



Revista de Fomento Social, 50 (1995), 171-192

La “crisis” y cómo (no) reaccionar frente a ella^(**)

De crisis venimos oyendo hablar hace más de dos décadas, y son muchos los aspectos en que se ha manifestado. El tiempo transcurrido hace pensar que su alcance es de gran envergadura, pero para afrontarla adecuadamente es preciso hacer el diagnóstico de la misma. Es lo que hacen las páginas que siguen, contraponiendo dos modelos interpretativos. Para unos, la crisis puede ser un accidente pasajero: pasado un tiempo prudencial, cabría recuperar la dinámica perdida y volver, más o menos, a la situación anterior. Para otros, estamos ante un cambio cultural que ofrece la oportunidad de un comienzo totalmente nuevo. La primera alternativa parece orientar las reacciones más frecuentes en nuestro entorno socioeconómico. Pero ¿estaríamos dispuestos a replantear ciertos presupuestos demasiado arraigados en nuestra cultura, que son como los ejes de nuestro modelo occidental de desarrollo?

— Alexander Bergmann (*) —

(*) Catedrático de la Universidad de Lausanne (Suiza).

(**) Traducción realizada por Ildfonso Camacho Laraña S.J.

La "crisis"

Está muy extendido el sentimiento de que vivimos en un período de crisis. En realidad, se trata más bien de una revolución del estilo de lo que fue la "revolución industrial", pero que habrá que calificar probablemente ya como "revolución post-industrial" (o "post-económica"). Es decir, estamos ante transformaciones profundas que se han producido a lo largo de varias décadas y que no se limitan a los aspectos coyunturales y estructurales. Estas transformaciones tienen múltiples dimensiones, y también son numerosas sus causas.

Entre estas causas las hay **económicas**. Entre ellas:

* El fin de un período de "boom" sin precedentes (que, durante estos últimos años, ha sido quizás un "pseudo-boom", puesto que ha sido más financiero que real y ha estado basado sobre el principio "*buy first, pay later*").

* El aumento de los costes ocasionado, de un lado, por las cargas fiscales y sociales cada vez más pesadas (cargas inducidas en gran parte por el envejecimiento de la población, lo que significa que es preciso no sólo mantener una población inactiva creciente, sino una población cuyos gastos de salud son con frecuencia exorbitantes); y, de otro lado, por las cargas que proceden de la internalización de los costes ecológicos, y también del desarrollo de las burocracias reguladoras.

* El paso de una economía basada en el capital y el trabajo a una economía basada sobre todo en la información y el saber (1), y para la cual la gestión del saber (un saber que, además, ha cambiado de naturaleza (2)) se convierte en el principal desafío.

* La mundialización de la competencia (que hace todavía más insoportable el crecimiento de las cargas) y la creación de mercados "comunes" regionales a gran escala (la CEE, luego convertida en Unión Europea, y la NAFTA, que se encuentra todavía ante muchos problemas, así como otras iniciativas análogas en América del Sur y en el Pacífico); al mismo tiempo, asistimos a un pulso económico fenomenal de toda una serie de países asiáticos (y especialmente de

(1) DRUCKER, P. (1993), *Post-capitalist society*, Butterworth-Heinemann, Oxford.

(2) Se trata cada vez más de un saber conceptual transmisible y acumulable, en lugar de un saber que se adquiere a través de una larga práctica y que no pertenece más que a la persona que ha pasado por esa experiencia (ZUBOFF, S. (1989), *In the age of the smart machine*, Heinemann Business Paperbacks, Oxford).

la China), así como al despegue de las economías de los países de la Europa Central; y también a una movilidad sin precedentes de los capitales y de las tecnologías y a un acercamiento considerable de los centros de actividad económica gracias a los medios modernos de comunicación y de transporte.

* Las reestructuraciones necesarias como consecuencia de la caída de la Unión Soviética en ciertas industrias exportadoras de los países del Este y en la industria armamentista.

Además hay **causas tecnológicas**. Entre ellas:

* La aceleración prodigiosa de las innovaciones, cuyo ritmo de desarrollo reduce considerablemente el período de amortización de las inversiones.

* La introducción de medios de producción automatizados que sustituyen con ventaja, no sólo a los obreros manuales, sino a los empleados del sector servicios (3).

Pero existen también **causas políticas**. Entre ellas:

* La erosión del sentido de bien común y, por tanto, de la base misma de toda democracia, lo que tiene como consecuencia el que se produzcan bloqueos en todos los niveles y por las cuestiones más insignificantes, y el que la mayor parte de los políticos no actúen ya sino en función de los sondeos y de las próximas elecciones.

* La acentuación de la distancia que existe entre, por una parte, los países ricos antiguos o nuevos (casi todos situados en el hemisferio norte) y, por otra, los países que benévola mente son considerados "en vías de desarrollo", pero que están estancados o en recesión (y que se encuentran en gran parte en el hemisferio sur), distancia que nadie duda en comparar con la que existía entre el imperio romano y los bárbaros (4).

Finalmente existen **causas sociales**. Entre ellas:

* El espectro de una sociedad dualista, donde la mitad (posiblemente menos del 50%) realiza un trabajo con la cabeza (especialistas de todo tipo) y la otra mitad (probablemente la mayoría) lo hace con las manos (simple) o con el corazón

(3) Cada hora de trabajo produce hoy cuatro veces más riqueza que hace 25 años. En menos de diez años, el número de horas necesarias para montar un coche ha quedado reducida a la mitad. Lo que ocurrió a la industria relojera en Suiza, hace ya veinte años, se generaliza ahora: ella hizo su reconversión disminuyendo el número de empleos de 120.000 a 30.000, y fue así como recuperó el primer puesto en el plano mundial.

(4) RUFIN, J.-CH. (1991), *L'empire et les nouveaux barbares*, JC Lattès, Paris.

(social); los primeros están bien remunerados y participan del poder, mientras los segundos quedan desfavorecidos y marginados.

* La falta de solidaridad, no sólo entre países ricos y países pobres, sino en el interior mismo de los países ricos, donde se da, simultáneamente, un desarrollo al alza de los salarios y del standard de vida para unos y aumento del paro y de la pobreza para otros (5).

