página 155 de Joseph Ortiz, *Los diez libros de arquitectura*, de M. Vitruvio.

“He cuidado de que las escaleras sean claras y estén en lugar acomodado. Las escaleras de este cuerpo principal están en sitio propio como demuestra el diseño. El que resta baxo de tierra para bodegas y sotanos y tambien á lo de arriba que sirve para graneros y sobrados”.

Este elaborado gráfico que muestra dos alternativas, e invita a la reflexión sobre las múltiples formas de ascender y descender, también en la comunicación interna de la empresa.

Existen, no obstante, barreras, obstáculos... escalones excesivos. En primer lugar se debe producir la circunstancia de “que el jefe escuche”. Que en realidad deje otros asuntos, que tenga una voluntad clara de escuchar, que tenga un estado de ánimo adecuado a la situación, que exista un cierto conocimiento personal con el trabajador que se dirige a él – no es imprescindible, pero ayuda a la comunicación -

El estilo de mando también tendrá una influencia significativa. Un estilo distante, jerárquico, de marcar las diferencias, no ayuda a la comunicación. Un estilo cercano, participativo y que promueva la confianza si lo hará.

En cuanto a la estructura de la organización, sin olvidar ni siquiera la distancia entre centros de trabajo pueden hacer difícil la comunicación cara a cara entre las personas. La estructura, si es compleja y muy escalonada, - con muchos niveles- dificulta el ascenso. Quedan por el camino muchas de las propuestas. La cultura de la organización hace fácil o difícil una misma iniciativa¹⁷.

En esta década, y en el entorno laboral cercano se vive un momento dulce en este aspecto. El diálogo es razonable y se logra a través de las asociaciones y sindicatos, con pactos útiles. Se han de tener en cuenta estas circunstancias para muchas de las cuestiones directivas que obligan al acuerdo.

Medios eficaces, nuestras rampas suaves. Para lograr que fluya la comunicación hacia la cumbre estratégica – basta recordar los esquemas de H. Mintzberg que ayudan a visualizar esta ascensión desde el núcleo operativo- se pueden contemplar dos alternativas que pueden, y creo que deben, convivir en la organización.

“Esta conducción, por encañado de plomo se hará así. Teniendo el manantial el necesario declivio hasta la ciudad, y no mediando montes muy altos que puedan dar estorbo¹⁸”

Las primeras fórmulas, como medios de facilitar este ascenso de la comunicación, son las que podemos institucionalizar. Son acuerdos que realiza la dirección para facilitar un orden interno que posibilita la comunicación. Por ejemplo:

Las entrevistas de apreciación. Se trata de un encuentro periódico (anual, en general) en el que el mando directo explica al trabajador el informe que hará de él a sus superiores jerárquicos. Es decir, su actitud y aptitud para la función que ha venido desarrollando en el último período analizado. El trabajador sabe la opinión y puede comentar, aclarar, preguntar y sugerir. Este es un buen momento para que produzca esta comunicación ascendente. En privado, cara a cara, con una fecha previamente establecida. Hay tiempo para preparar los comentarios, a veces falta el valor para explicitarlos.

Encuestas de opinión: Pueden ser realizadas sin orden temporal preestablecido, pero sirven para pulsar el estado de ánimo frente a una decisión, un cambio. Realizadas con habilidad tienen un efecto muy positivo. Les importa lo que pensamos... dirán los trabajadores. Sobre todo si existe una información posterior de los resultados y se actúa en consecuencia a estos resultados.

Preguntas a Dirección. La colocación del buzón de sugerencias es eficaz si se realiza con voluntad de escuchar y sobre todo, si se da respuesta a las sugerencias positiva o negativamente pero argumentándolas.

Por otra parte, existen fórmulas espontáneas que dependen de la habilidad del mando.

¹⁶ Andrea Palladio, uno de los primeros restauradores de la arquitectura griega, nació en 1598.

¹⁷ Sobre el tema debo hacer referencia a experiencias empresariales relatadas en Adell Herrera, J., *Invitación al Management*, Ed. PPU, Barcelona, 1999.

¹⁸ Vitruvio, M., *ibid.*, Libro VIII, Capítulo VII.

La primera y más fácil de aconsejar, ya que los resultados son sensibles e inmediatos, son las “calas”. Se trata de una aproximación física al puesto de trabajo con cadencia variable. De la misma forma que se costea recalando (anclando en cada una de las playas pequeñas que se encuentra), el directivo debe estar cerca del “lugar de los hechos”, del lugar donde se producen los bienes o los servicios, así verá de primera mano los problemas, pero sobre todo, acudirá físicamente cerca del trabajador que, si observa el interés que despierta su trabajo, encontrará la ocasión para comunicarse.

“Está cerca, hablamos de temas comunes, podré comentarle mi idea o mi inquietud...”

En las reuniones de información se pueden provocar preguntas sobre otros temas que se tratan en público y cubren la necesidad del trabajador. En los seminarios de formación, se utiliza al formador para pasarle consignas que, en directo es difícil de realizar. Esto se da, sobre todo, en niveles altos de la organización cuando existe una primera figura con dotes carismáticas pero con un cierto grado de autoritarismo que impide relacionarse con él para disentir de temas estratégicos.

Es el formador, que comisionado implícitamente por los asistentes a un determinado seminario, se encarga de transmitir el sentimiento general del colectivo a la alta dirección. En ocasiones, tan solo por este motivo, es rentable la intervención de un formador - consultor externo.

Finalmente el manejo adecuado de la relación espontánea en los actos informales organizados por la empresa o por alguno de sus integrantes. Con una copa en la mano, con la alegría y relajación propias de la jornada de descanso y con igual apariencia -vestuario, actividad, horario - el trabajador se atreve a comentar “de tú a tú” muchas de las cuestiones que no intentaría en su lugar de trabajo.

Es una responsabilidad del directivo, una responsabilidad ética también, la de saber escuchar y facilitar esta válvula de escape que, en muchas ocasiones, precisan las organizaciones.

La visión generalista

En las siguientes observaciones, Vitruvio, encierra la esencia de la Archtectura.

En primer lugar, la Aritmética, “por la aritmética se calculan los gastos de las obras, se notan medidas, y se resuelven intrincados problemas de las proporciones”.

