

Título: "La gerencia del riesgo humano"

Su integración en las nuevas culturas corporativas

BASES PARA UNA ESTRATEGIA GERENCIAL

Jose m<sup>a</sup>. Benedi Gimenez

Aquellas ideas, teorías, datos, frases ocurrentes, etc. que se expresan en este trabajo - tesis y pueden ser propias de mi persona, pueden ser utilizadas por quién pueda interesar, en la seguridad de un correcto uso y aplicación en beneficio de los demás.



El comienzo del camino es la concepción.

Su realización es la expansión.

Durante este viaje somos totalmente responsables de lo que somos y de aquello en que nos convertimos.

Nuestra opción consiste en tomar o no esa responsabilidad y abrirnos al cambio, a la evolución.

Es cosa nuestra tomar la responsabilidad de nuestra propia evolución y empezar a trascender nuestras limitaciones.

"Rara vez se trata de un camino claro y fácil. Nos encontramos una y otra vez avanzando a ciegas, con la fe en que estamos cumpliendo el propósito, de que a pesar de las apariencias se está llevando a cabo el proceso de integración.

"Avanzar a ciegas requiere una confianza total en que la fuerza vital está haciendo lo más adecuado para nosotros".

GASTON SAINT / PIERRE Y DEBBIE BOATER



DOY LAS GRACIAS A ...

A los que con su cariño, confianza, afecto, ánimo, generosidad, entrega, ejemplo, verdades, críticas, envidia, mala fe, odio, injurias, calumnias, etc., han sido el "trampolin" y me han hecho llegar hasta aquí.

Por eso, mi camino hasta aquí ha sido tan fácil

DEDICATORIA:

- . A mis padres de quienes aprendo qué ser y qué no ser.
- . A mis hijos a los que ADMIRO y aprendo a querer cada día.
- . A mi ex-mujer de la que obtuve la libertad necesaria para reencontrarme a mi mismo, y poder intentar hacer mi "trabajo"
- . A mis amigos.
- . A mis compañeros de trabajo.
- . A mis profesores.
- . A mi propio guía que me habló en todas las etapas y momentos de crisis.
- . Y claro está, a mi abuelo Agustín Gimenez y a mi tío Manuel Benedi que han continuado conmigo, durante los años que precedieron hasta el inicio definitivo de mi nuevo hacer.



A U T O C R I T I C A



Posiblemente, se pueda definir este trabajo - "tesis" de poco técnico, superficial o incluso novelesco. Adelantándome, afirmo que todo ello es cierto.

Ni el tiempo de que he dispuesto y mi capacidad para emplearlo han podido dar más de sí, ni los elementos necesarios para que pueda contener todo el rigor que a su tema le corresponde, han estado a mi alcance.

Me corresponde autodefinirlo no como una "tesis", sino como una recopilación; ni siquiera una síntesis. Si algo hay que agradecer a alguien es a todos los que han sido capaces, antes de mí de lanzarse a escribir públicamente cuanto aquí recojo.

Todos ellos y tantos otros, que hacen y no hablan ni escriben, han sido, quienes han hecho el trabajo por mí. Quiero ahora "devolverlo" unido", enlazado, para que quizás, si otros se animan, podamos iniciar la construcción de un tramo más de escalera hacia la verdad y la paz, hacia la felicidad.

En cuanto a sus retazos novelescos, debo decir que es una tesis humana de la que mi propia vida personal y profesional, intencionalmente unidas, forman parte.

Mi necesidad de afecto, de reconocimiento o quizás mi escondido o solapado protagonismo y egocentrismo, mi soledad externa y mi voluntad de ayudar a otros, quedan reflejados en este trabajo, más interior terapéutico y vocacional que rigurosamente externo y académico.

Es un intento de comunicar, de algún modo mis propias vivencias, transmitiendo la realidad y verdad de su proceso hasta hoy.

Así pues, si ya está todo dicho y escrito, ¿para qué "estresar" mas nuestras mentes? ... Sintetizarlo, integrarlo en uno mismo y actuar es lo único preciso.

Por ello, aprovecho esta ocasión, para solicitar de aquellas Corporaciones, organizaciones y empresarios que estén dispuestos a iniciar, o continuar si lo han hecho ya, la estrategia de adaptación - transformación empresarial que desarrollo en la misma, la oportunidad de profundizar en el desarrollo interno (humano) de la empresa con la realización de experiencias, que nos proporcionen bases estadísticas totalmente adaptadas a nuestro ambiente laboral.



ESTE TRABAJO - "TESIS" PRESENTA ...



Si toda tesis es el propio reflejo de las aspiraciones de cada uno, en este caso lo es de las mías.

También es el reflejo de mi propio modo de ser, perseverante, inconformista y perfeccionista, incapaz de guiar mis biorritmos, de oscilaciones por naturaleza, muy acusados; en definitiva, irregular como el viento; insistente, tranquilo y perseverante como un elefante; habilidoso como un delfín; paciente como una araña.

Así cuanto he escrito, parece una búsqueda de algo, que te lleva de un lado a otro, sin un orden ni estructura, aparentes. Todo está interrelacionado, eso sí, pero todo está mezclado. Como en la vida misma; pero el conjunto es armónico.

Os aseguro que intencionadamente no lo he hecho, yo soy así también, unas cosas me llevan a otras.

Las ideas cuando surgen hay que expresarlas, después deberían ser ordenadas pero esto es ya trabajo con otros o un segundo trabajo, perfeccionado, "pulido", como queráis llamarlo.

Eduard de Boho diría que me parezco a los hombres de "ideas"; tienen tantas que la atracción de la última les impide organizar la anterior.

