



INSTITUTO INTERNACIONAL
SAN TELMO

**X ENCUENTRO INTERNACIONAL DE PROFESORES
DE POLÍTICA DE EMPRESA
Sevilla, 26 y 27 de noviembre de 2009**

Título: Apuntes desde una sociedad blanda.

Autor: Rafael de Lecea

El respeto y otras bases de la convivencia.

En el mundo financiero, y más concretamente en el asegurador, se dice que un mercado “está blando” cuando, viviendo en la euforia de un período de bonanza, casi siempre sustentado en prácticas caracterizadas por el rigor, la actividad se relaja y pasa a apoyar las decisiones empresariales en referencias menos prudentes que, se piensa, serán igualmente válidas para perpetuar el crecimiento y los buenos resultados obtenidos.

Estos últimos, al producirse y reconocerse en esas organizaciones, generan un incremento de la “capacidad” financiera (de asumir riesgos) y permiten que sea posible pensar con una visión de absoluta y radical inmediatez – el corto plazo adquiere a partir de ese momento la dimensión de exceso – que no agotarla, de alguna forma “al precio que sea”, es una práctica de gestión equivocada.

Los encargados de velar por las buenas prácticas en la organización, tanto los responsables técnicos como los administradores que tienen el poder de decisión final, abdican de sus obligaciones ante esa “moda” que les supera (o les priva de su ascendiente y/o de sus privilegios, si hacen honor a ellas y se oponen).

Entonces sucede exactamente lo contrario, cambia el ciclo, de una forma no espontánea sino inducida. No como resultado de modificaciones en el entorno sino como una consecuencia directa de las decisiones de los gestores.

En la fase previa de bonanza – exactamente igual que la que seguirá a la blanda – las tomas de posición son impensables sin el apoyo de la experiencia, del análisis numérico o cualitativo profundo, de la reflexión que se hace explícita, porque no es posible dejar de hacerlo y, naturalmente, sin la contribución del sentido común que no está reñido, sino todo lo contrario, con la visión del emprendedor y la virtud de la iniciativa.

Lo peligroso es que no hay un cambio de referencias sino apenas la eliminación de las que venían siendo utilizadas y su sustitución por “ningunas” o, más propiamente, por la codicia y el voluntarismo sobre lo que, desde la moda, se piensa que sucederá inexorablemente.

El mercado blando es por definición poco estable y está siempre abocado al endurecimiento, es decir al retorno a las prácticas de rigor que son las que generarán de nuevo confianza y riqueza. Es, como los relojes, también bautizados como blandos, de Dalí, una mera ilusión estética y volátil, la obra de un genio que la plantea consciente de que nunca servirían para su función, medir el tiempo utilizando un artificio mecánico sólido. Es, quizá, su desafío / crítica, original y bella, a una sociedad frívola como la que vivimos.¹

¹ “Dinero para luchar contra el absentismo en las escuelas. ¿Recompensar a los estudiantes por su asiduidad?” Le Monde, 4 de Octubre de 2009.

Nosotros, profesores, nos ocupamos de ayudar a las personas que dan vida a las organizaciones para que estas cumplan su función.

Por eso nuestro procedimiento de trabajo nace de la reflexión, más lúcida cuanto mas serena y no condicionada; continúa con la concreción, primero personal y luego pública de nuestras conclusiones, que siempre contienen valores; y termina con la transmisión de esos valores, que casi nunca son totalmente nuevos sino revitalizados, rescatados de la ignorancia o del olvido, con objeto de que sean útiles para esas personas.

El primero de los valores sin el cual no es posible el progreso de una sociedad es el respeto. Y el respeto sólo puede ser tal cuando es recíproco: de los ciudadanos a la ley pero también de las leyes a las personas², de las organizaciones a sus colaboradores – tanto en sentido vertical como transversal – y viceversa³, de las personas con los demás y, la excepción a la mutualidad, el respeto a uno mismo que llamamos dignidad.

Las constituciones, los estatutos, los marcos de convivencia escritos o, al menos, públicamente asumidos como compartidos, son referencias para preservar el respeto.

La sociedad blanda se caracteriza por la pérdida del respeto.

La coartada de la crisis y los emprendedores.

En los comienzos de la década de los ochenta inicié mi carrera profesional, con ilusión y la fuerza de la juventud, en un país, Portugal, poco acostumbrado en su Historia a las convulsiones internas de carácter general; me refiero a las que afectan a la mayoría de la población y modifican, temporal o permanentemente, su modo de vida.⁴

Había sufrido una revolución socialista, con políticas activas de expropiación y limitación, o exclusión, de la iniciativa privada de la propiedad de los recursos.

