

Michel Henric-Coll

LAS FALACIAS DEL TECNOMANAGEMENT



**2^a
edición**

fractalTeams

LAS FALACIAS DEL TECNOMANAGEMENT
© Michel Henric-Coll

Edición corregida y aumentada

Todos los derechos reservados.

Queda prohibido, salvo excepción prevista en la ley, cualquier forma de reproducción, distribución y transformación de esta obra sin el permiso escrito del titular de la propiedad intelectual.

SELLO EDITORIAL: FRACTAL TEAMS.

ISBN: 978-84-697-2442-25

Cubierta: Fotolia ©

Impreso por Ulzama, Pol. Ind. Areta, calle A-33.
31620 Huarte (Navarra)

IMPRESO EN ESPAÑA - PRINTED IN SPAIN

MICHEL HENRIC-COLL

LAS FALACIAS DEL TECNOMANAGEMENT

*Una innovación es una
desobediencia que ha tenido éxito.*

Contenido

PRÓLOGO	6
<i>Un Cuanto de humanidad</i>	6
Capítulo 1	9
HOUSTON, TENEMOS UN PROBLEMA	9
<i>Una situación preocupante</i>	9
<i>Capitalismo especulativo</i>	14
Capítulo 2	22
IMPERTINENCIA CIENTÍFICA	22
La lógica irracional del ser humano	23
Fuzzy Logic	32
Hacia un management en lógica difusa	37
Capítulo 3	42
LAS FALACIAS	42
<i>El hombre es un (simple) animal</i>	42
<i>Cuantofrenia y matemática ficción</i>	46
La falacia del jefe bueno y los empleados malos.....	48
Lo que no se puede medir no se puede controlar.....	49
Ilusiones cognitivas	52
Indicadores perniciosos	55
<i>Sofismas de composición</i>	61
Capítulo 4	67
LOS MITOS	67

LAS FALACIAS DEL TECNOMANAGEMENT

<i>El mito de «solo puede quedar uno»</i>	67
<i>El mito de la objetividad</i>	71
<i>El mito de la excelencia</i>	73
Las capas lógicas	78
Capítulo 5	82
ABERRACIONES Y EXTRAVAGANCIAS	82
<i>Comunicación paradójica</i>	82
<i>Management reduccionista</i>	86
<i>Postura win-lose</i>	88
<i>Management sin estados de ánimo</i>	90
<i>Falta de sentido</i>	91
Manipulación y espejismo	94
<i>La miopía del tecnomanagement</i>	96
Capítulo 6	98
PROSPECTIVAS	98

PRÓLOGO

Un Cuanto de humanidad

El 14 de diciembre del año 1900, en la Academia de Ciencias de Berlín, Max Planck daba a conocer la primera formulación que daría lugar a la física cuántica y, a su vez, a las teorías de Einstein sobre la relatividad. Pero, sobre todo, introducía una auténtica revolución en las ciencias al mostrar que lo que la física había considerado hasta ahora como una verdad absoluta e indiscutible, podía ser erróneo en algunos casos.

La física cuántica ha provocado una revolución conceptual que sobrepasa el campo original y tiene repercusiones, entre otras, en química, matemáticas, informática y filosofía. Tiene fama de ir contra la intuición y el sentido común, aunque yo creo que el sentido común no es más que el enquistamiento de creencias ancestrales a las que nos agarramos porque nos aportan una falsa, aunque cómoda, seguridad.

A día de hoy estamos utilizando soluciones de *management* de personas que no dan los resultados esperados. Sin embargo, no solo se siguen utilizando esas soluciones, sino que, paradójicamente, ante su creciente ineficacia se refuerzan y se vuelven más radicales.

Veo bastante relación entre estos hechos, ya que ambos suponen un replanteamiento de la creencia que “la Ciencia” – en un sentido alegórico – tiene siempre razón. En efecto, del mismo modo que la física clásica no es adecuada para tratar lo infinitamente pequeño, tampoco los principios actuales de gestión científica y racional resultan adecuados para gestionar los seres humanos.

Es paradójico observar que, a pesar de que no funcionan, los *tecnomanagers* refuerzan y dogmatizan estas soluciones. Paul Watzlawick describe en su libro *Lo malo de lo bueno* la patología que consiste en reforzar las soluciones que no funcionan en lugar de cambiarlas: más autoritarismo para luchar contra la falta de motivación, más presión para contrarrestar el estrés y más control para compensar la falta de confianza. Necesitamos un salto cuántico también en el *management*.

No es que la ciencia se equivoque, sino que los hombres se equivocan de ciencia. Para el *management* tradicional, las nuevas soluciones son tan chocantes como la física cuántica lo fueron para los físicos tradicionales.

Este libro no pretende en absoluto revolucionar el *management*. Su ambición, más humilde, es mostrar que estamos aplicando la ciencia equivocada al

LAS FALACIAS DEL TECNOMANAGEMENT

campo que no corresponde, lo cual produce consecuencias negativas sobre la economía, la rentabilidad de las empresas y la sociedad humana.

Pretende criticar las derivas tecnocráticas del management – llamada aquí tecnomanagement – que deshumanizan las empresas basándose en falacias y mitos.

Al fin y al cabo, espera provocar la reflexión personal del lector porque aprender empieza siempre por replantear las creencias más evidentes.

Capítulo 1

HOUSTON, TENEMOS UN PROBLEMA¹

No todos se morían, pero todos enfermaban.

Jean de La Fontaine, Les animaux malades de la peste

Una situación preocupante

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

La sociedad también está enferma. En lugar de ser la soñada aldea global que favorece el desarrollo personal y colectivo de sus hijos, se está convirtiendo progresivamente en un depósito de normas y cortapisas enfocados a la adoración de la diosa Economía, quien exige sacrificios aztecas de las personas y de las familias.

Las empresas, claro está, están igualmente enfermas, aunque no todas se han dado cuenta. Su principal factor de crecimiento, generador de variedad creativa y

¹ De la película Apolo XIII

de riqueza económica —su personal— está encorseado en una armadura constrictora y, por mucho que los *managers* pretendan venerar el talento, lo están ahogando.

Los costes de las enfermedades psicosociales son altos, y todo lleva a pensar que, si no se modifica el sistema, lo serán aún más. Costes económicos, sin duda, tanto para las empresas como para el sector público, pero también costes humanos para la sociedad. El *tecnomanagement* actual provoca estragos, aun cuando se lleva a cabo con las mejores intenciones.

El estrés laboral se cobra cada año más víctimas. Los llamados riesgos psicosociales han dejado de ser una probabilidad (riesgos) para convertirse en una certeza ineludible, en una realidad palpable y tangible. A nivel fisiológico, el estrés es una respuesta adaptativa del sistema nervioso simpático. Para hacernos una idea, abarca la liberación de catecolaminas (adrenalina y noradrenalina), de cortisol y encefalina, el aumento de la cantidad circulante en sangre de glucosa, de los factores de coagulación, de aminoácidos libres y de otros factores inmunológicos. De este modo, se produce vasoconstricción periférica, midriasis, taquicardia, taquipnea y una ralentización de la motilidad intestinal. ¡Casi nada!

Todos estos elaborados mecanismos biológicos están destinados a aumentar nuestras posibilidades de supervivencia ante una amenaza inmediata, pero no a

ser mantenidos indefinidamente activos. A medio plazo, este estado de alerta sostenido desgasta las reservas del organismo y puede producir diversas patologías como trombosis, ansiedad, depresión, inmunodeficiencia, dolores musculares y esqueléticos, insomnio, trastornos de atención, etc.

A nivel psicológico, la persona estresada se siente angustiada e irritable, se vuelve incapaz de relajarse y concentrarse, experimenta grandes dificultades para dormir, se nota muy cansada, desanimada y ansiosa. Le resulta muy difícil pensar con lógica y tomar decisiones. Cae fácilmente en la adicción a malas soluciones compensatorias, como el abuso de alcohol, medicamentos o drogas, así como —curiosamente— del trabajo (*workalcoholic*). Se convierte en una víctima predilecta de la depresión, de enfermedades psicosomáticas graves, del suicidio en casos extremos. En las empresas, las consecuencias psicosociales provocadas por las condiciones de trabajo son responsables de la mayor parte del absentismo laboral, además de provocar una reducción de la productividad y un costoso incremento en la rotación de personal. Al margen de los costes evidentes, el absentismo genera costes ocultos. Solo por citar algunos: la sustitución del trabajador por otro menos preparado o experimentado, la disminución en el rendimiento del equipo de trabajo, la pérdida de producción y de mercado por retrasos en el servicio, el encarecimiento del

producto, la insatisfacción de los clientes por el deterioro de la calidad en el servicio, los gastos administrativos derivados de la contratación y formación del personal suplente, el aumento de horas extra, etc. ¿Qué empresa puede pretender ser excelente generando tantos costes ocultos?

Un trabajador insatisfecho es un trabajador que experimenta frustración, es decir, la sensación de que una barrera se interpone entre él y sus expectativas. Cuando se considera que la empresa es la responsable de las frustraciones laborales, genera negligencia profesional, o incluso un sabotaje encubierto de la productividad empresarial, a veces difícil de descubrir.

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

Pilar Jericó² cita un estudio realizado en Finlandia con 22.000 profesionales que muestra que la probabilidad de morir de un ataque al corazón se multiplica por cinco en los trabajadores que se han salvado de una reducción de plantilla. El incremento de la tensión y las consecuencias de la incertidumbre serían, junto con el aumento de trabajo por haber menos personal, los principales responsables del incremento de riesgos.

² Jericó, Pilar. *No miedo: en la empresa y en la vida*. Alienta editorial.

«Los valores de justicia social, de solidaridad y de equidad, o los principios de la dignidad humana y la primacía del hombre sobre la economía resultan cada vez más transgredidos... La loca carrera por las cuotas de mercado y la facturación bruta muestra de una manera cada vez más patente que la regresión social se está convirtiendo en el instrumento de una política económica puesta al servicio de la competitividad»³. Hubo una época en la que uno entraba joven en una empresa y podía esperar jubilarse en la misma. Llegó la moda de la prejubilación, destinada a rebajar la media de edad de los trabajadores incentivando a los mayores a dejar el trabajo. Al cabo de unos años, se dieron cuenta de que aquello había sido probablemente un error. Por una parte, cuando se va una persona mayor de cuarenta y cinco años (que es cuando uno empieza según la terminología oficial a ser trabajador de edad avanzada), también se van toda la experiencia y los conocimientos que ha acumulado durante su carrera. Ahora, en las grandes corporaciones y progresivamente en las empresas de menor tamaño, la permanencia de un trabajador en la empresa se acorta y la edad media sigue bajando porque se sustituye cada vez más pronto a los trabajadores.

³ Euzéby, Alain. «La organización internacional del trabajo en la tormenta de la mundialización». *Le Monde*, 05/12/2000.

«Lo que debería provocar la reflexión de las empresas es que los jóvenes responsables dimiten cada vez más pronto. Un joven licenciado de cada tres deja su primer empleo en menos de dos años. Causando baja tan pronto, no dejan siquiera a las empresas el tiempo de rentabilizar su contratación [...]. No es que los jóvenes sean más vagos que antes, solo son lúcidos cada vez más temprano»⁴.

Los síntomas de *burnout* llegan cada vez más pronto y la rotación de personal aumenta. ¿Durante cuánto tiempo el contratar a jóvenes ilusionados y agresivos podrá seguir compensando los costes de formación, preparación y adquisición de experiencia que representan estos altos índices de *turn-over*? Algunos autores no han dudado en hablar de la época del trabajador Kleenex, de usar y tirar.

Capitalismo especulativo

Las empresas, como algunos taburetes, tienen tres patas: el capital, porque sin dinero no hay empresa; la gestión, porque sin capitán ni tripulación tampoco hay empresa, y los trabajadores, porque sin personal, tampoco la hay.

⁴ Des Isnards, Alexandre y Zuber, Thomas. *L'open space m'a tuer*. Hachette.

Del buen equilibrio entre estas tres patas depende la estabilidad y la perennidad de la organización. Cuando uno de estos pilares se hipertrofia en detrimento de otro, la empresa se ve seriamente amenazada, y su primera preocupación debería ser recuperar el equilibrio.

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

No me refiero aquí a las empresas familiares, ni a las pymes, sino a las grandes corporaciones que han adquirido un poder tan considerable que mandan ahora sobre los gobiernos. Me refiero a las corporaciones cuya existencia está estrechamente vinculada a la Bolsa, ese gran casino legal del que depende toda la economía mundial.

Los inversores en Bolsa, ayudados por la desregulación que han consentido los gobiernos, se han dado cuenta de que pueden ganar más dinero con productos financieros que con productos industriales, y de forma más rápida. Entonces presionan a la dirección

de las empresas, exigiendo una rentabilidad financiera más alta bajo la amenaza de llevarse sus inversiones a otra parte en caso contrario. Como consecuencia, la dirección de cada una de estas empresas ha tenido que cambiar su escala de tiempo, y priorizar el corto plazo sobre el largo, con la idea de que no habrá futuro si no hay presente, el cual está supeditado al dinero de los accionistas.