Pero lo cierto es que me interesa tanto la idea como el llevarla a cabo. Como podéis entender a lo largo de este trabajo, mi singular propósito, y determinación es organizar un punto ideal que me permita disponer de los medios para ensayar estas ideas.

El trabajo en sí, presenta dos partes; una recopilación de síntesis de libros y artículos publicados en diferentes revistas especializadas, que os acerque a la situación actual, en una visión global, y la segunda parte, que recoge y comenta las opiniones de los especialistas más académicos de la administración y gerencia de empresas, exponiendo y fundamentando a la vez mis propias ideas y pensamientos.

En realidad la tesis es corta y simple, se podría resumir diciendo que empresa y trabajadores conviven como dos sectores separados pero diferenciados; comunes pero hasta encontrarlos; ninguno de los dos confía en el otro.

Sin embargo, ambos piensan y buscan su identificación, su realización del mismo modo, a través del trabajo.

En una tesis integradora, presenta una realidad suficientemente importante y preocupante como para intentar "unir", coordinar a ambos, empresa y trabajador.

Hubiese sido suficiente con aportar los trabajos que acompañó y recomendar su lectura, centrándome en los aspectos técnicos del área de la gerencia.

Pero he sentido la necesidad de releer con vosotros todo el material utilizado, volviendo a considerar, como de nuevo, su utilidad en este tema. Ello ha creado en mí, el interés de todo un proceso de "repaso" que, sinceramente me ha ayudado mucho a valorar mi propio camino, y los "paisajes" que a lo largo de este debo de volver a recorrer.

Gracias por la oportunidad que, para poder consolidar algo de mí me ofrecéis.

Sin embargo, hay algo en el fondo de mí que me dice que en realidad este trabajo es innecesario. Son palabras, palabras y palabras... lo admito y os lo confieso.

Cuatro líneas hubieran sido suficientes. Sencillamente todo se reduce a que: consumimos demasiado, producimos demasiado, necesitamos trabajar demasiado y nos ocupamos de nosotros mismos demasiado poco.

No sabemos administrarnos ni administrar.



Hemos perdido el sentido de identificación con la vida.

Y esta, no tiene más que un sentido: vivir felices y ayudar a ser felices a los demás.

Casi siempre que leo un libro, pienso que todo gira alrededor de una o pocas más ideas, ¿por qué no exponerlas de un modo claro, corto, conciso y concreto, en vez de llenar y llenar páginas?...

Ahora que me he enfrentado al desarrollo de una sólo idea parece que empiezo a comprenderlo. Es la propia necesidad de comunicarnos y convencernos lo que hace emplear tantas páginas.

Puede ser, todavía, el medio principal para ello.

Para mí, es un martilleo, estresante.

En definitiva, mi propia aspiración y deseo con este trabajo es que el proceso de la lógica racional llegue a integrarse de modo continuo, en el uso de una inteligencia racional.



TITULO GENERAL DE LA 1ª PARTE:

LA GERENCIA DEL RIESGO HUMANO

1.- ANTE UNA SITUACION DE ADAPTACION-TRANSFORMACION  
ORGANIZACIONAL, MOTIVADA, INTERNA Y  
EXTERNAMENTE, POR LA INCERTIDUMBRE Y/O  
EL EQUILIBRIO EN LAS NECESIDADES HUMANAS.



Gerenciar algo tiene significados parecidos, pero no iguales:

- Gerenciar - dirigir
- Gerenciar - gestionar
- Gerenciar - coordinar
- Gerenciar - orientar
- Gerenciar - asistir
- Gerenciar - supervisar
- Gerenciar - guiar

Lo cierto, es que son todos los que dan el pleno significado de la palabra gerenciar.

Riesgo, es algo de lo que no conocemos su alcance pero al que estamos expuestos.

El riesgo humano, es aquel que asume un ser desde el momento en que decide su incorporación a la vida.

Debo de expresarme así, pues solo de éste modo he encontrado sentido desde la lógica, a la necesidad de vivir para un ser en su camino evolutivo. El camino de la evolución para un ser está, inevitablemente, sujeto a multitud de circunstancias que lo limiten. Sin embargo, en su conjunto todas confluyen en un mismo punto inicial y final, se resumen en un vivir feliz. Un balance que debe ser permanentemente positivo, puesto que no conocemos el término de tiempo en nuestra "empresa", en "aquello que tenemos que hacer".

A lo largo de nuestra vida, llegamos confusamente, para la mayor parte de nosotros, a imaginar o conocer nuestra posible misión, tarea, y aquellos medios que hemos "elegido" para desarrollarla.

Es a partir de entonces cuando ésta constante, nos permite avanzar con mayor seguridad interna.

Sin embargo, la variable del tiempo de que disponemos para ello nos condiciona y limita hasta el punto de convertir en obsesiva su realización, lo que nos impide llegar a tiempo las más de las veces o equivocarse cuando menos el modo, a otras.

Es el "cepo" que el propio deseo evolutivo nos pone para que nos permita ver a través de nuestra insatisfacción o impotencia, que nuestra proyección y crecimiento va de dentro a fuera y no de fuera a dentro.

No son los logros externos los que nos permiten alcanzar esa paz, esa sensación de plenitud interior (baste como prueba de ello las persistentes intranquilidades, insatisfacciones, etc., que aparecen aún en esos momentos de triunfo) sino la proyección a nuestra "empresa" de un ser interior integrado.

Diría que, desde un núcleo o ser único o completo construimos un medio capaz a través del resto de sus partes de enfrentarnos a cuanto nos va a permitir una mayor depuración del mismo.