* La emergencia de una sociedad que parece cada vez más fragmentada, que se disgrega y que se hace autista (6): el número de los hogares de una sola persona supera el 30% prácticamente en todos los países ricos y el 50% en numerosas grandes ciudades; con la inseguridad en el empleo (aunque la empresa haya sido probablemente la última institución socializadora importante todavía intacta), la sociedad está perdiendo la facultad de su reproducción cultural. La disposición para asumir compromisos duraderos está en baja; la movilidad y la complejidad de la sociedad, así como la aceleración de los cambios de todo tipo, hace cada vez más difícil el mantenimiento tanto de verdaderas comunidades en el sentido de Tönnies (7) como de las normas aceptadas por todos; es el reino de "cada uno para sí" y de la anomía.

* Una inseguridad y un grado de ansiedad crecientes: todos estamos en cualquier momento expuestos a todo lo que ocurre en cualquier lugar del mundo, lo que produce la impresión de que todo depende de todo y que nadie es capaz de controlar nada; al mismo tiempo, mientras más información existe, más nos irritamos por la distancia cada vez mayor entre lo que se sabe y se comprende efectivamente y lo que se cree que deberíamos saber y comprender (8).

Hemos presentado estas causas de los cambios en curso sin pretender una discusión en profundidad, sino únicamente para mostrar que tales cambios no son pasajeros ni superficiales. Y es que, tratándose sin excepción de causas que producen efectos de larga duración, estamos convencidos de que la crisis no es ni coyuntural ni estructural, ni siquiera en primer término económica. Pensamos,

(5) Entre 1975 y 1992 los salarios reales (ajustados) de los obreros industriales aumentaron entre un 30 y un 50% en Europa (Francia, Alemania, Italia, Gran Bretaña), mientras que, en ese mismo intervalo, el paro alcanzó el 11% y el número de pobres no cesó de aumentar.

(6) HOFFMANN-NOWOTNY, H.-J. (1984), "Aus dem Wege zu einer Gesellschaft von Einzelgängern?", *Neue Zürcher Zeitung* (7 Juli 1984) 12.

(7) TÖNNIES, F. (1887), *Gemeinschaft und Gesellschaft*, Berlin.

(8) WÜRMAN, S. (1992), *Information anxiety*, Pan Books, London.

por el contrario, que se trata de una crisis cultural y moral, de una crisis de sociedad.

Es evidente que cambios de esta envergadura no se llevan a cabo sin dificultades. Son numerosas las empresas que no llegan a adaptarse a ellos: las quiebras se multiplican (10.000 en Suiza en 1992, un 30% más que el año precedente -y Suiza queda, a pesar de esta cifra, como el país europeo menos afectado-); otras quiebras se evitan por medio de fusiones o absorciones (alrededor de 300 fusiones en 1992), de reestructuraciones o de racionalizaciones importantes.

Despidos y desempleo se encuentran entre las consecuencias más visibles y más dolorosas de la crisis. En la OCDE hay 30 millones de parados inscritos. La cifra real debe ser sensiblemente muy superior. Porque en los Estados Unidos, por ejemplo, sólo se cuentan hoy oficialmente un 7,6% de parados, mientras que llegan al 40% de la población activa, si se añade a esta cifra las personas empleadas muy por debajo de sus cualificaciones, las que no pueden encontrar más que un trabajo parcial y las que ganan salarios inferiores o iguales al nivel de pobreza.

El coste del desempleo es considerable. No se trata solamente del coste de los subsidios de desempleo y de otros subsidios procedentes de fuentes públicas y privadas que buscan una ayuda para la situación del parado. Este es el coste directo, el más fácil de calcular, pero sólo la punta del iceberg.

Hay que añadir a estos costes otras consecuencias del paro que ocasionarán tarde o temprano cargas económicas: el desaprovechamiento de experiencias y de talentos que permanecen improductivos; la desmovilización o desmotivación de los que se sienten inútiles y excluidos (si se trata de jóvenes que se encuentran impedidos para entrar en la vida profesional, este desencanto amenaza con tener efectos duraderos a muy largo plazo); la prolongación indefinida de los estudios por parte de jóvenes que no encuentran trabajo y que creen (equivocadamente, con frecuencia) que están aumentando así sus posibilidades de encontrarlo; el *stress* de los parados y de los que temen por su futuro (obreros empleados y directivos (9)), que induce comportamientos que precisan tratamientos más o

(9) El 35% de los directivos americanos afirman que su carga de trabajo ha aumentado por lo menos un tercio en el último año (WILSHER, P. (1993), "The mixedup manager", *Management Today* [October 1993] 34-41).

menos largos y pesados (bulimia, alcoholismo, uso abusivo de somníferos y tranquilizantes, incluso de drogas, que muchas veces llevan a la criminalidad, etc).

Sin embargo, los costes económicos no son posiblemente los más importantes. Son quizás más graves las consecuencias sociales y políticas del paro, que constituyen una amenaza para los fundamentos mismos de nuestras sociedades democráticas: división de la sociedad en dos y polarización entre los que trabajan (y mandan) y los que son subsidiados (y apenas sobreviven); emergencia de un cuarto mundo, de un mundo de marginados que de tal manera acumulan handicaps que nunca podrán salir de esa situación. Y es que la existencia de un colectivo importante de personas desfavorecidas y marginadas plantea un problema permanente de seguridad y de perturbación.

A todo esto habría que añadir el aspecto moral del abandono, en medio de una sociedad de consumo y confort, ¡aunque no sea más que de un ciudadano en este desierto material y en este desarraigo psicológico!

¿Cómo reaccionar?

Cómo reaccionar ante la crisis

Nos parece que existen, esencialmente, dos posibles planteamientos:

- El primero consiste en considerar la crisis como una catástrofe, como un accidente en el camino: se trataría entonces de volver atrás, reparar los destrozos, recuperar el crecimiento, reanimar el consumo y conquistar nuevos mercados.

- El segundo consiste en considerar la crisis como una fatalidad a la que es imposible escapar, pero que constituye al mismo tiempo una oportunidad para un nuevo comienzo en una dirección nueva, una oportunidad para volver a empezar y para reorientar en profundidad las actividades económicas y nuestro modo de vivir.

