

Una praxis de transformación organizacional para la transformación social

Maite DARCELES TIFE

Antolakundeen aholkularia / Consultora organizacional - HOBEST

1. Introducción

Este escrito tiene una estructura en la que comienzo por una presentación personal entrelazada con unas notas sobre la historia de Hobest. De una manera que me resulta natural, sigo el hilo discursivo conectando el recorrido con los aprendizajes y las experiencias, y voy abriendo posibles vías tentativas de conceptualización.

Continúo con tres apartados en los que hablo del tipo de empresas con las que colaboramos, las motivaciones que las llevan a contratar nuestros servicios y los resultados que conseguimos.

Seguidamente, reflexiono sobre cómo entiendo la organización, el marco conceptual que nos inspira en la comprensión y acompañamiento de las organizaciones. Y llegados a este punto, podremos hablar de nuestra práctica como una práctica de transformación social. Para acabar, plantearé algunas conclusiones o retos.

2. Presentación personal

Soy consultora y socia de Hobest. Tal como hice en la última edición de UESCOOP 2025¹, donde participé presentando las mesas sobre el crecimiento cooperativo y moderando una de ellas², me defino como una

¹ Universitat d'Estiu del Cooperativisme (UESCOOP). 2-4 Julio de 2025. <https://uescoop.coop/>

² Breve crónica escrita en dos partes: (I) <https://lnkd.in/dpNAbQ3d> y (II) <https://lnkd.in/dyNBb4eS>

* **Correspondencia a/Corresponding author:** Maite Darceles – mdarceles@hobest.es – <https://orcid.org/0009-0000-5065-182X>

Cómo citar/How to cite: Darceles, Maite (2025). «Una praxis de transformación organizacional para la transformación social», *GIZAEOA - Revista Vasca de Economía Social*, 22, 265-291. (<https://doi.org/10.1387/gizaekoa.27799>).

Recibido: 16/8/2025; aceptado: 1/9/2025.

ISSN 1698-7446 - eISSN 2444-3107 / © UPV/EHU Press



Esta obra está bajo una licencia
Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional

consultora que acompaña a empresas y organizaciones a desarrollar su potencial individual y colectivo a través de dinámicas democráticas más allá de lo formal, a coconstruir sistemas eficientes donde lo que hacemos tenga sentido, poniendo siempre a las personas en el centro y a caminar hacia sueños colectivos y hacerlos realidad, con una clara orientación a la acción, poniendo foco sobre todo lo que es importante. De estas experiencias me nutro para escribir y pensar sobre cómo hacer un mundo vivible y sobre el papel de la economía social y solidaria en esa transformación.

Mi visión de la economía social y solidaria trasciende las formas jurídicas —de hecho, la empresa de la que soy socia es una sociedad limitada— y la concibo como un amplio espacio donde podemos explorar y desarrollar formas de economía más conectadas con la vida³.

Nuestro cliente tipo, independientemente de su forma jurídica, es una organización que está más próxima a la economía social y solidaria que a una orientación empresarial extractivista. Podemos imaginar dos extremos de una línea, en uno pondríamos la organización ideal y en el otro la organización salvajemente extractivista, la organización criminal⁴. Las organizaciones con las que trabajamos no están en ninguno de los dos extremos.

Siempre hemos sido críticos desde Hobest con las prácticas del *management* que buscan la implicación de las personas en la *sociedad del rendimiento* que diría Byung-Chul Han⁵, como un mandato productivista de siempre más, abarcando cada vez más ámbitos laborales, así como capas de la vida y la sociedad, en lugar de pensar colectivamente cómo podemos realmente mejorar las cosas. Desde Hobest buscamos contribuir a desarrollar organizaciones que generen valor para todos los grupos de interés⁶ y para la sociedad, y no lo hagan, obviamente, externalizando impactos ni local ni globalmente.

³ Ver artículo: Darceles, Maite. (2024) «Movernos hacia una economía alternativa». Publicado en varios medios. Accesible en: <https://www.hobest.es/articulo/movernos-hacia-una-economia-alternativa/>

⁴ El extractivismo también extiende su dominio a ámbitos que intuitivamente a priori no asociaríamos, como el académico: Chientaroli, Natalia. (2025) «La publicación de “papers” fraudulentos en revistas científicas crece sin control: “Hay millones de dólares en juego”». (el-diario.es, 4/08/2025). https://www.eldiario.es/sociedad/publicacion-papers-fraudulentos-revistas-cientificas-crece-control-hay-millones-dolares-juego_1_12513712.html (consultado el 6/08/2025).

⁵ Han, Byul-Chun (2012). *La sociedad del cansancio*, Herder, Barcelona.

⁶ El término «grupos de interés» no me satisface del todo, pero no encuentro otro mejor en este momento. En estos términos habla también Juan Manuel Sinde. Sinde Oyarzabal, Juan Manuel (2021). «Inoculando los valores de la Economía Social en las empresas convencionales», GIZAEKO - Revista Vasca de Economía Social, 18, 303-313. (<https://doi.org/10.1387/gizaecko.23098>).

En 2021 nos pareció que REAS Euskadi era un buen lugar para participar, y nos asociamos a esta red, incorporando una cláusula en nuestros estatutos de no reparto de dividendos, criterio que había que cumplir en aquel momento para formar parte de la red. Así mismo, desde el curso 2021-2022 he participado como ponente en el Máster de ESS de EHU-UPV. Me resulta estimulante y me suele saber a poco.

Entré a formar parte del equipo de Hobest en febrero de 2009. Previamente, había colaborado en algunos proyectos impulsados por la Diputación Foral de Bizkaia como el Foro de Ítaca, el Foro comarcal para empresas de Lea Artibai y en la elaboración de *Guías para la transformación*⁷, un libro divulgativo que recoge la esencia de algunas experiencias de transformación acompañadas por Hobest.

Hobest nació en 1996 para hacer un tipo de consultoría diferente y muy inspirada desde sus inicios en la idea de transformación organizacional, en un momento en el que hablar de transformación tenía una carga simbólica casi subversiva y provocadora, que hoy no tiene, pero no porque estemos avanzando en las transformaciones que necesitamos.⁸

Mi relación con Hobest comienza en 2006 desde la posición de cliente. Yo era gerente en Garela, Asociación de Armadores de Bajura de Gipuzkoa, y estábamos impulsando importantes cambios en este sector. Contactamos con Koldo Saratxaga para una posible colaboración y en aquel momento él colaboraba estrechamente con Hobest —de quienes yo también tenía referencias a través de otros clientes y lecturas—, mientras arrancaba su proyecto de consultoría K2K emocionando, que más adelante impulsaría la constitución de la Asociación NER Group.

La primera década de Hobest (1996-2006) fue de gran expansión y referencialidad. Una época que no viví en primera persona.

En las últimas dos décadas han pasado muchas cosas, tanto internamente en Hobest, como en el contexto socioempresarial. Destaco algunas de ellas:

—El equipo de consultores al que yo me sumé en 2009 estaba formado exclusivamente por hombres senior, y todos ellos se han ido jubilando.