Para el objeto de este trabajo, no considero necesario, incluso contrario, extenderme en los distintos cuerpos o partes que para mí, forman el medio al que me refiero. Nos basta saber que me refiero al cuerpo humano.

Así pues, el primer punto de necesidad es aprender a vivir.

Este aspecto o mejor enseñanza, la adquirimos desde nuestro nacimiento a través del ambiente familiar y social en el que estamos; tiempo más adelante comenzamos a desintegrar en nosotros aquello que por una u otra circunstancia nos incomoda. Sin embargo, son tantas y tan fuertes las presiones a que nos vemos sometidos que alcanzamos un aprendizaje válido, demasiado tardíamente y aún así a un coste y con unas secuelas tan importantes como innecesarias.

El segundo punto de necesidad es aprender a morir. Este es ya un fin en si mismo para la propia vida. Un inicio puede tener un final o una continuidad, pero un inicio humano tiene un final humano. Vivir la transición implica la comprensión de ésta necesidad.

Sólo desde éste punto de vista podemos empezar a entender nuestra aventura, la vida, su fin, su objeto, el por qué de la misma.

El tercer punto de necesidad se sitúa entre los dos primeros, vivir ese espacio de tiempo comprendido entre ambos, vivirlo con atención, con consciencia, utilizando las capacidades de nuestro medio que en su integración son las productoras de un reflejo interno que conocemos como sensación, me refiero a la felicidad.

Los tres puntos expuestos como de necesidad, podrían unirse en una posible definición de vida humana como:

"Vivir es aprender a morir feliz"

Puede sonar extraño, pero el cometido de éste trabajo es demostrar cuanto de cierto hay en ello pues considero que estamos todos de acuerdo en que



el mayor riesgo que existe para un ser humano es morir sin haber logrado ser feliz.

Así pues, todo trabajo gerencial hacia los riesgos esencialmente humanos ha de consistir en:

"La gestión y coordinación de cuantos conocimientos y técnicas van dirigidas a permitir que el ser humano conozca, entienda y aprenda y/o comprenda su propia capacidad y limitación para obtener felicidad; guiando, orientando, gestionando, coordinando, asistiendo y supervisando su aprendizaje".

Definido así, nos suena a la labor de un director espiritual, sacerdote o no; pero lo cierto es, que si bien el trabajo gerencial que nos ocupa afecta a la integración del área espiritual en el ser humano, nuestro trabajo va dirigido al propio conocimiento individual que permita obtener a éste su propia dirección y en consecuencia la elección del sistema de vida y trabajo idóneos para su bienestar.

Expresado así, suena tan simple como antiguo y común, sin embargo la experiencia actual me demuestra que las oportunidades de que se dispone para ello son tan escasas que justifican sobradamente, una labor gerencial en la empresa encaminada a coordinar los intereses de ambos, la labor de los departamentos de personal (selección, orientación, asistencia) y médicos, con las reivindicaciones materiales y humanas de los sindicatos de trabajadores, o enlazando éstos con aquellos.

Y aún cuando acepto que en parte se consigue, con un fuerte desgaste de energía, esta coordinación con los sistemas convencionales, la integración del individuo en la empresa o de la empresa en el individuo, no ha sido posible conseguirla sino como un medio de realización individual,

material y/o profesional, pero no como medio y espacio para lograr el desarrollo humano objeto y fin de la vida y que sin duda es el camino para acoplar, unir o integrar el trabajo de cuantos componen la empresa. Desde cada uno de sus puestos, desde el individuo como aportador de capital hasta aquel que pueda resultar más sustituible, la necesidad de realización a través de su actividad es una necesidad humana.

¿Por qué pues, si todo el componente empresarial tiene ya, hasta aquí, una necesidad común, subsiste el malestar y el desprecio incluso por la actividad empresarial, bien sea en los sectores de dirección como en los de producción?

En mi opinión, porque falta la proyección del mismo hacia el desarrollo interno del individuo; por la misma razón que apuntaba anteriormente refiriéndome a "logros externos" o, a "tantas y tan fuertes presiones" que nos limitan el fin esencialmente humano de desarrollo del ser.

¿Es posible a través de una labor gerencial, reducir, limitar, evitar (aquí no cabe transferir sino asumir) los riesgos del componente humano de una empresa?

Sin duda, SI; y ello, con un principio básico asegurador: la atomización del riesgo, que en este caso supone la individualización del componente.

Es decir, no podemos contemplar un conflicto, una limitación en el componente humano de la empresa como conjunto sin antes haber examinado la individualidad del mismo, los conflictos o limitaciones individuales.

Y aún así, después de haber estudiado las influencias externas y ajenas, que afectan al conjunto humano en los lugares donde se realiza su actividad. Aspecto éste, que debería ser entendido dentro de la seguridad e higiene en el trabajo, sin embargo su actuación se centra en el "a pesar de", desde el conocimiento interno del ser humano. Se les ofrecen los medios externos para evitar y no el propio conocimiento interno de las causas que lo pueden producir y por tanto evitar.

Tenemos que atender por tanto al conocimiento de la problemática individual a fin de que, por suma, podamos realizar nuestro trabajo gerencial en favor de la empresa, que, ya desde ahora, definimos como: "Un conjunto humano que, individualmente y a través de su actividad, más que en averiguar y corregir el "por qué de", debe obtener el equilibrio necesario, para poder realizar el desarrollo evolutivo de su ser in terno".

Esta definición de empresa tiene una total e innegable concepción humanista, pero sinceramente, es que no se me ocurre pensar, en una empresa sería de "desequilibrados", bien lo sean individualmente o en la actividad que desempeñan.

