

# Organitzacions autoqualificants

Angel Martínez Moreno

Psicòleg.

## RESUM

El concepte d'organització autoqualificant, que és relativament recent, i resultat de la integració d'aportacions procedents de les diferents disciplines que s'ocupen de les organitzacions (psicologia, ingenyeria, economia, etc), constitueix una manera innovadora d'entendre-les i una fórmula, encara en construcció, en la recerca de models organitzatius que presenten la màxima capacitat d'adaptació a entorns socials i econòmics canvians i cada vegada més turbulents i incerts. En aquest sentit, es presenta ací una aproximació als trets fonamentals d'aquest tipus d'organitzacions que preten ser, en la pràctica, una referència per al desenvolupament organitzatiu de les empreses del futur immediat, i que en aspectes parcials, però rellevants, ja està aplicant-se en moltes organitzacions avançades.

## PARAULES CLAU

Organització autoqualificant, aprenentatge, formació, aprendre a aprendre, millora contínua, competències.

## 1.-INTRODUCCIÓ

Als darrers anys estem assistint a una sèrie de canvis profunds en el món de l'empresa que arriben a afectar, fins i tot, a la seva pròpia identitat en tant que organitzacions. Sense que aquest siga l'espai pertinent per tal d'ocupar-nos de les raons que han portat a aquests canvis, si que salten a la vista alguns elements que han irromput en el nostre entorn d'una manera decidida, tot definint un nou paradigma en les relacions de les empreses amb el seu entorn i, conseqüentment, en la dinàmica organitzacional interna.

En aquest sentit, és ja un lloc comú parlar del canvi tecnològic accelerat; de la necessitat d'analitzar permanentment els mercats potencials, de la insuficiència de la simple eficiència per tal de garantir l'èxit empresarial; de la urgència de dotar-se de criteris d'eficàcia per enllestir una demanda canviant del mercat, i que ens obliga a una flexibilitat que acaba per fer-se normativa; de la urgent professionalització dels directius en tant que condició, ja no de l'èxit, sinó fins

i tot de la supervivència; de la sobredimensionalització de l'oferta, que ha convertit la qualitat en un factor estratègic de competitivitat; de la imprescindible «democratització» de l'empresa, que passa per incorporar mecanismes de participació capaços d'implicar el personal en els objectius globals de l'organització; etc.

Aquest conjunt de canvis substancials, entre d'altres, ens obliga a oblidar perspectives d'anàlisi que tenen en l'estabilitat empresarial el seu punt de referència principal, i centrar-nos en el contexte d'allò que s'ha definit com entorn turbulent, i que es defineix per la multiplicitat d'escenaris possibles, així com per la incorporació de la incertesa en tant que factor omnipresent en la planificació. Cobra així importància la capacitat de reunir, classificar, i sintetitzar informació com instrument d'anticipació, i apareixen noves competències per a noves funcions, que impliquen nous perfils professionals (cap considerar ací que en aquests moments ens són desconegudes les professions de major demanda en el mercat de treball per a l'any 2.025), etc.

El treball en equip i la incorporació de noves disciplines al món de l'empresa (entre elles la psicologia amb el seu bagatge de coneixements sobre la conducta humana), que aporten treball operatiu i resultats constatables, així com nous suports a les decisions directives, han implicat i reforçat la necessitat de canvis en les formes clàssiques de direcció de persones, que ja no resulten escaients per tal de manobrar en sistemes organitzatius sotmesos a exigències de competitivitat creixent.

En tot cas, resulta cada vegada més evident que la supervivència i l'èxit de les organitzacions empresarials depenen, més fonamentalment, de la seva capacitat per incorporar i generar coneixement en tant que instrument de desenvolupament i de relació amb els elements canviants de l'entorn (AUBREY i COHEN, 1995). Aquest fet, que apareix com transcendental per a les organitzacions contemporànies, implica un augment significatiu del seu nivell de complexitat, no tant en les seves estructures, que tendeixen cada vegada més a simplificar-se, com en els seus processos interns i externs, que es fan més i més canviants, tant en els continguts com en les implicacions d'una creixent interdependència (SENGE, 1992).