¿Puede un directivo ignorar los costes?

La respuesta es negativa, pero mucho más negativa en nuestros días en los que el mercado de demanda inunda nuestras vidas. El problema de las proporciones numéricas es algo que traspasamos al directivo como “sentido común”. Decía H. Fayol, que el directivo debe tener sentido de las proporciones y como es obvio debe lograr la eficiencia. Hay que luchar contra los que son tan sólo eficaces¹⁹. No se puede “matar moscas a cañonazos” ni establecer medidas más costosas que los beneficios que se logran con ellas.

Es un tema de medición y un principio de la Calidad: todo lo que se mide se hace; o no se hace por ser excesivo el remedio para la enfermedad. Siguiendo con las analogías, no se debe dejar de lado la homeopatía empresarial, concepto que será analizado posteriormente.

“El Arquitecto sabrá la Historia, porque pone muchas veces en los edificios diferentes ornatos, de cuyo origen conviene dar razón á quien la pidiere: como si alguno, en vez de columnas colocare en la fabrica estatuas de mugeres con adornos matronales, llamadas cariátides²⁰”.

El conocimiento de las raíces del management será imprescindible para comunicar el futuro previsto. No se debe olvidar la memoria colectiva, las anteriores experiencias del grupo de personas que en la organización habitan y

¹⁹ Conocida diferencia entre eficiencia y eficacia estudiada en numerosos tratados de management.

²⁰ Vitruvio, M., *ibid.*, Libro I, capítulo I.

trabajan. Una medida tomada de espaldas a estos conocimientos será fácilmente criticable y se transformará en comunicación poco creíble.

Al igual que las cariátides²¹ los símbolos empresariales son un instrumento de comunicación, de identidad que refuerzan los mensajes.

“La filosofía hace magnánimo al architécto, y que no sea arrogante, antes flexible, leal y justo: sin avaricia, que es lo principal; pues no puede haber obra bien hecha sin fidelidad y entereza. No será codicioso, ni amigo de recibir regalos; antes procure mantener su reputación con gravedad y buena fama; que todo esto prescribe la filosofía (moral)²²”.

Es tan cercana la afirmación a la del directivo que se convierte por sí sola en un lema ético en la difícil definición de la ética empresarial.

“Sabrá la Música, para entender las leyes del sonido y matemáticas, y para saber dar la debida tensión á las ballestas, catapultas y escorpiones: porque en los capitales de estas máquinas, á una y otra mano están los agujeros de los unísonos, por donde pasan las cuerdas de nervio torcido”.

La cadencia temporal en la comunicación y el aprendizaje forman una fórmula perfecta de acompasamiento. Es como el tempo musical, con una programación de acciones que permitan de manera armónica la acumulación de conocimientos y su asimilación. Hasta ahora la formación interna empresarial ha sido sincopada y no ha mantenido un hilo conductor entendible.

Parte de la comunicación del directivo pasa por el hecho de saber hacer asumible los deseos de progreso de su personal. La formación, como la música está sujeta a unas normas matemáticas, flexibles pero cuantificables.

“Necesita el Architécto de la Medicina, y para conocer las variedades de cielo, que los griegos llaman climata, las qualidades del ayre de las regiones, quáles sean saludables o pestilentes, y el uso de las aguas: porque sin estas precauciones no puede haber habitaciones sanas²³”.

En una sociedad cambiante, con mil oportunidades y “climas” favorables para la organización, el directivo debe situarse en el lugar más sano. Es un planteamiento estratégico que aparece en el momento en que las organizaciones sienten la necesidad de considerar el entorno.

La búsqueda de una posición equilibrada entre los deseos, capacidades y potencialidad del colectivo interno y los retos, los climas externos.

Será saludable acometer un determinado proyecto si el factor humano de la organización tiene una predisposición, puede que latente, para realizarlo.

Ir en contra de esta motivación es tarea difícil y conviene trabajar desde el origen. Se podría seguir la analogía pensando en la medicina preventiva.

“Tendrá también noticia del Derecho, por lo que toca al ámbito de los estilicidios²⁴ en las paredes comunes de las casas a los albañales y las luces²⁵”.

Ya no es posible abstraerse de las normas de comportamiento que la sociedad va implementando a través de las leyes y reglamentos que las desarrollan. El marco legal que se amplía con las de la unión económica en el entorno cercano es un camino y a la vez una oportunidad para la labor directiva.

21 Cária, ciudad del Peloponeso, se cofederó contra Grecia con los Persas, sus enemigos, y ganando la guerra los griegos, declararon a su vez la guerra a los de Caria. Tomada y asolada la ciudad, y pasados a cuchillo los hombres se llevaron cautivas sus matronas, sin consentir que dejasen las vestiduras matronales; no contentándose con aquel triunfo quisieron realizar la afrenta de que memorizaran su esclavitud situándolas en los edificios públicos a modo de soporte de peso para dejar memoria del castigo.

22 Vitruvio, M., *ibid.*, Libro I, capítulo I.

23 Vitruvio, M., *ibid.*, Libro I, capítulo I.

24 Goteras y aleros del tejado que vierten las aguas lejos de las paredes.

25 Vitruvio, M., *ibid.*, Libro I, capítulo I.

En la década venidera cambiará el concepto ético empresarial que, ya en estos momentos, recobra sentido de valor guía de los comportamientos directivos. Ciertamente es que en estos momentos aparecen flecos de corrupción que azotan a la clase política y empresarial. Son los signos de un tiempo que finaliza porque cambia el signo moral de los tiempos.

Probablemente esta reflexión colectiva se realiza por el avance en la comunicación y la presunción del conocimiento de las leyes que ya emanan de forma democrática de los pueblos. En la actuación profesional adquiere relevancia la rectitud y el estricto respeto a la ley, aseveración que no podía afirmarse hasta hace muy pocos años.

“Por la Astrología, finalmente, se conoce el oriente, occidente, mediodía y septentrion: como también la constitución celeste, á saber, los equinoccios, solsticios y curso de los astros²⁶”.

Es obvia su transposición al mercado y sus tendencias. Actualmente no se vive en tiempos de análisis de los hechos como constatación de lo ocurrido. Es el momento de actuar durante e incluso antes de los acontecimientos.