Une el contenido, o el sentido que quiero dar a ésta definición de empresa con el de gerencia de riesgos en su conjunto, puesto que no podemos separar las tres áreas, patrimonial, financiera y humana, por la misma razón, que tampoco lo están en la vida misma del individuo; las tres se interrelacionan.

Observemos el cuadro comparativo de las tres áreas gerenciales:

A mayor interes en	crecimiento patrimonial - estabilidad financiera - - menor ocupación humana.
A mayor interes en	crecimiento financiero - consolidación patrimonial - menor ocupación humana.
A mayor interes en	crecimiento humano - estabilidad patrimonial - - menor crecimiento financiero.

Observamos y deducimos:

- La necesidad de las tres, porque las tres componen el sustento necesario para la integración social habitual.
- Son inversamente proporcionales.

Al igual que, es perfectamente conocido que, los aspectos de "periodos de incertidumbre" e "inestabilidad", que preceden a los de desarrollo, crecimiento un firme y estabilidad general, precisan de la interrelación, "financiación dirigida a establecimiento de reservas y patrimonio", las que se suceden, suponen gasto de reservas y patrimonio, para obtener financiación; en una palabra, son las antiguas "vacas flacas, que siguen a las vacas gordas".

Quienes conocen la "empresa humana", es decir, el trabajo que en si mismo y a través de sí debe de realizar con su potencial un ser humano, habrán visto la similitud de unas y otras áreas o espacios a cuidar y proteger con suma rapidez.

Puede ser un símil, que comunmente utilizo, el que expresa los ciclos al que hago referencia:

Imaginad una escalera con sus rellanos, sus curvas, su barandilla; si miramos abajo su vacío y la sensación mezclada, de ilusión, fe, espe-desesperanza e inalcanzabilidad; si miramos hacia arriba ¿no os recuerda, los ciclos de una "empresa" sean los del propio proceso de vida personal o los del "otro" proceso empresarial como conjunto humano-económico-patrimonial?.

Para mí, es lo mismo; todo se repite, desde la célula, primera empresa, hasta el conjunto mayor que imaginemos; todo son repeticiones de procesos.

Conocer y tratar de entender y comprender cualquier sistema vivo y veréis la aplicación correcta de los procesos en la empresa.

Sencillamente porque el mundo, tal y como los conocemos es una empresa, la vida es una empresa; Universo, planeta, y vida, son empresas de una gran empresa y necesariamente, en consecuencia, precisan crecer, ser evolutivas; la vida es el medio para ello.

Algo vivo, es algo que está en movimiento, en creación, en equi-desequilibrio, es decir en riesgo.

Y el riesgo para la empresa, individual, pequeña, mediana, filial o multinacional es único por tanto: VIVIR

No es éste un trabajo de contenido filosófico, trascendental o existencialista, es todo lo contrario, la realidad práctica de cómo debe de ser un trabajo, una actividad, profesional, que permita hacer gente con visiones de conjunto o globales, a los riesgos que, el enfoque apartado o separado de uno de los componentes o áreas de la empresa, el área humana y su abandono, genera en la propia actividad interna y social de la empresa con sus planteamientos actuales.

No creo que sea ningún desafío o reto para nadie, sino, el único camino que nos queda para recorrer antes de llegar al "rellano de escalera" al que nos toca llegar. Sin duda, "la barandilla" no está en muy buenas condiciones, así que quienes lleguen a él sin caer, tendrán probada solidez, integración, coordinación y equilibrio en las diferentes partes que componen el "cuerpo de su empresa", en un lenguaje figurado que, personalmente, me gusta utilizar.

Si las circunstancias de incertidumbre nos han llevado a un cambio de estructuras, a desplazar el centro de gravedad, es porque la inestabilidad ha provocado un desequilibrio que hay que corregir. Y aquí, es donde empieza nuestra justificación, el fundamento de la necesidad de gerenciar el riesgo humano de la empresa y ello, en mayor y más acelerado modo, para compensar más rápidamente, su conjunción con las áreas patri-monial y financiera.

H. Felix Kloman, que publicó en la Revista Rims un trabajo presentado en un Congreso Internacional, se refiere en un análisis detenido de la evolución del "concepto gerencia de riesgos", a las vertientes de incertidumbre, cambios y nuevos desafíos de la actividad.

Como respuesta a la incertidumbre, expone la creciente respuesta de múltiples formas de gerenciar los riesgos, expresión de muchas y nuevas técnicas que estamos empezando a usar, para manejar nuestras vidas y nuestras organizaciones de manera más eficaz.

"Cada faceta de la gestión del riesgo tiene sus deficiencias". Cada una de ellas, tiene un enfoque demasiado estrecho. Las viejas formas de gestión del riesgo, que se concentran en los problemas específicos o en las técnicas que las han engendrado, han sido incapaces, hasta el momento, de satisfacer nuestras necesidades sociales más amplias. Es necesario realizar una síntesis, contar con un nuevo concepto, definición y comprensión de la gestión del riesgo. De ella, puede surgir una nueva función que se centre en la gestión estratégica del riesgo, que puede muy bien adquirir una posición de importancia en la eficacia de las empresas en las próximas décadas.

También Tom Peters señaló en el trabajo publicado en el '89 en Economist, que, "la sabiduría de la gestión actual está basada en la estabilidad".

Define el entorno en el que se trabaja hoy día, como de "incertidumbre sin precedentes" y destaca entre otros los "rápidos cambios de los valores sociales" como parte del "sello de identidad de esta aldea global en que vivimos".