«La gran mutación para nosotros, industriales, ocurrió en los cinco o seis últimos años. Es cuando basculó todo [...]. Hoy, la Bolsa se ha convertido en la obsesión principal, y fue a mediados de los 90 cuando cambió. Hasta entonces, el grupo debía ganar dinero, debíamos ser ricos y buenos, pero, antes que nada, éramos industriales. A mitad de los 90, entramos de golpe en una lógica de Bolsa, de cotizaciones, de OPA, de fusiones y adquisiciones, y fue cuando apareció por primera vez una exigencia de rentabilidad del 15 % al año sobre capital invertido, con una Dirección General que nos decía: “Si queremos que los accionistas pongan pelas en nuestro negocio, tenemos que rentarles tanto dinero como sus inversores en el mercado financiero”. Y ahora, nuestros altos directivos tienen la mirada fija en la Bolsa a diario, y cuando conectas tu ordenador, lo primero que te aparece es ¡nuestra cotización en la Bolsa!»⁵.

⁵ Aubert, Nicole. *Le culte de l'urgence*. Flammarion.

Tal vez estas exigencias no hubieran tenido tanto efecto sobre los directivos sin un invento, posiblemente bien intencionado al principio, que tiene un pernicioso efecto bumerán: las *stock options*. Gracias a este sistema, los altos directivos ven sus ingresos o su patrimonio fluctuar al mismo ritmo que la Bolsa de valores, en una proporción muchísimo más importante de lo que podría ser la remuneración de su trabajo.

Así, los directivos han aprendido a valorar el corto plazo y la alta rentabilidad inmediata en detrimento de la perennidad del negocio y de su evolución a largo plazo. Con las *stock options*, los inversores se han forjado aliados. O cómplices, según se mire⁶.

Hoy en día, los directivos de las corporaciones multinacionales, en lugar del cuadro de mando industrial de su empresa, vigilan permanentemente las cotizaciones en Bolsa. El objetivo es subir el valor bursátil, y «después de mí, el diluvio»⁷.

Esta exigencia de rentabilidad inmediata se traduce en una presión cada vez más importante sobre el instrumento de producción. Concretamente, la parte

⁶ En el caso de Enron, por ejemplo, los principales ejecutivos habían liquidado sus acciones justo antes de que reventara la crisis y se embolsaron más de mil millones de dólares.

⁷ Célebre frase de Louis XV de Francia, cuando sus ministros le acusaban de hacer una mala gestión del país.

más exprimible la constituyen los trabajadores. Es digno de interés el hecho de que cuando una corporación anuncia despidos masivos de trabajadores, su cotización sube. Lo mismo sucede cuando se cierran sucursales rentables, como fue el caso de Mark and Spencer o de Renault⁸.

Se han elaborado metodologías pseudocientíficas de carácter reduccionista que presentan todas ellas tres características fundamentales: una gran coherencia interna, un planteamiento irrealista y unas pésimas consecuencias sobre la sociedad humana. Una gran coherencia interna porque constituyen un conjunto muy elaborado, con reglas y relaciones reflexivas muy consistentes y de formulación rigurosa; un planteamiento irrealista porque está basado en falacias y premisas equivocadas (que serán desarrolladas más adelante), y con pésimas consecuencias porque están produciendo un gran deterioro en la sociedad humana, con un aumento vertiginoso de las afecciones psicosociales, una pérdida creciente de la implicación de los trabajadores y una pérdida de confianza generalizada en el sistema económico.

Tal vez podamos salir de la crisis actual sin remediar los factores que la han creado. Quizá bastaría, por así

⁸ A pesar de que los beneficios globales se reducen, el ratio dinero invertido/costes del aparato productivo mejora.

decirlo, con apretarse el cinturón, compensar las deficiencias de liquidez con astucias financieras e inyecciones de dinero público y dejar que la «mano invisible» de los ciclos actúe. No lo creo, aunque tampoco puedo afirmar lo contrario. Pero de lo que sí estoy seguro, es de que si no eliminamos las causas, cualquier recuperación vendrá seguida de otro tobogán económico que afectará a una sociedad ya debilitada.

Es cierto que también otros factores han contribuido a la situación actual, o mejor dicho, la han precipitado, como las hipotecas basura o la desenfrenada carrera por los beneficios inmobiliarios, la globalización de los sistemas financieros y la desregulación de algunos mecanismos para facilitar la consecución rápida de dinero. Pero ¿qué duda cabe de que una gestión empresarial basada en el lema «yo gano si tú pierdes», figura entre los principales responsables? He hablado de las corporaciones multinacionales porque en ellas se origina el problema por ser las empresas más sujetas a la especulación, pero también puede afectar a las pymes de dos maneras. Por una parte, porque los elaborados modelos de gestión (seudo) científica han creado escuela, y si las grandes empresas los utilizan, los gerentes de pequeñas y medianas empresas piensan que tienen que ponerse al día y adoptarlos también. Por la otra, porque muchas

de las pequeñas y medianas empresas son proveedoras directas o indirectas de una multinacional que ejerce un gran poder sobre ellas, y les obligan o presionan para que adopten sus propios sistemas de gestión.

No obstante, es indudable que muchos directivos e inversores no se reconocerán en esta descripción, afortunadamente, y conozco grandes empresas que cotizan en Bolsa que se esfuerzan en mantener un enfoque más sensato y más humano. Pero el movimiento está en marcha, y el contagio será cuestión de tiempo si no reconocemos el problema y no empezamos a ponerle remedio.

A nivel empresarial, salir de la crisis sin crear el caldo de cultivo para la siguiente implica que los accionistas deben comprender que dar prioridad absoluta al rendimiento financiero inmediato terminará matando la gallina de los huevos de oro; que los políticos deben esforzarse en lograr una mayor independencia del poder del dinero; que los sistemas de gestión del personal deben ser replanteados con visión de reciprocidad, y que debemos abandonar los métodos ingenieriles actuales de dirección de personas en provecho de sistemas más realistas.

Esto implica un replanteamiento a la vez filosófico y estructural de las organizaciones. Filosófico, porque tenemos que preguntarnos seriamente qué clase de sociedad humana queremos construir para nuestros

hijos y nietos, y si su finalidad es favorecer el control de la mayoría por parte de una minoría de privilegiados, o si debe tender, sin prisa pero sin pausa, hacia una sociedad más equitativa, más facilitadora de la evolución personal, al fin y al cabo más humana. Y estructural, porque para recuperar la confianza de los trabajadores, su motivación e implicación, hará falta algo más que bonitos discursos sobre el supuesto hecho de que el personal es el principal activo de la empresa, porque se ha comprobado que es el primero del que se prescindiría. Hay que replantear el sistema organizativo de arriba a abajo, y no parchear los niveles inferiores.

Capítulo 2

IMPERTINENCIA CIENTÍFICA

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

Los modelos de gestión racional de personas que prevalecen actualmente se fundamentan en premisas equivocadas o inadaptadas al campo al que se pretenden aplicar. Son presentados como científicos, lo que parece convertirlos en indiscutibles, y a sus convicciones en dogma de fe. Sin embargo, no son más que una ilusión. Los *tecnomanagers* y sus seguidores disponen de un argumento aparentemente inatacable, que consiste en decir: «nosotros somos científicos y por tanto racionales y objetivos, por el contrario, vosotros que os preocupáis por el lado humano, sois subjetivos y emocionales. Por consiguiente, vuestra gestión no es ni racional ni fiable». Defienden un silogismo cojo, una falacia lógica, que podríamos resumir así:

- El ser humano es subjetivo e irracional.

- Los números son objetivos y racionales.
- Si convertimos lo humano a números, los seres humanos se volverán objetivos y racionales.

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

Mi propósito es sencillo: mostrar que las teorías científicas fracasan cuando se intenta aplicarlas a otros campos que no son el suyo propio. Este caso se da, en particular, cuando se pretende aplicar al ser humano conocimientos basados en las ciencias físicas. Por consiguiente, me propongo mostrar que el *tecnomanagement* está equivocado cuando gestiona a personas, y que —bajo la apariencia de científicos— sus conclusiones y métodos son en realidad subjetivos e irracionales.

La lógica irracional del ser humano

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

Bastaría por tanto a los *tecnomanagers* conocer el sistema-empresa con la suficiente precisión para ser

capaces de prever su futuro y, por tanto, de manipularlo a su antojo. A esto se debe la multiplicidad de indicadores y fórmulas de cálculo que aplican con entusiasmo y sin contemplación de las personas, cosificándolas y deshumanizándolas.

Hay que admitir que la ilusión es seductora: conocer el sistema humano con precisión nos permitiría saber qué palanca maneja cada comportamiento, y así seríamos capaces de optimizar el funcionamiento de dicho sistema, tal como ocurre con un artefacto mecánico.

Siglos de determinismo científico han reforzado esta idea, así como modelos psicológicos conductistas más recientes que pretenden reducir al hombre a un montón de cables y engranajes biológicos.

Sin embargo, hay grandes diferencias entre el mundo de las matemáticas o de la física clásica y el ser humano. Algunos ejemplos son los siguientes:

No transitividad: sabemos que si a es mayor que b y b es mayor que c , entonces, a es mayor que c . Sin embargo, en lo que respecta al ser humano, las relaciones no son necesariamente transitivas, y puede darse el caso de que Alberto me resulte más simpático que Bernardo, Bernardo más simpático que Carlos, pero que yo prefiera a Carlos antes que a Alberto. Simplemente no utilizamos los mismos criterios en nuestras percepciones emocionales de las personas.

LAS FALACIAS DEL TECNOMANAGEMENT

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

Opción 1: buscar cuanto antes un empleo en Valencia, de lo que sea, lo que le proporcionaría ingresos y una nómina para comprarse un coche.

Opción 2: una empresa le hace una oferta de trabajo en Alicante, a doscientos kilómetros, lo que le obligaría a cambiar de residencia. El trabajo corresponde a la rama alimentaria y no a la rama médica en la que preferiría trabajar, pero es de incorporación inmediata y, según le parece a Lucía, bien remunerado.

Opción 3: la universidad le propone realizar unas prácticas de seis meses en el departamento de I+D de un laboratorio pionero en investigaciones médicas.

Comparando las opciones de dos en dos, prefiere la primera opción a la segunda, porque disponer de un coche es su ilusión desde que se sacó el carné, y le proporcionaría una ansiada libertad de movimiento. La segunda supondría mudarse a Alicante y alejarse de su familia y de su novio, y teniendo que costearse un piso, no podría asumir la compra de un coche.

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

Sin embargo, entre realizar prácticas en un laboratorio pionero que le puede proporcionar experiencia y prestigio, y trabajar en una empresa (aún no encontrada) haciendo un

LAS FALACIAS DEL TECNOMANAGEMENT

trabajo que no corresponde a sus estudios y por un sueldo que aún no conoce, prefiere aceptar la beca porque añadiría valor a su currículum antes que buscar trabajo en Valencia, es decir, antepone la tercera opción a la primera.

Así pues, tenemos: opción 1 > opción 2 > opción 3 > opción 1.

A nivel grupal, la paradoja de Condorcet muestra cómo las preferencias colectivas no son transitivas, aun en los casos en los que las preferencias individuales sí lo son.

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

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

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

Juan, que está perfeccionando el inglés, otorga 3 puntos al viaje al Reino Unido, 2 al cambio de categoría y 1 a la prima

LAS FALACIAS DEL TECNOMANAGEMENT

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

	Juan	Luis	Miguel
A: prima excepcional	1	2	3
B: cambio de categoría	2	3	1
C: viaje de incentivo	3	1	2

La propuesta B es preferible a la propuesta A, puesto que dos personas la prefieren (Juan y Luis).

La opción A es preferible a la C porque tanto Luis como Miguel la prefieren.

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

Si entendemos la relación «preferible a» con el signo «>», entonces:

$B > A > C > B$.

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

Axioma de Euclides: según el cual dos cantidades iguales a una tercera son iguales entre sí. Este axioma

se verifica en las cosas materiales y las magnitudes físicas. Y cuando es cierto, lo sigue siendo siempre, ya se trate de botellas, de vasos, de átomos, de lámparas de cuarto de baño, de azulejos de cocina o de apuntes contables.

Pero no sucede así con los seres humanos. Ni cuando se trata de personas diferentes ni, aun tratándose de las mismas, cuando cambian el momento o las circunstancias. La relación es, de hecho, indeterminada. El *marketing* sabe bien que la probabilidad de que alguien compre o no un artículo en una tienda depende también de quién lo acompaña, de si estamos más cerca del principio o del final del mes, etc.

Alberto puede ser tan amigo de Marta como de Carla, pero a su vez estas dos mujeres pueden llevarse fatal, o inclusive odiarse. También es posible que esta mala relación entre Marta y Carla proceda de alguna circunstancia, o bien que se manifieste en direcciones diferentes según quién esté presente en este momento.