² Incluyo aquí especialmente, en estos días, el respeto a las No Nacidas. Durante años me adherí a las iniciativas de Amnistía Internacional contra la pena de muerte que me parece, como persona, cristiano y jurista, una práctica brutal, innecesaria e inútil. Fui añadiendo apostillas sobre el derecho a gozar de un marco jurídico de protección conocido, claro y justo, sobre el derecho a ser oído por un tribunal imparcial y, al hilo de todo esto, de la particular defensa y respeto del No Nacido que ni conoce el estatus jurídico ni ha sido oído. AI nunca me respondió y un día me eliminaron de su correspondencia. Organizaciones como AI han contribuido, y pretenden seguir haciéndolo, al nacimiento y perpetuación de nuestra sociedad blanda.

³ Me refiero a las instituciones políticas, a las religiosas, a las empresas con o sin ánimo de lucro, públicas y privadas y a todas las asociaciones que una sociedad viva da a luz para contribuir a mejorar aspectos de la convivencia entre las personas.

⁴ Hay países que, tal vez por su fundación más reciente, nunca han tenido una crisis. Y muchos de ellos no han progresado, a pesar de esta aparente ventaja, porque se han acomodado y, como consecuencia, degradado su ambición, su ilusión y curiosidad. (Otros han vivido en permanente crisis y en ellos la ausencia de contraste bonanza / dificultad ha producido el mismo efecto).

Y había reconducido la situación posteriormente recuperando la democracia – bien es cierto que bastante “vigilada” por las organizaciones filo comunistas – y, vuelto, también controlada, a la economía de mercado excepto en algunos sectores considerados claves.

Pronto se demostraría que esa configuración no era sostenible en un país que aspiraba a formar parte del grupo de los constituyentes de una Europa que compartiera algo más que su Historia.

Todo esto había sucedido casi una década antes.

El mapa económico estaba formado en primer lugar por el sector público, Administración y empresas, con gestores que saltaban de una a otra, y, entre las segundas, con gran soltura. En segundo lugar por los grandes grupos familiares – verdaderos generadores de riqueza propia, pero también de la del país – que se habían exiliado empresarialmente, en algunos casos renacido de sus cenizas en el extranjero y que, desde luego, no habían quemado allí sus naves, manteniendo una posición reivindicativa de lo que violentamente se les había arrebatado, básicamente en sectores que estaban ahora en manos públicas.⁵

Y por último todo el resto del tejido empresarial, donde se encontraba esa actitud que ahora vuelvo a ver en la sociedad blanda y que consiste en la falta de iniciativa “por lo que nos marcó la revolución” (ahora la crisis).

¿Cuánto hay de temor y cuánto de coartada? ¿Cuánto de falta de respeto por los “talentos” recibidos, capacidades desarrolladas – incluidas la imaginación, la intuición y las habilidades profesionales – en relación con los recursos, en sentido amplio, a su disposición?

A título ilustrativo recuerdo que fue precisamente en esos años cuando nació el AESE, con la acertada visión de que, en el contexto que le había tocado vivir, la gestión pública también merecía ser enriquecida. Y se podía haber defendido, con innegable cordura, que no era el mejor momento.

La escuela supo ver ese mapa de la economía portuguesa de su tiempo y se esforzó por ofrecer a públicos y a privados lo que era específico y lo que era común. Tuvo éxito porque todos ellos lo necesitaban.

⁵ Este proceso de vuelta a las manos privadas se demoró algunos años más, conviviendo con el de adhesión a las instituciones europeas, y se hizo, en mi opinión, de forma poco útil para el país. Y esto por dos consecuencias visibles hoy: la desaparición de esos grupos familiares como actores – no digo únicos como antes, pero sí relevantes (tenían los conocimientos y medios necesarios) – en la escena económica de Portugal; y la creación de un sector financiero público de gran dimensión, único e impropio de un país en el primer nivel del club europeo.

Se sabe, además, que el desánimo es violentamente contagioso en una sociedad, sobre todo si los medios de comunicación lo apadrinan, y que, aliado a la pereza, puede llegar a tener caracteres de pandemia y ser empresarialmente mortal.⁶ Todos decimos que las crisis son períodos de oportunidades, pero sólo unos pocos, los que verdaderamente tienen ADN de emprendedores, lo llevan a la práctica.

Son los gestores – de sus carreras profesionales, de sus familias, empresas o instituciones – que tienen clara la voluntad de hacer cosas por sí mismos, sin esperar a que un lejano presidente, de un distante país, haga algo con éxito; o a que un banco central especialmente acertado en sus medidas, repentina y sorprendentemente, provoque un cambio en cadena y un efecto benéfico de tal magnitud que nos encontremos con nuestros particulares problemas cotidianos resueltos en medio de la crisis general.

La prudencia no tiene nada que ver con la inactividad. Si con la serenidad.