Instrumentos de medición de tendencias, de estados comparativos con otras realidades empresariales cercanas y la intuición, la verdadera tripa de management, según Henry Mintzberg son los compañeros de viaje del directivo que será capaz de mover a su equipo humano para conseguir generar grandes dosis de creatividad.

No es la creación con mayúsculas que se origina como misterio nacido de la nada. Se trata de una mezcla de conocimientos ya asumidos pero situados de una forma distinta. Se ha comentado la figura del empresario, del emprendedor del que cambia el orden de las cosas y esta es la delegación que recibe el directivo para ejecutar las tareas sabiamente.

El factor humano siempre presente en nuestro futuro inmediato. La actitud de aprendizaje continuo, de uso constante y mejora de la comunicación con los equipos y el adelantarse al cambio son el equipaje más apropiado para la travesía empresarial.

“En suma, el Arquitecto, no está tenido á ser excelente en las demás ciencias; pero tampoco debe hallarse ayuno de ninguna: porque no es fácil en tanta variedad de cosas, que todos penetren las mayores sutilezas en particular, siendo apenas posible llegar á conocer su esencia y principios...”²⁷

Aplíquese, casi literalmente, al Directivo del futuro.

Tres principios y seis preceptos
para el Aprendizaje y la Comunicación,
a la luz de las imágenes arquitectónicas de Marco Vitruvio.

La respuesta a la perpetuación del sistema la ofrecen dos relaciones paralelas: 1) La relación entre la estandarización y la demanda de consumo por una parte que fomentará el consumo al poder ajustar los costes y por consiguiente los precios de venta. Las economías de escala crecientes hacen que los precios bajen progresivamente dando alas al consumo y su abundante demanda. 2) Por otra parte el empleo que no precisaba de preparación previa verá como su ciclo de producción “un giro a la derecha” es cada vez menor y ello incrementa la posibilidad de acceso al mercado laboral.

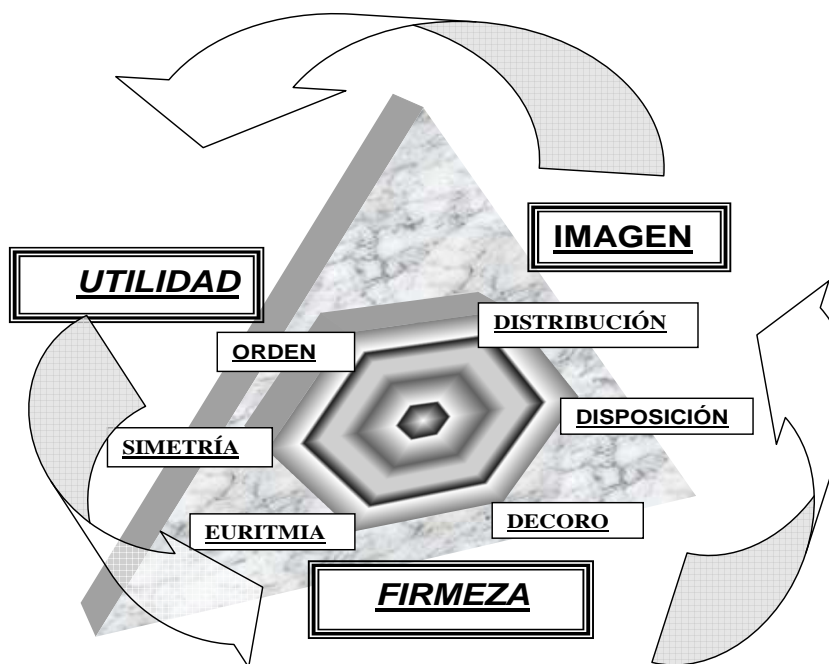
²⁶ Vitruvio, M., *ibid.*, Libro I, capítulo I.

²⁷ Vitruvio, M., *ibid.*, Libro I, capítulo I.

La dinámica de crecimiento verdadero es imparable. Tan solo conviene apuntar que un fenómeno socio-económico en 1973 rompe el mercado de oferta al producirse la comentada crisis energética que cambia el signo de la desigualdad entre oferta y demanda. Ya no vale la cantidad y se precisan desde hace dos décadas nuevos principios, algunos de los cuales se han comentado.

Apuntar tan solo, que el tipo de interés real TIR favorecía el mantenimiento de este esquema, que precisaba de pocas ayudas. Si la tasa de inflación supera el tipo de interés, el endeudamiento es un aliado para el crecimiento. Si esta relación es inversa, el empresario deberá medir mejor su endeudamiento ya que no trasladará de igual forma sus costes financieros al precio de venta.

Prefiero en esta ponencia, haber planteado la necesidad de la superación del esquema sin tener en consideración el factor humano como convicción y pensando solamente en el pragmatismo del funcionamiento del mercado. Ello ayuda a evidenciar la necesidad presente y futura.



La solidez del cambio

Una imagen para el futuro

Se debe retroceder unos siglos, o avanzar, según se piense en el origen o el destino, para comprender la analogía que propongo.

En 1562 M. Giacomo Barozzi de Vignola publica la Regla de los Cinco Órdenes de Arquitectura que será útil, además de la contemplación de las leyes esenciales de la arquitectura y los secretos del arte greco-romano, para reflexionar sobre la evolución de las organizaciones.

Se trata de un tratado vitruviano del siglo XVI, como los de Sebastiano Serlio o Andrea Palladio y en él se ven como si de conjugaciones gramaticales se tratara, las claves de la evolución y la respuesta exacta a las proporciones.

Francesco Milizia (1725-1798), crítico de arte, polígrafo y especialista en temas de arquitectura da la pista inicial. En el capítulo tercero de su obra Arte de saber ver en las Bellas artes del diseño dice:

“Si la arquitectura civil quiere por su belleza ser admitida entre las bellas artes de imitación, es preciso que ella también pruebe como las otras su procedencia de algún modelo natural que ella se exponga a imitar hermoseándolo”.

Cuevas, grutas, cavernas, bosques, son las fábricas en las que la madre naturaleza presenta al hombre su hijo predilecto. Él las aceptó y las abandonó, cuando, a imitación de aquellas, pudo construirse alguna cabaña. La cabaña es en la arquitectura lo mismo que el hablar en la elocuencia.