Emilio y Alfredo trabajan en el departamento de mantenimiento desde hace varios años. Congeniaban bien, la comunicación era fluida, la cooperación efectiva. Hasta que llegó Pedro con sus aspiraciones de convertirse algún día en jefe. Pedro pensaba que, para poder destacar, tenía que romper el buen entendimiento entre Emilio y Alfredo, ya que si no seguiría siendo siempre «el tercer hombre». Y supo obrar de

tal manera que lo consiguió. Se hizo amigo-compinche de ambos, pero los dividió y los opuso el uno al otro. Al cabo de un tiempo, Pedro fue trasladado a un departamento de nueva creación y sustituido por Amalia.

A diferencia de Pedro, ella pensaba que la creencia correcta era «une y vencerás». Algunos meses después, los tres eran agradables compañeros de trabajo que no desperdiciaban ninguna oportunidad de cooperar. La relación entre los tres miembros del departamento no obedeció nunca al axioma de Euclides, sino que fue producto de sentimientos y circunstancias humanas que las matemáticas no pueden describir.

La ley de la gravedad terrestre no puede explicar el enamoramiento.

Albert Einstein

Asociatividad: en álgebra, la suma y la multiplicación son asociativas, y $(a+b) + c$ es igual a $a + (b+c)$. Esto no es necesariamente cierto en las relaciones humanas, y el comportamiento de Alberto dentro de un grupo determinado puede diferir radicalmente de sus comportamientos fuera de este grupo.

Jaime y Diana trabajan en el mismo departamento desde hace varios años. Forman un binomio eficaz porque ambos se complementan muy bien, tanto en cuanto a competencias como a actitudes. Sin embargo, Diana, aunque siempre con mucha diplomacia, tiene cierta actitud de superioridad con respecto a Jaime.

LAS FALACIAS DEL TECNOMANAGEMENT

En algunos proyectos es necesario que Pedro eche una mano a sus dos compañeros, y el trío funciona bien porque Pedro acepta de buena gana la discreta y diplomática actitud de superioridad de Diana en un proyecto en el que solo echa una mano.

Sin embargo, cuando es Pedro quien pide colaboración para un proyecto del cual es responsable, el trío funciona mal. Pedro intenta dejar claro que, en este caso, es él quien lleva la voz cantante y quiere dejárselo claro a Diana. Por su parte, a Jaime no le sienta bien la actitud de Pedro hacia ella, y esto crea tensiones en el grupo.

Conmutatividad: es la propiedad que expresa que $a \times b = b \times a$, es decir, que invertir los factores no modifica el resultado. Lo hemos aprendido desde niños: el orden de los factores no modifica el producto, pero esto no es cierto cuando se trata de seres humanos. Por ejemplo, informar de una reunión a Alberto antes que a Bernardo puede tener resultados drásticamente diferentes a informar primero a Bernardo y luego a Alberto. Las personas tenemos un sentido propio de nuestro sitio en la organización y de cómo deberían ser los protocolos sociales y de comunicación. Véase por ejemplo el extremado cuidado que suele ponerse en la colocación de invitados a una cena social (bodas, galas, etc.) para no herir susceptibilidades, o incluso cuando deben hablar personajes oficiales, en qué orden se les da la palabra.

LAS FALACIAS DEL TECNOMANAGEMENT

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

- ¿Vienes a la conferencia?
- No. ¿Qué conferencia?
- Hay una conferencia en cinco minutos sobre (no me acuerdo el tema que se citó) para todos los mandos intermedios del departamento.
- Pues yo no sé nada de ninguna conferencia.
- Bueno, lo sabes porque te lo estoy diciendo.
- Pues sigo sin saber nada, porque a mí no me ha avisado quien tenía que haberlo hecho.

Elemento neutro: fue un gran hallazgo de las matemáticas, como lo fue el invento del agujero en medio de la rueda. Así, las operaciones aritméticas admiten un elemento neutro: el cero para la adición y el uno para la multiplicación. Sin embargo, no existe nunca un elemento neutro en los grupos humanos, y la mera presencia de un simple observador modifica el comportamiento del grupo. Y *a fortiori* cuando el «elemento» en cuestión es un jefe.

Robert Rosenthal procedió a un experimento muy interesante que muestra cómo las expectativas del observador influyen sobre las percepciones y hasta sobre las mediciones aparentemente más objetivas. Reunió a una docena de estudiantes para medir los comportamientos de dos grupos de

LAS FALACIAS DEL TECNOMANAGEMENT

ratas en un laberinto. Las mediciones consistían en apuntar los tiempos de recorrido, así como los aciertos y los errores en el camino a la salida.

El experimento tenía por objetivo comunicado el determinar las diferencias entre el grupo de ratas que habían sido seleccionadas por su habilidad e inteligencia y el otro, constituido por aquellas que habían destacado por su torpeza.

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

Luego, Rosenthal y Jacobson repitieron el experimento con alumnos y profesores, y obtuvieron sorprendentemente los mismos resultados: los alumnos supuestamente más inteligentes consiguieron mejores resultados que los alumnos supuestamente torpes⁹.

Fuzzy Logic

Desde que Aristóteles planteara las bases de la lógica, esta ha sido siempre concebida como un concepto binario, una disyuntiva. Concretamente, toda proposición era bien verdadera, bien falsa, y no cabía

⁹ Rosenthal, Robert y Jacobson, Lenore. *Pygmalion in the classroom: Teacher expectation and pupils' intellectual development*. Crown House Publishing.

otra posibilidad (se llama «principio del tercio excluso»). Como corolario, ninguna proposición podía ser verdadera y falsa simultáneamente. Hubo que esperar al año 1920 para que Jan Łukasiewicz rebatiera el principio del tercio excluso e introdujera el indeterminado como tercer valor lógico.

Consideremos el enunciado siguiente y marca V si la afirmación es indudablemente verdadera, F si es indudablemente falsa e ¿? (indeterminada) en cualquier otro caso. Intenta hacer el ejercicio antes de continuar leyendo.

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

Intenta contestar a las siguientes afirmaciones:

- | | | | |
|--------------------------------------|---|---|----|
| 1. La escena ocurrió de noche. | V | F | ¿? |
| 2. El ladrón entró por una ventana. | V | F | ¿? |
| 3. El hombre era extranjero. | V | F | ¿? |
| 4.- La mujer se asustó por el grito. | V | F | ¿? |

(solución en la página siguiente)

Cuando se trata de personas, la cosa se puede complicar bastante, puesto que no solo una proposición

puede ser indeterminada, sino que puede ser verdadera y falsa a la vez. Una proposición y su contrario pueden ser ciertas simultáneamente. O falsas, claro. Es así como una misma persona puede merecerse el doble calificativo de buen comunicador y de mal comunicador al mismo tiempo.

Si lo has intentado, te habrás dado cuenta de que todas las afirmaciones son indeterminadas, y de que no es posible afirmar de ninguna que es verdadera o falsa. Los cuartos de baño suelen ser ciegos, y por tanto encendemos la luz, incluso de día. En ninguna parte se habla de un ladrón, lo que dicen que la propuesta 2 es verdadera lo han deducido porque entró por la ventana. No hay dato de que el hombre sea extranjero y no sea la mujer. Tampoco se indica que ella se asustara, es una más de las posibilidades que puede explicar porque sale corriendo.

La comunicación, en efecto, es una interrelación que queda a la merced de las circunstancias y es también función de patrones emocionales y de estereotipos cognitivos. Esto explica que una persona pueda hacer gala de un gran asertividad cuando se comunica con determinados grupos de gente y de comportamientos

agresivos en otras situaciones o con otro tipo de gente. ¿Habéis observado como muchos niños se comportan de manera extremadamente diferente cuando sus padres están presentes a cuando no están?

Muchos conductores son considerados como buenos por parte de algunos pasajeros y malos por otros. El conductor no cambia, cambian las expectativas de los pasajeros y sus conceptos de lo que es un buen conductor. En mi juventud, hacía carreras de coches y mis compañeros de la escudería me consideraban tan bueno al volante como malo me consideraba mi madre.

Esta doble verdad no es exclusiva de la psicología humana. A la pregunta: ¿es bueno este medicamento?, tanto la respuesta *sí* como la respuesta *no* pueden ser ciertas simultáneamente. Puede ser bueno a pequeñas dosis y malo a dosis mayores, o bien bueno para una persona y malo para otra, o bien bueno o malo según las circunstancias en que se toma como, por ejemplo, si se consume con alcohol.

Se me podrá objetar que, si la pregunta fuera acompañada de una descripción completa de las condiciones y del entorno, solo una de las respuestas anteriores sería cierta. Desde luego, y cuando se trata de un conjunto limitado resulta posible —aunque a veces muy laborioso— describirlo enteramente. Pero no cuando se trata de un conjunto no finito y fuertemente complejo, como es el caso de un ser humano,

o de un grupo. Por mucha información con la que se intente ampliar la descripción de las personas y de sus circunstancias, jamás podrá llegar a ser completa. Además, llegamos rápidamente a un umbral en el que el coste de la información añadida no se traduce por un incremento de precisión en el conocimiento.

Ahora, pregúntate a ti mismo: «¿soy feliz?». Si meditas la respuesta, es probable que tengas deseos pendientes de ser satisfechos, sueños por alcanzar, metas por lograr y que por esto contestes que (aún) no. Sin embargo, con la misma sinceridad, y salvo que hayas sufrido una desgracia reciente, es igual de probable que a la pregunta inversa: «¿eres infeliz?» también contestes con la negativa. Esto significa que tanto la proposición «¿eres feliz?» como su contrario «¿eres infeliz?» pueden admitir simultáneamente un *no* por respuesta.

Abraham Maslow, psicólogo famoso por su pirámide de las necesidades, observó que «el hombre es un ser global. Si tiene hambre, no es solo su estómago el que protesta, sino todo su ser». Si a este hombre hambriento se le pregunta si se siente enfadado, podrá centrarse en su molestia actual y contestar que sí. O tal vez profundizará en sus emociones, se distanciará de su hambre actual y contestará entonces de una forma más general que no está enfadado. En ninguno de los dos casos habrá mentido, sino que habrá puesto

en relieve aspectos diferentes de su estado fisiológico y mental, lo cual también depende de la situación.

Esto nos lleva a hablar de mediciones difusas y de fronteras borrosas. Por ejemplo, ¿a partir de qué momento dejamos de tener un poco de hambre y pasamos a tener mucha? ¿A partir de qué umbral pasamos de estar un poco enfadados a bastante enfadados?

Kosko¹⁰ nos dice que si quitamos un grano de un montón de arena, seguimos teniendo un montón de arena, y pregunta cuántas veces hay que repetir la operación de quitar un grano para que dejemos de tener un montón. Del mismo modo, si un trabajador está motivado en su trabajo, ¿a partir de qué momento o qué acción concreta podremos decir que ha dejado de estarlo? Inversamente, si partimos de un trabajador que no está motivado por su trabajo, ¿a partir de cuántos granos de motivación podremos afirmar que ahora, ya lo está?

Hacia un *management* en lógica difusa

Los instrumentos de medición del *tecnomanagement* operan en lógica absoluta, es decir, con fronteras rectas. Hablamos de frontera recta cuando los valores que discriminan la pertenencia a un grupo u otro son

¹⁰ Kosko, Bart. Fuzzy Thinking: The new science of Fuzzy Logic. Hyperion.

fijos. Así, si consideramos el conjunto de las personas que miden menos de 1,800 metros, estaremos hablando de una frontera recta y precisa. Aquel que mide 1,799 metros pertenece al grupo de los tamaños inferiores, por muchos decimales que añadamos detrás del 7.

Cambiamos el vocabulario y llamemos a aquellos que miden menos de un metro ochenta los «bajitos», y a aquellos que miden un metro ochenta o más los «altos». ¿Es realmente una discriminación relevante la que separa a Armando —que mide exactamente 1,795 metros— de Bonifacio, que mide 1,805 metros? No, y sin embargo, existe una discriminación. Este es el problema de las mediciones en fronteras rectas. Puede tener sentido aplicarlas a algunos campos, pero carecen de toda pertinencia cuando se aplican a todos.

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

El EFQM, o la gestión por competencias, usan y abusan de valores con fronteras rectas, números con tres o cuatro decimales que suman, restan, multiplican y dividen entre sí, confiriéndoles así una apariencia de

certeza matemática indiscutible. Sin embargo, muchas de las verdades del EFQM y de la gestión por competencias no dejan de ser paralogismos, dan la ilusión de presentar la fiabilidad de las matemáticas, pero nunca podrán superar la debilidad de los datos que manipulan. Los primeros programadores informáticos tenían un refrán para explicar que el mejor *software* informático no puede garantizar resultados de calidad, decían: «garbage in, garbage out» (si introduces basura, sacarás basura).

Cuando tratemos los aspectos psicológicos y sociológicos de los trabajadores, deberíamos inexcusablemente definir y utilizar criterios y métodos propios de la lógica difusa. Las fronteras rectas y la precisión de las mediciones sirven de base al razonamiento capcioso de Aristóteles que explica el sofisma de Zenón de Elea conocido como *Aquiles y la tortuga*.