Leía a Rudolph Giuliani, que era el alcalde de Nueva York en los momentos de la tragedia criminal del 11-S. Un político, sí, pero empresario y gestor antes (más tarde reflexionaremos sobre las cualificaciones). Recordaba un consejo de su padre que decía, más o menos, “Conserva siempre la calma. Sólo la persona más tranquila en una habitación en llamas es capaz de encontrar la salida”. La “actitud – decía Giuliani, a propósito ya del contexto actual – es un aspecto clave para superar la recesión”. Durante los primeros cuatro días del 11-S no tuvo tiempo de pararse a pensar en el cansancio – en lo que hoy sería la crisis – porque en aquella situación, incluso, o especialmente, un alcalde, enfermo de cáncer y que creyó varias veces que le estaba dando un infarto, tenía muchas cosas que hacer para recuperar la vida en la ciudad.

Apunto dos consideraciones más que pongo en relación con la utilidad del modelo de Política de empresa “clásico”.

La primera se refiere al origen del anterior razonamiento que lleva a la quietud – creo que suicida – en medio de la crisis; del miedo al riesgo que parece que no se puede medir, del vértigo, de la incertidumbre... y de la comodidad, como coartadas.

Y es que no podemos olvidar que a muchos les ha ido tan bien en el pasado reciente que creen, como la cigarra, que ya es suficiente, que tienen reservas (en lo personal/familiar y también, irresponsablemente, en el ámbito empresarial) para todo el futuro que son capaces de ver.

Este es el problema, que ven poco y, ni siquiera eso les mueve a reflexionar. Imaginémonos a alguien instalado en esa convicción hace tres años. ¡Vaya sorpresa!

⁶ “El motor fundamental del desarrollo económico no son tanto las empresas establecidas como las recién creadas, capaces y mejor preparadas para contestar a las que son menos productivas”. E. Ontiveros y otros en “Emprender e innovar: la regeneración empresarial”. Saviálogos’ 06.

La segunda es que, hay una dimensión de lo empresarial en la que, en la práctica, en lo que se refiere a lo que se debe hacer en la organización pensando en el futuro inmediato, “no ha pasado nada”.

Aspectos donde la agenda del gestor tiene exactamente las mismas entradas que tenía y que, además, siguen siendo válidas. Una dimensión que no es sólo interna, de la gestión de las organizaciones, sino que se proyecta a las otras con las que nos relacionamos y tejemos de forma coordinada nuestra actividad económica.

Se trata de ámbitos de la gerencia en los que tendríamos que haber continuado trabajando para seguir adelante en cualquier caso, aunque no se hubiera producido el terremoto económico, y que no se pueden abandonar ahora con ese pretexto.

Me parecen especialmente preocupantes y menciono, a modo de ejemplo, tres: el tratamiento de los clientes, la eficiencia de los sistemas de información y el perfeccionamiento de los acuerdos para la retribución de los que tienen interés en los resultados de la actividad que desarrolla la organización.

En la gestión de clientes se hubiera tenido que avanzar en cualquier caso porque los negocios cada vez se parecen más a una piscifactoría marina – donde hay que observar constantemente y cuidar a los peces – que a la salvaje pesca con dinamita. Y además esto hay que hacerlo en un contexto en que, en el conjunto del mercado, la “tasa de natalidad” de clientes va a sufrir una brusca caída mientras que la de “mortalidad”, la del negocio que ya no nace (por ahora), o el que se extingue, van a crecer de forma acelerada.

En el trabajo de conservar clientes, para navegar en la crisis y prepararse para ese futuro, (seguramente distinto a lo que hemos conocido, pero en que también tendremos que estar pendientes de ellos) la enfermedad grave, que se puede contagiar también de manera sencilla, es el exceso de optimismo.

Hace quince años – anteaer como quien dice, a la velocidad que vamos; por cierto también entonces en plena crisis general – a nadie le hubiera ruborizado decir que gestionaba una organización centrada en su línea de productos que se mejoraba, ampliaba, se hacían progresos en su calidad; quizá hasta tenían un “sello” que lo confirmaba.

Durante estos años ya nos hemos convencido casi todos de que el que tiene las riendas de nuestro futuro como grupo operador activo es el cliente (es decir nosotros, en esa dimensión personal o de responsabilidad profesional) y que es él quien decide sobre el modelo de destino de nuestros negocios. Pero una cosa es decirlo y otra hacerlo.

Es muy probable que el único denominador común de ambas situaciones, la antigua y la nueva, sea un solo concepto, el del respeto al cliente.

Hoy la percepción que tenemos, desde nuestra propia experiencia personal, es que los clientes individuales siguen/seguimos siendo maltratados por empresas a las que alimentamos, desde la invasión de nuestro correo electrónico (casi siempre ineficaz y molesta, pero muy barata), las invasivas llamadas desde centros telefónicos mal preparados, con un régimen interno de funcionamiento operativo semejante a las galeras que termina por saltar a nuestro el auricular cuando se nos dirigen.