Les noves condicions de complexitat obliguen a posar en crisi formes tradicionals d'entendre l'organització des de plantejaments lineals, simples i mecanicistes, per a demandar perspectives d'anàlisi sistèmiques i que demostrin la seva suficiència per incorporar la complexitat en tant que un factor clau de la identitat organitzativa. La complexitat ha d'apareixer així com una capacitat ineludible, susceptible de convertir-se en un avantatge competitiu de primer ordre. I assumir la complexitat suposa fer atenció preferent als processos de capacitació permanent dels individus, així com als processos d'aprenentatge que tenen a la pròpia organització com a subjecte, en la mida que implica un augment de la capacitat per assumir la innovació.

## 2.- Un nova significació dels Recursos Humans.-

Aquest estat de coses planteja la necessitat de revisar i transformar de forma radical el propi concepte de Recursos Humans (que ja ha estat posat en entredit per diversos autors, com per exemple GASALLA, 1993), en el que es parteix de la idea de lloc de treball i/o ocupació, i que es centra fonamentalment en el valor instrumental del treball des de la perspectiva d'una suposada estabilitat, per tal d'arribar al concepte, molt més complexe, de Persones amb Recursos, que té el seu origen en la idea de competència entesa en tant que capacitat. Des d'aquesta perspectiva es planteja a les persones en tant que potencial, que es pot posar o no a disposició de l'empresa. En aquest sentit, podem dir-ne que les persones constitueixen la clau de recursos que, en la mida que s'activen, són susceptibles de convertir-se en capacitats. La insistència en els darrers anys per realitzar sistemàticament Anàlisis de Necessitats de Formació (A.N.F.), així com la preponderància de les perspectives socio-tècniques, que pretenen abastar la conducta humana en les organitzacions en tota la seva complexitat, donen idea de la importància que les persones, en tant que portadores de recursos, estan cobrant en el món empresarial, en convertir-se en un factor de difícil substitució en molt casos, tot i trobar-nos en una situació de sobre-oferta de mà d'obra en segons quins sectors i nivells de qualificació professional. En tot cas, la conversió de recursos en capacitats implica la incorporació, activa i protagonista, a l'organització empresarial de les persones que hi formen part. Dit d'altra manera: si una empresa pot substituir el seu personal sense problemes especials, més que els derivats de les qüestions relacionades amb la contractació i l'acomodament, és que la pròpia empresa és substituïble en el mercat.

Els recursos personals, capacitats, requereixen d'una actualització permanent, no sols reactiva, per tal de resoldre problemes quan aquests es presenten, sinó també proactiva, que permeti d'anticipar-se a situacions inèdites. Però açò suposa, a més a més, comptar amb la implicació del personal per tal de fer disponibles les seves competències en funció de les necessitats de l'empresa, i canviar, profundament, les fórmules tradicionals de relació entre l'empresa i els treballadors/es.

La necessitat de centrar-se en el potencial de les persones suposa un gir copernicà en les relacions de l'individu amb l'organització. Aquesta apareix en tant que instrument per a la consecució d'objectius individuals i no sols organitzatius construït-se, en tot cas, un sistema molt més complexe que el que es definiria en la situació d'un simple intercanvi de treball per diners. La definició de la pròpia MISSIÓ de l'organització acaba essent un procés col·lectiu que no podrà dur-se ja endavant sense la participació dels treballadors. Aquest plantejament suposa, obviament, una revisió del «contracte psicològic», més o menys explícit, entre l'empresa i els individus, que regula les expectatives d'ambdues parts. La gestió no adequada d'aquest factor implicarà l'aparició de nuclis de resistència al canvi, que faran inviable qualsevol transformació tendent a implicar el personal en els objectius de l'organització (HARRISON, 1996).

Quan l'aportació de capacitats depositades en individus resulta més determinant per a la supervivència i possibilitats de desenvolupament d'una empresa, acaba sent més cert que mai que els Recursos Humans no són ja sols el principal actiu de l'organització, com es repeteix en els manuals a l'ús, sinó que, anant més enllà, podem afirmar que les persones són l'organització mateix, en tant que portadores de capacitats que difícilment podrem trobar en altres instàncies, i que se

multipliquen en la seva eficàcia i eficiència quan l'organització es capaç de crear les condicions òptimes de sinèrgia.