Una tortuga sale primera, con su paso señorial y comedido. Aquiles sale en su persecución después de que la tortuga haya recorrido una distancia significativa. Al cabo de un tiempo, Aquiles —corriendo— habrá recorrido la mitad de la distancia que le separa de la tortuga. Al cabo de otro tiempo, la mitad de esta nueva distancia; otro momento más tarde, la mitad de la nueva distancia, y así sucesivamente. Por acercamiento progresivo, Aquiles recorrerá una colección de distancias que son siempre la mitad de lo que le separa de la tortuga, mitad que se convierte cada vez en más pequeña, hasta representar centímetros y luego milímetros, y décimas de milímetro. Pero analizada como una

LAS FALACIAS DEL TECNOMANAGEMENT

sucesión de distancias sucesivas, Aquiles nunca alcanzará a la tortuga, puesto que por muy pequeña que sea la distancia —y considerando esta como una frontera totalmente recta (o absoluta)—, nunca será nula.

La falacia del razonamiento nos resulta obvia, pero el razonamiento es intachable. Son sus premisas y la forma de plantear el problema lo que falla. El *tecnomanagement* cae en los mismos errores, aunque no son tan fáciles de detectar.

El *tecnomanagement* reúne todas las apariencias de científico: acumula hechos, convierte todo a números (que le dan sabor a objetividad) y opera infinidad de cálculos estadísticos para sostener sus afirmaciones. Algunas de las sentencias de su doctrina son probablemente extrapolaciones debidas a un profundo conocimiento de las ciencias exactas y al desconocimiento de las ciencias sociales. Es decir: la aplicación de una ciencia al campo equivocado.

Otras de sus premisas equivocadas son simplemente mitos, creencias cuyos apotegmas suenan a indiscutibles, porque fueron tantas veces repetidos que se han convertido en parte del imaginario social.

Me propongo desmontar las falacias, los mitos y los errores sobre los que descansa la ideología del *tecnomanagement*, que — si hace falta repetirlo aquí — es la deriva tecnocrática de la gestión y dirección de las personas. Me dirijo esencialmente a aquellos que están dispuestos a replantear los axiomas que un siglo

LAS FALACIAS DEL TECNOMANAGEMENT

de mecanicismo ha arraigado en las empresas, que tienen una mente copérmica y se preguntan si no sería la Tierra la que gire alrededor del Sol.

Capítulo 3

LAS FALACIAS

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

François Jacob. Premio Nobel de medicina.

El hombre es un (simple) animal

La primera premisa equivocada del *tecnomanagement* es que «el hombre es un animal». Y con esta afirmación pretende vestirnos con todas las propiedades del reino animal que le conviene. Algunas veces son propiedades de las ratas, otras de las palomas, otras de los primates, y ¿por qué no a los saltamontes, a los mosquitos o a las ranas? Pertenecer a un reino no implica que la totalidad de sus características sean comunes a todos los miembros. La clasificación en animal, vegetal y mineral no permite atribuir las propiedades de una especie a cualquier otra solo por el hecho de formar parte del mismo grupo.

Sin embargo, esta premisa reduccionista lleva a los teóricos a usar y abusar de teorías conductistas. Skinner extrapoló sus experimentos con ratas y palomas

a la psicología humana. Esto le llevó a afirmar que el hombre es solo un cuerpo que vive. Por eso también afirmaba que las conductas humanas pueden ser comprendidas, anticipadas y controladas sin tomar la mente en consideración para nada. En otras palabras, suponía que, ante un mismo estímulo, las ranas, las ratas, las tortugas y los seres humanos tendrían el mismo tipo de respuesta. ¿Tal vez empiezas ahora a entender el porqué de la forma de dirigir las personas que tienen los *tecnomanagers*?

Es cierto que en determinadas circunstancias el hombre actúa en función de su biología animal, pero solo cuando la situación no requiere la intervención de su razonamiento, de su ética o de su espiritualidad. En la gran mayoría de las situaciones el hombre es totalmente capaz de tomar decisiones y de adoptar comportamientos que son independientes, y hasta opuestos, de lo que dictaría su parte «animal». La extrapolación abusiva de conclusiones conductistas lleva a creer en una relación causa-efecto entre todo estímulo y su respuesta, sin tener en cuenta el libre albedrío del ser humano, ni ninguna consideración relacional, circunstancial, ética o moral. Para Skinner, un cuerpo que vive no puede nunca liberarse de su condición animal.

A su vez, este determinismo conduce a la creencia de que las mismas causas producen siempre los mismos efectos, esto es: que las mismas causas producirán los

mismos efectos sobre cualquier empleado, y que los mismos impulsos producirán siempre las mismas respuestas en las personas.

Pero no es así. Afortunadamente tenemos capacidad para proveer respuestas imprevisibles. Se llama creatividad, adaptabilidad, evolución. Además, pertenecemos a diferentes sistemas lógicos que se entrecruzan y nos llevan a establecer prioridades diferentes en función de situaciones complejas. Como trabajadores formamos parte a la vez de diferentes sistemas lógicos. Por ejemplo: «subordinado de», «colega de», «jefe de», así como de sistemas externos a la empresa como «familiar de», «amigo de», «seguidor de la ideología política/religiosa/sindical de», etc.

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

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

Los métodos de gestión del personal se fundamentan demasiado en condicionamientos operantes, como la teoría del palo y de la zanahoria y en sus diversos embellecimientos. Mientras el empleado realiza un trabajo repetitivo y monótono, de muy bajo valor añadido personal, no activa sus capas cerebrales superiores —es como si funcionara con el piloto automático— y es más sensible a los condicionamientos. Pero si realiza un trabajo que le permite pensar, valorar, elegir o tomar decisiones, entonces los refuerzos operantes se convierten en incidentales y hasta... inoperantes. A la vez, se hace más sensible a necesidades de más alto nivel como las relaciones sociales, la propia estima y los valores holísticos de pertenencia, de finalidad, de sentido de las tareas y de la vida. El *tecnomanagement* se coloca a sí mismo en una paradoja. Al dirigir y controlar a los trabajadores a partir de teorías zoológicas, consigue niveles pésimos de motivación, de aportación creativa y de colaboración, porque son métodos inadaptados al ser humano. Por consiguiente, para aplicarlos, se ve forzado a limitar al máximo el lado humano del trabajador y a mantenerlo al máximo posible en un papel animal, en una visión mecanicista y animalista. En esto reside la paradoja: en esperar obtener del trabajador los beneficios de su humanidad y, al mismo tiempo, impedirle que su humanidad se manifieste.

Obviamente, en consecuencia, se reduce considerablemente su valor añadido y su aportación a la empresa.

Cuantofrenia y matemática ficción

Señor, $\frac{a+b^n}{n} = X$, entonces, Dios existe. ¡Conteste!¹¹

Leí recientemente en un foro sobre recursos humanos que «los números no mienten». Es un convencimiento muy difundido el de que todo lo que procede de cálculos matemáticos tiene un valor indiscutible. Cuanto más esotéricas parecen las fórmulas y más dígitos detrás de la coma presentan los resultados, más de fiar nos parecen.

No obstante, como he comentado anteriormente, la calidad de los resultados nunca puede superar la de los datos procesados. Ninguna información subjetiva puede desembocar en un resultado objetivo, por muy elaboradas que sean las fórmulas de cálculo que le apliquemos. Se puede convertir la subjetividad a números, es cierto, pero eso no la convierte en algo objetivo.

¹¹ Frase, posiblemente apócrifa, atribuida a Euler frente a Diderot.

Tomemos como ejemplo la gestión por competencias. Sus principios de base y sus fundamentos teóricos son seductores y sus razonamientos internos son coherentes. Cuando se aplica el modelo a competencias llamadas *duras* (es decir, conocimientos y habilidades puramente técnicas), grandes son sus aportaciones. Sin embargo, no se han podido resistir las ganas de extender el modelo a las competencias llamadas *blandas*, es decir, a habilidades sociales, relacionales y fuertemente dependientes de condicionantes humanos. En este campo, desgraciadamente, pierde todo realismo. Sus defensores han decretado, por ejemplo, que las actitudes son competencias, lo que les ha llevado a elaborar un modelo que las toma como tal. Viene a ser como decidir que la Tierra es un cubo, lo cual nos va simplificar mucho los cálculos, aunque los resultados pierdan todo realismo.

«La gestión [de los recursos humanos] es una mezcla de directrices racionales, de prescripciones precisas, de herramientas sofisticadas de medición, de técnicas objetivas de evaluación, pero también de prescripciones irrealistas, de cuadros de mandos inaplicables y de valoraciones arbitrarias»¹².

¹² De Gaulejac, Vincent. *La société malade la gestion*. Éditions Seuil.

La falacia del jefe bueno y los empleados malos

O en otras palabras, “yo soy bueno, que pena que ellos sean tan malos”. Los jefes esperan, lógicamente, de sus colaboradores que cumplan con los resultados y muestren en su trabajo una actitud proactiva. Cuando no lo consiguen, un gran número de ellos cae en la siguiente falacia. Aplican en su razonamiento una lógica que suena sólida y racional, se dicen:

- “Si yo soy responsable e implicado, si me esfuerzo en mi trabajo, y que los trabajadores bajo mi mando no consiguen los resultados, esto demuestra que son malos” (es decir poco responsables, poco implicados y que se esfuerzan poco).

La psicología llama este sesgo “error fundamental de atribución”. Consiste en dar una importancia excesiva de los comportamientos de una persona a motivos que le son propios e internos, minusvalorando los factores externos, como los ambientales, la situación y (muy importante en las empresas), el sistema organizativo.

Es decir que se tiende a explicarse los comportamientos de un trabajador por su carácter, su personalidad o su falta de autocontrol y voluntad, en lugar de reconocer la importancia, fundamental a largo plazo, de las condiciones bajo las que ha de desempeñar su trabajo, incluyendo en esto el estilo de gestión del propio jefe.

Algunos de mis clientes empresarios me ha llegado a preguntar si, a cambio de darles un puesto de trabajo, un sueldo y buenas herramientas de trabajo, no pueden esperar un mínimo de compromiso y responsabilidad de sus trabajadores. Y la respuesta es claramente sí: ¡pueden esperar un mínimo! Pero para conseguir más, hay que aportar otras cosas.

Lo que no se puede medir no se puede controlar

La afirmación «lo que no se puede medir no se puede controlar» se presenta, y se percibe, como una verdad universal. Se trata de una expresión equivalente a decir: «no se puede controlar nada si no se puede medir»; es una generalización que no considera ninguna excepción. Por tanto, basta con encontrar un solo contraejemplo para refutarla. Ahí va uno: las emociones no se pueden medir, sin embargo, somos capaces de controlarlas en la mayoría de las situaciones. No nos precipitamos a puñetazos limpios sobre cualquiera que nos incordia, ni nos abalanzamos a abrazar a cualquiera que nos trata con cariño.

En contra de todo fundamento lógico, los *tecnomanagers* interpretan la fórmula como si, además, su recíproca fuera cierta, es decir: si «lo que no se puede medir, no se puede controlar», entonces «lo que sí se puede medir, sí se puede controlar». Su lógica falaz es comparable a la siguiente:

- *Lo que no tiene alas no puede volar.*
- *Entonces todo lo que lleva alas, sí puede volar.*

Que se lo cuenten a los pingüinos...

Como consecuencia de su confusión, lo miden todo y lo convierten en números. Así tienen sensación de control y presentan sus decisiones como si fuesen irrefutables.

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

Albert Einstein

Otro equívoco de los métodos actuales es la confusión lingüística entre *medir* y *valorar*. Puedo mirar al cielo y atribuir una valoración personal a la tasa de nubosidad. Puedo atribuirle una nota del 0 al 10. Puedo pedir a cien personas que hagan lo mismo, o bien a miles. Puedo calcular medias simples, acotadas, medianas con cuatro decimales, desviaciones típicas, y presentar los resultados en bonitas tablas o lucidas gráficas. Pero nada cambiará el hecho de que no se trata de mediciones, sino de valoraciones totalmente subjetivas por parte de los observadores, y de que las valoraciones de hoy pueden no tener los mis-

mos criterios que las que se hicieron la semana pasada. Por ejemplo, no valoraré la nubosidad del cielo del mismo modo si planeo ir a la playa o si voy a quedarme en casa, ni de la misma forma tras una semana de tormenta que tras una semana de cielo perfectamente despejado.

Valorar no es medir, pero la confusión resulta omnipresente en las herramientas del *tecnomanagement*. Es más, podemos leer aberraciones como esta frase del EFQM: «[los trabajadores] cumplimentan cuestionarios de autoevaluación objetiva». Una autoevaluación objetiva es un oxímoron, una contradicción entre términos, pura antinomia que pretende designar a cada uno como su propio juez imparcial.

Encima, a diferencia de lo que tendemos a creer, ser capaz de medir no viene a ser lo mismo que comprender. Newton descubrió y midió la gravedad terrestre, pero no comprendió qué es ni por qué existe, hicieron falta las aportaciones de Einstein para proponer una explicación del fenómeno. No voy a multiplicar los ejemplos o demostraciones, pero basta con un solo contraejemplo para rebator la universalidad y validez de una teoría. Y respecto a la gestión del personal, no todo lo que se puede medir se puede controlar, ni está descontrolado todo lo que no se puede medir.

