



Artesanía y Consultoría: mi lectura de Sennett

En vacaciones pude leer por fin el primer libro de la trilogía sobre cultura material de [Richard Sennett](#), *“El Artesano”*, al que le seguirán dos joyitas más: *“Guerreros y Sacerdotes”* y *“El extranjero”*.

El libro de Sennett es una descomunal metáfora que, masticada sin prisa, funciona de maravilla para reflexionar sobre el mundo moderno (y sus carencias) a partir de las sabias sugerencias que nos deja el pasado.

Ya decía yo, allá por mi [post-5](#), que disfruto mucho de la capacidad que tienen algunos filósofos, sociólogos e historiadores de tejer conexiones temporales y extraer patrones entre situaciones separadas en el tiempo.

El mensaje del método seguido por Sennett, que en su momento alabé en pensadores holísticos como [Hiroshi Tasaka](#) o [Peter Watson](#), confirma las virtudes de repensar el hoy desde una perspectiva en espiral. Recuerdo ahora a Tasaka cuando decía que *“el futuro está en el pasado pero revivido con un nuevo valor”*, y creo que este libro refleja exactamente esa forma recurrente de releer la vida.

Por: Amalio A. Rey

Insisto, es sorprendente la cantidad de conexiones que uno puede encontrar entre las descripciones de Sennett sobre la **evolución del taller hacia la industria** y lo que estamos viendo en la actualidad. Por ir haciendo boca, pongo como ejemplo esta cita: “a los victorianos la abundancia material les produjo al mismo tiempo admiración y angustia. *La máquina introducía un elemento nuevo en la relación entre cantidad y calidad*”. Esa “admiración y angustia” traducidos al presente me ha recordado lo que significa Internet y la *infoxicación*.

Además de los paralelismos que encontré en la obra Sennett con corrientes de pensamiento que sigo con gran interés en los últimos tiempos como el [Design Thinking](#) o la [filosofía 2.0](#), lo que más he agradecido de su lectura es que **introduce lírica, emoción y consistencia en el imaginario del “artesano”**, una palabra que de solo pronunciarse evoca sensaciones positivas pero que, al menos yo, entendía de forma incompleta.

A pesar de los ataques de erudición a los que nos expone Sennett en algunos

momentos del libro, cargado de detalles que se te hacen cuesta-arriba seguirlos, no paré de dar trabajo a mi rotulador marcando ideas que podía aplicar al presente o que me sugerían matizaciones en la expresión formal de lo que hemos llamado **“consultoría artesana”**.

De eso voy a hablar en este artículo porque he leído el libro siempre desde la mirada sesgada de alguien que ya está haciendo un viaje. A pesar de leerlo en Agosto, no ha sido para mí ni mucho menos un libro vacacional, de esos que te zampas en tres ratillos de playa.

Mi propósito era muy concreto y práctico: **¿qué puedo aprender de la historia, el oficio y la cultura del artesano que pueda servirme para comprender mejor lo que es un “consultor artesano”?** Mis conclusiones todo esto están resumidas en este artículo.

La artesanía y el artesano: ¿De qué hablamos?

Aunque a estas alturas parezca obvio, lo primero que hay que revisar es la idea del artesano como alguien que solo hace trabajos manuales. Ser artesano debe percibirse como una cultura, una forma de hacer las cosas y ver la vida, que puede expresarse en territorios mucho más amplios que el del trabajo manual. Por tanto, cuando hablamos de “artesanía” o de “artesanos” **lo que estamos haciendo valer es la metáfora que supone**.

Según Sennett, la “Artesanía” es el **“deseo de realizar bien una tarea, sin más, solo por hacerla bien”**, e insiste a lo largo de todo el libro que “la artesanía es trabajo impulsado por la calidad”.

Confieso que esperaba una definición más redonda y contundente de lo que es el artesano, y me sigue pareciendo incompleta esa forma de describirlo.

O mi forma de pensar me limita para entender algo tan simple, o falta algo en la ecuación. No sé, a mí me parece que *hacer las cosas bien* porque sí, porque disfrutas lo que haces, es condición necesaria pero no suficiente para sentirte un artesano.

Hay personas que se empeñan en hacer las cosas bien guiadas por motivaciones intrínsecas, por mero disfrute, pero siguiendo una lógica y unos objetivos que pudieran ser "industriales". Disfrutan su parte, y la hacen con calidad, pero sumergidos dentro de una cadena o dinámica que es industrial.