En la misma dirección, se identificaron Andrew, Lipinski y Roy Amara en el '83, señalando la más amplia variedad de factores económicos, sociales, legales y competitivos que influyen en la gestión y al que tienen que enfrentarse los gerentes de las empresas; igualmente como el nivel

de comprensión de estos factores, aislada y conjuntamente, influyen en el logro de los objetivos corporativos que no va al ritmo de las necesidades de gestión.

Por todo ello señala Kloman que "la comprensión del riesgo y la incertidumbre es tan solo el primer paso; el ajuste de las estructuras de organización para ofrecer las respuestas necesarias, es el paso siguiente". Concluye esta primera identificación manifestando que, "suponíamos que la marea creciente de bienestar económico y logros tecnológicos, podría reducir el riesgo de catástrofes, nuestra exposición a una calamidad monumental. La realidad es que esta magnitud, probablemente ha crecido".

Surge, así pues, su teoría de que "la catástrofe es un elemento continuo y tal vez en aumento en una vida incierta".

"Tal vez deberíamos reconocer que el riesgo de catástrofe, es la cara interna de la condición humana; un precio que pagamos por ser capaces de alterar el equilibrio natural y transformar la faz de la tierra por medio del esfuerzo colectivo y el uso de nuevas técnicas". Son palabras de William MC Neill, donde quedan integrados los conceptos ecológicos con el desequilibrio interno del ser humano.

MC Neill, pone en entredicho la habilidad del ser humano para "manejar" y enfrentarse a estos cambios al afirmar que muchas de las respuestas sociales y de organización actuales pueden ser el resultado directo de nuestra incapacidad para vivir en la incertidumbre:

- El resurgimiento del fundamentalismo religioso en todo el mundo.

- El reconocimiento de las vulnerabilidades de vivir en una aldea global e interrelacionada.
- El estrés, junto con sus síntomas y repercusiones, que se está convirtiendo en una preocupación de peso en las economías desarrolladas.
- El abuso de alcohol, tabaco y drogas como intento de escapar de una realidad inaceptable y un futuro impredecible.
- La obsesión de las organizaciones empresariales por gestionar y dirigir sólo a corto plazo como forma de escapismo corporativo.

Los límites sociales del riesgo quedan definidos por las normativas legales establecidas por las Administraciones Públicas, que fueran un papel cada vez más importante en la evaluación y control de los riesgos, liberándolo. Así, la sociedad es más consciente que nunca del riesgo.

(Wad Edwards/Detlof Vom Winterfeld/Evaluación y gestión del riesgo. Pero es a los llamados riesgos ecológicos, a los que se refieren estos y a sus repercusiones, excesivas en costes económicos y sociales, por la exacerbación producida por la inmediatez de las comunicaciones mundiales, y añadido, por la propia ansiedad competitiva y desviado protagonismo sensacionalista.

Lo importante es que estos autores se preguntan: "¿Cuándo habría que ocultar información?..." "¿Cuáles son las repercusiones de gritar que viene el lobo antes de estar seguros de los hechos?..."



Queda reflejado con todo lo expuesto, la interrelación tan fuerte, existente entre: ¿Qué hemos hecho o mejor que nos hemos dejado de hacer?... ¿Hacia donde vamos?... La primera pregunta lleva ya, implícita, una detención, un pararse y un reconocimiento de daño sin posible solución; la segunda la incertidumbre motivada por la primera. Así vuelve a aparecer, la premisa constante del desequilibrio, en las manifestaciones palpables, que ahora nos atemorizan y nos obligan a detenernos y buscar. Unas respuestas neuróticas difíciles de sobrellevar, si no somos capaces de producir una transmutación, mejor que la traslación que se refleja.

Continuas son las alusiones a los riesgos ecológicos, a los desastres naturales, sin que se incida suficientemente en la causa original de los mismos. Al fin, el desequilibrio que proyectamos hacia el exterior no es mas que el propio reflejo de nuestro desequilibrio interior como individuos, hombres y mujeres. "¿Hacia dónde nos dejamos llevar?"...

Concluye esta parte del trabajo de Kloman advirtiendo que el desafío de la próxima década será aprender a convivir con la incertidumbre y a desarrollar medios para manejar nuestras vidas y organizaciones, de modo que el riesgo se convierta en un estímulo aceptable, más que en una amenaza inaceptable, lo que significará, de acuerdo con Peters, una revisión profunda de muchas de nuestras instituciones y hábitos. Podemos pasar de auditorías que evalúan, (me refiero a EEUU) a las empresas en relación a principios contables generalmente aceptados (E.A.A.P. / generally accepted accountina principles), a evaluar por principios del riesgo generalmente aceptados (GARF / generally accepted risk principles).

También los técnicos en Administración de empresas se pronuncian a favor de estas tesis expuestas. En "riesgos y oportunidades" para

la empresa española, editado en '89, sus autores recogen las vertientes a analizar y dirección a seguir ante las inequívocas señales de un cambio social y en consecuencia empresarial.

De su contenido, quiero sintetizar las opiniones de: Eduardo Punset, Emilio Fontela, Felipe Gómez-Pallete, Luis Racionero, Tomás Calleja, Fernando de Asua, y Salvador Paniker en cuanto expresa José Luis Sanpedro en el siguiente resumen de su capítulo:

No atravesamos una crisis coyuntural, ni tampoco de cambio estructural dentro de este sistema, sino una conmoción global del propio sistema. Más categóricamente: afrontamos una ruptura histórica, una auténtica mutación.