Es raro que no se produzca ese contacto de manera inoportuna, inesperada, no deseada, al menos en ese momento que no elegimos; nadie se ha parado a pensar en ello para intentar acertar en el momento adecuado; y uno de los aspectos más graves: con una oferta que nos llega en muchos casos ininteligible, especialmente en algunos sectores complejos, pero claves en nuestra vida de hoy, como son las inversiones, los seguros⁷ o la telefonía/comunicaciones.⁸

Algo muy parecido, en las situaciones, se puede observar en los clientes organizaciones/empresas/instituciones. Y sin embargo casi no hay Memoria ni discurso de alto directivo de la sociedad blanda en los que no se afirme que “tenemos un organización orientada al cliente”. O que “está entre nuestros objetivos inmediatos”, eso sí, sin concretar cuándo, ni qué se va a hacer para lograrlo.

Y sin medirlo. Nadie dice: nuestra tasa actual de pérdida de clientes es de tantos, y como la consideramos inadecuada y representa un consumo de nuestros recursos escasos insostenible, la vamos a reducir en tantos puntos en un periodo de tantos años. Esto sí sería medible... y en consecuencia creíble. Hoy no lo es. La primera fase del trabajo de preparación de la salida de la sociedad blanda⁹ en las empresas consistirá necesariamente en volver a fijarse en los clientes, que son míos, pero que muchos me son desconocidos, su nombre, el producto/servicio que le vendimos hace tiempo. A la pregunta de ¿Me importa si se van? Responderemos rápidamente que sí, pero es muy posible que, llegado el caso, ni nos enteremos.

El segundo aspecto, que sólo voy a enunciar porque merecería una ponencia exclusiva, es el del fracaso de los sistemas de información en su ensamblaje con los procesos de negocio y con las relaciones profesionales entre los distintos responsables de la organización.

⁷ ¿Cuántas personas creemos hoy que estas instituciones gestionarán adecuadamente, de forma rentable desde el grado de prudencia que les marquemos, nuestros ahorros? Sin nuestra supervisión y vigilancia, sin que ese “oficio” nos genere riesgo que además pueda desembocar en falta de responsabilidad.

⁸ Contra la moda en el mundo de las finanzas de innovar con productos sofisticados, que escapan a la comprensión de las personas que los comercializan y a la de los que los compran, ha escrito O. Amat, de la Universidad Pompeu Fabra. “Euforia y Pánico”. 2009. A favor de todo lo contrario, lema de la financiera francesa AXA en todo el mundo – elegido por los empleados – que “abruma” a visitantes: Atentos, Disponibles, Creíbles.

⁹ En paralelo con aspectos de recuperación de valores. Gomá, Javier, Filósofo y Director de la Fundación Juan March en “Ejemplaridad pública”. Taurus. Rescata la “impresión de vida” de Cicerón, por la que un individuo (creo que también es aplicable a las organizaciones) suscita confianza entre las personas de su entorno.”Sólo la persuasión no coactiva de un ejemplo cívico tendrá la capacidad de transformación para elevarnos de la vulgaridad”.

Nadie se atreve a decirlo, pero todos tenemos cerca muchos ejemplos. La afirmación puede considerarse exagerada... excepto si se pone en relación con el tiempo y otros recursos como los personales y financieros que se les ha dedicado¹⁰, con el frecuente enquistamiento de esas áreas en las organizaciones y la cómoda posición que da el desconocimiento por parte de “los otros”; en su difícil relación con otras que crea inquietud general y, a veces, desánimo.¹¹

Y, lo más importante, para vincularlo a lo anterior, que se termina por trasladar al cliente en esa suerte de maltrato que comentaba que en muchos casos tiene aquí su origen.

El tercero son los sistemas de retribución de los directivos. Excluyo ahora los de los accionistas y colaboradores, donde suele existir bastante transparencia (respeto de nuevo) en la empresa, en el conjunto del sector al que se pertenece, como elemento de comparación, y sobre los que los organismos de control económico por un lado (retorno de la riqueza generada a la propiedad), y los convenios colectivos o de empresa por otro (compensación al recurso trabajo), al menos facilitan algún grado de publicidad sobre lo que se está haciendo.

Una cierta “cultura” practicada por algunos, consentida por otros y conocida por muchos, ha hecho creer que resultados excepcionales de los negocios, promovidos por personas con responsabilidades en la organización merecerían también unas retribuciones extraordinarias.

Se han apuntado, creo que con acierto, estas prácticas como uno de los elementos detonantes de la crisis (creo que sólo los engloba a todos la visión que traslado del concepto de sociedad blanda).