Notemos que, en el primer caso, se trata de encontrar a corto plazo respuestas para una ruptura momentánea del equilibrio (es a esta ruptura a la que se designa con el término de "crisis" (10)), mientras que, en el segundo caso, se buscará una mutación en profundidad. Crisis implica sólo recuperar el mismo camino; mutación significa, por el contrario, un nuevo punto de partida y una dirección diferente.

(10) BAILLOT, G. (1993), "Les mots ne sont pas innocents", *L'Hebdo* (9 décembre 1993) 37.

Primer planteamiento: ¿volver atrás?

Para conseguir dinamizar de nuevo nuestras economías sería preciso trabajar más, mejor y más barato; sería preciso también mejorar las condiciones marco: desregulación, reducción de las cargas fiscales y sociales, subvenciones como estímulo.

Ante todo, sería necesaria una formidable movilización de los recursos humanos, sin los cuales ningún otro factor de producción llegaría a ser productivo. En una perspectiva a corto plazo, esto significa que sería preciso “explotarlos” al máximo; en una perspectiva a más largo plazo, sería necesario desarrollarlos mejor. Ahora bien, en nuestra opinión, lo que se está haciendo es ¡justamente todo lo contrario!

Se desaprovechan los recursos humanos

En efecto son numerosas las empresas que, para realizar economías, desaprovechan sus recursos humanos (11). Y así pierden, sobre todo cuando se trata de colaboradores antiguos y cualificados, un capital en el que frecuentemente invirtieron grandes cantidades para formarlo y ganarse su fidelidad.

Peor aún, buscando hacer nuevas economías frecuentemente generan nuevos costes que exceden a esas economías y que hipotecan su futuro con cargas más o menos pesadas. Ante todo tienen que cargar con los costes de eliminar los recursos cuya explotación ya no les parece rentable y que, por la misma razón, dejan de ser considerados como tales (primas para que abandonen el trabajo, indemnizaciones por despido, etc, cosas todas que pueden resultar muy caras).

(11) Observemos que se considera de buen gusto, desde hace una decena de años, no sólo el hablar de recursos humanos (una expresión que nos parece, sin embargo, bastante bárbara por cuanto subraya la relación instrumental entre empresa y colaboradores y coloca a éstos últimos al nivel de otros factores de producción), sino el afirmar que los recursos humanos son lo más precioso para la empresa. Si se toma en serio esta retórica, no cabe sino admirarse de la facilidad con que numerosas empresas se deshacen de estos recursos. Porque a nadie se le ocurriría deshacerse de cualquiera de los otros recursos en el momento en que las cosas van mal, es decir, cuando hay que hacer el mejor uso de todo lo que se dispone. Parece, por tanto, que se trata sólo de retórica: ¡los colaboradores son considerados, ante todo, como un factor de coste y no como un valor!

A eso hay que añadir otros costes que, puesto que son difíciles de cuantificar, quedan con frecuencia ocultos.

Entre estos últimos, los hay de dos tipos: por una parte, la pérdida de sustancia y de *goodwill* para la empresa; por otra, el impacto de esas medidas sobre los asalariados que permanecen.

En cuanto a los primeros, hemos mencionado ya la pérdida, con cada supresión de un asalariado (sobre todo si es antiguo), de una buena voluntad y de un talento. Más aún, los despidos forzados debilitan la confianza de los colaboradores en el interior de la empresa y perjudican la reputación de ésta en el exterior:

- En el interior, "desengrasar" es un término que, en los oídos no sólo de los que son sus víctimas sino también de los que escapan a él, tiene que sonar de una forma extraña: algo así como "limpieza étnica", es decir, como un eufemismo que oculta una realidad eminentemente agresiva.

- En el exterior, los despidos pueden hacer más difícil la futura contratación de colaboradores válidos. Ello puede plantear un problema, de inmediato, si los despidos no tenían por objeto reducir el número de asalariados, sino cambiar su perfil y sus condiciones de empleo: es lo que ocurre cuando se quiere gente con otro tipo de formación, más jóvenes, sin problemas personales, y que estén dispuestos a trabajar con salarios inferiores. Al contratar a esta gente (lo que en sí es siempre una operación costosa), pueden pasar dos cosas: o que no se encuentran sino personas mediocres (que no han podido encontrar empleo en otra parte), o que hay que pagarles (cuando son suficientemente buenos como para escogerlos) una prima que amenaza con hacer la operación menos interesante de lo que se deseaba.

Por lo que concierne a la segunda categoría de costes ocultos, está en primer lugar el *stress* del personal, *stress* que proviene del temor a ser las víctimas de una próxima ronda de despidos, así como de la sobrecarga de trabajo (porque casi siempre resulta que aquéllos de los que una empresa se desprende no eran precisamente un peso muerto sin más; hacían, y muy bien, un trabajo que ahora debe ser asumido por los que todavía permanecen). Y esta sobrecarga de trabajo puede poner en cuestión especialmente los programas de calidad total que se habían introducido con grandes gastos (12).

(12) NIVEN, D. (1993), "When times get tough, what happens to TQM?", *Havard Business Review* (May-June 1993) 20-34.



Pero existen otros costes todavía más difíciles de evaluar (13). Se trata del impacto de las medidas de reducción de personal sobre:

- El espíritu de equipo (a muchos colaboradores puede parecerles más útil que cooperar el aprovecharse de sus colegas, que pasan a ser sus competidores internos para los escasos puestos de trabajo).

- El espíritu de iniciativa y la creatividad (que quedan amenazados puesto que ya nadie quiere cometer el menor error ni arriesgar lo más mínimo).

- Las comunicaciones internas (puesto que cada uno tiene un interés vital por ocultar sus problemas y sus fracasos).

- La motivación (de los que tienen tendencia a reaccionar con fatalismo y apatía ante la adversidad o, por el contrario, de los que no aceptan sino de mala manera el que la dirección ejerza presiones crecientes).

- La fidelidad, especialmente de los mejores (que pensarán que la antigüedad y los resultados pasados no les colocan ya al abrigo de medidas de racionalización y pondrán todo su interés en jugar la misma baza, la maximización de sus ganancias a corto plazo) (14).

Por último, la empresa ocasiona costes a la sociedad, costes de los que ya hemos hablado y que ella externaliza.

Cuando la empresa se encuentra ante dificultades financieras muy graves, el hacer estas economías puede ser inevitable, porque es lo único que tiene un efecto sustancial y prácticamente instantáneo. Pero en situaciones menos extremas y menos urgentes sería mejor analizar las cosas más detenidamente.