Por tanto, para **hablar de artesanía** **sigo pensando que no es suficiente con "disfrutar"**. Por mucho placer que pongas en lo que haces, si produces por lotes, a mí me parece que falta ahí un rasgo clave: la **personalización**. Lo siento, sé que es una palabra manida, de la que se ha abusado mucho, pero opto por ella porque es fácil de entender.

Partiendo de reconocer, como dice Sennett, que "la palabra misma implica valores en conflicto", me voy a atrever a enumerar algunos **atributos o rasgos distintivos** que para mí tendría siempre un verdadero artesano, y que se añaden al mero deseo de hacer las cosas bien:

1. Disfruta: Se divierte con lo que hace, y por eso procura hacerlo bien porque sí. Se entrega al proceso con la pasión de un artista que moldea una pieza.

2. Personaliza: Imprime un carácter y un sentido personal a sus trabajos, que tienden a ser diferentes porque adquieren cierta identidad. No hace "productos" sino proyectos flexibles y ligeros con un alto grado de personalización.

3. Experimenta con libertad: Siente curiosidad por la experimentación creativa de nuevos materiales y formatos. Le cuesta repetir lo mismo porque es curioso y le tienta lo nuevo. Por eso anhela trabajar con márgenes razonables de **libertad y autonomía**.

4. Aprende haciendo: *Manosea* la realidad con una clara vocación de acción. No separa teoría y práctica ("cabeza y manos" según Sennett), sino que las mezcla como el buen practicante reflexivo que le gusta ser. Observa y actúa, es ágil para concretar lo que imagina.

5. Conecta, empatiza: Procura cimentar una relación de confianza con el usuario, cliente o destinatario de su trabajo, al que necesita poner nombre. Aspira a esa conexión íntima y cercana para poder personalizar su obra y también, para ganarse el margen creativo que reclama. Concibe lo que hace pensando en las expectativas de **personas concretas**.

6. Vocación de productor: El artesano produce, no intermedia, ni subcontrata. Cuando necesita ayuda, se asocia y acude al gremio pero **tiene esencialmente una cultura de productor** más que de vendedor (de hecho, suele vender mal) y en cierto modo, no lleva bien la figura del intermediario.



El consultor artesano

Antes de entrar en más detalles, voy a traducir y resumir los rasgos que enumeré antes en registro de "consultor artesano":

El consultor artesano es alguien que disfruta por vocación lo que hace imprimiendo identidad a sus proyectos, que reclama autonomía para la experimentación creativa, es ágil para concretar lo que imagina y cimienta relaciones de confianza con sus clientes.

Disfrutar, divertirse haciendo consultoría: ¿basta con eso?

De los seis rasgos antes mencionados, éste es uno de los que destacaría más: la pasión que siente el artesano por lo que hace. El "artesano" lo es por vocación y como dice Sennett, refiriéndose a [Max Weber](#), por esa **"convicción cada vez más firme de tener como destino hacer en la vida precisamente lo que se hace"**.

Vocación y disfrute se mezclan, como no podía ser de otro modo, y eso se nota más que nada en la actitud del artesano, trabaje en lo que trabaje.

¿Te gusta (realmente) lo que haces? ¿Disfrutas reflexionando sobre problemas (complejos) de otros, buscándoles soluciones y ayudando a implantarlas? ¿Te sientes cómodo trabajando siempre de "visitante", con la contención y la prudencia que eso requiere? ¿Tienes paciencia para procesar con serenidad (o prisa, según toque) problemas tan diversos que no son los tuyos? ¿Eres persuasivo para comunicar tus ideas y que te hagan caso? ¿Te sientes seguro de lo que sabes para poder dar consejos con la convicción que se espera de ti?

En fin, podría extenderme en las preguntas del **Test del Consultor por vocación**, pero lo cierto es que mucha gente practica la consultoría por carambola, ha llegado a ella de rebote, y no ha tenido tiempo para pensar si es algo que le gusta. El artesano, en cambio, tiene muy claro que moldear piezas es lo suyo.

Así que la primera duda que el consultor (pretendidamente) artesano debería despejar es la de la vocación.



Confieso que he tenido momentos de incertidumbre al preguntarme esto pero ya me di cuenta que sí, que **es lo que me gusta hacer** a pesar de que a veces (y esto es importante reconocerlo) me toque hacer piezas con las que no me identifico, pero son las menos porque la mayoría de las veces disfruto ¡¡y mucho!! trajinando proyectos en mi Taller.