⁷ Darceles, Maite (2009). *Guías para la transformación*, BAI, Diputación Foral de Bizkaia. <https://www.hobest.es/libro/guias-para-la-transformacion/>

⁸ Ver discurso pronunciado por Izaskun Artetxe en el acto de presentación del libro *Guías para la transformación*. Puede consultarse aquí: <https://www.hobest.es/articulo/intervencion-de-la-diputada-de-innovacion-y-promocion-economica-en-la-jornada-propuestas-de-avance-para-la-transformacion-economica-y-social/>

- En 2010, a iniciativa de Ester Vidal, que colaboraba con Hobest en proyectos de consultoría, se forma Hobest SCCL, una cooperativa catalana con la que la matriz compartía marca, marco conceptual y colaboración en proyectos. Se colaboró mucho en los inicios, luego hubo un periodo más bajo, al que siguió un nuevo periodo de mayor intensidad de las colaboraciones.
- El contexto competitivo de las empresas ha cambiado mucho. Han cambiado, por ejemplo, las necesidades, las culturas, los lenguajes, las expectativas y aspiraciones, la concepción del trabajo, las capacitaciones y niveles formativos de las personas.
- La complejidad y velocidad del cambio sobre las que ya teorizábamos hace veinte años generan dinámicas organizacionales en las que es difícil parar a pensar, y, sin embargo, es más necesario que nunca.
- Pero también lo es que la reflexión esté conectada con la acción, con una acción eficaz. También esto es más necesario que nunca.
- Hay una tendencia creciente de precarización en los contextos laborales.
- Ha habido mucha incorporación al mundo de la consultoría y multitud de agentes se han aproximado al terreno donde Hobest antaño ejercía casi en solitario.
- Las acciones de marketing y de comunicación que llevan a cabo los agentes y empresas orientados a captar clientes o financiadores a veces generan expectativas en las organizaciones que no son del todo realistas, ya que no se sustentan en práctica o marcos conceptuales sólidos, pero «enganchan» y nos generan una capa adicional de dificultad tanto a la hora de «vender» como a la hora de trabajar en los proyectos.

Recuerdo que a medida que me sumergía en todo este mundo adquiriré consciencia muy rápido de la «trampa» que podían esconder planteamientos orientados a la «sensibilización». Entiendo por sensibilizar difundir una idea, haciendo que las personas la asimilen. Este escepticismo se extiende también a la «formación» en el sentido más clásico del término, al que Paulo Freire se referiría como *educación bancaria*. En los contextos empresariales se habla mucho también de motivación. Y a veces se malinterpreta lo que hacemos en Hobest con dar, o bien formaciones teóricas, o bien charlas motivacionales. Sensibilizar, formar, motivar evocan la idea de alguien dotado de la capacidad de hacer, de agencia, y alguien que simplemente recibe. Se ha extendido, además, la idea de que lo que hace falta son ideas simples⁹. Pero cuanto más

⁹ Aquel “Keep it simple, stupid!” me genera un malestar corporal como el que Miren Larrea (ver nota siguiente y nota 16) describe en su texto.

simple sea una idea, aunque pueda tener gran fuerza comunicativa, también resulta más teórica, más alejada de realidades concretas. Cuanto más simple, más susceptible será de adoptar formas variadas en la práctica, y muchas pueden estar alejadas y ser potencialmente contraproducentes respecto de lo que la idea teórica inicial pretendía sensibilizar, motivar o formar.

Se trata de una dificultad intrínseca de la aplicación de ideas generales (y por tanto reducidas a una formulación simplificada) a las realidades concretas complejas. Cuanto más compleja sea la realidad más matizado y condicionado o supeditado a lo que está emergiendo en la realidad habrá de estar lo teórico.

Esto conecta con lo que expone la investigadora Miren Larrea en un interesante trabajo sobre «El arte de facilitar el desarrollo territorial»:

Una de las cosas que más me sorprendió en esas ocasiones fue la dificultad que algunas personas expertas, con gran conocimiento teórico sobre los fenómenos sobre los que debatimos (participación, colaboración, co-creación, liderazgo compartido), tenían para reconocer ese fenómeno en la práctica, en su forma incipiente, emergente y en lucha por la supervivencia. Es decir, cuando todas las fuerzas que se resistían al cambio (juegos de poder, normas institucionalizadas, emociones, inercias, etc.) jugaban en su contra. Creo que hemos descartado procesos con un gran potencial porque, en su forma incipiente, no se parecían a la teoría que se había planteado en el proceso.¹⁰

No es habitual sentir tanta proximidad con textos escritos desde la academia. El conocimiento académico está orientado a formular abstrayéndose de la realidad y en mi práctica me oriento al proceso inverso: poner en cuestión toda formulación hasta llegar a una comprensión más profunda de la organización. Necesitamos descubrir aquellos discursos que están detrás de las formas de poder que están limitando a la organización. En las organizaciones se produce una estrecha relación entre discursos («conocimiento» explicitado) y poder.

Existen muchas coincidencias entre los planteamientos de Larrea y los nuestros. Pero hay una diferencia sustancial. En el caso del equipo de Larrea, el objetivo es el conocimiento en sí, y el resultado sirve para conocer si las decisiones tomadas en el proceso han sido acertadas y aprender de ellas. En nuestro caso el conocimiento que desarrollamos a través de nuestros procesos es un instrumento para facilitar el proceso en sí y obtener los

¹⁰ Larrea, Miren (2024). *Herri-politiken eraldaketa errazteko artea*. Lehiakortasunerako Euskal Institutua-Deusto Fundazioa. <https://doi.org/10.18543/YNTR1387>. También en castellano: <https://doi.org/10.18543/TAJE2997>

resultados pretendidos, y, a su vez, desarrollar la capacidad para acompañar otros procesos, alimentando nuestro propio marco conceptual. Esto se ha ilustrado en el esquema de la Imagen 1.

«Marco conceptual» es el término que utilizamos en Hobest para definir las bases teóricas que hemos ido identificando, desarrollando y contrastando a través de nuestra praxis y que inspiran y orientan nuestros procesos de acompañamiento, facilitación e intervención. El esfuerzo de elaboración nos permite pasar del conocimiento intuitivo o tácito, a conocimiento explícito —que, como ya hemos dicho, ha de ser siempre susceptible de matizaciones y excepciones—. Pero este esfuerzo sirve principalmente para aprender e *inspirar* reflexiones y aprendizajes. El aprendizaje que pretende partir de la teoría, sin inmersión en la práctica, es limitante. Y hay un abismo entre el conocimiento teórico de los conceptos y la capacidad de ponerlos en juego en la práctica. Cuanta más complejidad seamos capaces de integrar sin reducirla, mayor será nuestra capacidad de acompañar.

Lidiando con todas las circunstancias arriba mencionadas, mi centralidad desde que entré en Hobest ha sido aportar a las organizaciones y seguir desarrollando mi capacidad de aportar, en una espiral de retroalimentación. Para ello me he centrado fundamentalmente en:

- Desarrollar la **capacidad de captar y escuchar** lo que está sucediendo en la organización —a veces yendo más allá de lo que las personas explicitan—.
- Desarrollar la **capacidad de facilitar procesos de construcción colectiva**.
- Y desarrollar la **capacidad de síntesis organizacional** —en algún otro lugar lo he expresado como «visión global de la organización»—, como puente, en retroalimentación y recursión continua, entre la capacidad de escucha y la facilitación de procesos de construcción colectiva.

No se trata de pretender un conocimiento adivinatorio ni uno que nos coloque en una posición superior. Puede ser ilustrativo el caso de una organización donde en la primera sesión plenaria (con todas las personas que participaban en el proceso) hubo un tema que no se mencionó, a pesar de que se nos había advertido de la división interna que estaba generando. Nos llamó poderosamente la atención este silencio. El tema se había convertido en tabú. Generaba demasiado dolor. Y no tanto por la división, ya que más adelante descubrimos que no había tal división y que las causas del malestar eran otras —que excederían a esta explicación—. El caso es que el tema generaba miedo, confusión, incertidumbre. Y las personas se sentían impotentes y desorientadas. Si nos hubiéramos centrado única-

mente en lo que se decía, y no en lo que se callaba, no hubiéramos llegado a los buenos resultados que alcanzamos en el proceso.