Una empresa o un país que apuesten a viejo y basen en esta orientación sus estrategias, caminarán inevitablemente hacia su declive; mientras que la aceptada inserción de esas estrategias en la hipótesis nueva representará para ellas la supervivencia en el progreso.

Ese es el caso, de las empresas cuyo papel en la crisis no se reduce a adaptarse a remolque del cambio de rumbo para sobrevivir en él.

El empresario sólo lo es plenamente cuando, como entendía Schumpeter, ejerce como el innovador por excelencia dentro de nuestro actual sistema.

Esa hoy es nuestra tarea.

Por eso la comprensión de la presente crisis como mutación es indispensable para orientar a todos los hombres situados al frente de tales

unidades, a poco que tengan un auténtico sentido de la responsabilidad y una humana necesidad de estar a la altura de los tiempos.

¡Modernizar! : He ahí la fórmula suprema, acatada por todos para ahora mismo. Bien, pero, ¿se reflexiona en qué es lo que hay que modernizar y a quiénes, y para qué, o nos limitamos a seguir el trillado camino de la investigación para la técnica sin respondernos antes a esas preguntas?.

Se da por supuesto que incrementando la tecnificación de nuestras vidas, se modernizarán éstas por añadidura y llegaremos a la nueva situación, pero eso no es modernizar -salvo los instrumentos- sino perseverar; no es innovar, sino continuar.

Por la mera aceleración de la técnica no vamos más que a la sociedad hipermoderna que es lo mismo que ahora sólo que más todavía, porque no añade ninguna innovación de fondo.

Para desplazarse de viejo a nuevo, no basta con modernizar las técnicas sino más aún los objetivos, los fines. Ello implica modernizar las actitudes motivadoras y, por tanto, a los innovadores mismos para que todos los sigamos.

La verdadera disyuntiva en esta crisis no es entre técnica o ideas-valores y fines, sino entre nuevas ideas para nuevas técnicas frente a viejas ideas con viejas técnicas.

La estrategia correcta no es, como suele administrarse, "enfrentarse" con la crisis, sino seguirla y encauzarla. No se trata de acabar con ella, sino de dejarse llevar por ese proceso histórico, flotando sobre su ola lo mejor posible.

Las mutaciones históricas tienen siempre, entre sus adversidades, efectos finales positivos, pues equivalen como a una reencarnación social, una revitalización.

La naturaleza de esta crisis es como una mutación histórica sin precedentes desde el Renacimiento.

Es una crisis global.

Es secular.

Es profunda.

Falla el sentido de la identidad personal con falsos remedios que van desde el "pasotismo" y el desencanto al "retorno de los magos", las religiones orientales o de reciente invención, la droga, el terrorismo y otras búsquedas "hacia afuera" de una identidad que sólo puede encontrarse auténticamente "hacia adentro".

El desarrollo ha acarreado la crisis y, por eso mismo, ese proceso de inCREMENTO indefinido de bienes y servicios ha entrado a su vez en crisis.

Así es como este desarrollo unidimensional y meramente cuantitativo, que reduce cada ser humano a trabajador alienado y a consumidor forzoso, está empezando a ser visto como un proceso en creciente degradación.

En los países ricos, el mundo artificial creado por la técnica incrementa la destrucción del mundo natural y deja anquilosarse las dimensiones no económicas del ser humano. En los países pobres esa técnica no se ha difundido para librarse de la pobreza y, aunque no ha tenido tiempo de afectar al marco natural, en cambio socava la identidad de los pueblos, destruyendo culturas tradicionales con su firme sentido de la vida, para sustituirlas por el culto a la técnica y a los valores de mercado.

El Renacimiento europeo introdujo la mutación en la que todavía vivimos, pues las revoluciones posteriores -la inglesa, la francesa y la soviética- sólo alteraron el reparto del producto social entre clases diferentes, pero no la forma de obtener ese producto.

Entonces el hombre dejó de sentirse un componente más del universo, dentro de la escala medieval de los seres que ascendía desde el mineral a lo divino. El hombre renacentista se desintegró de este sistema, se instaló egocéntricamente como individuo todopoderoso frente a su ambiente y contempló el mundo como el botín para su disfrute. Con Descartes, naciendo así los valores y las actitudes de hoy. "El mundo es mío y voy a explotarlo".

Dada la actitud expoliadora del mundo, todo lo demás ha venido por añadidura: el empirismo, la técnica y el racionalismo. La revolución industrial legitimada por la teoría económica de mercado y, traídos por esta última, el modelo "único" de desarrollo, reducido al crecimiento cuantitativo y propuesto también como ejemplo al Tercer Mundo. Y ahora -en eso consiste la crisis- ese desarrollismo, está llegando a sus límites precisamente por ser desequilibrado y concentrarse exageradamente en los aspectos económicos del estilo de vida. Cuando un subsistema -el económico en este caso- se desarrolla en exceso dentro de un sistema



limitado, como en nuestro mundo, forzosamente ha de hacerlo a coste de los demás subsistemas. El desarrollo de los países ricos se ha logrado a costa de avanzar contrastes frentes: la naturaleza, degradada por las agresiones al medio ambiente y empobrecida ya irremediablemente en algunas áreas; los países pobres, consteando ese desarrollo ajeno como explican muchos historiadores y economistas que no son los convencionales; y la vida interior de la gente en los propios países desarrollados, provocando la crisis de identidad aludida anteriormente.

El desarrollismo tropieza hoy con límites físicos, políticos y psicológicos, que determinan el agotamiento del modelo y han desencadenado una crisis cuya salida no puede consistir en el retorno a la situación anterior sino en el cambio de sistema: en la mutación histórica. En el salto desde la curva vieja de la figura a la curva nueva.