Pero quiero ahora volver a Sennett porque me gustaría saber **las razones por las que el (consultor) artesano hace las cosas bien porque sí**. ¿Cuáles son las motivaciones que lo llevan a ello? Entender eso me importa mucho.

Aunque de algún modo pueda contradecirme, sospecho que además del disfrute, del placer en el proceso mismo, pueden conjugarse otras motivaciones en el artesano que conectan precisamente con lo que puede hacer el entorno para facilitar su viabilidad.

Si disfrutar fuera un requisito sine qua non para hacer las cosas bien, entonces ¿Qué haría un consultor artesano cuando tiene que abordar un proyecto que empieza a no gustarle, cuyo “proceso” se ha torcido y se da cuenta que no es lo que creyó cuando le contrataron?

Si eso ocurre (¡¡que ocurre!!), entonces... ¿dejaríamos de hacer las cosas bien? Mi

respuesta es que no, porque **entran en juego otras características del artesano** que habría que mencionar también.

Estoy pensando, por ejemplo, en que el consultor artesano hace las cosas bien no solo por disfrute, sino también **por honor, por respeto a sí mismo, por una cultura de la calidad o una “dignidad artesana”** que enlaza, también, con otro rasgo que le asocio: el **perfeccionismo**.

Quando falta diversión, el perfeccionismo y la dignidad del artesano pueden salvar la calidad del proyecto

Eso para mí está claro y me consta. Así que en procesos o proyectos donde no necesariamente disfrute, en donde por alguna razón no sienta tanto placer, el orgullo, la dignidad y ese puntito de perfeccionismo le inyectan la energía suficiente para compensar esa falta de disfrute y producir la calidad que se supone de él, o mejor, **la que él mismo exige de su obra**.

Personalizar, imprimir identidad a los proyectos

Como expliqué antes, estoy convencido que éste es (por definición) el segundo rasgo más distintivo del consultor artesano: **tiende a implicarse en proyectos**

únicos y de magnitud relativamente pequeña.

Ese rasgo sirve para definir muy bien a su complementario: el **consultor industrial**, que trabaja proyectos de implantación de grandes dimensiones y/o con una metodología tan cerrada que su orientación es más a “productos”. Éste implanta soluciones paquetizadas con resultados más o menos predecibles. Sabe lo que va a entregar, y a lo que se compromete, incluyendo el recorrido mismo que ya está prefijado en detalle.

El consultor artesano, en cambio, **gestiona los proyectos como piezas únicas y diferenciadas**, pero entendamos esto con las matizaciones que voy a introducir a continuación.

Lo que he dicho antes no significa que un consultor artesano jamás repita un curso, evite usar una presentación que ya tiene preparada o se niegue a utilizar trabajo bien hecho de proyectos anteriores. Desde luego que sería estúpido no aprovechar herramientas que funcionan bien y que también sirven para el nuevo proyecto. Pero como bien dice **Julen Iturbe**, “por mucho molde que utilice son demasiados los matices para repetir producto”.

Es decir, el artesano por su propia naturaleza parte de lo que ya tiene y ha aprendido, pero se esfuerza por personalizar o acuñar algo distinto en cada trabajo que hace: 1) Le añade una **visión personal** porque evita clonar soluciones estándar, 2) Huye del “producto” para tratar la consulta como un “proyecto”, adaptado lo más posible a las particularidades de cada situación.



En definitiva, procura no repetirse a sí mismo porque es creativo y curioso, y no se siente realizado emocionalmente repitiendo cosas.

Esa característica del artesano la definió **Miguel Rodríguez** con una metáfora perfecta y que con su permiso voy a citar aquí: “¿Sabes cómo sabes si has entrado en una buena coctelería? *Cuando no tienen carta de cócteles, cuando el barman te escucha y **decide cuál es la combinación que te puede ir mejor en ese momento** y para ese estado de ánimo concreto*”.

¡¡Eureka!! No hay “productos” (ni carta de cócteles, ni catálogo de consultoría), sino una disposición a escuchar y a preparar la combinación que se adapte mejor a la necesidad del cliente.

Esa personalización imprime carácter a lo que hace el consultor artesano, y explica que su resultado tienda a ser diferente y, también, a veces incomprendido por aquellos que lo que quieren es lo-mismo-que-compró-el-vecino.