En el siguiente esquema ilustro las capacidades que se ponen en juego en los procesos que acompaño:



Imagen 1

Los procesos remueven mucho a las personas, porque se desmontan creencias arraigadas y hacen tambalear las relaciones de poder. Por ello, tenemos que ser capaces de minimizar los impactos emocionales negativos. Esto significa, desde mi punto de vista, esta triple mirada:

- **Adaptar el ritmo** del proceso a la velocidad que el propio colectivo es capaz de asimilar, facilitando procesos orgánicos, y aparentemente poco guiados. La organización, el colectivo marca su propio ritmo.
- **Prestar atención** a las situaciones de malestar emocional. A veces afloran malestares que han estado ocultos o silenciados, simplemente, porque es doloroso tratarlos y no ha habido contextos adecuados para ello.
- **Y actuar de manera *ad hoc*** sobre estas situaciones. Orientar las situaciones de malestar exige una comprensión global de la organización (o de la parte de la organización que genera el malestar). En otro texto, he propuesto una conceptualización de tres bloques que

agrupan las causas de malestar en el ámbito del trabajo: la incertidumbre, la falta de sentido y la carga excesiva¹¹.

Estos han sido mis focos de trabajo. Este escrito se concibe como una oportunidad para dar a conocer nuestro trabajo y abrir posibles vías de colaboraciones y trabajos en red.

3. Organizaciones cliente

A efectos de preparar este artículo he recogido una muestra de 14 organizaciones con las que he colaborado¹² en los últimos meses¹³. Esta muestra me permitirá explicar, a través de datos genéricos y respetando la privacidad de los procesos, el tipo de organizaciones con las que trabajamos y los resultados que obtenemos.

Antes de entrar al análisis de la muestra, quisiera aportar algunas ideas sobre la generalización a partir de los casos particulares:

- Dar a conocer nuestro trabajo tiene la dificultad de que los procesos y los resultados no nos pertenecen, sino solo parcialmente, fundamentalmente pertenecen a las organizaciones y a las personas con las que colaboramos.
- Además, los procesos son genuinos, únicos para cada organización, e incluso su vivencia es genuina para cada participante.
- Gran parte del conocimiento desarrollado en los procesos queda en las personas facilitadoras y en aquellas personas de la organización que más activamente han vivido el proceso¹⁴.
- Los indicadores no garantizan la ejemplaridad. No nos cansaremos de repetir que hemos de huir de tratamientos que parten de modelos teóricos con los que nos tendríamos que comparar.
- Tenemos que aprender a movernos, también a nivel conceptual, en el terreno de los conocimientos situados¹⁵.

¹¹ Darceles, Maite (2025). «Ba al dago modu hoberik lan egiteko?» (EnpresaBidea, 25/06/2025). https://www.enpresabidea.eus/iritzia/ba-dago-modu-hoberik-lan-egiteko_2216031_102.html También en castellano: <https://www.hobest.es/articulo/existe-una-mejor-manera-de-trabajar/>

¹² A veces en solitario, otras veces en equipo con compañeros o compañeras de Hobest.

¹³ La muestra recoge colaboraciones entre 2023 y 2025.

¹⁴ Larrea (2024) también habla del conocimiento no explicitado que queda en las personas tras los procesos.

¹⁵ «Conocimiento situado» es un concepto introducido por Donna Haraway. Haraway, Donna (1995). «Manifiesto para cyborgs: ciencia, tecnología y feminismo socialista a finales del

3.1. Forma jurídica:

Las organizaciones con las que trabajamos son muy diversas en cuanto a formas jurídicas. Este es el gráfico de la muestra seleccionada:

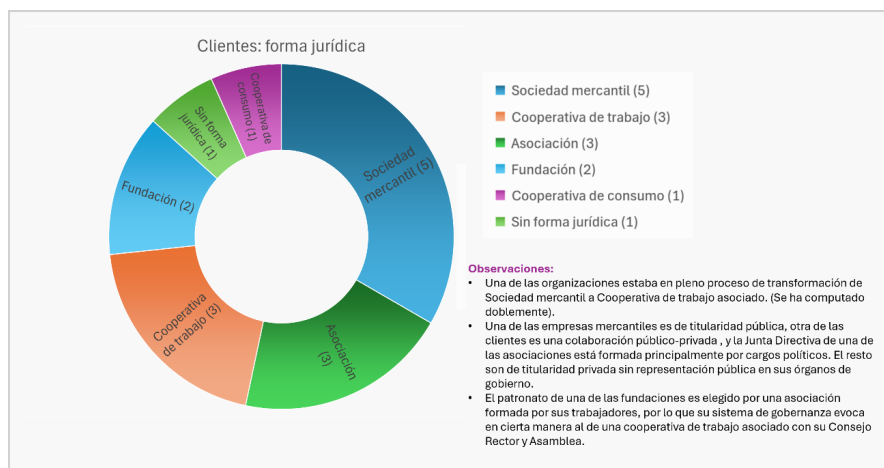


Imagen 2

Para nuestra práctica es muy importante ubicarnos bien en el contexto organizacional, en sus jerarquías y dinámicas de poder. Miren Larrea reflexiona sobre la cercanía del poder en la investigación-acción, concluye:

La memoria de mi cuerpo muestra que trabajar cerca del poder puede poner en peligro los principios ideales de la investigación-acción. Sin embargo, nunca tuvimos escenarios más fructíferos que aquellos en los que las dinámicas de poder se hicieron evidentes y las tensiones aumentaron. Fueron los momentos de mayor aprendizaje y transformación para todas las personas que participamos.¹⁶

Cuando el proyecto se plantea como un proyecto de investigación, orientado al conocimiento, puede tener sentido poner en duda si conviene o no trabajar en estrecha relación con las posiciones más altas de la jerarquía de poder, como lo hace Larrea, respondiendo fundamentalmente a

siglo xx», Ciencia, cyborgs y mujeres. La reinención de la naturaleza, Cátedra (Feminismos), Madrid, [1991], pp. 251-311.

¹⁶ Larrea (2024).

planteamientos críticos con su abordaje. Sin embargo, cuando el proyecto, como es nuestro caso, tiene el objetivo de ayudar a que la organización avance y obtener resultados concretos, la distancia con el poder es infructuosa, salvo que se planteara como una alianza para la rebelión.

3.2. *Ánimo de lucro*

De las 14 organizaciones cliente, podemos considerar que 8 no tienen ánimo de lucro (la que no tiene forma jurídica, las asociaciones, fundaciones y cooperativas de consumo y la empresa pública), mientras que el resto de las sociedades mercantiles y las cooperativas de trabajo asociado, sí tienen la consideración de ánimo de lucro.

Las empresas de esta muestra utilizan sus beneficios para consolidar el proyecto y muchas han realizado importantes inversiones. Están arraigadas y comprometidas con el territorio. Y sus decisiones estratégicas están orientadas a mantener y crear puestos de trabajo y mejorar sus condiciones, y seguir siendo una empresa con futuro. La orientación al «pelotazo», como coloquialmente se dice, no es lo que inspira su estrategia ni su actuación. Las inspira la vocación de crear economía, crear tejido económico, dar respuesta a necesidades reales y aportar valor a la sociedad.

