

La empresa vasca en la sociedad del conocimiento

(Basque Companies in the society of knowledge)

Ibarra, Iñaki
Consultores Hobest
Gardoki, 9-1º izda.
48008 Bilbao

La empresa de la sociedad del conocimiento será radicalmente diferente de la actual, modificándose de forma sustancial el ejercicio del poder y de la propiedad y el modelo organizativo. La persona, el trabajador del conocimiento será el centro de la organización, articulándose en torno a ella las nuevas entidades de autorreferencia (los equipos y las Unidades de Generación de Valor) que sustituirán a los esclerotizados departamentos y secciones tayloristas. Ello exigirá un nuevo contrato social "trabajador-empresa" y el desarrollo de mecanismos de participación societaria de los trabajadores.

Palabras Clave: Trabajador del conocimiento. Taylorismo. Modelo organizativo. Equipos autogestionados. Generación de Valor. Auto-organización. Contrato social. Empresa participativa.

Ezagueraren gizarteko enpresa, egungoaren guztiz desberdina izango da eta funtsezko aldaketa gertatuko da aginpidea zein erdigunean jabetza gauzatzeko moldean eta antolaketa ereduan. Pertsona, ezagueraren langilea, antolakuntzaren erdigunean kokatuko da, eta haren inguruan egituratuko dira autoerreferentziako erakunde berriak (Taldeak eta Balioa Sortzeko Unitateak), zeintzuek zurrunduriko sail eta atal tayloristen lekua hartuko duten. Horrek langilearen eta enpresaren arteko gizarte hitzarmen berria eskatuko du, bai eta langileak sozietateko partaide izan daitezen mekanismoak garatzea ere.

Giltza-Hitzak: Ezagueraren langilea. Taylorismoa. Antolaketa eredu. Talde autogestionatuak. Balioaren sorkuntza. Autoantolakuntza. Gizarte hitzarmena. Partaidetzako enpresa.

L'entreprise de la société de la connaissance sera radicalement différente de celle qui existe aujourd'hui, l'exercice du pouvoir et de la propriété et le modèle organisationnel se modifiant de façon substantielle. La personne, le travailleur de la connaissance sera le centre de l'organisation, les nouveaux organismes d'autoréférence (les Équipes et les Unités de Génération de Valeur) qui substitueront les départements sclérosés et les sections tayloriennes, s'articulant autour de cette personne. Cela exigera un nouveau contrat social "travailleur-entreprise" et le développement de mécanismes de participation des travailleurs, au capital.

Mots Clés: Travailleur de la connaissance. Taylorisme. Modèle organisationnel. Equipes autogérées. Génération de Valeur. Auto-organisation. Contrat social. Entreprise participative.

XV Congreso de Estudios Vascos: Euskal zientzia eta kultura, eta sare telematikoak = Ciencia y cultura vasca, y redes telemáticas = Science et culture basque, et réseaux télématiques = Basque science and culture, and telematic networks (15. 2001. Donostia). – Donostia : Eusko Ikaskuntza, 2002. - P 1169-1180. - ISBN: 84-8419-906-1.

1. INTRODUCCIÓN

Sin necesidad de recurrir al tópico del paso del milenio, profundos cambios se están produciendo en nuestra sociedad. Es ya un lugar común hablar del advenimiento de la sociedad de la información y del conocimiento y de las transformaciones de gran calado que de ella se derivan.

Esta situación de efervescencia afecta a todos los ámbitos de la sociedad, a las instituciones y organizaciones que en ella se insertan y, en definitiva, a las personas; pero, sin lugar a dudas, se puede afirmar que su repercusión está siendo y será aún mayor en las empresas, no sólo en las relacionadas con la llamada Nueva Economía, sino que afectará de forma radical, como veremos, a las empresas industriales.

A lo largo de todo el siglo pasado las empresas industriales han competido en mercados locales, de demanda, habiéndose tallado siguiendo los principios del paradigma taylorista de empresa entendida como un mecanismo donde todas las partes encajan ordenadamente y en la que el papel del trabajador se reduce al de mero ejecutante de tareas repetitivas.

La globalización de la economía propiciada por la caída de barreras arancelarias y el desarrollo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación, TICs, convulsionan radicalmente la situación:

- El exceso de capacidad instalada confiere al cliente la hegemonía en las relaciones cliente-proveedor, y

- El conocimiento se convierte en el principal vector de competitividad: al ser la persona el único elemento capaz de generar conocimiento, emerge la figura del trabajador del conocimiento.

El papel del cliente y del trabajador del conocimiento cuestionan en sus raíces los planteamientos tayloristas obligando a repensar la empresa: el cliente es el rey y el trabajador ya no es el recurso, *el recurso es la organización*.

La empresa industrial vasca ha estado sometida a profundas convulsiones en el último cuarto del pasado siglo, con graves crisis en los años 70 y 80 y en la primera parte de los 90 que hicieron a algunos pensar prácticamente en su extinción. La reconversión de los sectores más caducos hacia otros tecnológicamente más avanzados, supuso una reducción significativa del número de empleos existentes en la industria, al tiempo que la entrada de capitales extranjeros, modificó sustancialmente la composición societaria de numerosas empresas.

A finales de los 80, algunas de nuestras empresas emprendieron una transformación, titubeante y difusa en sus inicios, más decidida después, hacia sistemas de producción más flexibles

(en línea con la denominada Lean Production), al tiempo que se generalizaba la apuesta por la calidad (bien mediante la obtención de certificados, bien en la aplicación de herramientas en el ámbito de la Calidad Total). Paralelamente, algunas de nuestras empresas líderes procedían a implantar nuevos sistemas organizativos y de gestión. Esta transformación, si bien aún incipiente, presenta ya realidades que se encuentran entre las más avanzadas y reconocidas de Europa.

La evolución de nuestras empresas durante estos últimos años, con crecimientos del PIB industrial muy superiores a los experimentados por la media de los países de la UE, así como la progresiva internacionalización mediante implantaciones fabriles, es a nuestro juicio, un claro indicio de la validez del camino emprendido. Ello no obstante, la transformación que implica la emergencia de la sociedad del conocimiento es de tal magnitud que los pasos dados, si bien difíciles por cuanto significan adentrarse en un camino desconocido, no son sino una pequeña parte de una transformación que cuestiona desde sus raíces los principios sobre los que están construidas nuestras organizaciones, y que interpela al mismo tiempo a otros dominios sociales, como la educación, las organizaciones sindicales, patronales y corporativistas,... En esa vía nos atrevemos a aportar algunas reflexiones en el presente escrito.

2. LA TRANSFORMACIÓN DEL ENTORNO DE LAS EMPRESAS

El cambio no es una característica peculiar de nuestro tiempo. Hace ya 2.500 años que Heráclito dijo que “nada es, todo fluye”. Pero, más allá del tópico es indudable que el entorno en el que desarrollan su actividad las empresas industriales está experimentando una profunda transformación cuya magnitud altera profundamente las circunstancias sobre las que Taylor diseñó el modelo de empresa que fue puliéndose a lo largo del siglo XX, hasta dar lugar a las empresas tal como hoy las conocemos.