Este es el modelo que la arquitectura, para tener el honor de estar entre las bellas artes, presenta y se propone imitar. Intenta ennoblecer.

Las columnas son imitación de los troncos verticales, primeros soportes de la cabaña. Pueden tener debajo de ellas una base de madera para que el tronco no se hunda en el suelo. Es claro que estos peldaños se irán ensanchando a medida que se aproximen al suelo: así lo requiere la solidez. Son los pedestales.

Los fustes de las columnas pueden ser rústicos, pero no serían hermosos, y el arte es “hermosear”, es buscar la armonía por encima de caos en la que en ocasiones sume la misma naturaleza, su modelo.

Termina el fuste por lo alto con un capitel compuesto de muchos pedazos de tablas que van ensanchándose hacia arriba, para recibir mejor el arquitrabe que se le sienta horizontalmente. Las hojas, caulicolas, las volutas, las flores, no son más que ramas dejadas al tronco vertical, cuyas ramas comprimidas por el peso sobrepuesto se han revoloteado graciosamente en diferentes formas. El friso representa la disposición de las vigas que se superponen al arquitrabe para sostener la cubierta, es decir el techo. Los testeros de estas vigas son los triglifos acanalados de las gotas pendientes y los intervalos de metopas.

Una imitación con deseo de “hermosear” la naturaleza. Parece evidente que la cabaña es el modelo de la arquitectura y que habiendo documentado ésta un legítimo título de imitación, deba en justicia ser admitida entre las bellas artes para satisfacción de Francesco Milizia.

Según Vitruvio, recuerda Andrea Palladio en sus Cuatro libros de arquitectura: “en todo edificio deben considerarse tres cosas, sin las cuales no puede merecer alabanza: son estas la Utilidad o comodidad, la Firmeza y la hermosura”.

“Porque –continúa- no podría llamarse perfecta la obra que fuese útil pero de poca duración, o que aunque durable no fuese cómoda; o bien que teniendo ambas cualidades ninguna gracia tuviese”.

Tenemos pues, una columna que a imitación del tronco de árbol evoluciona con el tiempo. Una organización, objetivo en este trabajo, también evoluciona y es fruto de un mimetismo –cultura- que la hace distinta en cada lugar y por este motivo se hace referencia a nuestro entorno más cercado, la visión mediterránea. La analogía con las columnas queda, de momento, geográficamente justificada.

Finalmente, ¿en qué se ha convertido el árbol? En algo bello, eficiente y cómodo, pero probablemente se le ha arrancado – por olvidado- la vida. El fluido interno que ya no circula al seccionar de la naturaleza el modelo, no vuelve a aparecer en la particular evolución.

La pregunta que se ha de plantear a las organizaciones se centra en la posibilidad de crecimiento de los adornados y complejos capiteles sin savia que los alimente. La alternativa a la savia es la comunicación que propiciará el aprendizaje de todas y cada una de las partes de la organización –las columnas -.

La organización no es un cuerpo inanimado. En plena analogía, la columna, formada por grupos de personas permite circular por ella la información. Esto ocurrirá siempre que no se obstaculice con densidades distintas la composición de su material y se creen huecos internos. Por ejemplo, en el caso de la organización con barreras internas derivadas de jerarquías extremadas.

Volviendo a los diez libros de Arquitectura, dice Vitruvio:

“La arquitectura consta de Ordenación que en griego se llama taxis, de Disposición que los griegos llaman diathesis, de Euritmia, Simetría, Decoro y Distribución, llamada en griego economía²⁸”.

“La Ordenación es una apropiada comodidad de los miembros en particular del edificio, y una relación de todas sus proporciones con la simetría²⁹”.

La Ordenación es aquel saber que ayuda a situar todos los elementos en su lugar. De esta forma se consigue tener una visión más clara del conjunto. En el caso de una organización sería la distribución de departamentos para conseguir una apropiada comodidad con relación a las funciones y las personas.

28 Vitruvio, M., *ibid*, Libro I, capítulo II

29 Vitruvio, M., *ibid*, Libro I, capítulo II

“La disposición es una apta colocación y efecto elegante en la composición del edificio en orden a la calidad³⁰”.

Aparece el concepto de calidad que tantos teóricos del management parecen haber inventado. Así como la Ordenación surge de la cantidad, la disposición surge de la aptitud, de la adecuación al uso (coincide con la clásica definición de calidad de E. Deming). El directivo tiene la misión de “disponer” sus activos, materiales y humanos, en el orden adecuado para lograr la eficiencia, no sólo la eficacia.

“La Euritmia es un gracioso aspecto y apariencia conveniente en la composición de los miembros de un edificio³¹”.

Se trata de realizar la toma de decisiones a todos los niveles con un cierto sentido común, de manera que resulte poco chocante (en su acepción negativa) la proyección tanto al interior como al exterior de la empresa. Es en definitiva la gestión de la imagen.

“La Simetría es la conveniente correspondencia entre los miembros de la obra, y la armonía de cada una de sus partes con el todo³²”.

La distinción entre lo urgente y lo importante reviste mucha importancia. El reparto de competencias, de responsabilidades, de cargas de trabajo y el logro de la multifunción que haga posible el aspecto y sentimiento cohesionado de la organización.

“El Decoro es un correcto ornato de la obra, hecho de cosas aprobadas con autoridad³³”.

Ya no se trata tan solo de la imagen global, sino de un sin fin de detalles de trato, atención al cliente, servicio posventa, información adecuada que adornan la labor de la organización y le dan fuerza frente al mercado, frente a la sociedad.

Desde el punto de vista interno, la ergonomía dota a la organización de facilidades para la eficiencia y se acerca a conceptos éticos como la seguridad e higiene en el trabajo.

“La Distribución es un debido empleo de los materiales y sitio y un económico gasto de las obras, gobernado con prudencia³⁴”.

El objetivo es conseguir una adecuada asignación de tareas, dotando de autonomía suficiente a los protagonistas de la labor para autogestionar sus cargas de trabajo. La adaptación a la formación específica, y si es posible a las preferencias de los miembros de la organización.

Al acometer programas de comunicación o aprendizaje, siempre destinados al logro del cambio organizacional propongo la respuesta a las preguntas que planteo centrándose en los tres principios anunciados.