3.3. *Actividades*

Las actividades principales que desarrollan las organizaciones cliente de la muestra son:

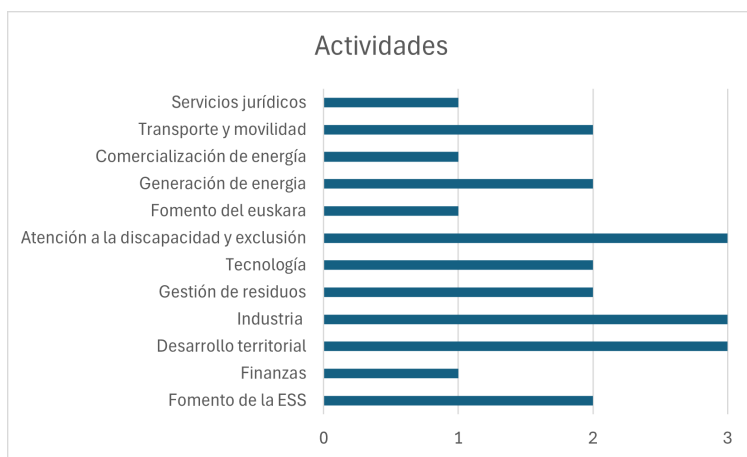


Imagen 3

Son organizaciones complejas, que desarrollan actividades diversas y, por tanto, su encuadre en una clasificación de este tipo no es sencillo. La clasificación se realiza fundamentalmente para evidenciar la variedad y diversidad de estas organizaciones, que se manifiesta tanto en sus formas jurídicas como en las actividades que desarrollan y también en los tamaños.

3.4. *Tamaño (personas)*

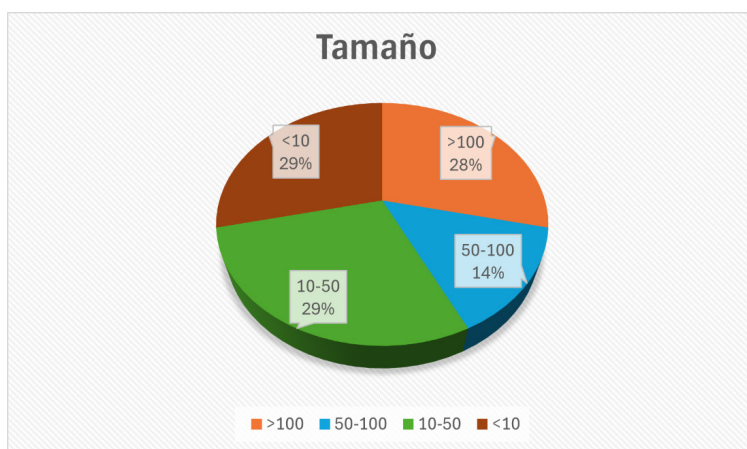


Imagen 4

Para este gráfico no se ha tenido en cuenta la plantilla de la empresa como un dato objetivo, sino que el dato se ha adaptado a cada caso. Cuando o bien se ha trabajado directamente con todas las personas de la organización o bien lo trabajado va a afectarlas directamente, se ha tomado el dato de la plantilla. En algunos casos, en cambio, se trabaja con un área diferenciada —un servicio, una línea de negocio, una actividad concreta—, por lo que se ha indicado el tamaño del área o equipo específico. También se da el caso de personas que, trabajando bajo el paraguas de distintas organizaciones, participan de un mismo proyecto.

Así mismo, es de señalar que en los procesos en muchos casos no solo participan las personas trabajadoras, sino también: accionistas, personas socias, voluntariado, personas y familias usuarias, cargos públicos, personas que ocupan órganos de gobierno, etc. La participación se define según el objetivo del proceso en codiseño con la organización cliente.

4. Motivaciones y objetivos de las colaboraciones

Las motivaciones y necesidades que animan a las organizaciones a contratar nuestros servicios son muy variadas. Las dividiré en tres bloques: ámbito estratégico, ámbito organizacional (estructura y dinámica) y ámbito cultural.

4.1. *Ámbito estratégico*

En el **ámbito de la estrategia**, nuestra aportación de valor se refiere a hacer aflorar el conocimiento que existe en la organización y generar contextos para reflexionar conjuntamente y llegar a una visión estratégica compartida, ilusionante y que nos oriente a la acción. Y no, como se podrá intuir, a aportar conocimiento específico sobre, por ejemplo, estudios de mercado, competencia, *bench marking* o evolución de la demanda.

Se observará que a veces utilizo la primera persona del plural cuando me refiero a las organizaciones cliente. Este es un tema sobre el que vengo reflexionando. Cuando acompaño a una organización, y hago míos sus objetivos, sus retos, para acompañarlos en su consecución, me siento parte del equipo, y me resulta natural utilizar la primera persona plural.

Así, las motivaciones en el ámbito estratégico están relacionadas con:

- Tener mayor claridad sobre cuáles son nuestros principales retos.
- Tener una visión estratégica compartida por un grupo amplio (que puede llegar a toda la organización, e incluso trascenderla).
- Superar o generar puentes entre bloques o bandos con visiones dispares dentro de la organización.
- Analizar conjuntamente algún tema de importancia estratégica, llegando a conclusiones y orientándonos a la acción.
- Falta de orientación estratégica.

No podemos olvidar que en muchos casos el plan estratégico, con renovación periódica, se ha convertido en una herramienta habitual del modelo de gestión. A veces, esto se hace de una manera orgánica, y en estos casos nuestro acompañamiento se integra de manera natural. Otras veces, se hace de una manera burocrática, y se generan fricciones. En nuestro marco conceptual la estrategia compartida es un pilar básico y no susceptible de simplificación.

Probablemente, habrá personas que cuando leen «estrategia compartida» interpretan que quienes «comparten» esa estrategia, la comparten en su totalidad, sin fisuras y sin diferencias. Y esto no es lo que quiero expresar. Cuando hablo de «estrategia compartida» me refiero a que hay una

cierta formulación de esa estrategia que nos une, nos hace sentirnos parte, nos ilusiona, conecta con lo que hacemos, nos da sentido, etc. Recuerdo el proceso estratégico en un centro educativo donde participaron familias y profesorado. Alguna persona externa que conocía el centro me advirtió de que sería imposible llegar a acuerdos, había mucha división, decía, y ya en la primera sesión las personas participantes también se mostraron escépticas. En la última sesión, sin embargo, reconocieron sorprendidas su alegría de haber sido capaces de llegar a una visión estratégica consensuada y que realmente les estimulaba.

Cuando tratamos de insertar la estrategia en rígidos mecanismos burocráticos suele ser fuente de fricción y desincentivo, ya que necesariamente deja fuera muchas posibilidades que en la formulación primera se contemplaban. Por tanto, los procesos de traslación de la estrategia a planes de gestión y planes de acción se han de hacer con mucha sensibilidad y desde la escucha, y a poder ser en procesos que combinen la orientación «de arriba abajo» y «de abajo arriba».

En este sentido, también acompañamos en:

- Elaboración de planes de acción y planes de gestión.
- Diseño y acompañamiento en el proceso de despliegue estratégico y su seguimiento.

4.2. *Ámbito organizacional: estructura y dinámica*

En el **ámbito organizativo o de dinámicas de trabajo**, la variedad de motivaciones es aún más amplia:

- Cohesión de equipo
- Necesidad de clarificación de roles y funciones
- Problemas de comunicación
- Problemas de coordinación
- Vacíos o problemas de gestión
- Malestares y falta de motivación
- Comportamientos y roles ejercidos de manera poco respetuosa, e incluso violenta
- Necesidad de reestructurar los espacios de gestión, de decisión, de coordinación y/o los equipos y los procesos de trabajo
- Desarrollo de equipos/figuras de coordinación y dirección
- Relevos generacionales

La lista no es exhaustiva, pero sirve como orientación. En función de las necesidades que la organización nos plantee, diseñamos un proceso *ad hoc* para trabajar conjuntamente con las personas. Con ellas avanzaremos en el diagnóstico de los temas y en su orientación. Normalmente, establecemos distintos niveles de trabajo con distintos grupos: un equipo coordinador, un equipo impulsor, un grupo motor, grupos de trabajo *ad hoc*, sesiones plenarias...