¡Pero no siempre se hace así! No queremos insinuar que la mayoría de los directivos que despiden lo hagan a la ligera (15); pero observamos que algunos entre ellos, frecuentemente los “*turn around managers*”, los que más se hacen notar, parecen no sólo habituarse rápidamente a la sucia mentira, sino creer que deben demostrar su valor y su dinamismo mediante reducciones importantes de personal que cortan por lo sano.

(13) SENARCLENS, H. DE (1993), “Coûts cachés redoutables. Entretien avec Marcel-Lucien Goldschmid”, *Bilan* (7 août 1993) 88-90.

(14) Ya se da a los asalariados los consejos de estar constantemente en la brecha, de reaccionar ante el menor signo de una dificultad y de “no quedarse por una fidelidad mal entendida en una empresa en crisis” (ARNOLD, R. (1993), “Tres reglas de oro”, *Nouveau Quotidien* [9 février 1993] 3).

(15) Estamos pensando, concretamente, en los 30 patronos franceses que lanzaron, en diciembre de 1992, un “manifiesto contra la exclusión”.

Se utilizan mal los recursos humanos

Pero no se quedan en eso. Ejercen una presión sin tregua sobre los colaboradores que quedan, presión negativa mediante el aumento de la coacción y de los controles, y presión positiva empleando de forma generalizada la remuneración en función de los resultados (llamada públicamente "flexibilización" de los salarios).

Es preciso que los colaboradores sean libres y responsables y acepten los riesgos. Pero nadie es libre y responsable ni acepta riesgos si no tiene un mínimo de seguridad. No se puede soñar con seres humanos que sean diferentes de los que existen (16).

En el terreno de la gestión, ¡también se ha impuesto la estrategia de vuelta atrás! En tiempo de crisis, la mayor parte de los dirigentes tiende a buscar soluciones a corto plazo (17) y a ser más autoritarios (18). Un estudio efectuado entre unos 600 altos directivos alemanes muestra que se espera de los dirigentes hoy (por orden de importancia) más modestia, un estilo autoritario, experiencia, flexibilidad, "Einsatz", capacidad de comunicar y una familia intacta; al mismo tiempo, se espera de ellos menos principios éticos, un estilo menos integrador y menos reflexiones a largo plazo (19). Este tipo de actitudes son por otra parte muy encomiadas por libros del estilo de "Diez lecciones de gestión según Richelieu" (20).

En empresas así dirigidas trabajar significa para muchos asalariados luchar por la supervivencia. En este sentido aceptan, no sólo una baja de su salario, sino un deterioro de sus condiciones de trabajo (horarios más largos, pausas recortadas, cadencias más rápidas, atmósfera contaminada, estrés acrecentado, trabajo

(16) PLASSARD, J. (1986), "Notre vrai problème: une reconstruction de société", *Les Cahiers de la Fondation Europe et Société* (octubre 1986) 58.

(17) BYRNE, J. - JACKSON, S. (1986), "Business fads: What in-and out: Executives latch on to any management idea that looks like a quick fix", *Business Week* (January 20, 1986) 52-56.

(18) STERN, G. (1991), "As the going gets tougher, more bosses are getting tough with their workers", *Wall Street Journal* (June 18, 1991) B1, B3.

(19) Estudio realizado por la consultora Deininger en Frankfurt a.M. (*CASH*, 30 april 1993, 53).

(20) LAFRANCE, A. (1993), *Dix leçons de management selon Richelieu*, Les Presses du Management, Noisiel 1993. El libro comienza bajo el título de "El arte del manager absoluto" con la siguiente frase: "Ud. es el rey de su empresa".

chapucero). Como se trata de “lo toma o lo deja”, no tienen otra opción. Y así pierden, no sólo el gusto por lo que hacen (y esto en una época en que todo el mundo habla de calidad de vida), sino también su identificación con la empresa.

Ya nadie habla de participación (los directivos intervienen de nuevo donde los equipos trabajaban de una manera más o menos autónoma); los que hablan de conquistas sociales son descalificados como personas inconscientes o irresponsables (la seguridad en el empleo, la mensualización de los salarios han quedado barridos). Se les dice que nos encontramos en una situación de guerra que justifica, e incluso exige, métodos draconianos.

Pero ¿éstos métodos van a garantizarnos verdaderamente el éxito? ¿Nos permitirán movilizar los recursos humanos a largo plazo? Los métodos *modernos* de gestión, desarrollados hace mucho tiempo, pero cuya aplicación generalizada ha supuesto decenios, parecen de pronto volver a ser un lujo que ya no es posible permitirse. ¡Y sin embargo son todo menos un lujo!, aunque los que los propusieron preveían la satisfacción del colaborador tanto como la productividad de la empresa, y los que terminaron por introducirlos lo han hecho sencillamente para asegurar esto último. La participación debía permitir hacer frente a la complejidad de las tareas a realizar; debía también asegurar la transversalidad para proyectos cada vez más numerosos, así como la adaptabilidad, tan necesaria por el ritmo creciente de los cambios a los cuales quedaba expuesta la empresa. La participación debía permitir superar el individualismo en el trabajo, utilizar íntegramente el potencial de todos los colaboradores, estimular la creatividad.

No comprendemos la lógica que justifica esta vuelta atrás, una lógica que consiste en medidas que aumentan la inseguridad de los colaboradores cuando se demanda de ellos un compromiso particular, que pone a éstos bajo presión cuando son más necesarias que nunca sus ideas, que reduce su margen de maniobra cuando habría necesidad de todos sus talentos, que destruye el contrato social que era la base del buen funcionamiento y del éxito de numerosas empresas (21).

(21) Sin embargo, los mercados financieros parecen seguir esta lógica. Manifiestan confianza en las empresas: una vez que las reestructuraciones y deslocalizaciones se han multiplicado, las cotizaciones en bolsa no han dejado de alcanzar nuevos records históricos; en cuanto que una empresa anuncia despidos importantes, el valor de sus acciones se dispara (como anticipación de los beneficios que resultarán de esa medida).

Se descuida el desarrollo de los recursos humanos

Si estas prácticas que pueden dar frutos a corto plazo parecen poco eficaces a medio plazo, otras tendrán consecuencias desastrosas a largo plazo. Nos referimos a las que conciernen al desarrollo de los recursos humanos.