¿Qué objetivo inmediato se pretende?, ¿Qué colectivo se ha elegido?, ¿Cuál será la metodología empleada?, ¿Tenemos clara la figura del impulsor del programa?, ¿Se ha diseñado algún método para evaluar los resultados?, y por último ¿Se ha previsto alguna fórmula para reconocer los méritos de manera justa y adecuada a la cultura de la organización?

Todo ello debe plantearse teniendo presente los tres principios enunciados comunicación, aprendizaje y cambio, y sin despreciar las dificultades actuales. La respuesta a estas preguntas, ¿están orientadas a la Utilidad, la Imagen y la Firmeza? Si es así, la garantía del éxito final estará sólo en función de la calidad de las ideas comunicadas.

De lo contrario grandes proyectos y grandes ideas fracasan de origen.

30 Vitruvio, M., *ibid*, Libro I, capítulo II

31 Vitruvio, M., *ibid*, Libro I, capítulo II

32 Vitruvio, M., *ibid*, Libro I, capítulo II

33 Vitruvio, M., *ibid*, Libro I, capítulo II

34 Vitruvio, M., *ibid*, Libro I, capítulo

Principios arquitectónicos del Management

Utilidad

DIFICULTADES

Muchas teorías, gurús con siglas... al final desánimo del colectivo y sus directivos que quieren rentabilizar. Huir de los expertos. Pensar desde dentro, con ayudas, pero desde el interior de la organización que es de por sí inteligente.

Imagen

DIFICULTADES

En un mundo repleto de comunicación instantánea, la *Imagen* queda grabada con celeridad. Un anuncio publicitario explica una historia completa en segundos. Por otra parte tenemos que proyectar hacia el exterior. A menudo es fiel reflejo de la armonía interior.

Firmeza

DIFICULTADES

De la convicción ha de derivarse la *Firmeza* en la implementación. En un mundo cambiante es fácil caer en la moda pasajera o realizar el abandono precipitado de sistemas. La *Firmeza* se deriva de la convicción desde el ápice estratégico de la empresa. Los principios de calidad lo defienden.

Una organización de futuro, con deseo de retomar el cambio como una actividad permanente, puede ayudarse con las imágenes que planteo. La reflexión frente a lo obvio, en ocasiones, nos da la pista de nuestros propios errores.

Es preciso destacar que este y cualquier otro esquema no lo ofrezco como inmóvil. A este propósito la frase de E. Torga, poeta comunista y médico de profesión, es oportuna: “Mire usted; yo, incluso cuando no me gustan ciertos aspectos del arte moderno, confío en él y dudo de mí mismo. Los artistas siempre han tenido razón”. No es ese mi caso o, al menos, entiendo esta frase como irónica. Se trata siempre de la propia convicción y las ayudas externas de consultores, gurús o expertos deben dar pistas, puntos de referencia para que apliquemos nuestra inteligencia a nuestra realidad.

Se deben abordar los programas de cambio con la segura respuesta a los principios que deben inspirar la comunicación y el aprendizaje. Se contemplan estas respuestas en la línea de las propias convicciones y ponerlos a la práctica con la vigilancia del cumplimiento de los preceptos.

El esquema que apunto comenta las dificultades actuales para su cumplimiento. En cada cultura, en cada empresa, serán distintas. En nuestro entorno cercano estos comentarios son generalizables.

En la implementación de los programas de comunicación y aprendizaje y una vez analizados el ajuste a los tres principios, la organización debe plantearse los detalles, los preceptos que en esta analogía arquitectónica planteo.

Los preceptos arquitectónicos del Management	
	DIFICULTADES
ORDEN	La tendencia a la multifunción, defendida en este libro, obliga a tener informado a todo el colectivo de manera simultánea para no crear duplicidad de tareas.
DISTRIBUCIÓN	Adaptación a los niveles de formación de partida. Los pasos acelerados y sincopados no dan el resultado adecuado. Es la economía de medios y su adecuación a los destinatarios.
DISPOSICIÓN	La adecuación al uso. Lograr la eficiencia bajo la acepción de minimizar recursos o maximizar resultados. La fórmula de “café para todos” no puede ser inteligente en el ámbito organizacional.
DECORO	Los detalles. En un mundo acelerado no cuidamos los detalles de convocatorias, calendarios, orden y timings de reuniones... Ello hace desconfiar al colectivo de la viabilidad o profesionalidad de los que toman tales iniciativas
EURITMIA	El sentido común. La no exageración de los propósitos ni de los problemas. Ante planteamientos exagerados la respuesta es escasa. No se logra la convicción.
SIMETRÍA	Es un concepto de justicia o igualdad. Una adecuada relación entre valores personales o de grupo y responsabilidades exigidas que cohesionen a la organización. Los departamentos de “moda” que marginan a los restantes y provocan luchas internas y sentimientos de ruptura.

Considero también el precepto de Simetría aplicable al concepto mismo de la organización. Nadie puede reclamar el derecho a la inmortalidad. Hay que merecerlo. A una empresa sólo se le permitirá sobrevivir mientras esté haciendo algo útil, a un coste que la gente pueda permitirse pagar. Además la empresa debe generar suficientes fondos para continuar creciendo y desarrollándose.

“Así pues, el existencialismo en la empresa no es una forma de egoísmo. Ha de haber lo que James O’Toole, en Estados Unidos, ha llamado simetría con los interesados y es probable que la mayoría de interesados tengan un interés personal en la inmortalidad³⁵”.

Los empleados, los clientes, los proveedores y la comunidad preferirían que una empresa continuara, siempre que fuera bien. Incluso los accionistas, ahora que tantas instituciones están presas de sus intereses porque son demasiado grandes como para cambiar de rumbo, aceptarán “la continuidad siempre que esté justificada por los resultados”.

Finalmente es digno de destacar el precepto de la Euritmia. Parece el más simple, el que requiere menor concentración. No es casualidad que quiera comentarlo como cierre. El profesional que pretenda o que tenga que tomar iniciativas o decisiones – en los inmediatos años serán todos los trabajadores –, debe estar preparado para realizar una cierta regresión y vaciar su mente de hábitos sedimentados. El sentido común, aquel instinto que decía Henry Mintzberg que era la verdadera tripa de management, es difícil de aprender en un curso acelerado. Es una práctica que aparece con la sabiduría o con la inocencia. Aparece también en relaciones humanas armónicas y en clima laboral relajado, sin luchas internas ni deseos de protagonismos excesivos.