- *Mercados de oferta*. Como consecuencia de la caída de las barreras arancelarias y de la globalización de la economía, en la práctica totalidad de los sectores industriales existe un exceso de capacidad instalada. Ello ha originado que en las relaciones cliente-proveedor, la hegemonía haya pasado a manos del cliente, por lo que los factores de competitividad se fundamentan en la capacidad de satisfacer sus necesidades.

- La enorme eclosión de las *Tecnologías de la Información y de la Comunicación* hace que permanentemente estén generándose señales que deben ser captadas e interpretadas por la organización. La magnitud de la información generada es tal que no puede ser tratada por la cúpula directiva sino que, en todos los ámbitos de la empresa debe existir capacidad para interpretar dichas señales y ser transformadas en valor para el cliente. Emerge así la figura del *trabajador con conocimiento*.

– Los procesos de generación de valor son cada vez más complejos, surgiendo continuamente problemáticas a las que habrá de darse respuesta en tiempo “real”. Es imposible que un pequeño equipo técnico pueda dar respuesta, véase, mejorar, dichos procesos: sabe más quien está más cerca del proceso, problema u oportunidad de mejora, pero es preciso que se implique, ponga su voluntad para aplicar su conocimiento.

El conocimiento constituirá así la base de la empresa, pero no sólo el conocimiento académico, formal de sus trabajadores, sino que además será necesaria la aportación de su voluntad, de su experiencia, de su emoción. Surge así la figura del *trabajador del conocimiento* como trabajador que da significado a su trabajo y tiene poder sobre su actividad, en contraposición al trabajador con conocimiento que alquila su trabajo a cambio de un salario.

– Finalmente, la combinación de los factores citados hace emerger lo que Moss Kanter llama los “maestros del cambio”, organizaciones que son capaces de modificar radicalmente no sólo los productos y servicios, sino también las reglas de juego de un segmento de mercado y obligan a todos sus miembros a abandonar su confortable posición y a tratar de reposicionarse, con el agravante de que las TICs proporcionan bases para repetir el ciclo en breves periodos. Salvo en algunos pocos sectores protegidos, la *turbulencia* será el estado habitual con cortas fases de aparente estabilidad.

3. EL NUEVO PARADIGMA EMPRESARIAL

Los cuatro factores citados modifican radicalmente las características del entorno en el que Taylor y Sloan diseñaron nuestras organizaciones y en el que éstas han sido talladas a lo largo de todo un siglo. Durante el último cuarto de siglo pasado se ha tratado de adecuar nuestras organizaciones y sus sistemas de gestión a la nueva realidad emergente. Han surgido así diferentes escuelas con un amplio acervo de herramientas de gestión que pretendían apuntalar las carencias más graves de que adolece el modelo taylorista. Entre ellas se encuentra la denominada *dirección moderna participativa*, en cuyo seno se encuadran herramientas y sistemas como la Calidad Total, el EFQM, el TPM, la Dirección Participativa y por Objetivos, etc. Otras corrientes señalan la insuficiencia radical de dicho planteamiento y la necesidad de repensar la empresa y sus sistemas de gestión, como única forma de dar respuesta a los factores que la sociedad del conocimiento presenta. Nos adentraremos en dichos planteamientos para tratar de perfilar los ejes que deben guiar la transformación y el papel que frente a ellos deben jugar los diferentes agentes que actúan tanto en el interior de las empresas como en el ecosistema en el que éstas se desenvuelven.

3.1. La flexibilidad en la generación de valor: Lean Production

La empresa debe ser capaz de captar las señales de todo tipo provenientes de los clientes y

de darles respuesta del modo más rápido posible. La agilidad, la rapidez de respuesta será pues una de las características claves. Y se tratará de ser ágiles en todas las operaciones / actividades de la empresa: tanto para crear una nueva empresa o unidad; establecer alianzas empresariales; implantarse en un nuevo país; como en el lanzamiento de nuevos productos o servicios; en la entrega de pedidos a los clientes; como, finalmente, en dar respuesta a sus peticiones de ofertas, a sus consultas y reclamaciones, etc.

La flexibilidad será una de las características del modelo de empresa en la sociedad del conocimiento e impregnará todos sus factores: así hablaremos de flexibilidad de contrato, de horario laboral, de desempeño funcional,... son cuestiones a las que nos referiremos, bien que someramente en esta ponencia. Ahora trataremos la flexibilidad del Sistema Físico Productivo a lo largo de toda la Cadena Logística.

En los últimos 15 años las empresas de Euskal Herria han realizado una apuesta importante en la senda de lo que se conoce como Lean Production / Producción Ajustada: distribuciones en planta orientadas al producto; proyectos de cambios rápidos de útiles y herramientas; sistemas de programación flexibles, Kanban; aplicación del Control Estadístico de Procesos y del Mantenimiento Preventivo, y otros en esta línea han sido abordados por la práctica generalidad de nuestras empresas, lo que les ha permitido competir con éxito en Europa, en sectores tradicionales altamente competitivos como automoción, electrodomésticos, máquina-herramienta, herramientas de mano, etc. Y comenzar a hacerlo dignamente en otros no tradicionales en nuestra industria como aeronáutica, generación de energía, etc. En todos ellos, el crecimiento de nuestro tejido industrial ha sido superior a la media europea... A ello han contribuido las acciones emprendidas por las diferentes instituciones públicas en su labor de sensibilización y subvención de los propios proyectos de transformación.

Pensamos que, en la línea con lo dicho, si bien el camino andado es mucho, es preciso continuar profundizando en él, tanto en la acción propia interna de cada empresa, como, y pensamos que en mayor medida, en la mejora de la competitividad, esto es, de la flexibilidad, a lo largo de toda la cadena de suministradores. La dedicación de las empresas al desarrollo de sus capacidades esenciales incrementará la externalización, por lo que será necesario mantener el mismo grado de flexibilidad y rapidez, cuando no acrecentarlo, en una cadena compuesta por varios proveedores externos. Ello supone ir más allá de la mera homologación (en calidad) de proveedores, debiendo emprenderse acciones de integración de proveedores (y clientes, añadiríamos) en la cadena logística; de codesarrollo de productos; de mejora de procesos; etc.

3.2. La calidad como requisito indispensable

Un segundo aspecto es el tratamiento de la Calidad. Dadas las características de los sectores preponderantes en Euskal Herria, la exigencia de certificados, tipo ISO o equivalentes, ha sido una constante por parte de los propios clientes de nuestras empresas. Las instituciones han impulsado su consecución, que ha ido extendiéndose con rapidez aguas arriba y a otros sectores, pudiendo decirse que en la actualidad, Euskal Herria cuenta con un porcentaje de certificados equiparable al de los países europeos más avanzados.

Otro ámbito diferente es el referido al tratamiento de la llamada Calidad Total, de la extensión de su filosofía y de la utilización de sus herramientas básicas. El EFQM pretende ser en este campo un modelo de referencia que engloba los principios de la Calidad Total. Las instituciones, sobre todo en la CAPV, le han dado un impulso significativo, instaurando un sistema de reconocimiento público. El EFQM enfatiza una serie de aspectos, como la noción de proceso, el papel de la persona y el de la empresa en la sociedad, etc., de gran potencialidad y a menudo descuidados en nuestras empresas. El EFQM supone pues, una mejora, pero es una mejora dentro del paradigma taylorista, insuficiente por tanto para propiciar la transformación de nuestras empresas que la sociedad del conocimiento requiere. Algunas de nuestras empresas líderes recurren al EFQM como factor de marketing, como contraste o evaluación respecto de otras prácticas. Pero, la generalización de su aplicación, máxime si existen ayudas institucionales, presiones del entorno..., puede conllevar el riesgo de confundir a una parte de nuestros empresarios y directivos, dirigiendo los esfuerzos necesarios para la transformación de sus sistemas de gestión hacia la vía insuficiente del EFQM, cuando no a la consecución pura y simple de determinados reconocimientos y, aún más grave, considerar la obtención de un determinado rango de puntos como un fin en sí mismo. Ejemplos de ello existen en Europa y en nuestro entorno...

