



## SERIE **ECONOMIA SOCIAL**

# REFLEXIONES EN TORNO A LAS MODAS DEL MANAGEMENT

Joan Baptista Vicent Aragonés i Signes

**Julio 1.985**

En los últimos años, hemos asistido al surgimiento, y en la mayoría de los casos a la desaparición, de toda una serie de prescripciones organizacionales en el mundo de la empresa, que propugnaban la verdad más absoluta. Cada novedad, previo análisis de la realidad, se nos presenta como alternativa a la "vieja novedad" anterior, que en ese mismo momento deroga. Para Joan Aragonés, Subdirector de Grupo Coop, Presidente de Consum y especialista en temas organizacionales cooperativos, esta situación plantea determinados problemas que analiza en el presente artículo.

La moda se define como "*el uso, modo o costumbre de que está en boga durante cierto tiempo o en determinado país*", los efectos sobre el consumo son de sobra conocidos.

Lo mismo afecta a la cosmética, al cine, al sector del automóvil, al vestir y también al mundo de la empresa, a través de la aplicación indiscriminada de teorías o experiencias novedosas.

En los últimos años, hemos visto surgir, y en la mayoría de los casos desaparecer toda una serie de prescripciones universales, que propugnaban a modo de "evangelio", la verdad más absoluta. Cada novedad, previo análisis de la realidad, se nos presenta como alternativa a la "vieja novedad" anterior, que en ese mismo acto se deroga...(disposición transitoria final...).



El directivo de a pié se pregunta de forma perpleja *¿qué está ocurriendo?*, *¿que ha ocurrido con: el movimiento de las Relaciones Humanas; la teoría X y la teoría Y ; las teorías de Frederick Herzberg; los sistemas de información Directiva; el Desarrollo Organizacional...?* Alguien le podría contestar "pues que ya no se llevan"... "ahora lo que mola es: la teoría Z; los Círculos de Calidad, Sistemas informales; las estructuras sencillas, dinámicas y descentralizadas; los grupos de trabajos "ad hoc"... (capítulo V, versículo VI, apartado II del tomo IV, de los Principios Evangélicos del Management..).

Creemos necesario indicar que toda teoría basada en la investigación y con el adecuado proceso de experimentación, ha aportado enfoques genuinos y concepciones reveladoras de los cambios que se han ido produciendo en la empresa y su entorno. Sin los cuales, el desarrollo organizacional se hubiese presentado inviable, condenando a la empresa al inmovilismo y cuanto menos a su desaparición. La investigación es necesaria, así como la aparición de teorías, que vayan generando su cuerpo de doctrina.

En este artículo pretendemos abordar o cuanto menos resaltar, los efectos negativos que aporta para la Organización, su aplicación indiscriminada, sin previo diagnóstico de su coyuntura interna, lectura del mensaje, análisis de la realidad de donde proviene y de las dificultades que implica su implantación.

## LA LECTURA E INTERPRETACION DEL MENSAJE

Cada nueva teoría nos aporta unos principios filosóficos o valores éticos, en los que fundamenta su razón de ser, y conjuntamente nos ofrece unas técnicas novedosas para su implantación, a nivel de metodologías e instrumentos.

Un adecuado análisis nos tiene que hacer ver que el sustrato filosófico es inseparable de la técnica acompañada. El éxito de su aplicación estriba en considerar el paquete en su conjunto y esto necesariamente requiere interiorizar los valores éticos desde la óptica de "ser o no ser"... pero para ello se necesita valentía y sentido de la responsabilidad. Nuestra experiencia nos demuestra, que en muchas ocasiones, se asumen las técnicas y no los principios (es decir se cambia en las formas, pero no en los contenidos), con lo que probablemente la iniciativa de cambio se fustre y la teoría se invalide. La Organización entonces, se presta a buscar en el mercado de la "moda" otra "innovación", que ayude a subsanar el fracaso anterior, con lo cual se entra en círculo vicioso. Algunos ejemplos, ilustrarán la exposición:

- 1.-Pensemos en la implantación de los Círculos de Calidad en una empresa, en donde el gerente no sea capaz de mantener relaciones de colaboración con su equipo directivo.
- 2.-O en la implantación de la Organización Participativa en una cooperativa, cuyo equipo directivo tenga un concepto negativo de la naturaleza humana.