Advierto de esta dificultad específica ya que, para el resto de preceptos, superados los principios, basta la voluntad de aplicarlos.

Utilizando la metáfora como instrumento de definición de las diversas etapas de la teoría organizativa dibujo cuatro máquinas distintas:

La máquina ingenieril de Taylor y Fayol.
La máquina militar de Urwinck y Weber.
La máquina autónoma y perfectible del Just in Time y del Kaizen.
La máquina inteligente de Senge.

Ampliando este concepto y citando a Stephanie Pace Marshall³⁶, puedo pensar en una división de la historia empresarial en dos partes:

El pasado y presente, dominados por la metáfora mecánica, regidos por irrefutables leyes naturales y guiados por el racionalismo de causa–efecto de Newton.

El futuro, presidido por cualquier otra metáfora que tenga en cuenta el indeterminismo, el azar y el caos, así como el componente irracional del ser humano.

Según esta interpretación, somos testigos de un tránsito paradigmático: las ciencias experimentales hablan hoy de física cuántica donde ayer mismo sólo era verdad la física newtoniana; las geometrías no euclídeas, orientadas al firmamento, han absorbido en su concepción formal la geometría plana, anclada en el horizonte terrestre inmediato; la observación del caos y de las catástrofes se ha añadido al limitado estudio tradicional de los fenómenos regulares; la psicología postfreudiana ha superado los estrechos márgenes de la psicología tradicional; la medicina cuenta hoy con la voluntad de curar (o el abandono de la vida) del paciente donde ayer sólo y exclusivamente se hablaba de las enfermedades del cuerpo.

Los introductores de la borrosidad en la matemática para la gestión han infundido a sus nuevos modelos un insospechado realismo humano, al introducir el sentimiento y la subjetividad en el cálculo³⁷.

Se está a punto de cambiar nuestro lenguaje, de crear una nueva metáfora. Me he atrevido incluso a señalar esa metáfora que apuesto a que presida el presente siglo: la que considera a la empresa como un hábitat, un templo moderno del hombre, en tanto que dotado de inteligencia sentiente.

³⁵ Handy, Ch., *La edad de la paradoja. Dar sentido al futuro*, Ed. Apóstrofe, Barcelona, 1996.

³⁶ En Hesselbein, F. – Goldsmith, M. – Beckhard, R.; *La organización del futuro*, The Drucker Foundation. Ed. Deusto, Bilbao, 1997.

³⁷ Kaufmann A. – Gil Aluja, J., *Las matemáticas del azar y de la incertidumbre*, Centro de Estudios Ramón Areces, Madrid, 1990: “Consideramos que lo que tiene importancia en un modelo es, en primer lugar, su fidelidad. Y lo real sólo es aprehensible a través de sensaciones en lugar de eventos, ¿no malgastaremos informaciones si rechazamos estas sensaciones?” (p.5).

En efecto, esta imagen incorpora todas las técnicas, estilos y teorías del siglo XX pero con la ventaja de que las trasciende, al igual que la física cuántica incorpora la física newtoniana y la matemática borrosa considera a la tradicional como un caso particular de la misma.

Una nueva imagen que aporta un nuevo paradigma empresarial. Considerar la empresa como un entramado arquitectónico, y al directivo como un *architecto*³⁸, creador de espacios para otros tantos creadores de valor social, dotados de inteligencia con sentimiento para incidir en su capacidad de adaptación y aprendizaje.

Aparece una nueva unidad de gestión que no será tanto la unidad de negocio como el grupo especializado, la villa, con una misión específica por desempeñar. El proceso histórico se acelera.

El modelo basado en el sistema, hoy todavía en auge, se agotará pronto, dadas sus raíces y sus planteamientos que asimilan el hombre a la máquina, y se transformará en un nuevo modelo más sólido y enraizado con la tierra y el barro, de donde procede el hombre.

Sin duda cuanto aquí dejo dicho no constituye nada más que un esbozo de lo que puede ser, a poco que nos lo proponamos, el camino hacia el futuro. Un camino que me ha permitido entrever el análisis de la obra “no-empresarial” de Vitruvio, atemperada con la concepción “empresarial” de Mintzberg.

Las recientes propuestas de gestión parecen apuntar hacia esta dirección, aunque soy consciente de que quedan otras muchas posibles pinceladas en la paleta para dibujar con más precisos contornos ese camino.

A diferencia de la pintura, la cual es producida por un solo artista, la arquitectura es producida por muchas personas que trabajan juntas para plasmar la visión del arquitecto. Por definición, la arquitectura es una actividad social en lugar de ser solitaria, al igual que la dirección y la estructuración organizativa es un trabajo de todos similar a la característica que acomuna a las catedrales medievales: ser obras colectivas, fruto de pequeñas y grandes aportaciones anónimas.

He apuntado unos principios y sus preceptos que pueden tener valor si pasan a través del tamiz de su propia experiencia.

La nueva imagen arquitectónica comporta igualmente una nueva concepción de la Dirección, evidenciada en el estudio de campo que se presenta en este trabajo.

El directivo deja de ser visto como “strategor”, con su clara connotación militar y beligerante, para asumir el papel de “architectus”, donde la principal misión reside en crear un hábitat amable, seguro y estético, tanto para los integrantes de la organización que dirige como para el entorno social al que ésta se dirige. Se enlaza así, con la corriente según la cual el “manager” o directivo es hoy visto como un creador de espacios para el desarrollo de la misión específica de cada empresa.

El directivo innovador, el directivo líder, deja paso al directivo artesano que orienta sus esfuerzos a construir. El directivo orienta su labor en la creación de nuevos lugares donde se habita para el trabajo. Valdrán diversos estilos, tendencias, pero el concepto arquitecto se impone en la dirección del futuro.