En este sentido, pensamos que si bien debería continuarse impulsando la obtención de determinados certificados tipo ISO, que se convertirán en barrera de entrada en muchos sectores, las actuaciones en el ámbito del EFQM deberían darse en un contexto relativizado, no absolutista,...

3.3. La innovación como fuente de ventaja competitiva

La Tecnología y la I+D+I son objeto de tratamiento específico y, por lo tanto más profundo, en otras ponencias de este Congreso, por lo que no nos extenderemos aquí. Pensamos que, tras las graves crisis de los años 80 y 90 y de la eficiencia productiva alcanzada por nuestras empresas en los sectores industriales tradicionales, el reto que se le plantea a nuestro tejido industrial es el de pasar de ser un "eficiente taller" a convertirse en

empresas, corporaciones capaces de desarrollar productos de forma autónoma y ello, tanto en los sectores tradicionales como punteros, lo que requiere redoblar los esfuerzos en I+D+I por parte de nuestras empresas, la colaboración estrecha con los Centros Tecnológicos y departamentos universitarios y aún más, desarrollar investigación básica en determinados sectores previamente seleccionados.

4. LA PERSONA: CENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

El progreso en el seno de la sociedad industrial se produce a lo largo de los siglos XIX y XX con el desarrollo de la tecnología capaz de transformar las abundantes materias primas en productos para los clientes. La adquisición de equipos requería fuertes inversiones por lo que era el capital el recurso escaso y, en consecuencia, quien detentaba el poder en la empresa y en la sociedad.

El desarrollo de las TICs ha puesto al alcance de las personas y las organizaciones volúmenes ingentes de información susceptible de ser convertida en valor para el cliente. En el proceso de generación de valor será preciso recurrir a los medios físicos productivos y los capitales que para ello se requieren, pero, en la actualidad, y de forma acrecentada en el futuro, es la información el elemento abundante y "barato", susceptible de ser utilizado en el proceso de generación de valor para acceder a la creación de ventajas competitivas. Para transformar la información en acción y por lo tanto en valor, se necesita conocimiento y, el único elemento capaz de generar conocimiento es el ser humano, la persona.

La empresa industrial se basó en sus orígenes en la máquina, comprando o alquilando los recursos necesarios para su funcionamiento: energía, animales de tracción, "mano de obra". En este contexto se produce la drástica separación entre quienes deciden y quienes ejecutan lo ordenado. Pero, ¿qué ocurre cuando el factor esencial para la conversión en valor y riqueza de la abundante y barata información es el conocimiento y éste solo pertenece a la persona? En este caso, las máquinas, medios físicos productivos y el capital dejan de ser los factores críticos y el trabajador, el trabajador del conocimiento emerge para ocupar una posición preponderante, teniendo poder para elegir aquél proyecto que considere sirve mejor a sus aspiraciones de realización como trabajador y como persona. Y como ya hemos dicho, al hablar de conocimiento no nos referimos solo al conocimiento académico, formal, sino a su experiencia, a su voluntad, a su emoción.

La persona, en toda su dimensión, se constituye así en el centro de las empresas de la sociedad del conocimiento. Ya no es la persona el recurso, ahora es la organización el recurso para que la persona despliegue sus capacidades, materialice sus proyectos. No es éste un planteamiento paternalista, en el que de forma graciosa se concede a los trabajadores el rango de personas, sino una cuestión vital para la generación de ventajas

competitivas sostenibles en nuestras empresas: quizá por primera vez en la historia de la humanidad, el desarrollo de las tecnologías mecánicas y de la información y comunicación, unido a la creciente formación (al menos en el llamado primer mundo) ponen a la persona en el centro de la organización construida a su medida.

Todo ello supone una radical transformación del concepto del trabajo y de los contextos en que éste se lleva a cabo, obligándonos a cuestionar tres principios básicos de la empresa tradicional, como son la propiedad, el poder y la organización. Les invito a realizar un recorrido por ellos.

5. EL MODELO ORGANIZATIVO

Nuestra propuesta parte de un principio que encierra en sí mismo una grave dificultad, como es la del lenguaje: las empresas del futuro serán radicalmente diferentes de las del pasado, pero las estamos concibiendo, verbalizando a partir de los esquemas mentales (y los modelos que los sustentan) “actuales”, lo que provoca una barrera semántica, terminológica, que en algunos casos puede desvirtuar el contenido del mensaje (así ocurre con los términos de *minifábrica* u otros similares: identifican realidades muy dispares) y, en otros casos, crear dificultades a la comunicación, al designar entidades aún no desarrolladas con términos que en su realidad actual identifican conceptos distintos a los que se pretende evocar, oscureciendo así su alcance.

El paradigma taylorista concibe la empresa como un mecano en el que todas las partes tienen perfectamente definidas sus tareas y responsabilidades, especificadas en sus guías de funciones; sus relaciones jerárquicas; sus competencias; todo ello reforzado por el sistema de medida y de control, puesto que en base a él se evalúa el desempeño de los trabajadores, otorgando los premios y los castigos.

El mecano exige que todas las partes engranen correctamente y respondan del modo prefijado por las instancias superiores, conocedoras de los objetivos y el funcionamiento del sistema en su conjunto. Los mandos intermedios son quienes supervisan el funcionamiento de cada parte y corrigen las desviaciones detectadas. En este entorno, el aprendizaje organizacional está fuertemente restringido: los trabajadores apenas tienen autonomía y su visión del proceso de generación de valor se reduce a una pequeña parte, la tarea que desempeñan, cuyos inputs y resultados están rígidamente delimitados. Es a la cúpula de la organización a quien corresponde decidir sobre la modificación de las competencias y ámbitos de responsabilidad de cada eslabón de la cadena.

En un entorno en el que la información se genera incesantemente, tanto en el interior como

en el exterior de la organización; con múltiples señales que deben ser interpretadas y sobre las que es preciso tomar decisiones y, como consecuencia, actuar, es claro que la empresa mecano se muestra incapaz de tratar todas las señales, sin que las adaptaciones reformistas de la dirección moderna participativa consigan eliminar sus efectos últimos. Veámoslo.

La Gestión Por Procesos

Mediante la introducción de la noción de Proceso y la puesta en marcha de equipos que gestionan y son propietarios de los procesos identificados en la organización, la Gestión Por Procesos pretende superar la parcelada visión taylorista derivada del sumatorio de tareas simples ejecutadas por trabajadores insertos en departamentos y secciones estancos, que no tienen percepción del conjunto del proceso, ni conexión alguna con su resultado final, con el que, evidentemente, no se identifican.