## EL ANALISIS DE LA REALIDAD EN QUE SE CIRCUNSCRIBE LA NUEVA TEORIA.

Cada nueva teoría, se circunscribe en una realidad concreta, de donde procede, cuyo análisis es causa y justificación de su existencia.

El éxito de su implicación en otros ámbitos, estribará en "el factor de adaptabilidad". La nueva teoría debe adecuarse a la realidad donde se pretende aplicar puesto que la misma resulta apropiada para algunas organizaciones, pero no para todas.

Observamos cómo se desarrollan cambios en los modelos (o se adoptan otros nuevos), en organizaciones en donde un mínimo de análisis de su realidad aconseja no cambiar o cuanto menos hacerlo en otro sentido. Podemos ejemplificarlo en base a los siguientes comentarios:

**A.**-En alguna ocasión hemos escuchado a personas que interpretando las del best-seller "*En Busca de la Excelencia*" afirman que las cooperativas deben funcionar con poca organización y poniendo mayor énfasis en las relaciones informales (de liderazgo de información de participación, etc). Desde nuestro juicio esto no es acertado: las cooperativas no tienen, por lo general, el mínimo de organización necesario, sus relaciones son fundamentalmente de carácter informal, etc. THOMAS J, PETERS Y ROBERT H. WATERMEN, autores del libro , están en lo cierto al afirmar lo anterior, pero la cuestión estriba en ellos analizar multinacionales como IBM (con 369.545 empleados), con altos componentes de organización y relaciones muy formalizadas. Las cooperativas en la mayoría de los casos necesitan lo contrario.

**B.**-En la prensa especializada, en ocasiones tenemos la oportunidad de leer que las estructuras adecuadas para la coyuntura actual, son las orgánicas, con poca formalización de los comportamientos. Esto es cierto para organizaciones con entornos dinámicos, ahora bien para aquellos que actúan en entornos estables, la estructura más efectiva probablemente sea la burocrática. Los clásicos se equivocaron, no en la definición de la burocracia, sino en su universalización, pudiendo ser adecuada la misma para algunas organizaciones.



### **LAS DIFICULTADES DE SU IMPLANTACION**

El poner en práctica una teoría, implica también, asumir las dificultades que comportará para la organización el proceso de su implantación: por las resistencias al cambio que ello implica y en muchas ocasiones "por no hacer lo que hacen los demás", es decir, sufrir las consecuencias de ser pioneros en algo

no experimentado.

En estos tiempos difíciles que pasamos, se observa en algunos dirigentes cooperativos, cierto escepticismo en todo lo que hace referencia al modelo del cooperativismo del grupo. Se argumenta que el mismo no da lugar en nuestro ámbito de actuación de la Comunidad Valenciana.

Desde nuestro punto de vista consideramos, que ha transcurrido poco tiempo para evaluar los resultados, e inclusive los mismos están ahí, para poder ser revisados. Creemos que no ha fallado tanto el modelo, sino el proceso seguido, en relación con las expectativas de su implantación. A veces, aun verbalizando lo contrario, pensamos o percibimos, que consolidar una experiencia de este tipo es cuestión de poco tiempo.



### **EL DIAGNOSTICO DE LA COYUNTURA INTERNA**

Toda novedad comporta cierta expectativa de mejora y esto en ocasiones implica una cierta universalización de su eficacia. Lo mismo que en medicina no hay enfermedades sino enfermos, en la empresa no hay prescripciones universales, aplicables como remedio a los "males" de la organización. Cada empresa presenta características diferenciadoras, que aconsejan una actuación concreta.

Es necesario contemplar la situación o contingencia de cada empresa, desde una óptica organizacional. Para lo cual es necesario Diagnosticar la misma de acuerdo con los elementos que la conforman, (el entorno, la estrategia, la estructura, los sistemas, las personas, la cultura, los procesos), analizar su consistencia interna y la coherencia en la relación con la nueva teoría a implantar.

Por último indicar que desafortunadamente "*la moda*" continúa siendo un buen negocio. La causa cabría buscarla en la existencia de una fuerte demanda, por parte de un grupo humano que en forma de ejecutivos, buscan en el "*evangelio*" la verdad absoluta y el remedio de todos los males... (WHISTLER 1975).



A handwritten signature or mark, possibly initials, written in black ink. It consists of a large, stylized letter 'A' followed by a horizontal line that extends to the right and then curves back down to the right.