La arquitectura es la única de las artes que crea espacios, espacios para ser habitados por el hombre, espacios nuevos que, hasta el momento le estaban vetados, y espacios basados en tres realidades que dan lugar a los tres grandes cometidos del nuevo manager:

- | | |
|------------------|--------------------------------------------|
| ❖ Económica..... | management de los costes y de los ingresos |
| ❖ Ética..... | management social de los beneficios |
| ❖ Estética..... | management simbólico |

38 Arquitecto en castellano antiguo según traducción de Joseph Ortiz de los libros de Vitruvio

Este último cometido es el que enlazará al directivo con las grandes corrientes de comunicación, aprendizaje y cambio que se irán generando en el interior de la empresa. Según la concepción de A. Pettigrew³⁹, el “management simbólico” define incluso la cultura de la empresa, en cuanto se manifiesta a través del lenguaje, los rituales, los mitos y la arquitectura de los espacios físicos (sedes, centros) propios de cada organización. La cultura empresarial a través de sus símbolos, y el manager del futuro como architectus o gestor de esta riqueza simbólica de la empresa.

La experiencia que me acompaña y que presento en esta ponencia me permite concluir que la concepción implícita de los nuevos directivos se orienta en esa triple dirección, donde se intenta aunar la economía, la moral y la estética, en su actuación de responsabilidad.

La actividad directiva vuelve a situarse dentro de las tres coordenadas que la ontología clásica había diseñado, desde Aristóteles, para cualquier “ente” o entidad objeto de tratamiento y gobierno que se quiera analizar: el bien económico (lo bueno), el bien moral (lo verdadero), y el bien formal (lo bello), como garantía de cohesión (la unidad).

Una visión arquitectónica de la empresa y de sus managers, lejos de resultar “revolucionaria”, en el sentido de romper con el pasado, aporta la utilidad adicional de enlazar el futuro con el pasado empresarial y humano, tanto desde la vertiente doctrinal como desde la vertiente empírica.

Algunos libros y artículos de consulta para la realización de esta ponencia.

Libros:

- ❖ Ackoff, R., *Las fábulas antiburocráticas de Ackoff*. Ed. Granica, Barcelona, 1993
- ❖ Boesinger, W., *Le Corbusier*, Ed. Gustavo Gili, Barcelona, 1976
- ❖ Drucker, P.F., *La sociedad poscapitalista*, Ed. Apóstrofe, Barcelona, 1993
- ❖ Gil Estallo, M.A., *Dirigir y organizar en la sociedad de la información*, Ed. Pirámide, Madrid, 1999
- ❖ Handy, Ch., *La edad de la paradoja. Dar sentido al futuro*, Ed. Apóstrofe, Barcelona, 1996
- ❖ Milizia, F., *Arte de saber ver en las bellas artes del diseño*, Ed. Alta Fulla, Barcelona, 1987
- ❖ Mintzberg, H., *Mintzberg on Management*, The Free Press, Nueva York, 1989
- ❖ (Trad. Esp.: Mintzberg, H., *Mintzberg y la dirección*, Díaz de Santos, Madrid, 1991)
- ❖ Morgan, Gareth: *Imágenes de la Organización*. México-.Ediciones Alfaomega, 1991
- ❖ Palladio, A., *Los cuatro libros de arquitectura*, Ed. Alta Fulla, Barcelona, 1993
- ❖ Rocafort, A. – Martín, F., *Just in Time para Empresas Españolas*, Ed. Miquel, Barcelona, 1991
- ❖ Senge, P.M., *La quinta disciplina*, Ed. Granica, Barcelona, 1992
- ❖ Taylor, F., *Shop Management*, Harper & Bros, Nueva York, 1911
- ❖ (Trad. Esp: en Taylor, F., *Obras Completas*, Oikos-Tau ediciones, Vilassar de Mar – Barcelona)

- ❖ **Vitrubio, M., *Los diez libros de arquitectura*, Ed. Alta Fulla, Barcelona, 1993**

Artículos:

- ❖ Chatelain-Ponroy, S., *Le Recours a la metaphore: Une voie de comprehension du controle de gestion dans les organisations non marchandes?*, Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, Strasbourg, 2009.
- ❖ Durán, O., *Estrategias de generación de valor*, Revista científica UCES, Vol. 9 n°1, Buenos Aires, 2004.
- ❖ Gonzalez, L., *Humanismo y gestión humana: Una perspectiva de interpretación para el trabajo social aplicado al campo laboral*, Revista Eleuthera, Vol. 1, Colombia, 2007.
- ❖ Jairo E. Carrillo G., *Analogía y metáfora en el análisis organizacional*, Revista Colombiana de Psicología, n°12, Bogotá, 2003.
- ❖ Montoya, A., Montoya, I., *Las organizaciones y los métodos de su entendimiento*, Revista INNOVAR n°22, Colombia, 2003.
- ❖ Needles, B., Powers, M., Frigo, M., *Performance measurement and executive compensation: practices of high-performance companies*, *Studies in Managerial and Financial Accounting*, Volumen 18, 303-322, 2008.

³⁹ Pettigrew, A. M., “On studying organizational cultures”, en *Administrative Science Quarterly*, diciembre 1979, pp. 570-581.

En la síntesis inicial previa a esta ponencia, transcribo una frase del arquitecto Louis Kahn, cuando explica que es consultado por su joven alumno. El joven le comenta:

“Sueño espacios llenos de maravilla. Espacios que se forman y desarrollan fluidamente, sin principio, sin fin, constituidos por un material blanco y oro, sin juntas. Cuando trazo en el papel la primera línea para capturar el sueño, el sueño se desvanece”.

La respuesta que ofrece el maestro está en el hombre.

Si cambiamos de disciplina, recordemos aquel cuento de Gabriel García Márquez ...

Un científico, que vivía preocupado con los problemas del mundo, estaba resuelto a encontrar los medios para aminorarlos. Pasaba días en su laboratorio en busca de respuestas para sus dudas. Cierta día, su hijo de 7 años invadió su santuario decidido a ayudarlo a trabajar. El científico, nervioso por la interrupción, le pidió al niño que fuese a jugar a otro lado. Viendo que era imposible sacarlo, el padre pensó en algo que pudiese darle con el objetivo de distraer su atención. De repente se encontró con una revista, en donde había un mapa con el mundo, justo lo que precisaba. Con unas tijeras recortó el mapa en varios pedazos y junto con un rollo de cinta se lo entregó a su hijo diciendo:

- Como te gustan los rompecabezas, te voy a dar el mundo todo roto para que lo repares sin ayuda de nadie.