El problema estriba en que estos modelos no cuestionan los sistemas de trabajo, esto es, la taylorista división por departamentos, con lo que los trabajadores que participan en el proceso mantienen su percepción y contribución funcional. Más aún, continúan encuadrados en sus casillas funcionales con la dependencia jerárquica del jefe departamental correspondiente que es quién, salvo en ocasiones puntuales, sigue evaluando al trabajador concernido y tomando las decisiones que desde su óptica funcional considera pertinentes sobre su presente y futuro.

La organización matricial es un ensayo bienintencionado de resolver el problema que, como indica Nonaka, no puede llevar sino a la esquizofrenia de quienes están sometidos a ella: depender de dos o más jefes (uno el superior jerárquico funcional y los otros, los responsables de los procesos en los que el trabajador interviene), cada uno con objetivos diferentes, conduce a fuertes tensiones cuyo principal pagano es el trabajador. Las variaciones sobre el mismo tema formuladas en base a dependencias limitadas temporalmente, no contribuyen a resolverlo, pues no hacen sino proporcionar al trabajador limitados periodos de calma a la espera de tempestades más acusadas.

Pensamos que, para propiciar la emergencia de la empresa del conocimiento, deben romperse amarras con la concepción mecanicista de la organización, y plantear una formulación de los sistemas de trabajo como contextos dinámicos donde los trabajadores desarrollen su actividad adueñándose de ella y, por consiguiente, recreándola. Las entidades organizativas que a continuación se proponen, participan de las características que S. Beer identificó y formuló para sus Sistemas Viables (Viable Systems) y, dada la limitación de espacio, sugerimos acudir a él a quien desee profundizar en ellas.

5.1. Sobre el significado del trabajo

El planteamiento sobre el modelo organizativo parte del principio expuesto de situar a la persona en el centro de la empresa. Las personas trazamos nuestras acciones, proyectos, decisiones a través del significado que tienen para cada uno de nosotros y que pretendemos que tengan para los demás. Si reducimos el significado del trabajo para nuestros empleados a la mera contraprestación económica, salarial, está claro que su participación, su implicación en el proyecto estará abocada al fracaso.

Son numerosas las empresas de Euskal Herria que, desde la puesta en marcha de los Círculos de Calidad de mediados de los 80, pasando por los seminarios tipo Picos o Kvp2 u otros derivados del TPM o de la Calidad Total, tipo 5S u otros han desarrollado experiencias dirigidas a impulsar la participación de los trabajadores. Tras el ilusionado impulso inicial, en muchos casos las experiencias se han mantenido languidecientes hasta desaparecer. El problema no se deriva de la invalidez o inadecuación de la herramienta aplicada, sino de la ausencia de significado que en el seno de la relación empresa / trabajador tienen para éste la herramienta aplicada o el objetivo perseguido.

La generación de significados para los trabajadores es precisamente uno de los principales objetivos del proceso de construcción estratégica en la empresa. A partir de ella, debe procederse a la creación de los contextos organizativos, tanto estables como temporales, que faciliten a los trabajadores, por un lado, la consecución de los fines estratégicos definidos y, por otro, les permitan, adueñándose de su actividad, recrearla.

5.2. Las Formas Autorreferenciadas

En el modelo organizativo propuesto para la empresa del conocimiento, consideraremos los cuatro niveles de recursión que, de forma simplificada se contemplan en la teoría de los sistemas complejos: el individuo, el grupo, la organización y el entorno. Cualquier cambio que se introduzca en un nivel del sistema afecta al resto, pero, al mismo tiempo, es prácticamente imposible lograr el cambio en el funcionamiento grupal y en el comportamiento de los individuos sí, al mismo tiempo, no se da una descentralización del poder y un cambio en el sistema de comunicación dentro de la organización.

5.2.1. LA EMPRESA COMO UNIDAD BÁSICA CON INTENCIÓN

La empresa es la unidad básica con intención. Toda empresa tiene una o varias intenciones, algo que quiere ser y hacer y que le otorgan su identidad y personalidad. Desde esta perspectiva, la empresa representa una coalición básica, con la doble función de concitar voluntades para transformar creativamente su entorno y de generar coaliciones con otras organizaciones para sostener su propósito (Vázquez, 2000).

En el modelo organizativo propuesto, la empresa se entiende como un sistema complejo que juega un doble papel:

- Por un lado, regula el ejercicio de la autonomía de las unidades que la componen, creando para ellas un marco de referencia con significado, esto es, desplegando elementos de cohesión.
- Por otro lado, disequilibra el funcionamiento de la organización, proponiendo nuevos retos y metas.

5.2.2. LAS UNIDADES DE GENERACIÓN DE VALOR

Dada la política de crecimiento seguida por muchas de las empresas de Euskal Herria, a partir de un cierto tamaño, en la práctica totalidad de ellas encontramos procesos de generación de valor basados en la combinación de competencias esenciales (Hamel y Prahalad) diferentes, de cuyo desarrollo se hace depositaria a entidades de autorreferencia que denominamos UGVs, Unidades de Generación de Valor, y que, en el contexto de confusión terminológica anteriormente citado, reciben diferentes denominaciones: Lantegis, Olatxus, Minifábricas, UGPs, etc., si bien no todas las entidades identificadas con estas acepciones en empresas de Euskal Herria responden al concepto que se trata de exponer.

La empresa confía a cada UGV la consecución de los retos estratégicos derivados de una combinación de competencias esenciales, que se constituyen en el cometido principal de la UGV, dotando de significado al trabajo de sus miembros. Las UGVs son pues las entidades básicas de generación de valor para el cliente, depositarias de unos retos estratégicos a través del desarrollo de sus competencias esenciales. Los equipos que conforman una UGV la gestionan de forma autónoma, dentro del marco de referencia delimitado por la organización, con propiedad sobre su actividad y proyectos derivados.

Junto con las actividades que constituyen sus competencias esenciales, las UGVs deben llevar a cabo otras actividades complementarias, no básicas (Porter). De acuerdo con la contribución de dicha función al propósito estratégico de la empresa y con el nivel de competencia adquirido por la organización en el desempeño de la función, la empresa deberá decidir entre externalizar el servicio o desarrollarlo en su interior, articulando en este caso, las entidades conocidas como *servicios de apoyo* que desempeñarán el papel de consultores o expertos en su ámbito de conocimiento.

5.2.3. LOS EQUIPOS AUTOGESTIONADOS

El equipo es la unidad elemental de gestión. Es el entorno natural en el que las personas se comunican de forma directa, intercambian sus actividades, se sienten corresponsables de forma

inmediata. Por ello es aconsejable que tenga un tamaño razonable (ideal 5-7 personas, si bien es el proceso asignado quien determina en última instancia su tamaño) y sus miembros gestionan su ámbito de responsabilidad de forma autónoma, dentro de sus límites fijados, es decir, son equipos autogestionados.

Finalmente es el individuo quien dota de significado a la realidad y, a través de su acción, la influye y la transforma.

Los equipos autogestionados y las UGVs (así como los servicios de apoyo) son entidades estables en el tiempo y constituyen las entidades de autorreferencia de la empresa, de modo que todas las personas de la organización están asignadas a alguna de ellas en cada nivel de recursión: cada individuo se relaciona de forma inmediata con otras personas conformando un equipo (unidad elemental de gestión); los equipos vertebran las UGVs (unidad mínima de generación de valor para el cliente) y los servicios de apoyo; la envolvente de las UGVs y servicios de apoyo constituye la empresa a la que corresponde el ámbito de la innovación en su sentido más profundo (desarrollo de nuevas competencias esenciales, aplicarlas en nuevos productos, mercados o clientes), de la política y de los valores.