Aquest plantejament implica que ja no és suficient l'acumulació de coneixements i habilitats concretes en individus, essent per altra banda necessària, sinó que cada vegada cobra més importància la formació de les actituds que permeten afrontar les noves condicions de competitivitat, i centrar-se en la disposició de les persones i dels equips per a l'aprenentatge. L'aprendre a aprendre es constitueix així en un factor d'importància essencial per a la continuïtat i coherència de la capacitació en l'empresa, sempre i quan es planteje, no sols en la seva dimensió individual, sinó també col·lectiva.

La formació apareix, per tant, com una condició de l'empresa moderna i com una inversió immaterial que ha de ser entesa des d'una perspectiva atípica. Per una banda és cert que quan es tracta de l'aprenentatge d'habilitats mecàniques, inclús d'aquelles més complexes, és relativament fàcil trobar indicadors fiables del rendiment de la inversió que es realitza. Però per altra banda, quan es tracta d'actituds, disposicions personals i capacitats per a seguir aprenent i afrontar el canvi en els continguts i metodologies de treball, els indicadors d'avaluació es tornen més difusos, sobre tot si es volen aprehendre des de posicions tradicionals. La inversió en el **saber** y en el **saber fer** de l'empresa resulta insuficient si no s'acompanya del **saber ser**, que acabarà definint la seva pròpia identitat, i que torna el coneixement en **intel·ligència**.

Però res d'açò no és possible sense la implicació efectiva dels treballadors en els processos de l'empresa en tant que organització. La paraula clau ve a ser ara **participació**. Però aquesta resulta inaplicable, i fins i tot contraproductiu, si no existeix un efectiu **canvi en els estils de direcció**, sobre tot considerant que quan la participació és sols superficial o fictícia, generarà efectes perversos, i

hem de considerar ací que es tracta, a més a més, d'un procés sense possibilitats de retornament. Cal per tant planificar acuradament la participació, formar al personal per fer-la efectiva, i formar-se per a liderar-la.

### 3.-Les condicions d'eficàcia de la formació.-

És en aquest contexte, que hem definit a grans trets, en el que cal situar les noves condicions de la formació en l'empresa competitiva actual. I és des d'aquí que podem identificar algunes idees força:

a) L'empresa ha d'implicar-se activament en la formació i no ser exclusivament «beneficiària» d'un sistema de formació professional gestionat des d'estructures d'anàlisi, planificació i decisió que li siguin alienes. Podem dir-ne que la formació dels components de les empreses és una tasca massa important com per que es deixi en mans d'organitzacions no implicades de forma directa en el seu desenvolupament

b) La formació requereix d'una anàlisi i planificació detallades. Ha de formar part, inevitablement, de l'estratègia empresarial, i per tant de l'establiment de plans previsionals de personal. El contrari pot suposar activisme, i cal entendre que comporta la trivialització dels esforços, així com l'acumulació estèril d'informació, que pot esdevindre pitjor encara que la pròpia ignorància.

c) No podem considerar que la formació es produeix únicament sota formats especialment dissenyats de manera exclusiva: classes, materials multimèdia, etc., per molt avançats o novedosos que siguin. Cal incorporar la creativitat també a la recerca de nous espais de formació. La formació, en tant que aprenentatge intencional, ha de incorporar-se al treball quotidià. Aquest ens proporciona inestimables oportunitats de formació per al personal, que difícilment es substituirien amb

avantatge, i que redueix els problemes derivats de la transferència dels aprenentatges. D'aquesta manera es desfà, en part, la dissociació ja tradicional entre el món de l'aprenentatge i el món del treball (STHAL, NYHAN i D'ALOJA, 1993). La pròpia empresa acaba essent la més eficaç de les aules de formació.

