

Complemento!

La Utopía de Flores

• El núcleo del pensamiento de Flores respecto a la naturaleza de las organizaciones es el siguiente: éstas no son simples agregados de cargos definidos en un organigrama, sino redes de conversaciones en que se escuchan peticiones y se hacen promesas.



Fernando Flores tiene una de esas "mentes que brillan". Quizás hay ocasiones en que se preocupa demasiado en enfocar el reflejo para hacerlo evidente, pero lo importante es el resultado. En el caso de Flores es un resultado teórico avalado por investigaciones empíricas. Escríbanos "El Coordinador" es un ejemplo de los dilemas y la recopilación de artículos que ofrece en su recién publicado libro "Creando Organizaciones Para el Futuro" (editorial Dolmen) es una muestra de los primeros.

"Creando Organizaciones" presenta textos de Flores escritos en diversos momentos y para distintos fines en un periodo de 10 años. "No intenten ser una teoría unificada de la organización" se apresura a advertir el autor, pero agrega que "dan cuenta de un pensamiento en formación que revela algo más que los conceptos que allí se presentan... un pensamiento que empieza a develar un nuevo espacio para mirar las organizaciones".

Tercer último lo logra, Flores es, si no acaso el originador, como mínimo el planificador de un lenguaje al que para una mirada diferente de cómo funcionan las organizaciones. Y con "planificador de un lenguaje" no queremos decir que sólo atribuya conceptos ya conocidos, porque el lenguaje es lo que constituye el mundo y sus palabras no son meros vocablos, sino aprehensiones radicalmente diferentes, determinaciones distintas de lo real.

El núcleo del pensamiento de Flores respecto a la naturaleza de las organizaciones es el siguiente: éstas no son simples agregados de cargos definidos en un organigrama, sino redes de conversaciones en que se escuchan peticiones y se hacen promesas. Son compromisos vivos y cambiantes que redefinen permanentemente la situación misma del diálogo en que aquellos se forman y los resultados que van a obtenerse. La comunicación, el acto de escuchar "es la constitución misma de la organización y no una herramienta del individuo para el intercambio de ideas y datos". Sin embargo, advierte, el error lo común no es simplemente falso pues produce una realidad coincidente con lo que se declara que es. Y entonces la organización se convierte efectivamente en un grupo de individuos motivados por sus deseos individuales, los cargos se transforman en el mero cumplimiento de deberes y la comunicación se limita a un intercambio de datos.

CREANDO ORGANIZACIONES PARA EL FUTURO

Fernando Flores



CREAR FUTURO

La visión de Flores apunta entonces no sólo a un deber ser en términos de una receta de management, sino a una cuestión ontológica: si acaso hay una recomendación instrumental es a base de una declaración sobre el ser de las organizaciones o al menos de lo que son en el momento originario, cuando se fundan y aparecen. Nos dice que el modo de ellas es una "conversación" en la que diversos actores enfrentan una situación, la definen y operan a base de promesas y solicitudes mutuas que no necesariamente tienen que ver con el organigrama oficial. Y con advertir que tal como la organización misma es su estar dinámico y flexible, lo es también el tiempo histórico en que ella se mueve y al cual, por consiguiente, no basta preguntarse simplemente "¿qué va a suceder?" en vista a una planeación, puesto que la acción humana es capaz de crear el futuro inventando posibilidades ahora, en este momento.

En la concepción que se hace de la naturaleza última de las organizaciones y de cómo éstas deben ajustarse a aquella para ser capaces de adaptación a un mundo que cambia a ritmo febril, no hay nada que no pueda ser referido a la realidad. Flores aparece como un pensador observador que señala lo que nadie antes ha visto con la misma claridad que él, como un inquietante consejero-empeñador señalando la senda que debe seguirse para conseguir adaptabilidad, innovación y mejores ganancias. Nunca

aparece como un soldado base de abstracciones y vaguedades consideraciones y, sin embargo, en el fondo de su pensamiento flota la utopía, esa variedad de utopías que se formula en el umbral mismo de grandes cambios que pueden hacerla mal o al menos posible. Porque lo que nos propone como modelo es una organización donde el poder se ha dividido en parte o totalmente.