Es esencial que el proceso sea **vivo**, y por vivo entendemos que podamos tener la capacidad de orientar el rediseño de los siguientes pasos en función de lo que vaya sucediendo en el propio proceso. Esto es clave.

Nuestro marco conceptual combina la búsqueda de la eficacia y orientación a resultados con poner a las personas en el centro, de manera que podemos convertirnos en una referencia continua para la organización, participando en espacios de gestión habituales, impulsando desde dentro desarrollos y cambios. Aportando siempre una mirada experta en el desarrollo de organizaciones orientadas a la generación de valor mutuo (tanto para aquellos para quienes trabaja como para quienes trabajan). Esto se refleja en nuestro servicio genérico de:

—Acompañamiento en la dirección, gestión y coordinación (personas y equipos)

4.3. *Ámbito cultural*

También hay otras motivaciones que tienen que ver con lo **cultural**. El concepto de cultura es muy amplio, abarca comportamientos, instituciones, normas, conocimiento, creencias, costumbres, actitudes, hábitos, valores...

Desde mi punto de vista, hay orientaciones o expresiones culturales que generan dinámicas no deseables en las organizaciones. Algunos ejemplos son: la cultura machista, jerárquica, autoritaria, de dominación, clasista, la no respetuosa con las personas en sus diversidades (homofobia, racismo, xenofobia, transfobia, capacitismo...), el «siempre se ha hecho así», la cultura del escaqueo, la orientada a aparentar, la orientación a no expresar discrepancia, la orientación a generar conflicto, la cultura victimista, de competición, la cultura de la crítica destructiva, de la envidia, la orientación a la idealización, la cultura burocrática, la cultura del sobreesfuerzo...

Y hay otras orientaciones culturales que sí son deseables, como la cultura del esfuerzo (sin pasarnos de la raya), la orientación a resultados, la cultura del reconocimiento, la orientación a buscar, reconocer y poner en valor el conocimiento, la búsqueda de sentido, la crítica constructiva, la orientación a la mejora continua, la cultura de la justicia y de la equidad,

la responsabilidad, el compromiso, el respeto, la empatía, la vitalidad, la alegría, el placer, el juego, la orientación de poner la vida en el centro...

Las organizaciones no son monolíticas, sino complejas, y muchas orientaciones culturales distintas se funden tanto de manera armoniosa como disonante. Una transformación cultural puede tener distintas motivaciones. Desde los malestares provocados por determinadas prácticas y creencias arraigadas a dinámicas de trabajo poco eficaces, la falta de orientación al cliente o una pobre consecución de la misión.

En nuestra práctica en las organizaciones, somos conscientes de que la cultura, los valores, las actitudes, son aspectos subjetivos que tenemos que tratar con mucho respeto y prudencia. Se trata de llegar a formas culturales más armoniosas para las personas que las comparten y que ayuden a desarrollar el potencial colectivo. Nuevamente, no se trata de procesos «de arriba abajo», sino de procesos en retroalimentación continua. Y hemos de estar muy atentos a que el trabajo que se haga en el aspecto cultural no alimente la orientación a la apariencia. Es más fácil adoptar una actitud aparente que una actitud auténtica que suponga un cambio importante. Lo que queda en lo aparente no hace que la organización mejore sustancialmente. Incluso, a veces, puede hacer que empeore, porque las actitudes, comportamientos o creencias que queríamos desterrar adquirirán otras formas, más sutiles, ocultas en primera instancia a nuestros ojos.

En los procesos muchas veces afloran problemas relacionados con roles de género. Generan mucho malestar y situaciones de injusticia. Suele ser llamativa la poca consciencia y falta de sensibilidad con estos temas, lo que explica su falta de presencia en las primeras conversaciones. A veces, desgraciadamente, cuando el tema explota el daño es demasiado grande y es tarde para poderlo reparar de manera conciliada. En una organización media docena de mujeres la fueron dejando a modo de goteo al mismo tiempo que a nuestros ojos se iba haciendo cada vez más evidente la cultura discriminatoria hacia las mujeres. En otra, un hombre fue invitado a salir, porque las mujeres de la organización ya habían perdido la esperanza de una relación equitativa con él.

Cada organización tiene sus propios rasgos culturales, que dependen de su historia, de las personas que la integran y sus interacciones. Siempre hay influencia de la cultura patriarcal y de la concepción que en el modelo imperante hay del trabajo y del poder. La manera en que abordamos nuestros procesos es generando espacios donde a través del diálogo facilitado y abierto se identifican problemas, retos, necesidades, vías de mejora, peticiones... Muchas veces los problemas arraigan en las distintas vivencias subjetivas, y es necesario compartirlas para entender las posiciones del otro. A veces las supuestas diferencias iniciales se van esfumando a través de una comprensión mutua más profunda.

A modo de ejemplo, estas son algunas motivaciones del ámbito de la cultura que motivan nuestras colaboraciones:

- La coherencia de nuestros valores en nuestras prácticas
- Cómo desarrollar dinámicas de trabajo coherentes con lo que queremos ser
- Despliegue de nuestras formas de trabajo a partir de una definición estratégica o de bases (por ejemplo, cómo desplegar en la práctica el modelo de atención cuyas bases hemos formulado)
- Desarrollo de un lenguaje compartido en el que nos sintamos cómodas internamente y nos ayude a proyectarnos externamente

Quizá haya dejado fuera algún tipo de colaboración que también sea significativo, pero creo que lo explicado sirve como muestra. En definitiva, tenemos un marco conceptual que nos ayuda a adaptar nuestras intervenciones o acompañamientos a una gran variedad de retos que se plantean en las organizaciones.

5. Resultados de los procesos

Los resultados de cada proceso son específicos y responden a las necesidades planteadas inicialmente por parte del cliente. En algunos casos, durante el propio proceso afloran otras necesidades que también se decide abordar. Algunos resultados no habían sido intencionalmente explicitados, pero son en cambio muy bien valorados al final del proceso.

Esta lista recoge algunos resultados que suelen repetirse en distintos procesos:

- Aumenta el conocimiento de la empresa u organización. Cada persona parte de un determinado nivel y especialidad de conocimiento, en función de su trayectoria y de la actividad que desarrolla en la organización. Normalmente, todas, incluso las que más visión global tienen, aumentan su conocimiento (situado) de la organización. Las personas que llevan menos tiempo pueden estar algo perdidas a veces, pero lo que recogen suele ser muy valioso, tanto por lo que aprenden como por lo que significa a nivel de cultura organizacional¹⁷.

¹⁷ En un proceso participaron algunas personas de reciente incorporación. Decían que el proceso había sido para ellas como hacer un máster específico de su organización, que había sido el mejor plan de acogida posible.

- Se llega a narrativas más compartidas sobre lo que somos, dónde estamos, nuestros problemas y nuestros retos, tanto a nivel de retos estratégicos, como organizativos o culturales.
- Mejora la cohesión del equipo.
- Se reducen los niveles de malestar, de frustración, de hostilidad.
- Se produce un subidón de energía colectiva, un empoderamiento colectivo¹⁸.
- Aumenta la confianza.
- A través de lo vivido, las personas vuelven a conectar —si esto se había perdido¹⁹— con la idea de que pueden llegar a acuerdos y sentirse parte de algo que les une.
- Se alcanza una mayor claridad organizativa. Esto tiene que ver con entender nuestro papel dentro de los procesos de trabajo y de decisión. Y entender el papel de otras personas y equipos. Tiene que ver también con mejorar procesos, asignaciones, espacios de comunicación, de coordinación o de gestión.
- Se reducen jerarquías que no aportan valor. Las jerarquías innecesarias alejan las decisiones de donde está el conocimiento, y provocan —en las personas— desafección, falta de sentido, y —en los resultados— mala asignación de recursos, errores y lentitud.
- Se alcanza claridad sobre nuestros retos estratégicos. Al acabar un proceso, o alguna de sus fases, las personas participantes tienen más claro cuáles son sus retos inmediatos.
- Se alcanza una inmediata orientación a la acción.
- Se construye desde la base el diseño de las estructuras organizacionales²⁰.