Las razones que reconozco son las siguientes: 1) Que se han diseñado y comprometido antes de que los beneficios extraordinarios aparecieran, 2) que no han sido establecidas limitaciones sobre los medios lícitos y los que no lo son (engaño, fraude, etc.) para alcanzarlos y 3) que se han pagado incluso cuando los resultados no se han dado.

Las consecuencias del “diseño” previo han sido: en primer lugar, un estímulo – desde luego nada noble – por parte de los proponentes a que el directivo los alcanzara, bien obviando mencionar las reglas del juego, bien asumiendo que no había; y, en todo caso, sin determinar concretamente las prácticas que se consideraban aceptables y las que no; aquélla que, de aparecer, tendrían las consecuencias que considerábamos “normales” (responsabilidad penal, civil y en todo caso laboral) para el que las ejerciera.

¹⁰ “En la década de los noventa las empresa norteamericanas pasaron de gastar el 20% al 50% de su presupuesto en IT en un momento en que la inversión de capital era elevada. ¿Ha sido rentable? No se sabe. Basta decir que casi todas ellas debieron redefinir el papel de esta tecnología”. S. London en *Expansión/Financial Times*.

¹¹ “To be frank, the big issue for me at the moment is getting value out of all the technology we’ve got”. David Weymouth, CIO de Barclays en “*The Banker*”, January 2005.

Con esto se ha cambiado – sin duda en directivos irresponsables, con gran carencia de formación en virtudes humanas y predispuestos a este fraude – la percepción de la actividad laboral desde el trabajo como una “carrera profesional” hacia lo que se considera un “negocio personal” donde, por definición, se pueden, e incluso deben, asumir riesgos. Y los han asumido ¿Con todas las consecuencias? No, sólo con consecuencias para algunos que no han solido ser ellos.

Pero seguramente la mayor falta de respeto ha aparecido cuando conocida la inexistencia de resultados, o las malas prácticas utilizadas para alcanzarlos y, además, las terribles consecuencias para terceros (dentro y fuera de la organización, y para ella misma) se ha considerado que se debía “honrar” ese compromiso y hacerlo efectivo.

¿Nueva inmoralidad, chantaje de por medio, para ocultar responsabilidades más amplias? Es muy posible, pero los casos son tantos que se adivina la diversidad y, tristemente, se puede calificar la práctica como “cultura”.¹²

Me parece que nadie puede decir que no puede hacer nada, o que no tiene nada que hacer durante la crisis.

Reinventar el modelo de negocio.

Volver a inventar el negocio no es sinónimo de cambiarlo sino, en todo caso, de explorar una perspectiva nueva y desarrollar aspectos que no existían, o eran considerados marginales, para centrar en ellos el atractivo de lo que hace la organización. Sin abandonar obligatoriamente los que, después de un análisis abierto y fresco, mantengan su vigencia.¹³ Veamos varios ejemplos.

En 1976, Hubert d’Ornano reconvirtió su negocio y creó la empresa Sisley, líder mundial en fitocosmética, el uso de extractos naturales en cosmética, con tres soportes, investigación, alto precio y clara distinción entre productos curativos, que excluían, y de embellecimiento¹⁴.

¹² Sobre este asunto “Elogio de los incentivos débiles”. Prof. John Roberts (Universidad de Stanford) en el Acto de Entrega del Premio Economics for Management de IESE-Fundación BBVA, Lecture Series, Octubre 2009. “En los últimos meses han proliferado las críticas hacia los sistemas de incentivos empleados por la banca de inversión estadounidense y británica, no tanto porque se tradujesen en sueldos muy elevados como por inducir a una excesiva asunción de riesgo. La teoría económica identifica circunstancias en que la conexión entre resultado y remuneración debiera ser idealmente muy débil.” No haberlo hecho así ha jugado un papel crucial en la crisis financiera global.

¹³ “Tener en cuenta lo que ya está inventado puede ser una innovación como otra cualquiera”. B. Calzada en Saviálogos’06. ¿No es lo mismo que los banqueros prudentes dicen hoy? En el ámbito de las relaciones internacionales, ¿No hay nada escrito por juristas y políticos, en prácticamente veinte siglos, sobre piratería, y estamos sumidos en dudas sobre las soluciones a este problema en Somalia (S. XXI)?

¹⁴ “El área de tratamiento es hoy el ADN de Sisley, ayuda a mantenerse mejor y a conseguir una piel de buena calidad”. Isabelle d’Ornano. ABC. 2009.

La empresa de armamento “Delta” se dio cuenta en 2000 de que su alta tecnología de manejo del titanio, un metal muy complejo de manipular (para lo que se habían dotado de maquinaria sofisticada), no era suficiente para competir y buscaron aplicaciones para esa habilidad y capacidad de producción. Hoy fabrican con gran éxito rótulas y otras prótesis complejas de titanio para la reconstrucción de la movilidad humana.