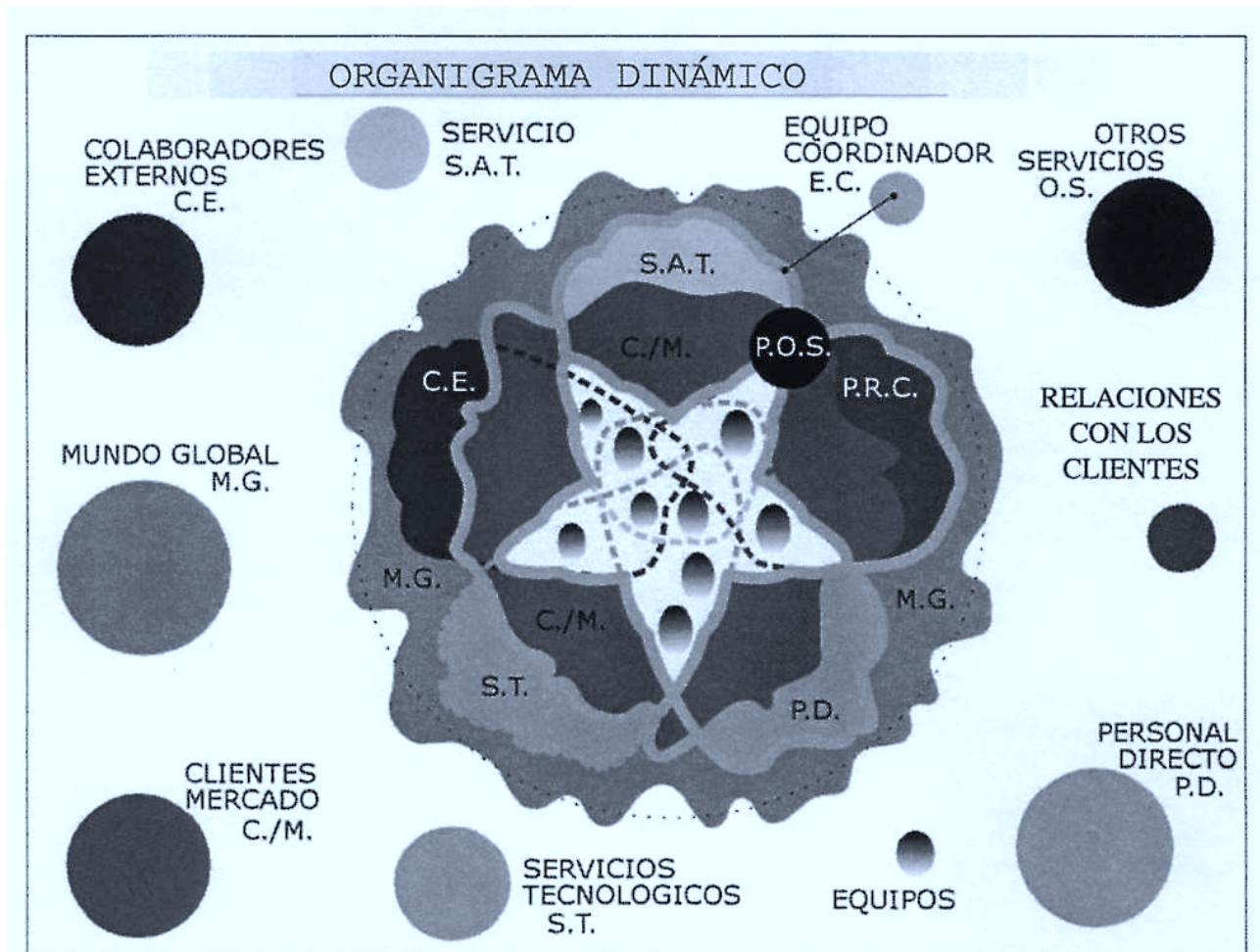
En este contexto, “cuantas más unidades con sentido tenga una organización, expuestas a entor-

nos específicos y capaces de generar significados, mayores son las probabilidades de captar información relevante, darle significado, decidir, actuar y aprender de lo realizado” (Vázquez, 2000).

5.3. Las formas autoorganizadas

Pero, si bien las formas de autorreferencia citadas son capaces de tratar con la complejidad en entornos de cierta turbulencia, las situaciones alejadas del equilibrio son el campo de acción de las formas autoorganizadas: confrontada la organización a un reto desconocido, un proyecto estratégico, problemas existentes, búsqueda de nuevos productos, mercados, etc., individuos de la organización, de forma más o menos espontánea, de forma más o menos inducida, se coaligan y crean equipos temporales que se autodisuelven una vez generada la respuesta al reto planteado. Estas formas autoorganizadas se producen porque existe una organización suficientemente estable que las soporta y las nutre, son en definitiva, formas activas de comunicación e innovación (empujan al sistema más allá de sus fronteras) que se producen en o entre unidades estables.

Hemos pretendido apuntar algunas ideas sobre las características de los sistemas de trabajo en las empresas de la sociedad del conocimiento. No son, ni pretenden serlo, *el modelo* del paradigma emergente. Son ideas elaboradas a par-



tir de los rasgos comunes de experiencias concretas que empresas de Euskal Herria están desarrollando, constituyendo así un espacio de modelos que será necesario seguir puliendo, profundizando en él, en definitiva, construyéndolo. Animamos desde aquí a todos los agentes que confluyen en la empresa a hacerlo. Como ejemplo para ilustrar nuestra propuesta aportamos el “organigrama dinámico” de Irizar, S.Coop., que aún sin profundizar en su análisis, puede observarse que es radicalmente diferente a los organigramas clásicos de casillas y responsabilidades.

6. HACIA UN NUEVO CONTRATO SOCIAL

6.1. La participación de los trabajadores, ¿mito o realidad?

Otro de los aspectos puestos de moda por las modernas corrientes de gestión es el de la participación de los trabajadores. No hay empresario, directivo ni gurú del management que no cante las excelencias de la participación y en ello suelen coincidir, al menos en primera instancia, los trabajadores y sindicatos. Pero al mismo tiempo, es en unos casos la sempiterna asignatura pendiente de abordar, y, en otros, allá donde se han llevado a cabo actuaciones para propiciar la participación de los trabajadores (sean círculos de calidad, sistemas de sugerencias, 5S u otros) los logros alcanzados quedan lejos de las expectativas iniciales, cuando no se saldan con fracasos estrepitosos.

La primera aproximación al tema debería venir de la mano de lo que entendemos por participación. Desde una perspectiva un tanto simplificada, podemos hablar de participación en tres fases de cualquier proceso organizacional:

– En el origen, en la creación de significados, en el establecimiento de prioridades y en la asignación de recursos, en el diseño del proyecto o proceso.

– En el desarrollo de los proyectos o procesos, de acuerdo con las condiciones, objetivos, medios disponibles, procedimientos, etc., ya fijados de antemano.

– En los resultados de los procesos, tanto en los resultados inmediatos, como en los beneficios o pérdidas en términos de riqueza generada.