Ha comenzado ya la toma de conciencia, en serios estudios científicos empieza a propagarse la idea de que "más" no es sinónimo de mejor y de que "ser" es más valioso que "tener". El Despertar de la conciencia ecológica responde al hecho de que el hombre no es ajeno a su entorno, sino que está inmerso en él.

Se trata, en suma, de sustituir la multiplicación de los objetos por el desarrollo integral del hombre, que no es sólo homo economicus (mero productor y consumidor) sino también hombre estético, ético, religioso y, en general, vividor y gozador de sí mismo. Ello exige replantearse el cuadro de valores orientador de las motivaciones y, por tanto, de las decisiones colectivas, "contemplando" por qué las perspectivas aquí exploradas no suponen rechazar la técnica, sino integrarla y, sobre todo, ponerla al servicio del hombre en vez de entronizarla idolátricamente en un altar, supuestamente de la razón.

Porque la técnica, aun puede conducir a resultados diferentes si la sociedad es capaz de encauzarla mejor de lo que hoy lo hace.

Existen dos modos diferentes de aprovechar los incrementos de productividad. Uno es el hoy dominante: producir, v.g., el doble en el mismo tiempo que antes. Pero otro sería -a base de valores no monetarios- producir igual que antes en la mitad de tiempo. En el primer caso se producen más objetos; en el segundo se "produce" tiempo libre.

Pero como consecuencia de las reflexiones anteriores y de las causas que nos han traído a la crisis del desarrollismo, parece esperable suponer que la avidez por tener más cederá el paso a la satisfacción de ser mejor, el énfasis en consumir y producir declinará frente al interés por el goce de vivir, la agresividad en la competencia se reemplazará por la cooperación, que aún se encuentra tan viva en otras culturas... Y, sobre todo, la exaltación del individuo erigido como unidad autónoma a partir de la Edad Moderna habrá de reconocer la primacía de la solidaridad en el seno del grupo social, máxime en una época en que la técnica ha empequeñecido el planeta y en que las independencias o los aislamientos son ilusorios.

Por tanto: solidaridad con la naturaleza, respetando el medio ambiente o utilizándolo con racionalidad lo que convertirá la economía en una rama de la ecología; solidaridad con el Tercer Mundo, que reducirá las tensiones actuales; y solidaridad entre nuestra vida exterior y la interior, para conducir a unos seres humanos más equilibrados.



Pienso que si ha de ser en verdad ventajoso para todos el proceso humano.

Habr  de ser:

Una economía ecológica.

Un progreso más equilibrado en beneficio del Tercer Mundo.

Una reconstrucción del hombre integral, con un mejor balance entre su vida interior y exterior.

Todo ello ha de fundarse, necesariamente, en la implantación de nuevos valores.

Esa implantación exige, a su vez, una educación distinta de la que hoy se ofrece y que privilegia la preparación técnica sobre cualquier otra.

En principio, ningún poder establecido dar  facilidades para ser desplazado, ni mediante la educación ni por ningún otro cauce. Y sin embargo la historia es una sucesión de colosos con pies de barro; es decir, de imperios y de poderes que cayeron sin poder evitarlo. Resulta entonces obligada la conclusión de que el cambio social no se realiza por deseo o impulso de los más fuertes sino desde abajo; y nos llenan de esperanza los crecientes núcleos que se orientan en la dirección de la curva nueva, aun teniendo que vivir dentro de la vieja todavía.

Los partidarios de lo nuevo deberemos vivir como han tenido que hacerlo siempre los apresados por un sistema del que discrepan: con una doble estrategia consistente en subsistir dentro de los cauces vigentes, puesto que no es posible hacerlo en otros, al mismo tiempo que se procura anticipar el futuro aprovechando los resquicios siempre existentes entre las mallas de toda red social.



Para esa anticipación son fundamentales todas las formas y medios de educación y difusión de las ideas contrarias al sistema, con tanta mayor eficacia cuanto más fuerte sea el poder o la influencia de algunos sectores sociales.

Si utópicas pueden parecer a algunos mis reflexiones precedentes, tan orientadas hacia un desarrollo auténticamente humano, mucho más utópica es su esperanza de llevar adelante indefinidamente el desarrollismo actual, ya en crisis por enfrentarse con los límites físicos, políticos y psicológicos aludidos.

¿Cómo ha de enfrentarse con esa evolución el empresario? ¿Qué exige de él la situación y qué estrategia resultará más acertada? ¿Puede hacer algo más que una pasiva adaptación, a remolque de los cambios de su entorno?

De inmediato, todos hemos de sobrevivir hoy ateniéndonos a las reglas del juego vigentes; pero eso puede llevarse a cabo de dos modos: o bien resignándose pasivamente, sin más horizonte que la continuidad —que, dada esta crisis, conduce a la decadencia precedera— o bien procurando al mismo tiempo la emergencia de lo nuevo en medio de lo viejo. Es decir, preparando el transbordo, nuestro y de todos, a la curva nueva. ¿Cómo facilitar esa emergencia? Ciertamente, nadie puede cambiar el sistema de golpe y con sus solas fuerzas.

Permitiendo la afloración de ideas, actitudes y hasta conductas discrepantes, capaces de iniciar cambios e impulsarlos mediante procesos acumulativos, hasta hacer bascular el conjunto hacia otra estructura. No hay ortodoxias sin herejes, ni dictaduras sin disidentes.

Dada la gran dimensión alcanzada hoy por algunas empresas, e incluso su difusión supranacional, así como sus relaciones con otros poderes político-militares, no cabe duda de que su influencia puede ser la de auténticos y cualificados impulsores del cambio.