¹⁸ Hace un par de meses hablaba con una persona de una organización con la que suelo colaborar y vi que ella no conocía mi trayectoria en la misma. Al explicarle que recientemente había liderado un proceso de reorganización del equipo, se le iluminó la cara, y me explicó que ella entró a trabajar en la empresa justo el día que tuvimos la sesión de cierre, y que se quedó entusiasmada de ver cómo salía la gente de aquella sesión. Le hizo sentirse orgullosa de la organización a la que acababa de incorporarse.

¹⁹ Es muy habitual encontrarnos con colectivos escépticos con llegar a decisiones de amplio consenso. Generalmente, suele ser porque han pasado por otros procesos que no han dado resultado.

²⁰ Al término de un proceso de reorganización una participante expresó así, con sorpresa y admiración, su valoración del proceso: «Hemos construido desde la base nuestra propia estructura de poder». Se trataba de una organización con valores horizontales, pero que en la práctica se traducían en indefinición y falta de espacios eficaces de coordinación, lo que generaba mucho malestar y sobrecarga de trabajo, a la vez que problemas de eficiencia, que estaban poniendo en riesgo la propia competitividad en el mercado.

—Mejoran los indicadores de eficiencia y desempeño y la cuenta de resultados.

6. Cómo entendemos la organización

En las líneas anteriores, quizá se haya advertido una forma no convencional de hablar sobre las organizaciones. Centraré este apartado en desarrollarlo más en profundidad.

Nos solemos relacionar cotidianamente con organizaciones de las que muchas veces no conocemos ni su forma jurídica ni su titularidad. Por ejemplo, podemos ir a un hospital sin saber si se trata de una fundación de base local, o de una gran fundación de ámbito estatal, o si es de titularidad pública, o una empresa con ánimo de lucro, o si es una cooperativa de iniciativa social... El servicio que recibimos y la manera en que vemos que se trabaja quizá no nos dé pistas sobre ello. Tendríamos que adentrarnos más para conocer las particularidades de la organización. Organizaciones de formas jurídicas variadas y con orientaciones distintas conviven y se desenvuelven en el entramado económico ofreciendo bienes y servicios.

Como he explicado, en Hobest trabajamos con todo tipo de organizaciones. Nuestro cliente tipo puede tener ánimo de lucro, o no tenerlo, normalmente —con pocas excepciones— actúa en el mercado, siempre está orientado a desarrollar una actividad eficaz y eficiente y a ser económicamente sostenible. Y, por tanto, en nuestro marco conceptual necesitamos claves para profundizar en el entendimiento de la organización y en el desarrollo de su potencial, independientemente de su forma jurídica. Porque, si bien ésta condiciona su marco jurídico y de gobernanza, no determina las dinámicas de trabajo ni las de gestión. A pesar de esta necesidad, nos cuesta encontrar conceptualizaciones amplias de la organización que abarquen a las de todo tipo y que pudieran servir para entenderla de manera sintética e identificar sus elementos clave.

Necesitamos una conceptualización que nos sirva para todo tipo de organizaciones con las que trabajamos o podríamos trabajar: aquellas que persiguen el desarrollo del potencial colectivo para generar valor para todos los grupos de interés y para la sociedad y lo hagan sin externalizar impactos ni local ni globalmente. La conceptualización nos ha de servir para desarrollar su potencial colectivo.

En la concepción habitual, la propiedad (y, por tanto, la forma jurídica) determina completamente la organización. Así, en *El modelo vasco de*

transformación empresarial, Alfonso Vázquez²¹ planteó la necesidad de enfocar «de manera radicalmente diferente —en la teoría y en la práctica— los temas de la **propiedad**, el **poder** y la **organización**»:

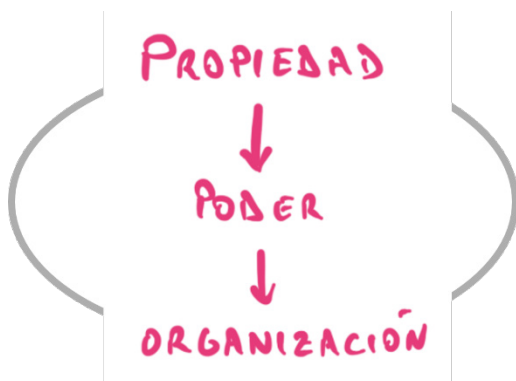


Imagen 5

El esquema refleja el modelo imperante, que se sustenta en tres ideas clave. El poder corresponde genuinamente a la propiedad, la propiedad asigna el poder a determinadas figuras u órganos, y éstos determinan la organización: organigrama, puestos, roles, funciones, relaciones... De esta concepción emana la organización vertical —en todas sus versiones, más o menos autoritarias—, que todos conocemos. A pesar de que los discursos cambian, el fondo no se ha transformado²², y esta concepción sigue siendo imperante, incluso en organizaciones nada sospechosas de lógicas capitalistas²³.

La visión imperante exige una determinada concepción del poder. En muchos lugares nos solemos referir a la concepción imperante de

²¹ Vázquez, Alfonso (1998). *El modelo vasco de transformación empresarial. Retando al futuro*, Hobest, Bilbao.

²² Ver nota 8.

²³ En una cooperativa de consumo la relación entre el equipo de profesionales contratado por cuenta ajena y el consejo rector no era fluida y generaba conflictos. Al indagar, observé que la presidencia tenía una visión alineada con el modelo imperante sobre el papel de las personas trabajadoras: les correspondía simplemente hacer lo que se les ordenara. Y para asegurarse de ello incrementaba su presencia en los espacios de trabajo, lo que era vivido como un control asfixiante. Su concepción de la organización generaba malestar e impedía el desarrollo del potencial colectivo. Unos años más tarde la incapacidad de generar bases adecuadas para el despliegue del potencial colectivo se volvió a implantar como un resorte: las personas con más poder actuaban de una manera paternalista y autoorientada.

poder como «poder sobre». Es el poder que otorga la posición jerárquica, el puesto, el cargo, el estatus dentro del organigrama. La forma de *poder sobre* es la que permite decidir sobre lo que uno mismo hace de una manera desigual o no equitativa con respecto a otras personas (de manera privilegiada o discriminatoria) y también, sobre lo que han de hacer las demás, directamente o participando en tomas de decisiones que afectan a otras personas. Además, este tipo de poder no solo está asociado a lo interno, sino que hay formas de poder estructural asociadas al sexo, el color de la piel, la clase, el origen, etc. que trascienden la organización, pero también operan en ella.

En las organizaciones es importante entender cómo funcionan las formas de poder instituidas. En algunas organizaciones se repiten ideas «mantra» como «aquí todos somos iguales», «no hay jerarquías», «no hay jefes», «somos una organización horizontal», «nos basamos en la autogestión»... Cuando en lugar de ser ideas inspiradoras se convierten en dogmas pueden llevar a verdaderas catástrofes: carencia de espacios de coordinación eficaces y de orientación estratégica, injusticias, falta de reconocimiento, personas con mucho conocimiento situado desplazadas, salidas (voluntarias o no) de personas que aportan mucho. Las organizaciones necesitan estructuras de poder instituidas, pero éstas han de ser eficaces y estar orientadas a desarrollar el potencial organizacional. Desgraciadamente muchas veces las formas de poder instituidas se orientan hacia los privilegios, intereses y concentración de poder de algunas personas o grupos, y por ello nos generan desconfianza y cautela.