Los trabajadores participan de facto (cumpliendo su tarea de acuerdo con el contrato trabajador-empresa) en el segundo punto y, en muchos casos, las arengas a la participación se refieren exclusivamente a la misma, pretendiendo que el trabajador vaya más allá y haga más de lo establecido o aporte sugerencias para poder conseguirlo. Los fracasos cosechados por estos bienintencionados intentos han tratado de paliarse desde las corrientes de la escuela de la dirección moderna a través de herramientas que contemplan tímidas incursiones en los dos puntos restantes:

– El primero de los puntos se aborda desde la *Dirección Participativa por Objetivos*. En ella, una vez que los objetivos estratégicos y sus planes derivados han sido diseñados desde la cúpula directiva se trata de trasladar a los responsables de los diferentes departamentos y secciones (en última instancia, a todos los trabajadores) cuál debe ser su contribución al Plan. Por un lado vuelve a aflorar el enfoque mecanicista de descomposición y ensamblaje (concebida para un entorno estable y donde únicamente la dirección tiene la visión global del conjunto) y, por otro lado, la aportación del trabajador al que le corresponde el objetivo 15 de la estrategia 5 de la meta 3 tiene muy poco que decir sobre el conjunto, con evidentes limitaciones en la participación / negociación del valor definitivo del objetivo local que debe asumir como propio.

Nuestra propuesta en este campo entronca plenamente con lo apuntado en relación al significado del trabajo y, en definitiva, al sentimiento de propiedad de las actividades y proyectos en los que el trabajador toma parte de una u otra forma. Sin participación en el origen, en la definición de la misión y objetivos de las unidades de autorreferencia en las que está integrado, el trabajador no siente el proyecto como propio, por lo que, al no dar a su trabajo mayor sentido que el del intercambio por el salario recibido, no pondrá en juego su conocimiento, voluntad y emoción para mejorar en su ámbito de responsabilidad: cubierto el expediente volverá a su desconfianza secular hacia las modas que vienen desde la dirección.

– La participación en los resultados evoca de forma inmediata el sistema retributivo. En la mayor parte de los casos (diríamos que con la casi única excepción de las empresas cooperativas), el contrato entre el trabajador y la empresa contempla como cláusulas habituales el reconocimiento de una categoría del trabajador de acuerdo con su nivel académico y, en ocasiones, con una retribución variable que, en el caso de la denominada mano de obra directa se materializa en el sistema de primas por actividad y en el de los indirectos, directivos y cuadros principalmente, en la retribución variable por objetivos. Es un sistema coherente con los principios de la empresa taylorista: el tiempo del trabajador es alquilado por la empresa para realizar unas tareas predeterminadas a cambio de un salario fijo y, para el caso en que el trabajador haya aportado algo más, se le recompensa con una cantidad extra.

Desde herramientas incardinadas en la dirección moderna participativa, como el TPM y otras, se intenta dar respuesta a las demandas de los trabajadores (la frase más oída al lanzar estas experiencias suele ser “y nosotros ¿qué ganamos con esto?”) mediante un amplio abanico de sistemas: compensación fija por cada aportación, o proporcional a la mejora obtenida (triste paradoja, cuando en el trabajador del conocimiento es la parte más natural de su trabajo); autogeneración salarial por aho-

ros conseguidos; retribución variable por objetivos; las últimamente célebres, stock options, y otras muchas.

No son acciones dañinas en sí mismas, pero vuelven a tener un carácter parcial, sin cuestionar el fondo del modelo, por lo que, cubiertas las expectativas iniciales, pierden su carácter estimulante, sin que actúen como el revulsivo en participación que de su puesta en marcha se esperaba.

6.2. El nuevo contrato social

En nuestra opinión, los nuevos sistemas de trabajo exigen un nuevo contrato social en el que, junto con el salario se incluyan otra serie de componentes en los que figuren elementos tales como la capacitación profesional que garantice la empleabilidad futura del trabajador dentro y fuera de la organización; la seguridad en el trabajo; su desarrollo profesional; la policapacitación técnica y de gestión y otros. Se trata pues, de combinar en el paquete compensador, gasto (salario) con inversión (formación, promoción, entrenamiento, etc.). Es ésta última la que crea las condiciones para la seguridad profesional del trabajador y su nivel retributivo futuro y, a su vez, la que revierte en una aportación cada vez más cualificada a la empresa.

Este concepto de inversión será pues, clave para abordar el nuevo contrato social cuyas características deberán ir perfilándose con participación de todos los agentes de la empresa e implantándose a medida que se vayan consolidando los sistemas de trabajo y, en definitiva, acompasándose a la migración del sistema de gestión hacia el nuevo paradigma.

Si bien el acuerdo contemplado en el contrato social de cada trabajador debería ser individualizado, específico y transformable en el tiempo, la compensación económica deberá contextualizarse en un sistema retributivo general adaptado a los niveles de recursión de los sistemas de trabajo citados. Examinemos este aspecto con mayor detalle.

6.2.1. EL SISTEMA RETRIBUTIVO

El equipo. El ámbito natural de conexión del trabajador con la organización es el equipo del que forma parte y donde desarrolla su actividad. Es en el equipo donde se realiza, de forma directa y continua en el tiempo, la aportación del trabajador. El *componente fijo* de su retribución debería basarse en esta realidad, adecuándolo a la capacitación del trabajador y a su contribución real, independientemente de la tarea realizada en cada instante puntual. De este modo, no existirían categorías asignadas individualmente a cada trabajador de acuerdo con su nivel académico (o equivalente), sino un número reducido de grupos (o categorías) establecidos en base a las capacidades técnicas y

de gestión desarrolladas y a las responsabilidades asumidas por cada persona, en definitiva, a los niveles de contribución real (actitud) y potencial (aptitud) dentro de cada equipo.

La Unidad de Generación de Valor. La empresa es el ámbito de generación de riqueza a partir de la combinación sinérgica del valor generado para los clientes de forma específica por cada UGV, depositaria, como se ha indicado, de una parte de las intenciones estratégicas de aquélla. Es este el marco donde se lanzan los retos organizacionales que deberían ser objeto de reconocimiento: el componente *variable* de la retribución. El tratamiento dado a este componente variable en empresas de nuestro entorno es muy amplio, pero una buena vía de inicio para su tratamiento podría hacerse ligando el volumen total del reconocimiento a los resultados económicos y logros organizacionales alcanzados por la empresa en su conjunto durante un ejercicio anual, y distribuyéndose una parte del monto total entre las UGVs de acuerdo con los gradientes de mejora alcanzados por cada una de ellas.

6.2.2. LA PARTICIPACIÓN SOCIETARIA

La empresa. En un tercer nivel de recursión se plantea la participación en resultados a través de la toma de propiedad societaria. Si se defiende que el factor crítico para la competitividad de la empresa se derivará de la transformación del trabajador con conocimiento al trabajador del conocimiento y un factor clave en esta transformación es precisamente el sentido de propiedad del proyecto, es necesario que para ello, el trabajador se sienta propietario de la actividad / proyecto que desarrolla. Por otra parte, son cada vez más importantes las inversiones necesarias para la puesta en marcha de los proyectos industriales y, en definitiva, para la creación de entornos donde el trabajador del conocimiento pueda desarrollar su actividad, por lo que la implicación del capital seguirá siendo necesaria. Dada la gran variedad existente en la composición societaria de nuestras empresas deberían articularse fórmulas que, adaptadas a nuestra realidad, conjuguen del modo más razonable posible la generación del sentimiento de propiedad por parte de los trabajadores del conocimiento mediante su participación societaria, y la contribución del capital al nacimiento y perduración del proyecto empresarial.