Pero curiosamente **Sennett** nos recuerda en su libro que la consultoría industrial puede moverse y advierte que:

“Ya en el siglo XVIII era evidente que los objetos hechos a máquina podían ser programados para que parecieran hechos a mano al modo tradicional”.

Brillante... ¿a qué nos suena esto? Pues al intento de la consultoría industrial, o quizás deberíamos decir de la **consultoría basura, de vender personalización y artesanía falsas**. Se industrializa el proceso al 90% con metodologías y procedimientos encartonados de tal manera que un becario o principiante pueda echar a funcionar “la máquina”, para que después, solo al final, llegue el consultor senior con experiencia (y muchísimo más caro) a agregarle los complementos y adornar la pieza para que parezca única, y se pueda cobrar cara. Es lo que vemos todos los días en el negocio de las grandes consultoras, y no hablo de anécdotas sino de hechos contrastados.

Las ventajas de lo diferente... e imperfecto

A mí me gustaría destacar las ventajas de este abordaje personalizado. Tengo que insistir en esto y para ello voy a apelar al instinto más básico de las empresas: su necesidad de diferenciarse.

El consultor artesano genera soluciones que potencian la diferenciación de sus clientes

Se sale de lo común, y así evita la normalización que conduce a muchas empresas a que terminen compitiendo en precios. Lo industrial tiende a lo contrario, prima la eficiencia y la reproducción de modelos generalmente aceptados, lo que en teoría parecería menos arriesgado a corto plazo

porque consiste en implantar lo conocido, pero que **implica una renuncia a la capacidad de sorpresa, que es algo muy peligroso en los tiempos que corren**.

Pero también hay que reconocer que mucha gente no sabe apreciar tanta diferenciación, e incluso puede llegar a aborrecerla. Y esto explica también por qué la “artesanía” en consultoría le va mejor a unos clientes que a otros.

Algunas empresas (bueno, las personas que las dirigen y hablan por ellas) priman la calidad técnica predecible y la perfección reconocida por el mercado masivo. Prefieren soluciones estándar porque les generan una agradable sensación de control.

Pero hay otras, que son las empresas que valorarían en su justa medida las fortalezas del artesano, que apuestan por una estrategia clara de innovación que las diferencie y les permita construir una identidad única con todas sus imperfecciones. **Buscan una autenticidad que los distinga**, y asumen el riesgo que eso implica a cambio de unas oportunidades que superan la media del mercado.

Pues bien, hablando del artesano del S-XIX, y su resistencia a la cultura mecanizada, Sennett comenta al más fiel estilo Ruskiniano que *“contra la perfección rigurosa de la máquina, el artesano se convertía en emblema de la individualidad humana, emblema concretamente constituido por el valor positivo que se atribuía a la diversidad, los defectos y las irregularidades del trabajo hecho a mano”*.

Según Sennett, “la Enciclopedia de **Diderot** sostiene que *el imperfecto vidrio hecho a mano tiene sus virtudes*” y cita entre ellas *“la irregularidad, la originalidad y lo que el escritor designa vagamente como ‘carácter’”*.

Vuelve a citar a Ruskin quien cree que cuando preferimos una hortaliza de apariencia tosca, irregular, **estamos diciendo algo acerca de nosotros**



misimos; o cómo el tomate orgánico refleja para nosotros valores de "hogar". Hablando después del proceso del soplado del vidrio, y citando también a la Enciclopedia, nos recuerda que *"Sólo si se sabe cómo algo podría hacerse a la perfección, es posible esta alternativa, la de un objeto con especificidad y carácter"*.

Estas ideas que explican la **imperfección como virtud**, me parecen nucleares para la reflexión del consultor artesano, y enlazan con el punto que viene a continuación.

Curiosidad, experimentación y error inteligente

Dice **Sennett**, con razón, que el trabajo del artesano se relaciona con la *libertad de experimentar, y en ese proceso añado que hay mucho de ensayo-error*, un método que ha sido muy denostado pero que (afortunadamente) empieza a reivindicarse como oportunidad para generar innovaciones.

El consultor artesano es una persona curiosa, con sed de investigación y de aprender.

Esa curiosidad se manifiesta, por ejemplo, en conocer más sobre *"el material que tiene entre las manos"*, algo que podríamos extrapolar al tipo de *"arcilla"*

que tatea el consultor y que son las personas.