La concepción de poder arriba planteada es parcial. Necesitamos complementarla, con una comprensión del poder más amplia. Se suele hablar de «poder para» (hacer, explorar, animar, expresar, comunicar, resolver, responder, acompañar...), y también de «poder con o entre» (personas, equipos, organizaciones, la comunidad...) y «poder desde» (nuestro conocimiento, capacidad, visión, sensibilidad...). Todos tenemos poder. Todos podemos *hacer*, tenemos capacidades, conocimientos y nos comunicamos y podemos cooperar.

Es más, el *poder sobre* no es un poder generativo en sí, solo en coalición con el *poder para* (*con, entre, desde...*) se convierte en poder generativo. En solitario, cuando no consigue invocar al *poder para*, solo puede ser destructivo y paralizante —la metáfora de sentir que nos cortan las alas es muy recurrente (y dolorosa)—. Y cuando el *poder sobre* (o el poder instituido) invoca al *poder para* de manera coercitiva, y no conciliada, genera dominación y violencia. Muchas personas bienintencionadas cuando acceden a cargos de poder —político o dentro de las organizaciones— se dan cuenta de que realmente el cargo no da poder directo para hacer y transformar.

Utilizamos una misma palabra —organización— para referirnos de manera genérica a las unidades económicas —como empresas, asociaciones, cooperativas, etc—. Y también para referirnos a la forma en que las personas se organizan en función de determinados fines. En este escrito me he referido generalmente a la primera acepción, salvo en el apartado referido a las motivaciones en el ámbito organizacional. En cambio, en el esquema anterior, «organización» se refiere al conjunto de normas, tácitas o explícitas, por las que un grupo de personas se organiza.

La organización en la concepción imperante se concibe como un **instrumento al servicio de la propiedad**. El *poder (sobre)* es el instrumento para ello. Pero, además, el *poder sobre* tiene una tendencia de autoorientación: tiende a convertirse en un objetivo en sí mismo y acumular más poder.

Si una empresa está concebida con la meta principal y única de maximizar los beneficios para sus accionistas —y hacerlo «caiga quien caiga»— es lógico que genere resistencia y el escaqueo en las personas trabajadoras y desconfianza en las personas o empresas clientes, siempre que sean conscientes de ello.

La propiedad es uno de los atributos de la organización. La propiedad está amparada en una forma jurídica y en un determinado modelo de gobernanza, del que se desprenden unas formas de poder. Pero la organización tiene otros muchos atributos además de la propiedad, como son su actividad, las personas que la componen, su ubicación, sus instalaciones y tecnologías, su tamaño, su recorrido o su misión.

La propiedad define un marco de actuación. Sirva a modo de ejemplo el interesante reto planteado por un cliente:

Quiero que las personas se impliquen y sientan la empresa suya como si fueran propietarias. Pero la realidad es que no lo son. Analicemos las ventajas que tenemos las propietarias y exploremos maneras para hacer que las personas disfruten de estas ventajas aun sin ser propietarias.²⁴

A partir del marco de actuación que propone la propiedad y respetando el marco jurídico, son las personas de la organización —entre las que en muchos casos también se encuentran participando activamente las personas propietarias o sus representantes— las que deben ser capaces de desarrollar su máximo potencial para llegar a los objetivos y resultados que la organización persigue. Las formas de organización óptimas —sobre esto hemos escrito mucho— no son las que se han de adaptar a las decisiones

²⁴ Recojo este ejemplo en este post de LinkedIn: <https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:7354814377448947713/>

tomadas en las cúpulas, o en las esferas superiores, las formas autoritarias y de jerarquías verticales, sino aquellas que la propia organización necesita según sus propias características²⁵.

Así, en nuestra práctica es necesario concebir de otra manera la organización. La organización no es un instrumento de la propiedad. La organización es el actuar de las personas, y las personas no pueden concebirse como instrumentos para los fines de otras personas.



Imagen 6

Organización y poder han de estar concebidos como algo inseparable, entrelazado. No me han de organizar, me he de organizar, y hacerlo con otras personas. Me sirve mucho la metáfora de las figuras de cuerdas que utiliza Donna Haraway²⁶ para expresar cómo se entrelazarían la organización y el poder, con los conocimientos, las capacidades, las dinámicas, la comunicación, las interacciones, con el marco de actuación que propone la propiedad, con la orientación a aportar valor en la actividad que desarrollamos... Haraway elabora de una manera nada convencional, expresa cómo la potencia y las capacidades (el *poder para*) lo son en la medida en que están relacionadas dentro de un entramado y se aplican específicamente en ese espacio, y la potencia y las capacidades se incrementan en el desarrollo de la actividad. No se trata de pensar el conocimiento como algo que me permite observar y transformar desde el exterior sino para

²⁵ Ver nota 20.

²⁶ Haraway, Donna (2019). *Seguir con el problema. Generar parentesco en el Chthuluceno*, consonni, Bilbao, [2016].

«aprender a heredar sin negaciones y seguir con el problema de mundos dañados», en lugar de para comenzar «a partir de las premisas de empezar todo de nuevo y reiniciar desde cero»²⁷.

En la medida que iba escribiendo este artículo, he ido dando forma a reflexiones que había elaborado y compartido de manera desordenada en distintos espacios. A continuación, presento un esquema que he titulado de síntesis organizacional, donde se combinan dos ejes centrales —eje de distribución del poder y eje de aportación de valor— que puede ayudarnos a entender cualquier organización y acompañarla en su desarrollo:

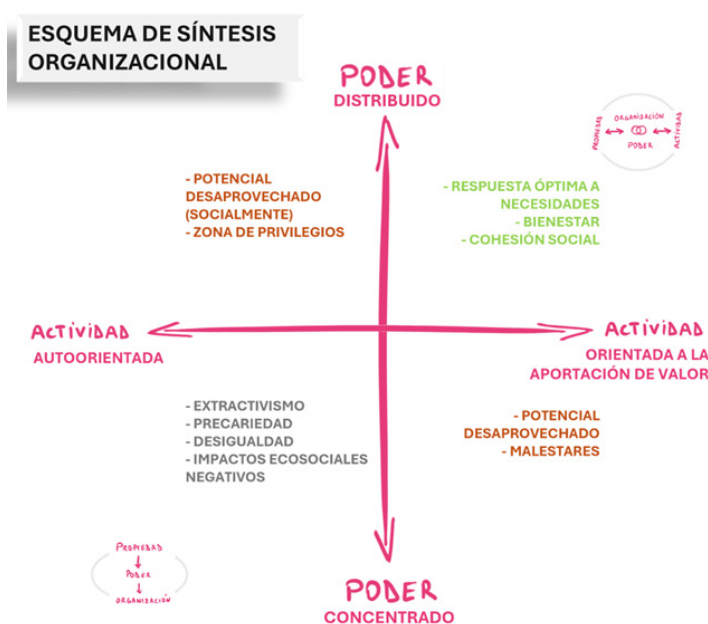


Imagen 7

En el eje vertical, en un extremo tenemos la orientación hacia la distribución del poder y en el otro la orientación hacia el poder concentrado. Se combina con el eje horizontal en el que se refleja la orientación a aportar valor con lo que hacemos (a nuestros clientes, a las personas usuarias, a la sociedad...) como extremo opuesto a una organización que está autoorientada a su propio provecho: dividendos y plusvalías para propietarios, sueldos y condiciones privilegiadas para personas trabajadoras...