¿Qué es poder sino la diferencia de poder? ¿Qué es el poder sino una conversación en la que predomina el monólogo como fuerza y la orden, perentoria, como contenedor? En su formación, el que tiene poder puede hablar y el que no, calla y obedece. En su forma militante, que no hace sino revelar en forma extrema lo que es o tiende a ser toda organización real que ha superado ya la fase formativa, la esencia esencial a lograrse es precisamente aquella situación de desigualdad y formalismo conversacional que Flores describe como resultado de una conversación y audición equivocada.

MUNDO REAL

Pero no hay equivocación. El mundo real no está formado por organizaciones construidas debido a una equivocada disposición de sus miembros, sino porque para ellos su primer y principal producto es la reproducción de las estructuras de poder que permitan reproducir continuamente una desigual distribución de privilegios. Ante ese propósito medular, las ineficiencias que entraña necesariamente la desigualdad son sólo relevantes si alcanzan el umbral más allá de cual organización se desmorona y con ellas los privilegios que hacen posible.

En una organización militar, esto resulta evidente. En ella lo esencial es la producción y reproducción del poder mismo y la subordinación total que aquí implica, esa es, además, su condición sine qua non para cumplir eventualmente funciones bélicas. La disciplina no es sino la alta probabilidad que un hombre acate la orden de otro para poner su vida e integridad física en peligro y en su ejecución de masas eso no podría lograrse sin el previo cumplimiento de un paradigma de subordinación absoluta. Por la

misma razón Antonio Franco define la táctica no como un conjunto de órdenes manuales militares para poner en situación inferior al adversario, sino como "el arte de disponer las tropas de tal modo que puedan huir".

La organización que propone Flores permite a sus miembros salir del poder tal como lo entendemos ahora. Lo desearía al destruir su monopolio pues el ambiente organizacional que entonces establecería, si bien no necesariamente la igualdad, sí al menos una situación donde la dupla orden-obediencia se hace insoportable. Por eso los mundos que por el desarrollo de nuevas tecnologías o cambios de la práctica humana han visto proliferar estructuras de ese tipo, están siempre al borde de la ruptura.

¿Es posible sobrevivir en estado y permanente lo que hasta ahora sólo ha sido una fase temporal que eventualmente da lugar a las restauraciones? Es claro que una sociedad completa de organizaciones "a la Flores" equivale a una sociedad deseable, una en la cual la democratización es mucho más que el derecho a votar. Pero una sociedad llena de gente "autogobernada" en el momento de sus votos diarios no puede soportar las múltiples formas de discriminación económica, política y social prevalecientes. La burguesía de la sociedad francesa, una vez que tuvo poder económico, no toleró más el monopolio político de la nobleza y precipitó una cultural revolución, pero al lado de la que supone en mundo donde el poder y la autoridad están necesariamente diluidos, aquella no es sino un juego de niños.

Por tanto lo que Flores advierte es, en el fondo, lo que venía Maimónides desde el Sinai: una tierra prometida a la vista, pero aún lejana. Dado el desarrollo cultural y religioso que había alcanzado, el pueblo judío era ya inconcebible como esclavo del faraón, por eso debía abandonar Egipto y enfrentarse la travesía. Igualmente, considerando el desarrollo tecnológico alcanzado por la humanidad en su conjunto, ya no es concebible la subsistencia de las estructuras de poder que han prevalecido desde los albores de la historia. La pregunta es si acaso en el futuro hacia ella no surgirán otras formas de desigualdad basadas paradójicamente en el "compromiso" y la "conversación".

FVD

AUTORÍA

F.V.D.

FECHA DE PUBLICACIÓN

1994

FORMATO

Artículo

DATOS DE PUBLICACIÓN

La utopía de Flores [artículo] FVD. retr.

FUENTE DE INFORMACIÓN

[Biblioteca Nacional Digital](#)

INSTITUCIÓN

[Biblioteca Nacional](#)

UBICACIÓN

Avenida Libertador Bernardo O'Higgins 651, Santiago, Región Metropolitana, Chile