d) Resulta cada vegada més urgent en el món de la empresa superar la dicotomia existent entre la ignorància y el coneixement, entre la teoria i la pràctica. Cal posicionar-se en una altra perspectiva d'anàlisi. I en aquest sentit hem de considerar que la formació no constitueix únicament un procés per tal de que algú s'apropie d'habilitats o coneixements depositats en un altre, sinó que es constitueix en un procés de descobriment de possibilitats i de capacitats, de formulació d'hipotesis i de contrastació de les mateixes amb la realitat. La formació acaba essent fonamentalment auto-formació. I és en aquest sentit que es lliga la formació a la **qualitat** entesa en tant que **millora contínua**, i aquesta no és possible si no hi ha compromís individual i col·lectiu. Els problemes a resoldre apareixen en tant que nexes entre els individus i les diferents unitats organitzatives de l'empresa essent, per tant, oportunitats d'aprenentatge i millora (SWIERINGA i WIERDSMA, 1995). A la fi, copiar és perdre si es fa d'una manera mecànica i acrítica, encara que és ben cert que no compensa l'esforç d'inventar allò que és conegut.

e) La formació ha de centrar-se en els individus: «la persona adulta apren perquè vol». Efectivament, es pretenen aconseguir competències que s'acumularan en l'organització, però aquestes resideixen finalment en els individus. La formació a l'empresa necessita, doncs, preveure els mecanismes d'acumulació de les capacitats a través de:

\* La conversió de les innovacions contrastades en procediments normalitzats.

\* La gestió de la implicació que comporta el fet de participar, el que facilitarà la disponibilitat de les competències.

\* La incorporació de les persones a un sistema d'intercanvi amb l'organització, tot mantenint l'equilibri per tal de no trencar el principi d'equitat.

f) La formació no pot deslligar-se de les funcions bàsiques de l'empresa. Tant els directius com els decisors de les diferents àrees han d'implicar-se en els processos de formació tot anant més enllà de la simple anàlisi puntual de les necessitats de formació enteses en tant que carències, i incorporant una perspectiva global de la formació (interdependència), des d'una posició estratègica.

g) Incorporar el concepte d'**auto-aprenentatge** com un factor bàsic d'èxit. Finalment, en la pràctica, tot aprenentatge es auto-aprenentatge. Però aquesta és una metacompetència que es desenvolupa a partir de la implicació del personal en la seva pròpia capacitació, no sols per l'interès de l'empresa sinó també individual, tot constituint una qualificació clau sense la qual l'aprenentatge en el lloc de treball es fa impossible (NYHAN, 1991).

h) El directiu ha d'incorporar-se als processos de capacitació també com a formador: resulta fonamental entendre que en manar s'està educant. Les persones responen principalment als indicadors que pensen que són valorats positivament i viceversa. Cal considerar així que **l'aprenentatge es produeix sempre, encara que no siga intencional**. La formació no és altra cosa que una manera més o menys formalitzada de facilitar l'aprenentatge.

Acaba essent cert que cada directiu disposa dels col·laboradors que mereix, aquells que és capaç d'integrar als objectius de l'organització a través dels processos de treball quotidià.

i) La preocupació per la formació constitueix el primer pas inevitable en la construcció d'allò que s'han

anomenat en els darrers anys «organitzacions autoqualificants», «organitzacions que aprenen», «empreses intel·ligents», etc., i que es caracteritzen, no sols per la seva capacitat per resoldre els problemes que s'els presenten, sinó també per la de plantejar-se'n d'altres nous de forma col·lectiva. Fan realitat allò de que l'empresa és un instrument per tal de crear i gestionar idees, i es planteja la competitivitat des de l'aprendre quotidià com una manera, no d'afrontar el canvi sinó d'integrar-se en el canvi, d'evolucionar amb l'entorn i ser, en definitiva, aliats de la pròpia dinàmica social.

#### 4.- Les característiques bàsiques de les organitzacions autoqualificants

Convertir-se en una organització autoqualificant constitueix una alternativa que supera la simple presència d'accions de formació, encara que aquestes siguen sistemàtiques. Suposa, en tot cas, una nova manera d'entendre l'empresa que va més enllà de la seva consideració en tant que estricte instrument de negoci. Així, es parteix d'un reconeixement de l'empresa en la seva responsabilitat en dos àmbits complementaris:

\* Respecte als seus propis membres, a partir de la conceptualització de l'empresa com un espai d'interacció psicosocial que té importants implicacions en el desenvolupament i satisfacció social, econòmica i professional.