Pero si miran sus intereses a más largo plazo y aceptán, como vengo suponiendo, la interpretación de la crisis aquí ofrecida, comprenderán que su porvenir está en su progresivo desplazamiento hacia lo nuevo, dado el agotamiento del modelo y actuarán en consecuencia. Adoptarán, la estrategia de favorecer el cambio, con una presión susceptible de aplicarse en tres frentes distintos, aunque conectados entre sí: la transformación del propio empresario, la de la empresa como organización y la actuación sobre el entorno.

La empresa es una organización cuyo comportamiento y resultados dependerán, entre otros factores, de la mentalidad de sus dirigentes.

La teoría económica convencional reduce prácticamente ese empresario a un individuo meramente tras la maximización de la ganancia.

La redefinición del empresario y de sus objetivos ha de empezar por destronar esa finalidad lucrativa de su absoluta preminencia hasta dejarla en su justo lugar, que no es el primero ni en la jerarquía vital ni en el tiempo.

"Ganar el máximo" no ha sido nunca, en el fondo, el único fin de un empresario digno de tal nombre; es decir, de los empresarios realmente innovadores.

El empresario, se ha movido y se mueve además por el afán de prestigio, el orgullo del creador o la sensación de poder derivada del éxito, junto con otros motivos asociados: sería injusto no reconocerle la misma complejidad mental que a todo hombre.

El beneficio financiero no es el único origen del poder, el prestigio, el orgullo legítimo o las relaciones fecundas, sino incluso a veces más bien su consecuencia.

La necesidad de no atenerse solamente a la ganancia, que podrá parecer "idealista" e ingenua a las personas ancladas en la teoría utilitarista del siglo XVIII, se encuentra además facilitada hoy por diversos factores.

Uno es la emergencia del corporatismo. Otra es la difusión creciente en las actitudes colectivas del motivo "solidaridad", impuesto cada vez más por una técnica que ha empequeñecido el planeta y que nos enfrenta con las desastrosas consecuencias de la competencia salvaje y de la degradación del ambiente, así como con las tensiones políticas provocadas por explotaciones excesivas.

El estado de California quería reforzar la atracción a industrias ya iniciada durante el conflicto, sus folletos sobre las ventajas de tal localización para nuevas empresas no se limitaban a los factores de coste o transporte sino que añadían un slogan de comprobada fuerza tentadora: "California no es una localización, es una manera de vivir".

Cierto que el beneficio, y más en nuestro sistema, seguirá siendo un factor decisivo y un criterio de eficacia, pero una cosa es reconocer

lo así y otra muy distinta no darse cuenta de que junto a él las grandes empresas van teniendo en cuenta otros aspectos -como los hoy llamados de "imagen"- que esperan del empresario la creación de aportaciones sociales en forma, por ejemplo, de mecenazgo, fundaciones o subvenciones diversas.

La visión tradicional de la empresa, se encuentra hoy superada con las aportaciones de la moderna Teoría de la Organización que, por ejemplo, con el premio Nobel Herbert A. Simon, admite que en las relaciones materiales se añaden así, con mayor realismo que antes, las relaciones sociológicas.

Se comprende pues hasta qué punto es importante la acción que pueden y deben ejecutar las empresas sobre el entorno, desarrollándola en círculos concéntricos sucesivos como son la contribución a las transformaciones de otras empresas y a la de la demanda en general; la promoción de la investigación o tareas culturales que si por una parte contribuyen a la imagen propia, por otra encauzan la técnica y difunden los valores del futuro; la influencia directa sobre los centros de decisión políticos y otras acciones tan fácilmente concebibles como difíciles de enumerar, siempre con fines de cambiar la estructura y la mentalidad social para ayudar a la transformación del sistema mediante una bien entendida modernación que no sea solamente tecnología, como la de crear alguna universidad impulsada y orientada por las empresas.

Es lícito pensar que -sin por eso pretender sustituir totalmente al Estado en ese campo- una universidad organizada como una empresa moderna serviría para formar dirigentes orientados ya mentalmente hacia nueva y, sobre todo, para influir con un eficaz "efecto demostración" sobre los demás centros establecidos por la sociedad o el estado.

Asistimos a una mutación en el mundo de la empresa. En primer lugar porque, dado el peso de las actividades empresariales en el importante subsistema económico, resultaría incompatible el anacronismo de aquellas con la transformación global. Y además porque aun sin cambios de sistema, y por la presión del adelanto técnico, la empresa organizadora de capital y trabajo está ya dejando paso a la combinadora de Información y Energía; con lo que, al difundirse su eficacia mediante estos dos últimos factores a otras unidades de organización social es muy posible incluso que la transformación de la empresa sea la vanguardia de todo el cambio económico, arrastrando a otras instituciones más lentas.

Una recapitulación final, la necesidad de modernizar las ideas y las instituciones mucho más aún que los artefactos, el software más que el hardware. La razón está en que son los valores economicistas -mucho más que su producto instrumental- los fundamentos culturales en crisis.

Mi convicción de que también en esa esfera se está produciendo una profunda mutación tecno-sociológica, y de que su influencia potencial es tan considerable como para poder constituirse los empresarios en la vanguardia del cambio global. Sobre todo si los empresarios auténticos, los capaces de crear innovadoramente, adquieren plena conciencia de la esencia mutante de esta crisis y empiezan por la transformación ahora de sí mismos y de sus propias organizaciones a fin de impulsar el desplazamiento desde la curva vieja a la nueva. Es decir, si empuñan las riendas del progreso técnico con mentalidad y con manos ya del siglo XXI.