Ilusiones cognitivas

Te propongo un pequeño ejercicio con forma de poema numérico. Por favor, léelo y contesta a la pregunta que encierra.

*Iba yendo para Villavieja,
me crucé con siete viejas.
Cada vieja llevaba una cesta,
en cada cesta, siete ovejas.
¿Cuántas viejas y ovejas
iban para Villavieja?*

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

Puesto que yo iba a Villavieja y me crucé con ellas, ninguna iba, sino que venían de allí. Pero así son las cosas y el catedrático Massimo Piatelli-Palmarini¹³ nos explica en su libro *Los túneles de la mente* que son ilusiones cognitivas. Cuando en un problema

¹³ Piatelli-Palmarini, Massimo. *Los túneles de la mente*. Editorial Crítica.

cualquiera aparecen valores numéricos, la tendencia natural inmediata es operar cálculos sobre ellos, y como dice David Boyle, *cuanto más medimos, menos comprendemos*.

Escribe Guillermo Suárez Fernández, catedrático de la Universidad Complutense¹⁴: «El afán de expresar numéricamente la intensidad y calidad de un conjunto o equipo deportivo o referida a un deportista concreto, es una auténtica obsesión de la prensa especializada. En el fútbol, junto al resultado del marcador, se matizan las faltas provocadas o recibidas, con o sin tarjeta, si es libre directo o no, los tiros a puerta, los tiros fuera, las entradas, los robos de balón, los pases, los regates, el porcentaje de tiempo con control de la pelota, etc. En baloncesto, al número de canastas dobles o triples en cada periodo, se añaden rebotes, tapones, tiros libres, faltas personales e incluso las acciones de intimidación bajo los tableros. En tenis se habla de tantos de saque directo, primero o segundo, velocidad de la pelota en el saque, errores no forzados, *aces*, dobles faltas, dejadas, puntos en la red, *breaks*, tanteador de cada punto y así sucesivamente. No hicieron falta los números para valorar la calidad como jugador de Di Stefano, Cruif

¹⁴ «La tiranía de los números», *ABC* (2001). Disponible en [<https://goo.gl/t078Z8>]

o Kubala, sin olvidar a Santana, Jimeno, Orantes, Gisbert y tantos otros».

David Boyle, autor y periodista especializado en temas económicos, escribió un libro en el que habla de la tiranía de los números¹⁵ y de por qué contar no nos puede hacer felices. Su paradoja número tres es que «los números sustituyen a la confianza, pero hacen que el hecho de medir sea cada vez menos digno de confianza».

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

Otro error frecuente es la quimera de un ente matemático medio, abstracto pero representativo, engendrado por cálculos estadísticos. Es lo que expresa la ironía popular cuando declara: «si usted mide dos metros y yo uno, medimos cada uno 1,50 metros; si

¹⁵ Boyle, David. *The Tyranny of Numbers: Why Counting Can't Make Us Happy*. Harper Collins.

usted tiene dos coches y yo ninguno, tenemos un coche por persona».

Indicadores perniciosos

Hablando de las valoraciones de los colaboradores, comenta un jefe: «a aquellos de los que quiero deshacerme, les valoro con una A, porque así será más fácil encontrarles otro sitio en el grupo. Sin embargo, a los que quiero conservar, les pongo una valoración más baja, así nadie intenta quitármelos y yo puedo seguir pidiéndoles que mejoren»¹⁶.

Los indicadores, o KPI's, son lo que la sistémica llama *variables esenciales*. Son variables que nos informan de si el sistema produce resultados que quedan dentro de los márgenes admisibles. En función de las informaciones que proporcionan estos indicadores, el sistema de gestión procede a los ajustes pertinentes para corregir el sistema. Estos indicadores también pueden servir para informar sobre los rendimientos parciales de elementos o subsistemas, y es natural que un *management* se considere racional y objetivo si utiliza indicadores para informar sobre los comportamientos del personal y la contribución de cada uno al resultado global.

¹⁶ Caron, Nicolas y Vandoeuvre, Frédéric. *Démotiver à coup sûr*. Éditions d'Organistation.

Se construyen entonces baterías de indicadores, y para conducir a cada individuo por el estrecho camino que le corresponde, se le premia y castiga en función de sus resultados en dichos indicadores, tal como era de esperar de una gestión de personas intrínsecamente conductista.

Pero si bien los indicadores constituyen informaciones esenciales en el control de procesos mecánicos como las máquinas o las cifras contables, muestran serias limitaciones cuando se relacionan con la mente y el pensamiento humanos. «Es que la mente humana es más lista y más estratégica que los indicadores más ingeniosos [...]. La zanahoria y el palo pueden bastar para que avance un burro recalcitrante, pero los hombres, ellos, se arreglan a menudo para atrapar la zanahoria evitando el palo, y hacernos creer lo contrario [...]. Como en los dibujos animados de nuestra infancia, cuanto más elaborados son los planes del gato, más astutos y eficaces los regates del ratón»¹⁷. Si los premios y los castigos del trabajador dependen de los indicadores, entonces la prioridad del trabajador se centra en optimizar los indicadores, y no en cumplir lo mejor posible con su misión. La cosa se tuerce porque, del mismo modo que el mapa no es el territorio, el indicador no es la realidad. Optimizar un indicador dista mucho de ser lo mismo que optimizar

¹⁷ Beauvallet, Maya. *Les stratégies absurdes*. Éditions Seuil.

la misión sobre la que, en teoría, pretende informar. Es más, son muchos los casos en los que optimizar el indicador entra en contradicción con optimizar la tarea cuyo resultado pretende reflejar.

Los indicadores son una pequeña parte de la producción, una muestra. Es evidente que la información que proporcionan los indicadores nunca puede ser completa, porque si así fuera, no tendría ningún sentido utilizar indicadores, se mediría directamente toda la producción. Esta parcialidad de la información es una fuente de distorsión que se debe bien a cómo se han elegido los indicadores, bien a su interpretación o a las circunstancias de la medición.

No se puede crear indicadores para todas las tareas, y algunas resultan más fáciles de medir que otras, pero no hay relación entre facilidad e importancia. Esto es, lo más fácil de medir no tiene por qué ser lo más importante, y viceversa. No obstante, solemos dar preferencia a lo que resulta más fácil o cómodo de medir, en detrimento de otros criterios. Por eso se mide más lo cuantitativo que se valora lo cualitativo, porque es más fácil.

Ocurre por ejemplo en materia de atención a clientes. Hay clientes cuya atención favorece los indicadores, son generalmente clientes estándares con problemas también estándares que permiten una rápida resolución del tema. Pero también hay clientes cuyos pro-

blemas resultan más complejos y cuya solución podría perjudicar los indicadores del personal de atención. Son clientes que implican salirse de las zonas de confort, que requieren más tiempo, o simplemente cuyos casos no han sido debidamente contemplados por los creadores de los indicadores.

El privilegiar la satisfacción de aquellos clientes que mejoran los indicadores —y por tanto el salario y la promoción personal— es no solamente una tendencia, sino un hecho comprobado. Por eso el optimizar los indicadores no implica, ni mucho menos, beneficiar a la empresa.

Lucía ocupa un puesto comercial en una empresa (llamémosla con el nombre ficticio de TRANS) dedicada al transporte de cargas fragmentadas para otras empresas, lo que significa que no atienden directamente las necesidades del público y que transportan paquetes, no camiones de carga entera. Sus clientes son esencialmente fabricantes y mayoristas que envían productos a su red de distribución. Son, por tanto, clientes que necesitan transporte de forma constante y regular, con los que se firman contratos de servicios y con los que se mantiene una continuidad de negocio.

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

LAS FALACIAS DEL TECNOMANAGEMENT

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

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

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

Los indicadores relativos intentan obviar la dificultad de fijar niveles absolutos de evaluación individuales, puesto que los resultados no son únicamente producto de los esfuerzos personales, sino también de las condiciones del entorno. Al fijar indicadores relativos, no se mide el valor absoluto del rendimiento del trabajador, sino el valor de ese rendimiento en comparación con el de sus colegas. Se supone que cada trabajador, en vista a conseguir los mejores resultados comparativos, va a esforzarse por superar a sus

compañeros en beneficio de la empresa. Se trata, como comenta Maya Beauvallet, de la muestra de un optimismo excesivo y utópico.

«Enfrentados a indicadores relativos de prestaciones, los empleados pueden comportarse como buenos deportistas para intentar aumentar su remuneración. Pero pueden hacer otro tipo de cálculo, no menos racional: puesto que mi evaluación es relativa a la de los demás, pueden contentarse con sabotear metódicamente el trabajo de sus colegas y llegar al mismo resultado. Y hay que reconocer que esta segunda opción resulta frecuentemente más fácil que la primera»¹⁸.

Estamos ante otra paradoja lógica: para que los indicadores relativos tengan sentido, tenemos que contar con la responsabilidad e implicación de los trabajadores (para no trampear el sistema), pero creamos indicadores relativos precisamente porque no confiamos en su responsabilidad e implicación.

Los obsesos de lo cuantificable y de los indicadores numéricos objetan que sí, que es posible, o probable, que el sistema no sea perfecto, pero que más vale un mal sistema que ninguno en absoluto. Es un argumento muy cómodo para quien quiere evitar replantearse sus soluciones y torear las críticas. Sería admisible si no existieran alternativas. Las hay, desde

¹⁸ Beauvallet, Maya. *Les stratégies absurdes*. Éditions Seuil.

luego, pero no corresponden a la ideología cuantofrénica, por lo que sus seguidores se muestran mucho más dispuestos a aceptar complacidos los defectos de su doctrina antes que renunciar a ella.

«Es tanto más importante disponer de un cuadro de mando como que uno no sabe conducir [...]. Los instrumentos de pilotaje no sustituyen nunca al piloto, la moda actual de los indicadores y el dogma que la soporta descansan en gran parte en la fantasía de un pilotaje automático o semiautomático, versión moderna del viejo sueño mecanicista de un sistema perfecto, que eliminaría toda forma de arbitrariedad humana, y eximiría incluso de la necesidad de hablarse [...]. La medición de las prestaciones es nociva cuando nos evita reflexionar sobre los problemas de gestión y lleva a mirar más a menudo a las pantallas que a los hombres»¹⁹.

Sofismas de composición

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

¹⁹ Beauvallet, Maya. *Les stratégies absurdes*. Éditions Seuil.

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

Otro ejemplo es que, si me subo de pie a la butaca del concierto, veré mejor, si unas cuantas personas me imitan, verán mejor, pero es un sofisma de composición creer que si todo el mundo se sube a su butaca, todos verán mejor. Muy al contrario, nadie verá mejor y crearemos importantes riesgos de caída. Una aspirina alivia el dolor de cabeza, dos hacen, a veces, aún más efecto, pero si tomas más, terminarás —en el mejor de los casos— en el hospital.

El *tecnomanagement* es autor o víctima de varios sofismas de composición, van algunos ejemplos:

- Creer que si optimiza todos y cada uno de los departamentos de su empresa, optimizará la empresa.
- Creer que si una empresa saca beneficios despidiendo a una persona, y luego a otra persona, entonces seguirá sacando beneficios despidiendo a más personal.

- Creer que, porque gana cuando unos cuantos trabajadores se comportan de forma competitiva, entonces toda la empresa saldrá ganando si todos los trabajadores compiten entre sí.

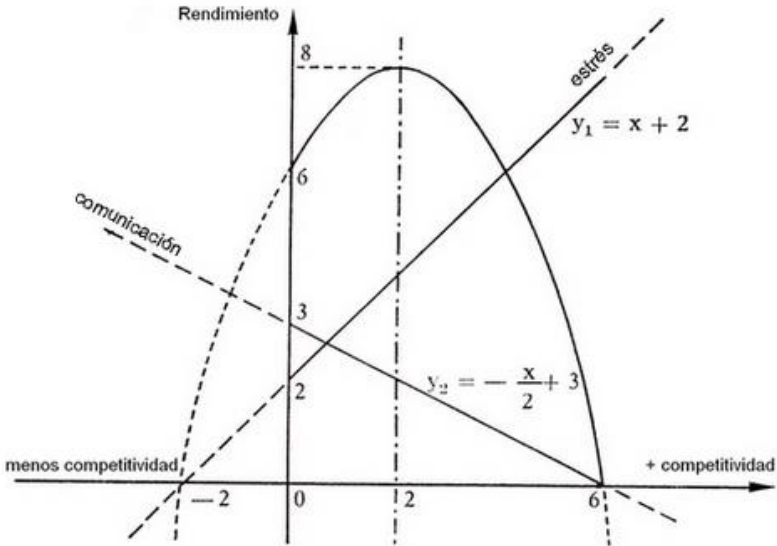
No es posible liberar energías para cambiar e inventar cuando los empleados están demasiado preocupados compitiendo unos con otros para complacer a los jefes.