Si los recursos humanos son diferentes de la mayoría de los otros recursos por el hecho de que no se consumen cuando se les utiliza, tienen en común con todos los demás el que es preciso invertir en ellos antes de poder obtener un beneficio.

Sin embargo, desde el comienzo de la crisis las inversiones en recursos humanos, a pesar de ser los recursos principales de los que Europa dispone, están en baja. En el momento mismo en que la formación se convierte en el factor estratégico por excelencia (22) se comienza a descuidar; en el momento mismo en que pasamos a una economía cuyo potencial no se mide ya por los bienes sino por el saber que está en condiciones de producir (23) se reducen los esfuerzos en este terreno aceptando reducciones presupuestarias lineales. “¿La formación cuesta demasiado cara? ¡Intentémoslo entonces con la ignorancia!” (24).

Las empresas buscan practicar cada vez más con sus recursos humanos un “vivir al día” (25). No contratan más que a los colaboradores inmediatamente rentables en una situación dada y se desprenden de ellos en el momento en que la situación cambia y ya no son rentables (a reservas de guardarlos “stand by” para reutilizarlos, si se presenta una nueva oportunidad). Reclaman jóvenes cuya formación corresponda lo más exactamente posible a sus necesidades y esperan

(22) Los efectos de la formación son, para un país, análogos a los que se producen a nivel de un individuo. En efecto, la distancia entre los países que cuentan con más personas que se han beneficiado de una formación cuidada y aquéllos otros en que la educación está muy descuidada no cesa de crecer; tanto como la diferencia entre los beneficios de los universitarios y los de los que no han pasado de las escuelas elementales. En Estados Unidos, por ejemplo, entre 1980 y 1991, el salario de un universitario de 25 años aumentó en un 9%, mientras que el del que no había pasado de la escuela secundaria bajó un 7% y el del que no llegó ni siquiera ahí bajó en un 14%; hoy un universitario de 25 años gana más de un 50% más que un graduado en escuela secundaria.

(23) TOFFLER, A. (1990), *Powershift: Knowledge, wealth and violence at the edge of the 21st century*, Bantam Books, New York.

(24) Graffiti encontrado en la Universidad de California en Berkeley.

(25) MORIN, P. (1994), *La grande mutation du travail et de l'emploi*, Les Editions d'Organisation, Paris, 40.

cada vez más que su formación continua esté a cargo por igual de las instituciones públicas y de los colaboradores mismos (esperanza poco realista cuando se sabe que los presupuestos públicos destinados a educación también están casi en todas partes en disminución).

Estas reducciones presupuestarias permiten economizar dinero, ciertamente, pero se olvidan dos cosas. Por una parte, se confunde coste y rentabilidad. Nos jactamos de haber reducido los costes, sin darnos cuenta que han disminuido, al mismo tiempo, los resultados, y muchas veces en proporciones que no son las mismas. Por otra parte, se confunde coste e inversión. Las economías en materia educativa cuestan caras a largo plazo. Si se consume más de lo que se produce, se vive a costa de los gastos de generaciones futuras; pero, si no se invierte más, ¡se hace lo mismo! A largo plazo, el problema de los países occidentales no es el de reducir los costes, sino el de aumentar las rentas: y esto significa aumentar lo más posible el potencial de los que las producen, de los recursos humanos.

Notemos que no es solamente la reducción de los medios consagrados al desarrollo de los colaboradores lo que está en cuestión. Existen igualmente factores que frenan este desarrollo de una forma más indirecta. Pensamos en todo lo que se hace para hacer la empresa más “lean” y que refuerza la disciplina en nombre de la eficacia; con frecuencia estas medidas estructurales y operativas dan a las empresas características que son lo contrario de las de las “learning organizations” (26).

Segundo planteamiento: ¿la crisis como punto de partida hacia nuevos horizontes?

La crisis actual, como toda crisis, constituye ciertamente también una oportunidad: una oportunidad para reflexionar sobre uno mismo y sobre la sociedad, y para buscar un nuevo equilibrio.

Hay parados que, arrancados súbitamente de su rutina, han tomado conciencia de recursos que poseían pero que habían ignorado, y se han reorientado hasta encontrar una felicidad con la cual nunca habían soñado anteriormente. Por

(26) CROZIER, M. (1989), *L'entreprise à l'écoute*, InteEditions, Paris; P. SENGE (1990), *The fifth dimension*, Doubleday, New York; ARGYRIS, CH. (1992), *On organizational learning*, Blackwell, London.

desgracia, son mucho menos numerosos que los que se han entregado al alcohol, se han aislado, han caído en la depresión, etc.

Igualmente hay empresas que, ante la amenaza de desaparecer, han cambiado de rumbo radicalmente tanto en lo que hacen como en la manera como lo hacen; han roto totalmente con su pasado. Y ahora se encuentran reforzadas y con capacidad para mirar el futuro con serenidad. Sin embargo, ya lo hemos dicho, son mucho más numerosas las que, en lugar de renovarse verdaderamente, han caído en métodos antiguos de presión por temor.

En fin, a nivel de la sociedad en general, se han planteado algunas cuestiones que nos permiten quizás superar estructuras y orientaciones que, a pesar de todos los progresos hechos sobre todo tras la revolución industrial y la revolución francesa, nos habían impedido realizar la libertad, la igualdad y la fraternidad.

Tales cuestiones se refieren a la "*Leistungsgesellschaft*", a la sociedad de consumo, a la sociedad de trabajo. Todas ellas exigen preguntarse cuál es su justa medida: porque ¿no es cierto que algunos factores de nuestra organización social (así como de la organización de nuestras empresas) que aseguraron el progreso en el pasado han degenerado, y que, llevados al extremo, nos están planteando más problemas de los que nos resuelven? "*Sola dosis facit venenum*".

Esos factores a los que nos referimos son los siguientes.

La competencia

Es posible que hayamos alcanzado los límites de la competitividad y que debamos reconsiderar nuestras actitudes ante la competencia y las formas en que la practicamos.