En 2008 el grupo financiero francés AXA quiso concretar el cambio enunciado años atrás por todas las aseguradoras respecto al seguro de indemnización, financiero y el paso al seguro de servicio, para que no fuera un mero deseo.

Creó para todo el mundo la marca “Redefining Standards” (en español, “Redefiniendo los Seguros”) consciente de que la percepción del negocio por los clientes está cambiando, que no vale la pena insistir en un modelo obsoleto y que hay que hablar, y hacer, otras cosas.¹⁵

Uno de los aspectos reconocibles de que el cambio se está produciendo en AXA es la publicidad. Los mensajes pasan a ser “coche de sustitución cuando no pueda disponer del suyo”, “cambio de los cristales rotos de su coche en horas”, “reparador en su casa en tres horas” y, sobre todo, atención completa y prolongada en el tiempo en casos de lesiones derivadas de un accidente”. Piensan que esto es, hoy, lo que verdaderamente importa a los compradores de seguros.

Simultáneamente organizó un equipo de expertos, denominado AXA Way, encargados de recoger, desarrollar e implantar los proyectos encaminados a ese objetivo. El grupo es multinacional y lo componen colaboradores de los que ya se denominaban “Black belts”, jóvenes con potencial en la organización que alcanzan ese título tras un período de preparación avanzada.¹⁶¹⁷

Con motivo del fallecimiento del político norteamericano Kennedy releía un pequeño libro que publicó en 1969 – con un excelente prólogo del periodista y político francés, fundador de L’Express ¡con 29 años! J. J. Servan Schreiber – que se titula “Decisiones para una década. 1970-1980”, donde explica las cuestiones más relevantes de su país ante ese período y sus opiniones sobre cómo debían hacerse una serie de cosas.

¹⁵ “Nuestro objetivo para 2012 es ser la compañía “preferida” por clientes, proveedores, accionistas y empleados. La preferencia se ganará por la capacidad para diferenciarnos de nuestros competidores en cuanto a calidad de asesoramiento, innovación en productos y servicios y cercanía a las redes de distribución. Pero la clave del éxito es la adhesión, motivación y compromiso de nuestros colaboradores con este proyecto”. Henri de Castries. Presidente de AXA.

¹⁶ Utiliza un sistema de medición de resultados de los nuevos procesos y/o sus ajustes que se basa en especificaciones recogidas por encuesta de los clientes. Consideran “defecto” todo lo que no cumple con ese estándar fijado por los clientes. El procedimiento de medición (“Sigma”) muestra la evolución en la capacidad del proceso cuantificando el “número de defectos por millón de oportunidades”.

(Entre paréntesis, y sin que sirva de justificación el que hoy todo es más rápido y, por lo tanto más difícil de prever, ¿Alguien ha oído, o visto escrito, por alguno de nuestros gobernantes, o de los que aspiran a sustituirlos, lo que quieren, sus pensamientos, lo que tienen previsto que sea nuestra vida, la de los gobernados, en la década 2010-2020 que empieza “mañana”¹⁸? ¿Tendrá, alguien, alguna idea al respecto? ¿La tenemos en las empresas? ¿Han trabajado ya sobre ello los gestores?)

Se trata, a los profesores de Política de Empresa les sonará, de no hacer nosotros lo mismo y saber, en primer lugar “de mi negocio”: ¿Qué quiero vender, todas las líneas o me especializo? ¿Qué tamaño quiero que tenga mi actividad? ¿Cuántos clientes quiero tener?

¿Sabiendo que sólo los voy a captar y mantener siendo un excelente asesor suyo, que les resuelva problemas en un tema que desconocen y les es hostil, qué debo cambiar o mejorar? ¿Puedo seguir creciendo y voy a hacerlo? ¿A través de qué?

En segundo “de mi organización”: ¿Lo voy a hacer sólo, con las personas que tengo, con más, con otras de un perfil distinto, complementario, para poder hacer cosas que hoy no hago, porque allí hay más, o mejor, negocio?

Y en tercero, ¿A través de qué procedimientos? Escribiendo en un papel las cinco cosas que mejor sé hacer, y las cinco en los que otros me ganan, o aquéllas en las que me podría distinguir porque son un avance para mis clientes, para mi negocio, en mi zona de actuación; mejoras que nadie ha emprendido y que serían muy bien valoradas.

El próximo año, y la década, ya han empezado para nosotros. No se me ocurre un mejor momento para hacerlo que ahora.¹⁹

El plan de acción y las personas.