Del libro de Sennett me gustaron especialmente sus constantes alusiones a **John Ruskin**, que llama *"el gran novelista romántico de la artesanía"*. Me identifico con muchas de ellas, por ejemplo éstas: *"Para Ruskin, el artesano es un emblema para todos aquellos que tienen auténtica necesidad de una oportunidad para 'vacilar..., para equivocarse'"* y, *"Ruskin creía que los rigores de la era industrial conspiraban contra las vivencias de experimentación libre y de fracaso saludable"*.

Qué precisión, ¡¡qué queja más oportuna!! = **los rigores de la era industrial conspiran contra la experimentación libre y el fracaso saludable**. Ahí tenemos un problema, un desafío que superar en los hábitos de trabajo del consultor.

La confianza y el trato cercano

La relación que se establece entre el artesano y su objeto de creación es mucho más íntima e intensa que en la cadena industrial, y en el caso del consultor ese "objeto" es vivo, son personas y no "materiales", así que esa intensidad exige estar muy atento a lo que dicen esos "materiales".

Hace apenas un mes descubrí una serie de TV que al parecer era muy

conocida. En el **"Doctor Mateo"** (así se llama), hablan de un hombre que dejó una importante carrera de cirujano en un gran hospital para convertirse en médico rural. Vi un capítulo especial dedicado a contar historias de profesionales reales que hicieron lo mismo que el personaje de ficción de la serie.

Uno de los casos que pusieron era un hombre que, con esa serenidad que arrojan las personas felices, decía que había cambiado el prestigio y la entidad de un gran hospital, por **las ventajas de trabajar en un pueblo, donde sus pacientes eran personas y no números, ni camas**. Es un símil que explica muy bien las diferencias entre el modo artesano e industrial de trabajar.

Las grandes organizaciones se burocratizan por necesidad, exigen eficiencia y una cadena de producción perfectamente engrasada. Se trabaja por volumen, y la facturación (junto a los costes) transmiten un sentido de la urgencia que va en detrimento del trato personal.

Es posible que haya fórmulas para encontrar un mejor equilibrio entre escala, eficiencia y personalización, pero lo que yo he visto hasta ahora me lleva a pensar que una se consigue a costa de la otra.

El consultor artesano, en cambio, trabaja con estructuras ligeras (y menos costes) y defiende un **modelo de trabajo centrado en las personas, en clientes con**

nombres y apellidos, con los que procura cimentar una relación más informal y cercana.

Es un deseo, y también una necesidad, porque la confianza le permite conseguir: 1) un margen para experimentar con libertad, 2) información para personalizar y adaptar su oferta, 3) una sensación de continuidad y de relación a largo plazo para *desmarcarse del estrés de facturación*.

El marketing del consultor artesano

Como los proyectos artesanos se caracterizan por contactos continuos, intensos e informales; la química y la confianza hacen que la clásica **facturación** por hora pierda gran parte de su sentido, y también los hábitos viciados del viejo **marketing**.

Sennett no habla explícitamente de marketing, pero vuelve a dar en el clavo. Parafraseando al economista **Thorstein Veblen**, se lamenta que “el buen artesano, absorbido por la preocupación de hacer bien su trabajo e incapaz de explicar el valor de lo que hace, es un **mal vendedor**”.

Eso explica por qué el consultor artesano no puede, ni debe, apelar a los sistemas industriales de marketing. Tiene que optar por una “gestión de relaciones” totalmente diferente, que se base en la autoridad reconocida de su propio trabajo y exponerlo con humildad pero activamente para que sea conocido. **Internet, por suerte, ayuda a eso y significa un escenario más amigable para el artesano-que-vende-mal.**

Traducido en términos operativos, a esta forma de trabajar no le pega la “puerta fría”, ni el marketing agresivo. Es difícil que prospere la confianza con un vendedor desconocido que te toca a la puerta sin pedirte permiso u ofreciéndote algo que no has pedido.

El artesano se promueve a través de su obra, que habla por él, y por la red de relaciones de confianza que sea capaz de tejer

Así que su viabilidad profesional depende del ingenio que tenga para **hacer visible y exponer su trabajo** (como expresión condensada de sus habilidades) en espacios donde pueda ser realmente apreciado y, también, en ofrecer ese extra de calidad necesario que convierta al cliente en su mejor prescriptor. Todo esto aderezado por una gestión exquisita de su **red de relaciones**.