Existen fórmulas de participación societaria que en la década de los 90 han tenido una amplia difusión en algunos países, USA y norte de Europa, por ejemplo, pero que en Euskal Herria están poco extendidas (dejando de lado, claro está, a las cooperativas y SALes). La mayor parte de las empresas que han abordado fórmulas de participación societaria lo han hecho de forma parcial, en muchos casos contemplándola como opción restringida a la cúpula directiva y, casi nunca, utilizándola como palanca de cambio hacia el nuevo paradigma. Pensamos que desde las instituciones se debería fomentar el conoci-

miento de las fórmulas ya aplicadas en otros países, impulsar con los agentes implicados foros de análisis para evaluar su potencialidad y tratar de adaptarlas a nuestra realidad, y propiciar su despliegue mediante programas de ayudas fiscales para la empresa y el trabajador y de facilidad de adquisición de las participaciones para los trabajadores: Norteamérica, Japón y muchos países europeos se encuentran entre quienes disponen de tales programas.

Dada la importancia que los sistemas retributivos tienen en la conformación de las relaciones entre trabajadores y empresa y lo delicado de su tratamiento, con numerosas cortapisas legales, quisiéramos incidir en su utilización como motor en el proceso de transformación. A lo largo de nuestra disertación hemos expuesto varias veces cómo, en el propósito de superar las contradicciones que la sociedad del conocimiento genera en la empresa taylorista, la aplicación de herramientas de alcance parcial conduce a la obtención de resultados insuficientes, cuando no frustrantes. Algo similar, puede ocurrir con el tratamiento de la participación en resultados. Pensar que puede “motivarse” a las personas de la organización, implicarlas en el proyecto de forma efectiva y duradera, solamente a través de actuaciones limitadas al ámbito compensatorio, sea vía el sistema retributivo o las participaciones societarias de uno u otro tipo, es tener una visión restringida del alcance de la transformación que la emergencia de la sociedad del conocimiento implica. La participación del trabajador debe producirse desde el origen, dotando de significado a su trabajo; los sistemas de trabajo deben posibilitar la apropiación sobre su actividad,...; el sistema retributivo debe reforzar estos extremos y su utilización como motor de cambio implica un tratamiento y despliegue acompasados al grado de avance de la migración, evitando su conversión en freno debido a la puesta en marcha de acciones inadecuadas.

7. REQUISITOS DE LA TRANSFORMACIÓN

7.1. El debate entre los agentes de la empresa

Las empresas líderes en la sociedad del conocimiento en la que nos adentramos serán aquellas que posibiliten a sus trabajadores el despliegue integral de todas sus capacidades. Ello supone considerar a la persona como el centro de la organización y la creación de contextos organizativos, sistemas de gestión, acuerdos de contribución socio-empresarial, etc., que modifican radicalmente la naturaleza de las caducas organizaciones taylorianas, sin que el aggiornamento modernista pueda superar sus contradicciones.

Las empresas de Euskal Herria cuentan con una serie de factores que las sitúan en una buena posición en la carrera competitiva, ya que se cuenta con excelentes elementos para la generación del conocimiento en nuestras empresas: el elevado nivel de formación de sus habitantes (Euskal

Herria cuenta con uno de los ratios más elevados en titulaciones universitarias); la progresiva adecuación y extensión de la Formación Profesional; la amplitud de tecnologías dominadas y su densidad en comarcas con gran tradición industrial;...; y la existencia del amplio movimiento cooperativo articulado sobre todo en torno a la MCC que, por sus características y dada la densidad y el grado de cohesión de nuestro tejido industrial, sirve de referente para el conjunto de empresas del país.

Pero la generación de ventajas competitivas sostenibles no vendrá por sí sola. Junto con las acciones de I+D+I, la perseverancia en la inversión tecnológica, la interiorización en nuestras empresas de la perspectiva “glocal” (pensar en global, actuar en local), con la necesidad de internacionalización que de ello se deriva, es preciso replantearse sin dilación el lugar que ocupan las personas en nuestra organización y cómo contribuyen los sistemas de trabajo y el modelo de gestión para convertirlos en trabajadores del conocimiento. Creemos que debe abrirse un debate, una reflexión compartida en diferentes ámbitos y planos, tanto en la empresa como en la sociedad en la que ésta se inserta, sin olvidar por otra parte, la diversidad de realidades organizativas, societarias y de toda índole existentes.

No hay duda de que el protagonismo del debate corresponde en primera instancia a los agentes de cada empresa. Cada organización debe buscar su propio modelo, dentro del espacio de modelos cuyos rasgos más comunes creemos haber expuesto en este escrito. El futuro que aguarda a nuestras empresas es radicalmente diferente del pasado. Los pasos dados por las empresas pioneras no son sino el inicio (en algunos casos espectacular y altamente reconfortante), pero no hay saltos en el vacío ni recetas mágicas. Por ello, todos los agentes deben participar en la construcción de ese futuro. A la cúpula corporativa, a la dirección, le corresponde visionarlo y dirigir el proceso de transformación. No se requieren más recursos que la lucha contra la inercia de 150 años tallando organizaciones a partir de la filosofía mecanicista, y la verdad es que no es poco. Pero identificada la necesidad de la transformación, ¿qué nos impide adentrarnos en ella, esto es, abrir el debate y comenzar a compartir opiniones, analizar experiencias de empresas de nuestro entorno...?, ¿qué nos impide, pues, construir en definitiva, organizaciones más humanas y, por tanto, más competitivas?

7.2. La transformación de la empresa, ¿solamente en y desde la empresa?

La empresa opera en un entorno que influye en sus miembros: no podemos pensar que la persona siga pautas de conducta o tenga valores distintos como trabajador en la empresa que como miembro de la sociedad en la que se inserta, por lo que la transformación de la empresa, de las personas que la conforman, se verá afectada por la

dinámica y valores existentes en la sociedad circundante. Existen dos dominios que interactúan muy directamente con la empresa y que, en consecuencia, tienen una influencia considerable en el proceso de transformación de la empresa hacia la organización del conocimiento. Nos referimos al mundo de la educación y a las organizaciones sindicales y corporativistas.

7.2.1. EL SISTEMA EDUCATIVO

El sistema educativo ha ido conformándose a partir de dos grandes vectores: las demandas del sistema productivo y la intervención de los poderes públicos. Como resultado posee las características propias de ambos sistemas. El sistema educativo cumplía su función mientras continuaba vigente el modelo de empresa mecanicista, compitiendo en entornos relativamente estables y con competidores compartiendo la misma filosofía de gestión, pero, a nadie que conozca nuestra realidad se le escapa el brutal desencuentro existente entre el mundo de la empresa y el de la educación. Desencuentro que será aún más dramático si las fuerzas más conservadoras, aferradas a su status y poder, continúan bloqueando toda adaptación. Resultaría paradójico que mientras la empresa se prepara para hacer del conocimiento su principal fuente de ventaja competitiva, las organizaciones originariamente creadas para generar conocimiento, no sólo no lideren la migración hacia la sociedad del conocimiento, sino que, al contrario, actúen como rémoras.