\* Respecte de l'entorn ecològic, social i econòmic al que ha d'adaptar-se, però al que també ha d'aportar valor en tant que plataforma d'influència i poder. Els darrers plantejaments que incorporen el concepte d'**empresa ciutadana** van en eixa direcció (HERVÉ, 1994).

Però, a més, hem de considerar altres trets diferencials que fan distinta l'organització autoqualificant:

\*\* Es dota d'estructures organitzatives que fugen de la verticalització i les clàssiques formules piramidals que tendeixen a centralitzar el poder. Més bé les seves formes són semblants a les xarxes que permeten, en les interconnexions (nus), establir espais d'intercanvi de coneixements i experiències entre els individus i les diferents unitats organitzatives (HARRISON, 1996). Les estructures simples i aplanades faciliten l'eliminació de barreres interdepartamentals i impedeixen que la pròpia arquitectura de l'organització es convertesca en un nucli de resistència al canvi.

Hem de tenir en compte que les estructures de poder tendeixen al control, inclús d'allò que es pensa, i se fonamenten per tant en la reglamentació i el bloqueig de les comunicacions, centrant l'objectiu dels individus en «no fer malament allò que es la meua responsabilitat» que és el que es castiga, més que en buscar noves solucions i alternatives d'acció. Les organitzacions dissenyades en forma de xarxa permeten l'intercanvi d'idees, i allò que connecta uns individus amb altres són fonamentalment els problemes comuns, reforçant per tant les relacions de cooperació intergrupals.

La xarxa organitzativa es planteja, sobre tot, com un conjunt de processos i són aquests els que li donen sentit i identitat. En tot cas els processos acaben essent sempre millorables per la incorporació de noves metodologies, tecnologia, etc., que impliquen o són el producte d'un aprenentatge col·lectiu. Però hem de considerar que en les estructures de poder les millores només poden imposar-se.

Però, a més a més, podem veure com la incorporació del procés en tant que concepte bàsic de l'activitat de l'organització facilita dotar de **propòsit** allò que el personal fa, així com les relacions entre els individus i les

diferents àrees funcionals de l'empresa. El procés permet d'establir una sòlida connexió entre la conducta dels individus i dels equips de treball i els resultats que s'obtenen. De la mateixa manera, i en la mida que els objectius de tot procés tenen un destinatari final, permeten d'incloure la idea de **client intern** i generar, per tant, indicadors sobre la qualitat dels processos d'una manera semblant a com es realitza respecte als clients externs, tot facilitant l'emergència i perfeccionament de bucles de realimentació imprescindibles en tot sistema dinàmic.

\*\* Coherentment amb al punt anterior, l'organització autoqualificant planteja i practica polítiques de participació tot assumint el risc que això comporta, donat que suposa haver d'afrontar, en moltes ocasions, el desacord. Però, per altra banda, també propicia la discussió i la implicació del personal.

\*\* Es presta una permanent atenció als processos d'aprenentatge. En aquest sentit apareix clarament que l'aprenentatge constitueix un procés bàsicament circular i que contínuament se realimenta amb l'experiència a través de la presa de decisions i l'avaluació dels resultats (KOLB, 1984).

En la mateixa línia, genera i aprofita oportunitats d'aprenentatge a través de l'utilització de la pròpia experiència, i es planteja la formació en tant que una inversió a llarg termini a la que no se li demana sols la solució de problemes immediats i simptomàtics, sinó que es planteja des d'una visió sistèmica de l'organització que integra el concepte de complexitat i d'interdependència dels elements de la mateixa. En aquest sentit és important considerar com l'aprenentatge no té com a finalitat solament el ser **capaç** de resoldre problemes previsibles sinó també l'**estar preparat** per afrontar allò imprevisible en un entorn inestable. És per això que les organitzacions autoqualificants han de fer possible el

questionament dels **models mentals** que es tenen sobre la realitat (SENGE, 1992; HARRISON, 1996) per tal d'ultrapassar els problemes concrets i incorporar la diversitat de perspectives al pensament organitzacional.