La competencia parece, en efecto, haberse salido de madre. En este sentido se confunde competencia y guerra. Lo que se busca cada vez más no es llegar a ser el mejor posible, sino destruir y eliminar al otro. Siempre nos parecen posibles nuevos records sin echar mano de prácticas más o menos perjudiciales, cuando son esas prácticas las que han hecho que nuestro sistema socioeconómico no sea solamente el de mejores resultados, sino también el más destructor que la humanidad ha conocido (27).

(27) DERSCHKA, P. - WITTENZELLNER, CH. (1989), "Auf die Bäume ihr Affen... Gespräch mit dem schweizer Dissidenten Hans A. Pestolazzi", *Management Wissen*, 4/89, 127-136.

Más aún, la competencia ha desbordado el campo económico, donde había demostrado ser un regulador extremadamente útil, a condición de que se fijasen límites y de que los competidores fuesen de fuerza más o menos igual (lo que parece ser cada vez más infrecuente, ya que la misma competencia ha acentuado las desigualdades). En efecto, la competencia se introduce cada vez en más dominios, olvidando que ésta no sólo tiene efectos positivos, incluso en el terreno económico. Especialmente en el terreno social (donde no existe la “mano invisible” que asegure que los comportamientos egoístas producen, si no el bien común, al menos el mayor bien para el mayor número), la competencia tiene pocos efectos constructivos, y muchos destructivos; se traduce en envidia, mezquindad, orgullo, sexismo, racismo y xenofobia, privilegios y exclusión, ausencia de solidaridad, etc. Sólo a base de competencia, es imposible contrato social alguno, ni en la familia, ni en la empresa, ni en el Estado.

Nos hemos convertido en una “sociedad de resultados”, donde ya sólo cuentan las hazañas, donde no hay sitio más que para el niño prodigio, el superdotado, la vedette..., y donde pronto la mayoría se encontrará en esa situación, que hoy todavía creemos marginal, del que no consigue un sitio para sí.

La aceleración

Nos preguntamos si no vivimos demasiado rápidamente, tanto a nivel individual como colectivo. Mientras que las relaciones humanas valiosas exigen tiempo, perseverancia y paciencia, así como el análisis de los problemas complejos y la construcción de algo sólido, vivimos cada vez más inmersos en una cultura del “zapping”, en un mundo donde se confunde determinación y prontitud con agitación y precipitación.

Si todo cambia continuamente a un ritmo tal que impide que uno se detenga para hacer balance, todo modelo de evaluación de lo que se hace pierde sentido; se avanza a tropezones y uno se contenta con mantenerse en pie; la gestión queda reducida a la “*science of muddling through*” (28).

(28) LINDBLOM, CH. (1989), “The science of muddling through”, *Public Administration Review* (Fall 1989) 45-57.

El crecimiento

Dudamos que estemos realmente ante la opción de escoger entre crecimiento y decadencia o que estemos condenados al crecimiento, como se nos sugiere por todas partes.

De un lado, lo que puede ser verdad a nivel individual (donde cada uno crece, y después decrece) no lo es con frecuencia a nivel colectivo (donde existen especies que han sobrevivido, por el contrario, manteniendo un equilibrio más o menos estable de sus efectivos). De otro lado, el precio ecológico y psicosocial que pagamos por mantener el crecimiento parece aumentar hasta el punto de que se hace legítimo preguntarse si merece la pena mantener esta dinámica.

Durante mucho tiempo el crecimiento era natural. Las necesidades no satisfechas eran tales que se precisaban esfuerzos considerables para acrecentar la capacidad de producción hasta poder satisfacerlas. Pero ¿estos tiempos no están ya más que pasados en los países ricos? ¿No es ahora nuestro problema el de aumentar la demanda para poder dar salida a los excedentes de producción? ¿No se invierten sumas considerables para estimular nuevas "necesidades", cuando más bien sería hora de limitar nuestros deseos? Porque "si no aprendemos a restringir firmemente nuestros deseos y nuestras exigencias, a subordinar nuestros intereses a criterios morales, la humanidad se verá condenada a destrozarse mutuamente" (29).

El imperativo económico

El crecimiento, la aceleración, la competitividad nos han sido presentados como imperativos económicos. Pero ¿lo son verdaderamente?

Hay dos maneras de entender un imperativo: como la expresión de una voluntad o como una relación de causa a efecto que tiene fuerza de ley. En el primer caso, no hay imperativo económico (como tampoco imperativo tecnológico) sino en la medida en que lo queramos así. Sólo en una sociedad que coloca el resultado económico por encima de toda otra consideración puede haber una necesidad de un crecimiento, de una aceleración y de una competitividad con-

(29) SOLJENITSYNE, A. (1993), "Le discours de Liechtenstein", *L'Express* (23 septembre 1993) 42-46.

tinua, hasta el punto de despedir a aquellos colaboradores que ya no son tan buenos en te de resultados como otros o como las máquinas. Durante siglos no existía el imperativo económico. Había, en cambio, un imperativo religioso. La gente se preocupaba menos de su riqueza que de la salud de su alma; se temía menos el paro (de hecho, no existía porque la mayoría de la gente no eran asalariados) que la excomunión (30). Y si se admite un imperativo material en una sociedad de penuria pronunciada (la que predominaba para la mayoría de la población hasta que la revolución industrial comenzó a dar sus frutos), ¿puede continuar hablándose de imperativo una vez que esta penuria ha sido vencida? En el siglo XIX se podía admitir que un padre de familia que trabajaba 70 horas a la semana en las minas o en la fábrica se sacrificaba por su familia; ¿pero puede decirse que un directivo que pasa hoy el mismo tiempo en el trabajo se sacrifica por su familia o más bien que sacrifica esta última a sus ambiciones y a su codicia? Si en aquel tiempo era necesario ganar el pan con el sudor de la frente, hoy no sería necesario trabajar más que dos horas al día si se aceptase vivir con el nivel de vida de hace 30 años (31); lo que buscan muchos con el sudor de su frente es su segundo coche o el viaje a las islas Seychelles.