Si hemos reflexionado sobre el fenómeno del miedo, o comodidad, con resultado de parálisis; si nos ha parecido que se pueden seguir haciendo cosas mientras cambia el contexto, muchas de ellas que estaban pendientes y que son aún hoy necesarias, si nos hemos recordado que los negocios cambian siempre, pero mucho más con ocasión de estas grandes crisis²⁰, parece que estamos hablando, sobre todo, de las personas que mueven organizaciones.

Sólo las personas son promotoras y destinatarias del respeto que puede acelerar la salida de la sociedad blanda.

¹⁸ Sobre esta práctica ver “10, Downing Street : Memorias I”. Margaret Thatcher.

¹⁹ Sobre el tema de la reflexión sobre el futuro y su articulación en y para las organizaciones interesante el Caso “DGI-184 The Heritage Foundation: El poder de las ideas” de Pablo Lucas 2009 para San Telmo.

²⁰ Ver cualquiera de las muchas publicaciones que en estos días rescatan de la historia las grandes crisis conocidas, como la primera, la de los “Tulipanes” en 1636. Por ejemplo O. Amat, Op. Cit.

En la descripción de los actores que se utiliza al analizar el origen de todas las crisis en general, y de la actual en particular, se habla de organizaciones: financieras, inmobiliarias, auditoras, agencias de rating, del Gobierno, con responsabilidad de control y supervisión, etc.. Pero se trata de personas, aunque aparezcan bajo el paraguas de instituciones.

Sólo podemos ver personas en la búsqueda de aspectos comunes en las crisis que nos ayuden a entender mejor lo que ha sucedido (se supone que para no repetirlo)²¹, como hace O. Amat en la obra citada, con un resumen secuencial de lo que al final pueden fácilmente reconocerse como actitudes humanas (que la educación recibida nos describió y nos animó a evitar).²²

Habría que recordar ahora a muchas víctimas de la crisis su desprecio – el de la sociedad que acabaría por ser blanda – por la educación que, hasta hoy, muchas personas de media / alta edad recibimos. Aquéllas críticas al supuesto tono contrario al progreso, al lenguaje pretendidamente apocalíptico... Lo que muchas de esas personas describen hoy como su terrible situación se parece mucho a ese apocalipsis (que no era tal) al que, decían, conducían aquéllas conductas.

Una breve reflexión sobre la educación y la crisis. Dos ideas. La primera es que debiéramos empezar a trabajar ya pero para las personas que están naciendo ahora. A las otras ya no llegamos. Veremos cómo contar con ellas para salir de esta.

En el mejor de los casos, que se obrara un milagro y 1) se alcanzara un acuerdo general – aunque fuera sobre la base del panorama actual y el temor a lo que puede suceder con estas “élites” – en la sociedad, en los países, entre los distintos grupos (de interés) que aparentan vertebrarla para definir los contenidos²³. 2) En una situación ideal en la que se escuchara a personas y grupos de trabajo, “think tanks”, ya conocidos, y ya en muchos casos impunemente desacreditados²⁴ desde la ignorancia, y

²¹ Preocupante noticia de Reuters en este final de Octubre de 2009: “AIG (!) ha reconocido en un comunicado al supervisor bursátil que ha pagado 12,1 millones de dólares (8,06 millones de euros) en premios de retención a un grupo de sus principales directivos. El director financiero del grupo, el consejero delegado de la División No Vida, y el responsable ejecutivo del negocio local de Vida y Jubilación figuran en la lista.”

²² “Las burbujas que causan las crisis se alimentan de la ceguera de las personas que es producida por: euforia, ambición de riqueza rápida, deuda personal excesiva, soberbia de los que van ganando, envidia hacia ellos. Y cuando se “pincha”, más ceguera provocada por el miedo/pánico y la histeria.” O. Amat, Op. Cit.

²³ De nuevo no hay que inventar nada. ¿Es que el estudio de las Ciencias y de las Letras es una “innovación” creada en y por la opulenta sociedad occidental del S. XX? ¿Qué hacían los griegos?

²⁴ Interesante, como ejemplo la iniciativa de la Caja de Ahorros de Navarra (CAN), Encuentros Víalogos, ya con cinco ediciones. Disponibles las conclusiones en la publicación “Saviálogos” 2006 a 2009.

3) En un escenario deseable en que se asumiera el desafío, se escogieran a las personas y se pusieran los medios materiales para una “reconstrucción” del sistema educativo – asumiendo que todo lo anterior sucediera – necesitaríamos no menos de veinte años (sin demasiadas turbulencias en el proyecto o crisis del propio plan en sí mismo) para que nuestros niños llegaran a una universidad apta para crear profesionales, científicos, pensadores, creadores... y más docentes de prestigio.