Peter Senge

Roger Lambert²⁰ realizó una serie de experimentos que permitieron relacionar el nivel de rendimiento con el nivel de competitividad/cooperación entre miembros del mismo grupo. Los resultados pueden verse en el diagrama siguiente, en el que el eje horizontal representa el nivel de competitividad entre los miembros y el eje vertical el nivel de rendimiento y productividad del grupo.

²⁰ Lambert, Roger. «Coopération y compétition dans les petits groupes». *Revue française de sociologie*, 1960.

LAS FALACIAS DEL TECNOMANAGEMENT



Cuando el nivel de competitividad es nulo, el rendimiento también lo es, no hay movilización de energía. Cuando sube el nivel de competitividad, el rendimiento empieza a subir hasta alcanzar un máximo, a partir del cual declina hasta anularse al llegar a un nivel de competitividad extremo.

Paralelamente, se estudian el nivel de comunicación entre miembros y el nivel de tensión experimentado por las personas. La comunicación es máxima cuando la competitividad es nula, la totalidad de los mensajes es entonces de tipo relacional. Progresivamente, al subir la presión, los mensajes funcionales (sobre cómo realizar las tareas) van sustituyendo a

los mensajes relacionales. Así mismo, el nivel de comunicación baja de forma casi lineal, como muestra la gráfica. A la vez, el nivel de tensión personal crece hasta su máximo cuando el nivel de competitividad alcanza su nivel más alto.

Resulta muy importante comprender que hasta llegar a un determinado nivel de competitividad, el rendimiento aumenta para luego caer hasta llegar a anularse casi totalmente.

El hecho de que el rendimiento del equipo crezca cuando aumenta la competitividad interpersonal hace imaginar a algunos directivos que la relación entre competitividad y rendimiento es una recta infinita. Sin embargo, ignoran o desconocen que, una vez alcanzado el punto máximo, el rendimiento disminuye notablemente. Están cayendo en el sofisma de composición que he mencionado arriba: creer que, si una pequeña dosis es beneficiosa, una dosis mayor lo será siempre aún más.

Como consecuencia de lo anterior, creen que cuando el rendimiento baja es porque han relajado la presión y que sus colaboradores se han acomodado, por lo que aumentan la presión y la competitividad. Muchos mandos mantienen así a sus colaboradores en una situación parkinsoniana en el punto álgido de la curva, alternando presión competitiva con intentos de rela-

LAS FALACIAS DEL TECNOMANAGEMENT

jar la excesiva tensión, lo que se traduce en una comunicación paradójica, una ducha escocesa que alterna hielo y calor.

Capítulo 4

LOS MITOS

El carácter más intenso del mito, es el poder que toma sobre nosotros, en general sin que no demos cuenta.

Denis de Rougemont

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

No importa si lo que creemos es verdad o no, solo importa la creencia. Los mitos de una sociedad tienen, además, poca probabilidad de verse replanteados, pues hacerlo sería percibido como una blasfemia por la sociedad.

El mito de «solo puede quedar uno»

La sociedad actual adoptó, al final del siglo XX, un mito que se ve reforzado de año en año. Se trata de la

idea de que estamos en una guerra en la que, como en la película *Los inmortales*, solo puede quedar uno. Este mito afecta a los individuos a una edad muy temprana, ya desde el colegio. Los estudios, desde que los niños tienen diez u once años, son vistos como una competición acérrima que plantea una alternativa: formarás parte de los elegidos (los ganadores) o ingresarás para siempre en la fila de los perdedores que desperdiciarán su vida y ante quienes se cerrarán para siempre todas las puertas del triunfo.

Los colegios ya no son los centros de educación que preparaban a los jóvenes a desarrollarse y encontrar su vía, sino un proceso de selección que elimina, con poca o ninguna contemplación, a aquellos que no cumplen con el itinerario académico considerado como ideal. La ideología de la gestión, que ha invadido todos los aspectos de la sociedad, lleva a todos los centros educativos a una guerra comercial (aun siendo establecimientos públicos) cuyo criterio de atracción de «clientes» es el índice de éxito en el examen de fin de estudios (la selectividad en España).

Dichos criterios encierran, ellos también, una falacia. En efecto, reflejan el porcentaje de alumnos que aprueban el examen final, pero solo toman en cuenta a los que han llegado hasta aquí; la estadística no se calcula nunca a partir del total de alumnos que ingresaron en el centro en el primer año de colegio. Por

tanto, no informa sobre la cantidad de fracasos escolares que genera el sistema para permitir al centro educativo figurar en el *top ten*. Los padres de los alumnos se llenan de esperanza al saber que el 98 % de los alumnos del colegio aprueba la selectividad, pero no son conscientes de cuántos serán marginados por el sistema a lo largo de su escolaridad.

La media de fracaso escolar en España alcanza el 31 %, esto es: prácticamente un alumno de cada tres no conseguirá terminar sus estudios secundarios. ¿Por incapacidad personal o víctima de un sistema con pretensiones darwinianas equivocadas?

Nutridos desde la infancia de una ideología competitiva, los estudiantes —licenciados y, a ser posible, *masterizados*— ingresan en el mundo de la empresa, donde la competición se convierte en guerra. No hay alternativa: ganar o morir. Este es el lema, implícito o explícito. El trabajador debe aceptar que, si no rinde lo suficiente como para ayudar a su empresa a vencer, no es más que una carga social, un lastre, y que si le queda un ápice de sentido de la responsabilidad, debe automarginarse y ceder el sitio a alguien más motivado o más capacitado. Ya no se presenta siquiera como un problema de rentabilidad, sino como una responsabilidad social: o formas parte de los que pueden ganar la guerra o debes retirarte para evitar hacerla perder a toda la organización. La boca inútil del *Nationalsozialismus*.

Existe una gran diferencia entre decir a alguien que sus habilidades son insuficientes y manifestarle que es un ser socialmente inútil, o peor, perjudicial. Para un soldado empresarial, no basta con cumplir con su faena, ni con sus obligaciones laborales, tiene que estar dispuesto a invertir todas sus fuerzas y sacrificar su vida personal para un objetivo supuestamente mucho más importante: que su empresa gane la guerra. No voy a desarrollar aquí las desastrosas consecuencias sobre la autoimagen, la propia estima y la confianza en sí mismo que genera este mito, y los dramas que provoca. Los suicidios por causas laborales, un 31 % de media de fracasos escolares en secundaria en España o el incremento anual de las solicitudes de atención por riesgos psicosociales laborales, que ya supera el 10 %, no constituyen más que ejemplos. Como menciona Vincent de Gaulejac, en tiempos de guerra empresarial la ética desaparece, supeditada al objetivo de la victoria. «Vale matar, torturar a pocos para salvar a muchos, asesinar a civiles considerados como colaboradores del ejército enemigo, la mentira es una herramienta estratégica, la traición parte del juego militar y la manipulación un arma de la victoria».

Preguntémonos seriamente si la finalidad de las sociedades humanas es seleccionar al último *inmortal*, y también si estamos realmente en guerra o si no hay otra guerra que la que afirmamos que hay. En todo

caso, este mito condiciona en gran medida las actitudes y comportamientos de las empresas sobre sus trabajadores. «El argumento de la guerra económica colabora a la construcción de un imaginario social que sirve de tapadera a una dominación cuyos efectos son visibles por todos, aunque las causas queden generalmente a oscuras»²¹.

El mito de la objetividad

Los modelos actuales en la dirección de recursos humanos se caracterizan por su exigencia de objetividad y su rechazo de la subjetividad. Modelos como la gestión por competencias se definen como «algo que da coherencia y objetividad a toda la política de RR. HH. de la organización»²². Sin embargo, los números que alimentan el modelo no son realmente medidos, sino valorados subjetivamente por personas. El modelo EFQM pretende lograr «autoevaluaciones objetivas», lo cual es – ya lo he comentado – una falacia puesto que una autoevaluación se basa necesariamente en opiniones personales sobre uno mismo.

²¹ Vincent de Gaulejac, citando a Cornelius Castoriadis: *L'institution imaginaire de la société*.

²² Herrera Tejedor, Luis. Grupo Prisa.

**Nada es verdad, ni mentira.
Todo es según el color del cristal
con que se mira.**

(Ramón de Campoamor)

Cuando se trata de evaluación de personas, la ilusión de objetividad se convierte en un mito peligroso. Lleva, en efecto, a decisiones equivocadas por sobresimplificación, y a la negación de que lo que hace al hombre superior al animal o las máquinas son la conciencia y la capacidad de juicio.

El hombre es un ser complejo cuyas actitudes y comportamientos tienen infinidad de combinaciones y estados que son producidos por niveles de conciencia muy diferentes (desde totalmente inconsciente a totalmente consciente), y originados en tres capas cerebrales que albergan respectivamente los instintos, las emociones y la razón²³.

Es también el resultado de las interacciones con el entorno. La autoobservación objetiva es un oxímoron, puesto que, a la hora de observarse y valorarse, uno es a la vez sujeto y objeto de la observación, por lo que resulta imposible separar el observador del objeto valorado. Si la autoevaluación objetiva es una

²³ Tronco cerebral, sistema límbico, neocórtex.

ilusión, también lo es nuestra valoración de los demás, puesto que valoramos siempre a través de nuestro propio sistema de valores, a través de los filtros de nuestras emociones y de nuestras propias creencias.

Al final, he llegado a definir la objetividad de un modo irónico:

Objetividad: n.f. Calidad de las opiniones que coinciden con las mías.

En efecto, nadie califica jamás de objetivas a aquellas personas con las que discrepa totalmente.

El mito de la excelencia

Una de las palabras más en boga es probablemente *excelencia*. Es el lema omnipresente, el objetivo absoluto: organizaciones, productos, líderes, trabajadores, todo ha de ser excelente. Pero ¿qué significa exactamente *excelente*? Según el diccionario de la Real Academia: «Que sobresale en bondad, mérito o estimación». Y a su vez *sobresalir*: «Dicho de una persona o de una cosa: exceder a otras en figura, tamaño, etc.». Así, lo excelente es aquello que se sitúa por encima de los demás. Según el dogma, todos y cada uno de nosotros debemos sobresalir por encima de los demás. Y sin embargo, si todos sobresalimos, nadie sobresale.

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

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

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

Burns define a los perfeccionistas como «personas que se esfuerzan compulsiva e incansablemente hacia objetivos imposibles y que miden su propio valor enteramente en términos de productividad y éxito».

El *tecnomanagement* es perfeccionista, y quiere que todos los que trabajan en la empresa, desde los altos directivos al empleado raso, se conviertan en perfectos neuróticos, esforzándose compulsiva e incansablemente por conseguir objetivos imposibles. La excelencia es un mito, una dirección hacia la que uno puede tender a condición de ser consciente de

que es tan inalcanzable como el horizonte. Exigir que el personal alcance la excelencia es comparable a exigirles que vayan a recoger la olla llena de monedas de oro que —según clama alguna leyenda— se encuentra a los pies del arco iris.

También he conocido a directivos que consideran la excelencia como un conjunto de objetivos que hay que aumentar conforme se van alcanzando. Es decir, definen arbitrariamente un nivel de excelencia, y una vez alcanzado, lo vuelven a definir subiendo el listón. Esto es transgredir el significado de las palabras. Si *excelente* es sinónimo de *inmejorable*, entonces no podemos cambiar los criterios cada vez que alcanzamos la supuesta perfección. El nivel de exigencia se convierte entonces en ilimitado, esto es, en un mito inalcanzable.

Excelencia y *perfección* son conceptos opuestos al de *error*. Ser excelente supone no equivocarse por lo que, al trabajar inmersos en una cultura de excelencia, no deberíamos extrañarnos de que el error se haya convertido en un tabú, algo que conviene esconder o negar. No obstante, el error es indisoluble de la experimentación y del aprendizaje. Negar no solo la existencia sino la necesidad del error es rechazar la experimentación y, por tanto, negar el aprendizaje. Por consiguiente repudiar los errores es impedir el desarrollo.

Decía Sócrates que «el auténtico conocimiento es el que sale desde dentro»; la experiencia no es transmisible. ¿No es eso algo que duele mucho a los padres, el no poder transmitir su experiencia de la vida a sus hijos y evitarles así sufrimientos y fracasos? Pero la realidad es esta: sin experimentación ni errores, no hay verdadera evolución. Hablar de organizaciones aprendientes y a la vez excelentes viene a ser una contradicción más.

¿Por qué los empleados caen con tanta facilidad en el mito? La palabra *excelencia* sabe a reto, a autosuperación, a profesionalidad, que son todos conceptos positivos. Con el mito de la excelencia, se entiende primero la oportunidad de mejorar como persona y trabajador, hasta llegar a lo perfecto. En su momento, Herzberg clasificó la posibilidad de mejorar como persona y como trabajador entre los factores motivadores, y así es como se perciben al principio del reto de la excelencia. Además, la idea de perfección se asocia al mito del Edén, mundo ideal de armonía y despreocupación, en el que todos los deseos se ven satisfechos y no se experimenta ninguna carencia. Entonces ¿por qué se vuelve el concepto en contra de sus adoradores?