En la mateixa mida resulta fonamental l'establiment d'espais per tal de capitalitzar l'aprenentatge i socialitzar-lo. En aquest sentit, a més del saber, i el saber fer resulta imprescindible el **fer saber** (AUBREY i COHEN, 1995). El coneixement ha de ser disseminat a ran de tota l'organització en la mida d'allò possible, i l'esforç per fer saber constitueix en sí mateix una mena de participació i ampliació dels aprenentatges aconseguits, que es complementen amb els d'altres i faciliten l'emergència de noves idees o l'assentament de les que ja han resultat d'utilitat. Aquest plantejament trenca, per altra banda, la tradicional divisió entre els qui ensenyen i els qui aprenen: tots són capaços d'ensenyar i aprendre alguna cosa.

\*\* Es planteja la qüestió de la qualitat no sols des de l'optimització permanent de l'eficiència i la millora dels mètodes de treball i de la satisfacció dels clients sinó considerant també, com un factor essencial, la pròpia qualitat de vida del personal. Així, es revisa i fa palés el **contracte psicològic** entre l'empresa i el treballador, facilitant el seu desenvolupament professional establint plans de carrera i promoció del personal, i considerant de singular importància les condicions psicosocials de l'entorn de treball. En realitat, qualsevol sistema de qualitat que no considere la qualitat de vida del personal no acaba essent més que un miratge.

\*\* Finalment, podem dir que les organitzacions autoqualificants mostren una preocupació permanent per eliminar les barreres psicològiques a l'aprenentatge que resulten ser, molt sovint, vertaders obstacles, quasi invisibles, que trenquen amb tots els intents de transformació:

- La **por al fracàs** i a la pèrdua de prestigi personal i/o col·lectiu que comporta tota innovació. Una de les expressions més subtils de la por, la constitueixen **les rutines defensives** (ARGYRIS, 1985) que ens impedeixen exposar el nostre pensament i defensar-lo per tal de no arriscar-nos a errors i mantindre les relacions socials, tot generant murs que dificulten l'aprenentatge col·lectiu. La dificultat per tal de fer-se conscient de l'existència d'aquestes rutines defensives, així com la seva presència massiva dins les organitzacions, fa difícil la seva erradicació, sobre tot en entorns molt competitius on les persones que detenen el poder poden sentir-lo amenaçat.
- L'**activisme**, que demora sempre els moments d'anàlisi i capitalització de l'experiència, en funció d'urgències imposades, les més de les vegades, per un entorn on la turbulència pot ser una perfecta coartada per a la irreflexió.

## BIBLIOGRAFIA

- ARGYRIS, C.: Strategy, Change, and Defensive Routines. Pitman, Boston, 1985
- AUBREY, R. i COHEN, P.: La organización en aprendizaje permanente. Ed. Deusto, 1995.
- GUNS, B.: Aprendizaje organizacional. Ed Prentice Hall, 1996.
- HARRISON, R. i DAWES, G.: Barreras para el aprendizaje en las organizaciones. En BOOT, LAWRENCE i MORRIS: Manejo de lo desconocido. Ed. Mc. Graw-Hill, 1996. pp. 173-193.
- HERVÉ, S.: El big bang de las organizaciones. Ediciones B. Barcelona, 1994.
- KOLB, D.A.: Experimental Learning. Ed. Prentice Hall. Englewood Cliffs, 1984.
- NYHAN, B.: Developing People's Ability to Learn. Ed. Comisión de las Comunidades Europeas. Proyecto Eurotecnet, 1991
- SENGE, P.: La quinta disciplina. Ed. Granica, 1992
- STAHL, Th., NYHAN, B. i D'ALOJA, P.: La organización cualificante. Ed. Comisión de las Comunidades Europeas. Proyecto Eurotecnet, 1993.
- SWIERINGA, J. i WIERDSMA, A.: La organización que aprende. Ed. Addison Wesley, 1995.