Respecto al segundo caso, aquél en que se entiende por imperativo económico un vínculo causal inevitable (del tipo: no se puede durante mucho tiempo gastar lo que no se ha producido previamente), haríamos las observaciones que siguen. Es cierto que no cabe negar la existencia de tales restricciones económicas; pero restricciones equivalentes existen también en otras dimensiones de nuestra existencia, especialmente en el terreno social. No se puede poner indefinidamente a todo el mundo en situación de *stress* (los que están en paro y los que trabajan bajo presiones crecientes) sin que se dejen sentir algún día las consecuencias; ni se puede marginar a una parte creciente de la sociedad sin que lleguen las reacciones. Los jefes de empresa dicen que la seguridad social pesa mucho sobre la competitividad. Y es cierto. Pero olvidan que la ausencia de seguridad social y de las pensiones sociales que de ahí se derivan podrían pesar todavía mucho más.

Hablar en términos de imperativo significa por tanto plantear la cuestión de las prioridades y de la organización de nuestra sociedad. La economía ¿es un medio

(30) Nótese que la excomunión se temía por las mismas razones que hoy se teme el paro: porque ponía a la persona afectada al margen de la sociedad.

(31) ADRET (1977), *Travailler deux heures par jour*, Editions du Seuil, Paris.

o un fin? ¿Es realmente necesario, de forma constante y repetida, ponerse en cuestión, cambiar de profesión, cambiar de domicilio, etc., porque así lo exigen las empresas? ¿Tienen el progreso económico y el pleno empleo un valor intrínseco? ¿Son ellos la única base de la felicidad, la base de toda felicidad? ¿Es siempre bueno producir bienes? ¿Es la competencia un medio para organizar la economía o un principio general para la vida toda? ¿Queremos formarnos para ser eficaces en el trabajo o para poder dar un sentido a nuestra vida? ¿Trabajamos para vivir o vivimos para trabajar?

El trabajo

También nos preguntamos si no debemos repensar el trabajo.

Durante siglos, fue considerado como un mal. Incluso se podría creer que era la actitud fundamental, por no decir natural, hacia el trabajo (ya la palabra trabajo evoca etimológicamente un castigo). Si se admitiese esta manera de pensar y se considerase el trabajo como un mal, sería necesario alegrarse por el hecho de que hoy se pueda producir más con menos trabajo; sería necesario felicitar-se por el hecho de que nuestros "esclavos" (los robots... o los africanos o los rumanos) hagan cada vez más el trabajo en lugar de nosotros; deberíamos envidiar a los parados que escapan al duro trabajo; y sería necesario hacer todo lo posible para que las máquinas trabajaran más y los hombres menos (porque esto permitiría a todos vivir como sólo vivían en otros tiempos los nobles, en la ociosidad).

Pero se plantearía entonces un problema de distribución de las rentas. Si lo esencial de lo que producimos es producido por nuestros esclavos (las máquinas), ¿por qué distribuir los frutos de esta producción sólo entre los que vigilan a los esclavos (obreros y técnicos que mantienen las máquinas)? No son ellos los que producen; no son ellos los que construyeron las máquinas. Ellos no son x veces más productivos que sus padres; es la máquina la que es x veces más productiva que la de hace 30 años. Y la existencia de estas máquinas tan productivas es el resultado de una larga acumulación de saber y de capital; es, propiamente hablando, una riqueza colectiva, de la que todo el mundo debería aprovecharse. Sería necesario por tanto pensar en el trabajo, si no como el primer criterio, sí como un criterio más que accesorio a la hora de distribuir las rentas.

Notemos que, en una cierta medida, esto se practica ya. Gracias a diversos

mecanismos de distribución de las rentas (32) permitimos a más de la mitad de la población vivir sin trabajar: el 35 a 45% de la población que no está en edad de trabajar (los jóvenes y las personas jubiladas) y el 15 a 35% que están en edad de trabajar pero que no lo hacen porque no quieren o porque no se les da ocasión (esencialmente las mujeres y los parados). Se trataría, pues, solamente de afinar estos mecanismos para conseguir una mayor equidad.

Si, por el contrario, se considerase el trabajo como un bien (y hay muchos indicios de que esta actitud está también profundamente arraigada en nuestra cultura - ¿cómo se podría haber estipulado, si no, un derecho al trabajo?), entonces es necesario producir al máximo y distribuirlo de una manera equitativa. Así se evitaría una sociedad a dos velocidades, con una parte de la población que trabaja (y frecuentemente mucho) y otra parte que no tiene sino trabajos accesorios (temporales o a tiempo parcial) porque está completamente excluída del mundo del trabajo.

No creemos demasiado en la creación artificial de trabajo (aunque parece que habría muchas cosas por hacer que actualmente no se hacen): todos los programas de creación de empleo parecen haber terminado en el fracaso (33). En cuanto a la distribución del trabajo (34), conocemos también ya algunas formas, pero están lejos de haberse generalizado y de responder a criterios de equidad. Sería necesario, pues, para poder asegurar una posibilidad de empleo a todos, afrontar no el paro sino más bien el pleno empleo.

De hecho, la cuestión sobre la naturaleza maléfica o benéfica del trabajo está probablemente mal planteada. El trabajo es una fuente de sufrimiento o de satisfacción según sea su contenido, su cantidad (35) y las condiciones en que se

(32) Se estima que en Europa el 41% del coste total de los bienes y servicios está constituido por los impuestos, la seguridad social y los seguros (frente a, aproximadamente, un 30% en Estados Unidos y Japón): pero, en lugar de quejarnos de ello y buscar una reducción de las cargas fiscales y sociales, se podría reflexionar sobre otros caminos para distribuir más equitativamente.

(33) RAPOPORT, C. (1993), "How Europe can create jobs", *Fortune* (August 9, 1993) 18-22.

(34) Otros hablan de compartir el paro, que rechazan, como una solución de resignación - es la cuestión del vaso medio lleno o medio vacío.

(35) Tanto el "workaholism" (FASSEL, D. (1990), *Working ourselves to death: The high cost of workaholism and the reward of recovery*, Harper, San Francisco) como el paro (ya WACKER, A. (Hrsg.) (1978), *Vom Schock zum Fatalismus?*, Campus Verlag, Frankfurt a.M.) embrutece.

lleve a cabo. Por el contrario, la cuestión de la distribución del trabajo y de los frutos de la producción sigue siendo muy válida.

Conclusión

No somos, en verdad, optimistas ante las dos reacciones alternativas frente a la situación a la cual estamos confrontados.