²⁷ Ibid. Pág. 229.

En la parte de presentación hablaba de una línea donde podíamos colocar en un extremo la organización salvajemente extractivista y/o criminal y en el otro la organización ideal. Esto se ilustraría en este esquema con una línea diagonal que va de la concepción imperante de propiedad, poder y organización a la concepción que propongo.

En el cuadrante inferior izquierdo, se ubican las organizaciones orientadas a que unas pocas personas o grupos acumulen cada vez más poder y dinero. En el extremo estarían las que generan impactos muy negativos tanto en la organización como en el territorio y también a nivel global.

El cuadrante inmediatamente superior, se refiere a una situación donde el poder no está tan concentrado, pero tampoco está orientado a desplegar la aportación de valor del colectivo. Es un espacio de privilegios —estructurales o de otro tipo—. En estos lugares se pone mucho énfasis en aparentar más de lo que se aporta.

En el cuadrante inferior derecho, la organización no fluye por su modelo de gestión, que no está orientado a desplegar el potencial colectivo, o no lo está consiguiendo.

Y, finalmente, las organizaciones que necesitamos están en el cuadrante superior derecho. Organizaciones donde se consigue que las capacidades de las personas se entretrejan y aporten valor, como un núcleo que irradia luz y vida, interna y externamente.

Desde mi punto de vista, para conseguir desarrollar las organizaciones óptimas, tanto aquellas en las que se «vive» mejor, como aquellas más capaces y eficaces, es necesario:

- Que las personas **se apropien de su trabajo**. Esto significa que, dentro de los marcos y contextos de la organización, haya margen para que las personas puedan sentir genuinamente que trabajan con autonomía, con reconocimiento y/o propiedad sobre el resultado de su trabajo y que la actividad que desarrollan no entra en contradicción con su integridad y sus valores.
- Que la **construcción colectiva** sea la clave tanto para el funcionamiento habitual como para el diseño estratégico. Esto significa que la dinámica de trabajo y la estructura de gestión se desarrollan para activar el máximo potencial colectivo. Y también significa que se abren procesos participativos, y se desarrollan eficazmente, para definir las bases comunes.
- Y que las **formas de gestión**, de gobernanza, de organización y de liderazgo estén orientadas a hacer que sea posible la apropiación del trabajo y la construcción colectiva. O, dicho de otra manera: que las formas de poder instituido (*poder sobre*) se diseñen y se ejerzan para

permitir la activación y el despliegue de las formas de *poder para, con, entre y desde*.

No conozco ninguna organización ideal o perfecta, pero sí conozco muchas organizaciones y muchas personas que intentan avanzar y mejorar. Contrasto a diario que la forma de concebir la organización y su desarrollo que he expresado en estas líneas ayuda a avanzar a estas organizaciones y a las personas que las lideran.

7. Práctica de transformación social

Acompañamos en la transformación de las organizaciones para transformar la sociedad.

Así solemos definir nuestra misión en Hobest. Transformar la organización significa pasar de entender la organización al servicio de la propiedad a entenderla como algo mucho más complejo, donde las personas de la organización se hacen protagonistas, se dotan de agencia. Creo que resultará obvio que cuando el fin de la organización es deseable y cuando las prácticas que se utilizan son deseables, generar un mayor potencial colectivo es lo óptimo que podemos hacer.

También es natural que las organizaciones cuyas propiedades tienen objetivos extractivistas, criminales, que no tienen problema en externalizar todo tipo de impactos negativos, tanto ecológicos como sociales, no tengan ningún interés en democratizar sus modelos de gestión. Tampoco las esperamos.

Por democratizar no ha de entenderse el ejercicio de mayorías ni sistemas asamblearios en la toma de decisiones, sino la descentralización de las decisiones y la orientación colectiva hacia el bien o el interés general y no al de algún grupo en particular, tal como he ilustrado en el esquema de síntesis organizacional.

Estamos inmersos en una sociedad con una preocupante tendencia individualista. Desde muchos lugares se apela a la necesidad de soluciones comunitarias y colectivas. Las soluciones individualistas no son soluciones. Pero el sistema genera continuamente comportamientos cada vez más alejados de espacios colectivos y comunitarios, dificultándolos y anulándolos.

Estoy convencida de que las organizaciones pueden ser un buen espacio para desarrollar la agencia colectiva y comunitaria.

Cuanto más agencia o protagonismo alcancen las personas en las organizaciones, sobre todo, si su agencia es capaz de trascender su campo

inmediato de actuación e influir en otras esferas (como en la esfera de las políticas públicas, en marcos regulatorios, en el ámbito educativo, en sus relaciones comerciales y en el contexto comunitario) menor será la tendencia a tomar caminos desviados del bien común.

8. Conclusión y retos

Este artículo comienza con una presentación personal donde intercalo aspectos de conceptualización a partir de la práctica. Continúo con una explicación más aterrizada, a través de una muestra de organizaciones cliente, repasando las motivaciones que las animan a contratarnos y los resultados que obtenemos. En este punto, he entendido que era el momento de profundizar en la concepción que tenemos sobre la organización. Tanto ese apartado como el siguiente que le es complementario y hace referencia a la transformación social son, probablemente, las tesis principales de este trabajo.

Desde mi punto de vista, las concepciones sobre la organización que se suelen utilizar siempre carecen de algo o les sobra algo. Echo en falta una teoría sobre la organización que, por lo ya dicho, no la conciba como un instrumento (de la propiedad). Y sea capaz de un abordaje comprensivo. Un marco conceptual que nos permita adentrarnos en una organización, con todas sus circunstancias, y podamos sacar conclusiones, podamos acompañarla en sus procesos. Sería como algo similar a la praxis médica en el ámbito organizacional. Quien ejerce la medicina ha de tener una visión holística de la anatomía y de la fisiología humana para poder atender a sus pacientes. Planteo un área de conocimiento que nos sirva para trabajar con las organizaciones. Y será necesario, para ello, partir de una cierta definición y marco de las organizaciones.

Se trataría de un área de estudio o un campo de conocimiento que debería de muchas disciplinas: economía, psicología, derecho, sociología, administración, política, antropología, filosofía, estudios feministas, estudios críticos, etc. Y conectaría con los retos de transformación social que necesitamos tanto a nivel global como local.

El marco conceptual que aquí se plantea no es susceptible de ser incorporado a lógicas extractivistas, ni de ser apropiado, sin desvirtuarlo, por poderes centralizadores. Precisamente, es un conocimiento para activar el potencial colectivo. Descentralizar el poder es a la vez requisito y fin.

Es por ello subversivo para los poderes que actúan en lógicas concentradoras y autoorientadas. Las lógicas concentradoras de poder restan valor y anulan el poder sistemáticamente de todo aquello que no pueden someter. Como sucede en todo sistema de dominación.

Creo que solo a través del conocimiento y la toma de consciencia podremos actuar para dar vida a organizaciones y prácticas que realmente transformen la sociedad. Necesitamos un abordaje distinto sobre cómo entendemos el conocimiento y cómo lo aplicamos en las organizaciones, cómo entendemos las organizaciones y la transformación social.

Confío en que la presentación en este artículo de sus distintos apartados ofrezca una visión suficientemente amplia de lo que quiero trasladar.

Me sentiré satisfecha si con este texto he sido capaz de generar cierta curiosidad sobre nuestra praxis y, aún más si alguien se me aproximara para empezar a dar forma conjunta a un área de conocimiento que tenga como objeto de estudio la organización.