Precisamente porque se exige lo inalcanzable, porque jamás los trabajadores tendrán la oportunidad de conseguir la excelencia, la perfección. Cuando alcancen

los primeros objetivos, se les impondrá otros, más altos, hasta que sean inaccesibles, y más pronto que tarde, el reto de superación que el trabajador asocia con la búsqueda de la excelencia se convertirá en un espejismo que siempre se aleja como las frutas del desesperado Tántalo.

El mito de Tántalo es precisamente la representación simbólica de la tentación que no podrá nunca ser satisfecha. Por una parte, porque la perfección no es de este mundo, por otra, porque la expectativa de resultados del *tecnomanagement* es ilimitada. Llega el momento en el que los trabajadores, contemplando un camino que no tiene fin, caen en la desesperación y en el sentimiento de haber sido manipulados.

En el momento en que un objetivo deja de considerarse alcanzable empieza a ser desmotivador. De tanto correr tras una ilusión, el trabajador pierde fe en lo que hace, se desmotiva y, según el caso, adopta una actitud de desvinculación y defección de la responsabilidad, o bien experimenta un fuerte sentimiento de culpa por no sentirse capaz de estar a la altura de las exigencias y necesidades de la organización. Al exigir excelencia, el *tecnomanagement* confunde la orientación (la dirección que marca la brújula) con un objetivo. Esto le lleva a desarrollar complicados sistemas cuantofrénicos en un imposible afán por comprobar que todos estemos siendo sobresalientes y perfectos.

¿Se podría esperar otros resultados que el imparable incremento de neurosis por causas laborales al que estamos asistiendo en las consultas de psicólogos, psiquiatras y neurólogos?

Así se pide a los empleados que sean cuando menos perfectos. Pero ¿perfectos con respecto a qué criterio? La perfección supone la existencia de un criterio único, o por lo menos de criterios homogéneos, pero en los grupos humanos, y por tanto en las organizaciones, tropezamos con lo que llamamos las *capas lógicas*.

Las capas lógicas

Una persona forma parte de varios grupos y se mueve en diferentes entornos, a su vez constituidos por diferentes sistemas que se solapan, cada uno con su propio conjunto de reglas, costumbres y lógica.

Así, un trabajador forma parte a la vez del sistema «familia», «amigos», «colega de trabajo», «jerarquía de la empresa», «operarios», etc. Todos estos sistemas tienen su propia escala de valores y sus propias reglas de lógica. Un individuo recibe influencias de todos estos grupos de pertenencia e intenta adaptarse satisfactoriamente a todos ellos. Sin embargo, todos estos sistemas no le presionan a la vez. Son muchas las variables que intervienen: el momento, con quién se encuentra ahora, lo que ha pasado recientemente,

las emociones y las expectativas más o menos insistentes de los demás miembros de cada sistema, por ejemplo. Todos estos grupos de pertenencia, estos sistemas lógicos, forman diferentes capas que se superponen, como las capas de un plato de lasañas. El plato es indisociable de todas sus capas, y su sabor y riqueza proceden precisamente de la unión de las mismas. Sin embargo, en las organizaciones, la lógica de cada una de estas capas es susceptible de entrar en conflicto con las demás.

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

Del mismo modo, un trabajador puede hallarse en una situación en que la lógica del sistema jerárquico entre en conflicto con la lógica del sistema «compañeros del departamento», el cual posee también sus propias normas de lealtad y de fidelidad. Cuando se

encuentra en presencia de su jefe, la lógica de la línea jerárquica puede fácilmente prevalecer, pero cuando vuelve con sus compañeros de trabajo, la presión de este otro sistema lógico puede superar la del momento anterior.

Jorge ha sido ascendido hace un par de meses al puesto de encargado del grupo de operarios del que formaba parte anteriormente. Hoy, Raúl Jiménez, el jefe de fábrica y también su jefe, le ha propuesto unirse con él y algunos directivos más en un restaurante vecino al que acuden a veces para comer.

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

— No vamos a dar este puente al taller, el lunes se trabaja.

— En Administración hacemos puente, se lo merecen — apunta el director administrativo.

— Si Administración hace puente —replica Jorge—, va a crear agravios y el taller no va a entender por qué trabaja.

— Ya, pero tendrán puente el mes que viene, al final vamos a terminar teniendo más fiestas que días laborales.

— El puente del próximo mes forma parte del calendario laboral, es fiesta nacional.

— Mi pequeño Jorge, ahora [que eres jefe] tienes que cambiar el chip y ver las cosas desde otra perspectiva.

Perspectiva que se dedica a explicitar Raúl entre el postre y el café. Jorge entiende sus argumentos, o por lo menos así le parece. Pero cuando vuelve al taller por la tarde con el

LAS FALACIAS DEL TECNOMANAGEMENT

encargo de comunicar la noticia a su gente, ya no ve las cosas con la misma claridad.

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

Los argumentos que le expuso en la mesa Raúl Jiménez empiezan a carecer de consistencia, sobre todo porque no puede pedir a sus colaboradores que «cambien el chip» y vean las cosas con la perspectiva de los mandos. Tras un momento de discusión con el grupo, y preocupado por no malgastar el tiempo de trabajo, Jorge zanja el problema desde la posición de autoridad y manda a todo el mundo a trabajar, consciente de las desaprobaciones que ha provocado.

No intervienen únicamente presiones emocionales, pues los sistemas lógicos pueden ser muy diferentes, cada uno con sus coherencias internas, y pueden ser divergentes de los demás sistemas de pertenencia del trabajador. La gestión tecnocrática del personal no toma en cuenta, o más bien rechaza, esta multipertenencia. Exige al personal que se comporte en función de un solo sistema, la empresa, y que borre de un plumazo cualquier pertenencia a otros sistemas lógicos, como compañeros y familia.

Capítulo 5

ABERRACIONES Y EXTRAVAGANCIAS

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

Hegel

Comunicación paradójica

Una consecuencia importante de estos mitos es que, puesto que las exigencias son irreales pero que el personal debe esforzarse sin tregua para cumplirlas, desembocan en una comunicación paradójica y en dobles vínculos.

La teoría del doble vínculo fue presentada y desarrollada inicialmente por Gregory Bateson. Consiste en encerrar a una persona en una alternativa tal que si cumple cualquiera de los dos términos, está incumpliendo el otro, lo cual conducirá a reproches o castigos. Se produce un doble vínculo cuando se cumple lo siguiente:

- La persona debe hacer X.
- La persona debe hacer Y, lo cual entra en conflicto con X.

- No se permite ningún comentario acerca de lo absurdo o incomprensible de la situación.

Así pues, la esencia de un doble vínculo es el hecho de que hay dos imperativos en conflicto y que ninguno de los cuales puede ser ignorado, lo cual deja a la víctima frente a una disyuntiva insoluble, pues cualquiera de las dos demandas que quiera cumplir anula la posibilidad de cumplir con la otra». Bateson sostuvo que hay una relación entre el encontrarse como víctima de un doble vínculo y la esquizofrenia. «Frecuentemente, el resultado final de la comunicación reactiva es que se dan mensajes contradictorios. Decimos una cosa y hacemos otra. El conflicto decir-hacer en las organizaciones vuelve loca a la gente»²⁴. El caso Enron se ha hecho famoso en todo el mundo, y su código de ética, que se entregaba a cada empleado, puede encontrarse en muchos sitios de Internet. Como expresa Pilar Jericó²⁵, «si existieran premios para escenas de ciencia ficción entre lo que se dice y lo que se hace, Enron estaría nominada para todos los Óscar». La diferencia entre los valores que predicaba la empresa y la falta de responsabilidad social corporativa y de ética empresarial que se evidenció después fue abrumadora.

²⁴ D'Aprix, Roger. *La comunicación para el cambio*. Ediciones Granica.

²⁵ Jericó, Pilar. *No miedo: en la empresa y en la vida*. Alienta editorial.

LAS FALACIAS DEL TECNOMANAGEMENT

En todo proceso de acoso existe un nivel de comunicación paradójica. En algunos casos es voluntario y consciente por parte del acosador, que utiliza entonces la contradicción de forma intencional para someter y manipular. Sin embargo, en otros casos, el acosador no es consciente de sus paradojas.

Ejemplos de comunicación paradójica²⁶:

Nos dicen que debemos estar volcados hacia el exterior y nos reprochan no estar nunca aquí cuando se nos necesita.

Nos dicen que la calidad es indicar plazos de entrega al cliente y respetarlos, pero tenemos una directriz escrita que advierte que indicar plazos de entrega a los clientes es una falta profesional.

Nos dicen que tenemos que trabajar en equipo, pero la evaluación de los resultados es exclusivamente individual.

Nos hablan de calidad total antes que nada, pero solo importan la rentabilidad financiera y los resultados cuantitativos.

Nos prometen una promoción por méritos, pero aquel que consigue hacer la zancadilla a los compañeros es el que asciende.

Nos dicen que busquemos soluciones, pero nunca nos dejan tiempo para pensar en ellas.

²⁶ Citados por Vincent de Gaulejac.

Al personal de las empresas que aplican el *tecnomanagement* se le pide que sea autónomo en un entorno opresivo, creativo en un entorno hiperracional, y que se someta libremente a todos los dictados. Debe además mostrarse totalmente comprometido con una empresa que, en cualquier momento, puede informarle de que ya no está interesada en su colaboración y despedirlo. Debe colaborar en equipo en un sistema basado en medir la productividad personal y premiando los resultados individuales. Debe aportar la máxima satisfacción a los clientes pero se le penaliza si les dedica más que un tiempo estándar especificado.

Confrontado a mandatos y situaciones paradójicas, el trabajador debe encontrar alguna vía de escape so pena de volverse loco, o neurótico. Algunos deciden disociar su vida laboral de su vida privada. Intentan ser indiferentes a lo que ocurre en su vida laboral, y por no sufrir por sus circunstancias, se desligan afectiva y funcionalmente de la empresa, dejando que su trabajo no tenga otra utilidad que la económica. Esta falsa solución les ayuda a no sufrir las situaciones laborales, pero el pasotismo —esta «esquizofrenia» voluntaria— no garantiza la estabilidad personal y desde luego no puede ser fuente de felicidad. Como mucho puede proporcionarle un cierto equilibrio tolerable.

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

Management reduccionista

Cuanto menos se entrena a las capas evolucionadas del cerebro, más emocionales e instintivas son las respuestas que produce. Es el ejercicio y la sollicitación del razonamiento lo que incrementa su capacidad de respuesta. Cuando se induce al individuo a que no utilice los niveles superiores de razonamiento, y más aún si se le «castiga» por ello, aprende fácilmente a no usarlos. Las respuestas más probables son

entonces de nivel más automático, emocional e instintivo.

Son respuestas automáticas, elaboradas bien a partir de estereotipos, bien de naturaleza puramente emocional, o bien instintivas y producidas por el tronco cerebral, la parte más primitiva de nuestro cerebro. En estos casos deja de intervenir la capa del cerebro responsable del juicio y del razonamiento consciente, es decir, el neocórtex.

El propósito del *tecnomanagement* —de forma consciente y voluntaria o no— es reduccionista y animalista. Para controlar los comportamientos, intenta controlar los cerebros, reducirlos a la parte necesaria y suficiente para seguir directrices y procesos limitados y precisos, en la pura tradición de las cadenas de Taylor.

Más allá de todas las consideraciones éticas que esto despierta, y considerándolo desde un punto de vista esencialmente utilitarista, es un enorme desperdicio de capacidades humanas. Diría a los *tecnomanagers*, con la lógica fría que parece aficionarles: “si los seres humanos son inferiores a los animales o a las máquinas, ¡prescinda de todos ellos! Y si son superiores, ¿por qué no deja de desperdiciar así sus capacidades y talentos convirtiéndoles en máquinas? Porque quienes más están perdiendo con eso son precisamente ustedes”.

Postura win-lose

El *tecnomanagement* ha sido concebido para gestionar las corporaciones anónimas, aquellas que no dependen principalmente de los clientes sino de los accionistas²⁷. En este contexto, ha convertido a los (recursos) humanos en una variable de ajuste. Su planteamiento es que cada moneda de más que va al bolsillo de un empleado, es una de menos en el bolsillo de los accionistas, y que estos dejarán de financiar la empresa si su rendimiento financiero no es suficiente. Es cierto que el sistema se muestra dispuesto a gastar dinero a favor del personal, pero siempre y cuando alguien pueda certificar que este gasto va a redundar positivamente en el rendimiento a corto plazo de los accionistas.

Víctimas de exigencias cortoplacistas, los *tecnomanagers* se encuentran incapaces de explicar a accionistas anónimos que hay que saber renunciar a un resultado hoy para conseguir uno mayor pasado mañana. Y resulta más difícil aún desde que los directivos han sido convertidos en cómplices de los accionistas gracias a las *stock options*, que les convierten gratuitamente en ricos accionistas.