La segunda, ¿Qué hacer mientras tanto? Sencillamente protegerse. Una sociedad que reuniera todas las condiciones anteriores lo primero que debería hacer es no contar en una función con las personas que no estén preparadas para llevarla a cabo, sea desde una perspectiva humana, de fiabilidad y valores probados (todo lo que se puede probar a un ser racional y libre), o de una aproximación profesional (bastante más sencillo).

No contar quiere decir excluir.

Lo hacemos con los médicos, con los pilotos de líneas aéreas... y no en muchos más casos. Lanzo el desafío de identificar diez grupos profesionales donde hoy ya, sobre todo por un temor próximo y reconocible, se haga esto.

¿Y los políticos? Exactamente igual. No cualquier persona puede ser legislador, contribuir y decidir el rumbo social y el marco que condiciona a los gobernantes (porque para esto se hacen las leyes en los parlamentos democráticos).

No cualquiera puede ser gestor de “negocios” públicos sin estar preparado. ¿Es esto posible? Sin duda.²⁵ Existen varios ejemplos de sociedades que preparan con excelencia y anticipación a las personas que tendrán que tomar en el futuro las decisiones relevantes.²⁶

²⁵ Interesante también aquí el Caso “DGI-187 Harvard Kennedy School: La formación de la clase política” de Pablo Lucas 2009 para San Telmo.

²⁶ También el ejemplo de la École Nationale d'Administration, en la que son formados altos funcionarios del gobierno francés, que tiene menos 100 graduados por año e integran a su salida diferentes cuerpos de la función pública del Estado, en función de sus calificaciones finales. El período de estudios de 27 meses tiene dos periodos sucesivos, el de las prácticas (12 meses) y el de los estudios (15 meses). El de prácticas se destina al aprendizaje de las responsabilidades sobre el terreno; el alumno está destinado con un Prefecto (7 meses) y, después, en un puesto diplomático o de Organizaciones Internacionales (5 meses). El de estudios asocia la diversidad pedagógica (estudios de casos, análisis sobre el terreno, conferencias de encuadre, trabajo individual y en grupo) a los objetivos de polivalencia de la formación :

- Perfeccionamiento de los conocimientos de las materias básicas (derecho, economía, cuestiones europeas e internacionales...);
- Proporcionar las destrezas para el dominio de las herramientas administrativas (redacción de textos jurídicos, técnicas de presupuesto y de fiscalidad, gestión pública, gestión de recursos humanos, negociación, idiomas, dominio de las tecnologías de la información);
- Desarrollar la capacidad de reflexión y de innovación dirigida a la elaboración de soluciones que puedan resultar útiles a la Administración.

La siguiente dimensión de las personas es la profesional.

En la ocasión anteriormente citada, su defensa, en términos prácticos y de sensatez, de los “weak incentives”, el Profesor John Roberts razonaba que, entre un gran golpe de “suerte” con resultado de gran incremento patrimonial, y una carrera dilatada, como soporte de la construcción de la vida propia y de la familiar, con perfeccionamiento, con una retribución razonable, incluso generosa, pero no puntual disparatada, alguna cuota creciente de poder, y percepción de reconocimiento por los logros, nadie en su sano juicio dudaría en escoger la segunda opción.

Ante la sonrisa de algunos, defiendo el criterio del Profesor, no por ingenuidad o por deseo de cómo debieran ser las cosas sino porque él partía de un estado de cosas y de una actitud de las personas “normal”, es decir la “impresión de vida” de Cicerón y la serenidad de Giuliani.

Finalmente la dimensión familiar.

Las familias en la sociedad blanda tienen la obligación de seguir cumpliendo los objetivos que tienen como institución, a pesar de que el ambiente sea adverso y ocupe un tiempo antes menos necesario, o menor, a explicar, dramáticamente, cuestiones elementales como el respeto a la vida, a la verdad, a la dignidad y libertad de las personas que están a nuestro alrededor.

Hay una dimensión patrimonial, financiera, que, como siempre, es un medio, pero al que seguramente habrá que prestar una atención especial.

Me refiero a la recuperación de la austeridad como criterio de gasto, compartido y entendido como un valor, una carta de ayuda a la navegación de todos los miembros por sus respectivas vidas, y a la suficiencia como modelo de inversión.

Es cierto que habrá que dedicarle más tiempo, con un seguimiento más próximo pero con criterios claros como que sacarle 3-4 puntos a la inflación/deflación no es un fracaso sino una decisión prudente; o que también lo es si se acierta en un valor y aparece una plusvalía del 15-20% – aunque todos nos digan que “aún tiene mucho recorrido”, sin aclarar cuándo ni cuánto – y se recoge para afianzar los recursos de la familia.

El desafío de la sociedad blanda es sobrevivir a ella. Sin renunciar a todas las cosas, como sociedad, organizaciones, familias o personas que, sobre la base del respeto, nos mantienen en la dignidad que se nos ha dado.