Julen Iturbe escribió un post de referencia sobre este tema que llamó **“Marketing (inexistente) de la consultoría artesana”** y que dio paso a un jugoso debate.



Suscribo la mayoría de las conclusiones de Julen menos el título y suponer que el artesano (moderno) no hace marketing.

No me gustan los eufemismos, así que para mí **esto también se puede llamar “marketing”** porque, en definitiva, el consultor que todavía no es un crack, ni tiene la suerte de que le sobren los proyectos (así estamos la inmensa mayoría, y entre ellos no pocos artesanos), **tendrá que hacer algo más que trabajar bien para que le contraten.**

Como he insistido en otros foros, creo que la clave está en **apuntar bien, en elegir bien a los compañeros de viaje**. ¿Elegir, podemos elegir a los clientes? Por supuesto que sí, teniendo claro dónde y cómo conviene exponer tu trabajo, qué tipos de personas van a ser más sensibles a tu forma de hacer y dónde no meterte porque te queda grande o serás incomprendido.

Habrà que buscar clientes que, como dice Sennett, “aprecien en todo su valor las irregularidades de los objetos hechos a mano”

Hay que ser más proactivos en esto, porque la calidad de tu cartera de clientes (medida en grados de complicidad y confianza) va a ser determinante para que puedas hacer artesanía en consultoría. Y que nadie piense que esto se consigue sin esfuerzo, ni disciplina. Se necesita coraje para mantener el rumbo y saber decir que no. Es una siembra a largo plazo.

Hace un tiempo aprendí que la fórmula consiste en **focalizar los esfuerzos en unos pocos clientes (¡¡personas!!) a los que atender con especial dedicación.**

Son personas sensibles a lo artesano y que confían en mí. Estén aquí o allá, en la empresa o institución que sea, nos une una confianza que tarde o temprano termina traducándose en proyectos compartidos.

Paciencia y concentración

El artesano, como ya hemos dicho, disfruta el proceso buscando calidad. Eso le lleva por definición a **abstenerse de soluciones apresuradas.**



Volvamos a Sennett cuando reivindica la importancia del proceso y la lentitud (bien entendida) del artesano: *“lo que más enorgullece a los artesanos es el desarrollo de las habilidades (...)*

Esto sin duda no pega con la lógica industrial, y plantea un “imposible” para las grandes consultoras. ¿Qué pasa con la lentitud del tiempo artesanal y la prisa del mercado que sigue lógicas industriales? Pues que no se llevan bien en absoluto.

“La lentitud del tiempo artesanal es una fuente de satisfacción”

Sennett lo explica perfecto: *“La lentitud del tiempo artesanal permite el trabajo de la reflexión y de la imaginación, lo que resulta imposible cuando se sufren presiones para la rápida obtención de resultados”*

El artesano, con su hábito de concentrarse en problemas concretos (heredado de la tradición del trabajo manual), no puede rendir bien si tiene que atender a la vez varios proyectos y todos bajo presión de tiempo. Ese espíritu tranquilo y satisfecho del artesano cruje por todas partes en un entorno donde el reloj es el único medidor de eficacia.

Para terminar

Como se ve, **“El Artesano”** de **Richard Sennett** da para muchas lecturas y cavilaciones. De hecho, me he dejado en el tintero otros tantos asuntos que trataré en [mi blog](#) en una serie de entregas más breves. Entre ellos, hay dos temas pendientes que me gustaría destacar aquí.

Uno es el referido a **los problemas** que enfrenta el artesano (incluido, por supuesto, el consultor) para prosperar en este mundo tan *“líquido”* de hoy. El propio Sennett reconoce a su manera que no estamos en tiempos de lírica y que el artesano tendrá que reinventarse (o hacer un esfuerzo por repensar su entorno) para continuar siendo viable.

El segundo punto que dejo pendiente es la **traducción de la dinámica (y el espíritu) del taller al entorno de las organizaciones** porque como se ha visto, he dicho muy poco aún sobre cómo pueden funcionar las *“empresas artesanas”*.

Tengo bastante escrito sobre ambos temas, pero lo dejo para otra ocasión por razones obvias de espacio. Será pronto y sospecho que la cosa promete.

Esta obra está bajo una licencia Reconocimiento 2.5 España de Creative Commons. Para ver una copia de esta licencia, visite <http://creativecommons.org/licenses/by/2.5/es/> o envíe una carta a Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California 94105, USA. 1