²⁷ Véase mi artículo «Management, el falso debate» [<http://blog.fractal-teams.com/management-el-falso-debate/>]

En todo caso, el planteamiento de los *tecnomanagers* es una posición *win-lose*, yo gano si tú pierdes. Ven el mundo como una tarta partida en dos porciones desiguales; piensan que para que ellos se lleven el mayor trozo, es necesario que los demás se lleven el más pequeño.

En una negociación, no resulta fácil saber si los demás están ganando más que nosotros o no. Sin embargo, cuando están perdiendo, suelen quejarse lo suficiente como para que resulte evidente. Al instalarse en un sistema que produce insatisfacción controlada permanente a los trabajadores, los *tecnomanagers* tienen la sensación de que ellos están ganando. Si el personal no se queja, piensan que algo malo está ocurriendo, que podrían ser ellos los que ganan.

A corto plazo, un enfoque competitivo puede resultar más beneficioso, pero seguir ganando implica que los demás acepten de buena gana seguir perdiendo, y esto resulta ilusorio. Perder siempre provoca amargura y afán de revancha. Tarde o temprano las personas más cooperativas se cansan de ser víctimas y pasan a ser rivales... y entonces todo el mundo se esfuerza en hacer perder a los demás.

Un enfoque competitivo general provoca frustraciones y sentimientos de injusticia, refuerza la desconfianza y provoca tensión y ansiedad. A su vez, tiene consecuencias negativas sobre la motivación, la confianza en la organización y la posibilidad de lograr

los objetivos. Todos los estudios sobre las relaciones llamadas genéricamente *win-win* (o ganador-ganador) lo demuestran: tras un plazo de tiempo, la posición «yo gano si tú pierdes» termina siempre en que ambos pierden.

Management sin estados de ánimo

A ver si lo he entendido. Los *tecnomanagers* piden a los trabajadores:

- que se involucren en los objetivos de la empresa (involucrarse = compromiso moral y emocional);
- que estén ilusionados (ilusión = emoción) y motivados por su trabajo (motivación = emoción);
- que, para realizar un trabajo excelente, sientan la satisfacción de la obra bien hecha y del deber cumplido (satisfacción = emoción);
- que se lleven bien con sus compañeros (sentimientos);
- que prefieran los reconocimientos sociales (emociones) a un aumento de sueldo, (racional pero más costoso);

y a la vez quieren que acepten de buena gana (otra emoción) que quienes los mandan y los dirigen lo ha-

gan sin compasión, sin mostrar sentimientos ni estados de ánimo; es decir, una vez más, que esperan de los empleados aquello que les piden reprimir completamente, dejando sentimientos y emociones en el vestuario.

¡Y a esto lo llaman ser un *manager* lógico!

Claro que, como discípulos de Watson, Skinner y otros conductistas, niegan que las conductas sean consecuencias de estados mentales (tanto de emoción como de razonamiento). Parece que imaginan que el hombre no es más que un tronco cerebral, (también denominado «cerebro reptiliano») y que el resto de nuestro cerebro solo existe para rellenar el espacio sobrante en la cavidad craneal.

Goleman argumentó que la inteligencia no consiste en eliminar las emociones, elementos vitales del hombre, sino en aprender a conocerlas y controlarlas. La inteligencia emocional no es asimilable a la fría impersonalidad de vulcanos insensibles, sino el producto de la buena integración de dos componentes fundamentales de nuestra personalidad humana: el corazón y la razón.

Falta de sentido

El sentido de la vida puede ser universal o personal. Es personal cuando está determinado por una libre

elección individual; es universal cuando está impuesto por razones políticas, culturales, religiosas o por alguna ideología ajena que elimina el libre albedrío.

El *tecnomanagement* intenta imponer una visión universal del sentido de la vida: el sentido económico, propiciador de la entrega del empleado hasta el sacrificio, si es necesario, para asegurar el triunfo de la ideología corporativa. Cuando el trabajador siente que no está a la altura del sentido de la vida que define la corporación, puede terminar sintiéndose culpable por no asumir sus responsabilidades, por ser un lastre para la sociedad. Son mecanismos psicológicos comparables —puesto que lo son en gran medida— a un acoso moral y, en determinadas circunstancias, las consecuencias pueden ser dramáticas.

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

Victor Frankl

No obstante, creo que con el sentido de la vida sucede lo mismo que con la felicidad, es algo que no existe como tal, sino que es la suma de distintos momentos

que nos hacen sentir bien (en el caso de la felicidad) o de ocupaciones en las que encontramos una finalidad (en el caso del sentido de la vida). Sin despreciar la posibilidad de una vida dedicada por completo a perseguir una finalidad existencial única, y de la que tenemos ejemplos históricos (la Madre Teresa de Calcuta, Pierre y Marie Curie, René Caillié...), creo que, en la mayoría de los casos, el sentido de nuestra existencia se halla en cada pequeño momento y en las tareas más inocentes. Tal vez sea una razón por la que los humanos, salvo escasas excepciones, necesitan que sus esfuerzos estén justificados por alguna clase de finalidad. Cuando carecen de alguna, se pierde la motivación por el esfuerzo, la ilusión por hacer, y cuando vivimos un periodo demasiado largo sin dedicarnos a algo que tenga sentido y finalidad, nuestra existencia puede volverse vacía y podemos perder la ilusión por vivir.

La logoterapia, creada por Victor Frankl²⁸, consiste precisamente en tratar a aquellos que padecen de indiferencia hacia la vida, mostrándoles que han sido capaces, en el pasado, de encontrar momentos y ocupaciones con sentido, y ayudarles así a reencontrar un sentido para su vida.

El hombre se aliena al trabajo —y puede terminar literalmente desposeído y despersonalizado— porque

²⁸ Victor Frankl [www.viktorfrankl.org] y [www.logoforo.com]

lo necesita, no solo como fuente de recursos económicos, sino como fuente de sentido existencial, para la realización de sí mismo. El ser se construye a partir de lo que hace, y es a través de su obra que el hombre encuentra, o refuerza, su identidad. En el trabajo es donde mejor se le brinda (o se le niega) esta posibilidad. Por eso, el trabajo puede dejarlo atrapado en un doble vínculo —no puedo vivir ni contigo ni sin ti— del que no puede escapar salvo a través de la neurosis o la dimisión existencial que, en algunos casos extremos, pueden llevarlo al suicidio.

Si queremos disponer de trabajadores motivados, implicados e ilusionados, hemos de proponerles trabajos con contenido, trabajos en los que puedan hallar sentido y finalidad, y nuestra responsabilidad como responsables debe implicar el no quitárselo.

Manipulación y espejismo

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

de dictadura de la felicidad, las relaciones son violentas y las jerarquías siempre están presentes»²⁹.

La manipulación del *tecnomanagement* consiste en intentar hacer creer al personal algo que los altos directivos saben que es falso. «Es obrar disimuladamente de tal manera que los demás accedan a hacer lo que nosotros queremos que hagan, es manipulación. A diferencia de la coacción, que impone al otro lo que no desea —o se niega a hacer— la manipulación está enfocada a conseguir su colaboración voluntaria. Carece de ética porque “impide que sus opiniones y actuaciones se desarrollen natural y libremente”»³⁰.

El sistema genera problemas psicosociales y pide que sean sus víctimas quienes los resuelvan. Genera estrés, pero en lugar de modificar su organización y funcionamiento, devuelve la responsabilidad de la solución a los trabajadores, culpándoles de no saber gestionar su ansiedad cuando esta se desborda. Es un problema sin solución porque el *tecnomanagement* no tiene por objetivo un determinado nivel de rendimiento, sino en cualquier momento, otro mayor. Sus exigencias de rendimiento no tienen límite, son simplemente: siempre más. Tensar la cuerda hasta que se

²⁹ Des Isnards, Alexandre y Zuber, Thomas. *L'open space m'a tuer*. Hachette.

³⁰ Diccionario de la RAE.

rompa, y cambiar de cuerda en ese caso. Tal como está pensado ahora, el componente humano de la organización está condenado a estar permanentemente al borde de la ruptura.

La miopía del tecnomanagement

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

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

Capítulo 6

PROSPECTIVAS

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

Henri Poincaré

¿Has calculado alguna vez el porcentaje de despilfarro que representa el tener empleados desmotivados y no implicados con respecto a disponer de trabajadores implicados y motivados? Hagámoslo juntos³¹. Tendremos en cuenta tres criterios: la tasa de presencia (lo contrario del absentismo), la eficacia colectiva y el rendimiento individual. Para disponer de una base de cálculo, partiremos de una forma arbitraria de mil horas por hombre de trabajo mensual (número de empleados multiplicado por horas pagadas). El *presentismo*³² es positivo cuando el personal hace más horas de las que se le paga y negativo cuando hace menos.

³¹ Dousset, Anne. *Management à contre sens*. Éditions d'Organisation.

³² Neologismo que representa lo contrario del absentismo.

LAS FALACIAS DEL TECNOMANAGEMENT

Las expectativas de *presentismo* (positivo), es decir, el cómputo entre aquellos que hacen más horas, alcanza aproximadamente un 2 %. El de aquellos que hacen menos horas, es decir el absentismo, alcanza un 6 %. Son datos estadísticos medios, pero no creo que puedan sorprender a nadie. Significa que hay tres veces más trabajadores que hacen menos trabajo del que les corresponde, que trabajadores que hacen más. Veamos cómo evoluciona el rendimiento en función de este primer criterio.

Caso positivo	Situación teórica inicial: 1.000 horas/persona	Caso negativo
102 %	<i>Presentismo</i> en porcentaje de las horas pagadas	94 %
1.020	Horas realmente trabajadas	940

El segundo criterio es la eficacia colectiva. Tiene que ver entre otros con la circulación de la información, el clima laboral y la cooperación entre trabajadores. Cuando los trabajadores producen sinergias, pueden esperar aumentar la eficacia colectiva en un 6 % de promedio, pero cuando es negativa, alcanza el -10 %. Una vez más, las consecuencias negativas superan las positivas. Completemos la tabla:

LAS FALACIAS DEL TECNOMANAGEMENT

Caso positivo	Situación teórica inicial: 1.000 horas/persona	Caso negativo
102 %	<i>Presentismo</i> en porcentaje	94 %
1.020	Horas realmente trabajadas	940
106 %	Eficacia colectiva en porcentaje	90 %
1.081	Horas reales tras intervenir la eficacia colectiva	810

Consideremos ahora el rendimiento individual, que es el más sensible y el que más afecta al resultado. En el caso positivo, un trabajador puede aumentar su rendimiento en un 12 %, pero no es nada extraordinario que un trabajador frustrado y desmotivado pueda perder altos niveles de rendimiento. La media es de un 20 % de pérdida. Estos valores son variables, pero son reales y razonables y han sido sacados de datos reales y de la experiencia. Se puede observar que es más fácil perder que ganar, y que el sobrerrendimiento no compensa lo que se puede perder. Completamos la tabla una vez más, admitiendo el efecto acumulativo, es decir que son los mismos que hacen más horas, colaboran mas y tienen mayor rendimiento personal, y por el otro lado que son los mismos que practican el absentismo, la falta de colaboración y un rendimiento personal inferior.

LAS FALACIAS DEL TECNOMANAGEMENT

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

¿Cuál es entonces la pérdida total de rendimiento? Tal vez hayáis calculado $(1.000 - 648) / 1000$, es decir 35,5 %. Pero en realidad, la pérdida es mayor porque debe ser comparada con la situación deseable en la que el personal está implicado, motivado y satisfecho. En este caso, comparando las 648 horas con 1.210, la pérdida de rendimiento es del 46 %. Esto es, la empresa trabaja al 64 % de lo que podría. ¿Son datos extremos? No tanto. Son datos teóricos, pero las magnitudes y el sentido de los cálculos son correctos y corresponden a los últimos estudios de Gallup. Las empresas deben ganar dinero, porque sobre ellas recae la función de crear riqueza. «Todos vivimos de la venta de algo» y todo desarrollo social consiste en una justa redistribución de estas riquezas. Sin em-

bargo, es necesario cuidar que el medio no se convierta en objetivo, y que ganar dinero no se convierta en antagonista de progreso social y en enemigo del ser humano, en quien debería redundar.

El *tecnomanagement* parece haberse confundido, provocando desmotivación, desilusión, pérdida de implicación y de eficacia, así como pérdida de rentabilidad y una neurosis social que amenaza con destruir la sociedad humana, con mayor seguridad y a más corto plazo, que el cambio climático.

¿Está condenado entonces el *management* de humanos a convertirse en inhumano? ¿Está condenada la empresa que busca la máxima eficacia a abusar de aquellos que se la pueden proporcionar? ¿Está condenada la sociedad humana a devorar a sus hijos cual Saturno en la mitología? Estoy convencido de que no, y de que los efectos tóxicos del *tecnomanagement* no son más que el resultado de falacias, mitos y planteamientos equivocados pero corregibles, tal como he desarrollado en este libro.

Hemos de revisar las premisas y reescribir los paradigmas, proponer nuevas organizaciones con nuevos valores, capaces de evitar los defectos y errores de las actuales.