La primera no triunfará, porque la crisis es demasiado profunda y porque los medios empleados son inadecuados. Si no se ha conseguido recuperar el crecimiento y el pleno empleo, no es porque no se haya intentado suficientemente. Se han hecho esfuerzos considerables. Pero tales esfuerzos se aplicaban a los síntomas y no a la raíz de los problemas. Estaban además mal orientados: se practicó una mala gestión de los recursos humanos en tiempos de expansión (*laissez faire*), y se vuelve a practicar, una vez más, una mala gestión de los recursos humanos (pero ahora cayendo en el exceso contrario de un autoritarismo superado).

La segunda alternativa, aquella en favor de la cual estamos, no triunfará (al menos no triunfará pronto), porque la crisis no es suficientemente profunda (no ha sido todavía experimentada en todas sus dimensiones) y porque los medios empleados para resolverla son insuficientes. En efecto, fuerza es constatar la ausencia de esfuerzos serios para afrontar a fondo los problemas ante los que se encuentran nuestras empresas y nuestras sociedades. Esta constatación se refiere ante todo a un aspecto puramente cuantitativo: mientras que miles de millares de hombres inteligentes y altamente educados forman equipos que disponen de sumas considerables para ocuparse de los problemas de las ciencias naturales (pensemos sólo en el CERN, por donde pasan cada año 6.000 científicos que disponen de un presupuesto de dos mil millones para estudiar los "quarks"), algunos investigadores aislados o pequeños equipos que deben mendigar recursos comparativamente ridículos se plantean los problemas de la evolución de nuestras estructuras económicas, políticas y sociales, del futuro del trabajo, de los límites de la competitividad, de la ética en una economía de mercado, del mantenimiento de la paz (36), etc., problemas todos que son probablemente

(36) Incluso en la ONU no hay más que 40 personas que trabajan en el terreno de la "preventive diplomacy and peacemaking", frente a 82.000 personas (la mayoría, militares) que

mucho más complejos que los de los “quarks”. ¿No será entonces sorprendente que, a nivel cualitativo, los resultados no sean demasiado llamativos, como ocurre con esta pequeña contribución?

El “quark” que plantea quizás más problemas en el terreno social es el vínculo entre comportamientos individuales y colectivos. Estos comportamientos son, sin duda, interdependientes, pero de una manera nunca bien comprendida. A veces se amplifican mutuamente, a veces se oponen. En este sentido, las empresas no pueden en la práctica reaccionar de otra manera ante la crisis si no es según la lógica de la primera de nuestras dos alternativas; pero así hacen todavía más difícil la evolución general en el sentido de la segunda. La corriente de fondo no produce los comportamientos individuales “adecuados”, y estos últimos no se suman entre sí para hacer evolucionar la sociedad en el sentido deseado.

Y así las iniciativas que observamos hoy van en el sentido contrario de lo que sería de desear:

* Mientras que apenas cabe dudar que los problemas a los cuales debemos hacer frente no pueden ser resueltos sin una mayor solidaridad, se extrapolan los mecanismos del mercado (que reposan justamente sobre lo contrario, es decir, sobre el individualismo, el egoísmo y la competencia) a los terrenos políticos y sociales, y al mismo tiempo se practica un ultraliberalismo superado y se desmantela el Estado (37).

* Mientras que serían necesarios los esfuerzos de todos para mantener una sociedad viable frente a las fuerzas de desintegración, se exalta la solidaridad, pero se margina y menosprecia a los que no consiguen integrarse.

* Mientras que es evidente que el mercado produce una sociedad a dos velocidades (una aristocracia del trabajo por una parte y un nuevo proletariado por otra), mientras que cada vez resulta más evidente que nuestros problemas

aseguran la paz por medio de la fuerza. Aunque los instrumentos no militares de seguridad son incomparablemente menos costosos (en personas y en recursos materiales), no se confía mucho en ellos... Por ejemplo, la guerra del Golfo costó 70.000 millones de dólares, mientras que un plan para mejorar la diplomacia preventiva sólo costaría 21 millones de dólares al año. A escala nacional los gastos militares son del orden de un billón de dólares por año, mientras que los destinados a la diplomacia preventiva no llegan con toda certeza a 1.000 millones de dólares (MACK, A. (1993), “There are better ways to pursue peace than mere deterrence”, *International Herald Tribune* [September 28, 1993] 6).

(37) TOURAINE, A. (1992), *La société postmoderne*, Fayard, Paris.

futuros no serán esencialmente de carácter económico, sino de economía *política*, sociales y morales, el primado de la autonomía y de la rentabilidad de las empresas a corto plazo no hace más que consolidarse.

* Mientras que nuestro problema no es ya el de la producción, sino el de la redistribución de las riquezas, se busca la salvación en medidas que favorecen un mayor nivel de producción.

* Mientras más claro está que el progreso material debe significar acumulación de saber, de saber hacer y de medios materiales reales, más nos empeñamos en la acumulación de dinero (38).

Ser pesimista es una cosa; ser fatalista es otra. No queríamos sólo detenernos en una crítica fácil y en el anuncio de catástrofes futuras. Por el contrario, esperamos haber contribuido a una toma de conciencia que invitará a otros a proseguir, ampliar y profundizar la reflexión, y, sobre todo, a actuar en un sentido a la vez valiente y responsable. Porque, “las ciencias sociales no deben limitarse a describir la realidad tan precisa, exhaustiva y económicamente como sea posible; deben procurar producir un saber sobre realidades virtuales que ofrecen alternativas liberadoras” (39). Si, ya en 1964, Sorokín predecía una sociedad cada vez más desilusionada por el materialismo y en mutación hacia una “cultura integral” que reequilibraría los valores materiales y espirituales (40), es preciso hoy, treinta años más tarde, confirmar que tal mutación es posible y necesaria. En caso contrario, podría resultar verdadero que vivimos no sólo en una sociedad “postindustrial”, “post-ideológica” y “post-capitalista”, sino también en una sociedad “póstuma” y “post-humana” (41).

(38) BRUCKBERGER, R.-L. (1983), *Le capitalisme: mais c'est la vie!*, Plon, Paris.

(39) ARGYRIS, CH., *op. cit.*, 4.

(40) SOROKIN, P. (1964), *The basic trends of our time*, College and University Press, New Haven (Ct.).

(41) CHARGAFF, F. (1980), “Knowledge without wisdom”, *Harper's* (May 1980) 41-48.