Desde nuestra limitada perspectiva creemos percibir algunos interesantes intentos de transformación que, no por casualidad, se insertan en los ámbitos más próximos a la empresa (la Formación Profesional) y con mayor nivel de competencia (la formación primaria y secundaria), pero, aún constataando estas experiencias, consideramos que debería realizarse una profunda revisión de todo el sistema educativo, revisión que debería ir más allá del simple replanteamiento de unos currículos o de impulsar nuevos marcos de colaboración universidad-empresa.

7.2.2. LAS ORGANIZACIONES SOCIALES

Las organizaciones sindicales, empresariales y corporativistas tienen su origen en el siglo XIX y han ido conformándose a lo largo del siglo pasado con los rasgos dominantes derivados de su origen y de las ideologías propias de la clase a la que pretenden representar. Por otra parte, a los fines originarios se han ido añadiendo la realización de otras funciones, la prestación de servicios complementarios, etc., con todo lo cual, presentan ya un perfil anacrónico respecto de las demandas actuales de la sociedad: en unos casos defienden privilegios gremiales, corporativistas y, en otros, parecen estar lastrados por elevados grados de burocratismo...

Parece claro que la emergencia de la sociedad del conocimiento propiciará la sustitución de las fór-

mulas de representación al uso. Aún más, la empresa del trabajador del conocimiento modificará sustancialmente el concepto y, como consecuencia, el papel de trabajadores y directivos/empresarios, con la consiguiente mutación del marco de relaciones sociolaborales en la empresa, lo que, a nuestro juicio, obligará a replantearse la esencia misma de las organizaciones que nos ocupan.

Ello no obstante, y tomando en consideración nuestra realidad actual, pensamos que todos los agentes citados deberían tomar parte en la facilitación del progreso hacia el nuevo paradigma, proponiendo fórmulas que den una respuesta propia desde Euskal Herria a los retos que ya se intuyen. El modelo de la sociedad/empresa del conocimiento es el modelo de la flexibilidad, ello supone cuestionarse un amplio abanico de temas: flexibilidad de empleo y contratación; de calendario y horario laboral; de competencias y capacitación; de responsabilidades asumidas; de ubicación geográfica,... Habrá de analizarse cómo se combina esta flexibilidad con la protección social de los trabajadores y, en sentido más amplio, con el grado de redistribución de la riqueza generada.

Existen ejemplos, como el norteamericano, de flexibilidad total, pero en ellos, los trabajadores se implican directamente en los resultados de la empresa. El modelo finlandés contempla acuerdos de flexibilidad funcional y de horario en función de las necesidades productivas y la innovación tecnológica, a cambio de que el gobierno garantice la protección de los derechos sociales. Son dos modelos de articulación muy diferente en el amplio abanico de posibilidades existente y que deberían ser objeto de debate entre los agentes sociales sobre el modelo de flexibilidad y de protección social que deseamos adoptar en Euskal Herria. En este sentido, querríamos aportar una modesta reflexión fruto de nuestra experiencia directa.

Si al trabajador se le considera únicamente como mano de obra que realiza unas tareas bien procedimentadas y repetitivas de forma mecánica, entonces es un costo asignado a la actividad, de modo que cuando ésta disminuye debe ajustarse aquélla, eliminando los puestos necesarios que, cuando la situación cambie, serán fácilmente reemplazables. Con ello se mejora la cuenta de explotación a corto plazo, pero, ¿ocurre así en el medio plazo?

Como hemos reiterado hasta la saciedad, en el nuevo mundo que emerge, la principal fuente para la creación de ventajas competitivas sostenibles viene de la capacidad de generación de conocimiento, y el conocimiento está indisolublemente unido a la persona, por lo que, cuando el trabajador abandona la empresa se va con él todo su conocimiento y, añadiríamos de paso, toda la inversión que en él se ha realizado. Además de ello, la estabilidad en el empleo crea un clima de confianza que genera factores emocionales en los trabajadores que facilita su implicación en la mejora de los resultados. No tenemos más espacio para profundizar en ello, pero una buena muestra de lo que decimos la tenemos en el

Grupo Cooperativo, donde la seguridad en el empleo es un principio básico: ¿hubiera tenido la misma brillante trayectoria si el empleo no hubiera sido mayoritariamente estable?

A MODO DE CONCLUSIÓN

Con el nuevo milenio que alumbra se va perfilando la sociedad del conocimiento. Sus consecuencias afectarán a todos los ámbitos de la sociedad, a las personas y sus modos de relacionarse, a las organizaciones sociales y ¡cómo no! a las empresas, que verán radicalmente modificadas su forma de competir, sus estructuras organizativas, sus sistemas de gestión, todo ello basado en el lugar preponderante que pasará a ocupar en la empresa el trabajador del conocimiento.

Probablemente, los aspectos aquí apuntados no serán sino pequeños cambios (por dramáticos que algunos nos puedan parecer ahora) de la transformación que nos espera: estamos seguros de que en el futuro se modificará de raíz nuestro concepto del trabajo como maldición divina y, en definitiva, como dice Ackoff, "Tendremos éxito en mejorar continuamente nuestros estándares de vida y calidad de vida sólo en la medida que borremos las distinciones entre trabajo, juego, aprendizaje e inspiración, y entre las instituciones que las facilitan".

No hemos pretendido en nuestra intervención dar respuestas acabadas, sino abrir vías de reflexión. No podía ser de otro modo ya que estamos inmersos, justamente, en el proceso de construcción de las organizaciones del futuro, para las que no existen referentes acabados, definitivos. De cómo avancemos en esta transformación dependerá drásticamente la competitividad de nuestras

empresas y, en consecuencia, los niveles de riqueza y bienestar que legaremos a nuestros hijos. Estamos seguros de que los hombres y mujeres de Euskal Herria sabrán responder al desafío. Geroak esan beza.

BIBLIOGRAFÍA

- ACKOFF, R. (1999): "Re-creating the corporation". Oxford University Press.
- BEER, Stafford (1985): "Diagnosing the system for organizations". John Wiley & Sons.
- CASTELLS, Manuel (2000): "La era de la información. Economía, sociedad y cultura". Alianza.
- DRUCKER, Peter (1999): "Management challenges for the 21st century". Butterworth-Heinemann.
- GEUS, Arie de (1998): "La empresa viviente". Granica.
- GHOSAL, S. ; BARTLET, C.A. y MORAN, P (1999): "A new manifesto for management". Sloan M.R.
- HAMEL, G. y PRAHALAD, C.K. (1994): "Competing for the future". Harvard Business School Press.
- HOEBEKE, Luc (1994): "Making work systems better". John Wiley & Sons.
- KANTER, R. Moss (1983): "The change masters". Simon & Schuster.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. (1995): "The knowledge-creating company". Oxford University Press.
- VÁZQUEZ, Alfonso (1998): "El modelo vasco de transformación empresarial". Hobest.
- VÁZQUEZ, Alfonso (2000): "La imaginación estratégica". Granica.
- WOMACK, J.; JONES, D. Y ROOS, D.(1990): "The machina that changed the world". McMillan.