Entonces calculó que al pequeño le llevaría 10 días componer el mapa, pero no fue así. Pasadas algunas horas, escuchó la voz del niño que lo llamaba calmadamente.

- Papá, papá, ya hice todo, conseguí terminarlo.

Al principio el padre no creyó en el niño. Pensó que sería imposible que, a su edad hubiera conseguido recomponer un mapa que jamás había visto antes.

Desconfiado, el científico levantó la vista de sus anotaciones con la certeza de que vería el trabajo digno de un niño. Para su sorpresa, el mapa estaba completo. Todos los pedazos habían sido colocados en sus debidos lugares. ¿Cómo era posible? ¿Cómo el niño había sido capaz? De esta manera, el padre preguntó con asombro a su hijo:

- Hijito, tú no sabías cómo era el mundo, ¿cómo lo lograste?

- Papá, respondió el niño; yo no sabía como era el mundo, pero cuando sacaste el mapa de la revista para recortarlo, vi que del otro lado estaba la figura de un hombre. Así que di vuelta los recortes y comencé a recomponer al hombre, que sí sabía como era. Cuando conseguí arreglar al hombre, di vuelta a la hoja y vi que había arreglado al mundo.

**Esta es también mi respuesta
dotada de pasión y de sistema
para evitar, en lo posible, que
el sueño se desvanezca.**



**Uma nova visão
da gestão nas organizações**



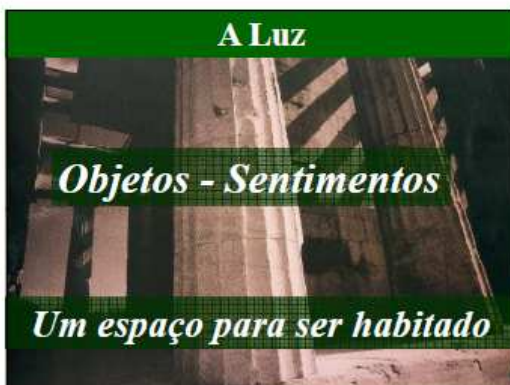
Ponente: Jordi Adell Herrera

Palacio de Congressos de Estoril



Analogia Arquitectónica

*É a única
das artes...*



A Luz

Objetos - Sentimentos

Um espaço para ser habitado



A grande indústria ampara-se nos edifícios

*Uma imagem
que
irmã
as duas
disciplinas*

Le Corbusier, realizado en 1937 para el Pabellón de les Temps Nouveaux, en la Exposición Internacional de Paris



Comunicação, Aprendizagem e Mudança

Só discutimos como mudamos



*A comunicação
como via de aprendizagem...*



*...¿ Por que archtecto,
tão estranhamente escrito?*

O arquitecto, o directivo

"El arquitecto deberá ser ingenioso y aplicado, pues ni el talento sin el estudio, ni este sin aquel, pueden formar un artífice perfecto"

...país e sistemas

"Será instruido en las Buenas letras, diestro en el dibujo, habil en la geometría, inteligente en la óptica, instruido en la aritmética, versado en la historia, filósofo, médico, jurisconsulto y astrólogo"

...geralista

"instruido en las buenas letras poder con escritos asegurar sus estudios en la memoria"



...comunicación por túnes



"Dibujante, para trazar con elegancia las obras que se le ofrecieren"

... arte en cultura ?

"La Geometría auxilia mucho á la Architectura, principalmente por el uso de la regla y el compas, con lo qual mas facilmente se describen las plantas de los edificios en los planos, se forman escuadras, se tiran nivelaciones y otras líneas"



...recursos para enfrentar a mudança

A Comunicação Interna

"La escalera, aunque indispensable en los edificios, es una cosa que no necesita descripción, ni conmensuración alguna; sino que deja su colocación y forma á la prudencia del arquitecto y circunstancias del edificio"



...sem degans en comunicação
Cultura da diferença


A Comunicação Interna

"Dice baxadas y escaleras, porque uno a uno se usaba, y se usa para subir y bajar á los edificios. Para subir á lo alto exterior de S. Pedro de Roma hay un gran caracol con la espira tan suave, que no necesitan escalones y suben los boricos cargados de yeso y demas materiales"

Joseph Vitruvius y Basso, 1787.

... fazer rotar as ideias desde a base

3 Princípios



... em todo edificio devem se considerar três coisas, sem as quais não pode merecer elogio:

- Utilidade - *utilitas*
- Firmeza - *firmitas*
- Imagem - *venustas*

3 Princípios



"Porque no podría llamarse perfecta la obra que fuese útil pero de poca duración, o que aunque durable no fuese cómoda; o bien que teniendo ambas cualidades ninguna gracia tuviese"

6 Preceitos


"La Ordenação é uma apropriada comodidade dos membros em particular do edificio, e uma relação de todas suas proporções Com a simetria"



... não duplicidade

6 Preceitos

"A Disposição é uma apta colocação e efeito elegante na composição do edificio em ordem à qualidade"



... disposição dos membros

6 Preceitos

"A Eurytmia é um engraçado aspecto e aparência conveniente na composição dos membros de um edificio"



... sentido comum

6 Preceitos

"A Simetria é a conveniente correspondência entre os membros da obra, e a harmonia de cada uma de suas partes com o todo"



... justiça ou igualdade

6 Preceitos


"O Decoro é um correto ornato da obra, feito de coisas aprovadas com autoridade"



... detalhes

6 Preceitos

"A Distribuição é um devido emprego dos materiais e lugar e um económico gasto das obras, governado com prudência"



... economia de meios

Uma Imagem para o Futuro

3 princípios e 6 preceitos



... para a nova gestão das organizações A. de la Fuente organizativa de Maria Victoria

LA FORTA DE LA FUENTE

Fácil e sistemático

Geralista

Comunicação aos times

¿Arte ou ciência ?

Sentido comum

Seus dogmas em comunicação
Cultura da diferença

Utilidade, Firmeza e Imagem

*Traço a primeira linha,
o sonho desvanece-se...*



www.jordiadell.com