

**TESIS DE GRADO PARA OPTAR AL GRADO DE
DOCTORADO EN PSICOLOGÍA**

**METHODOLOGY
HUMANIZATION IN THE COMPANY**

**METODOLOGÍA
DE LA HUMANIZACIÓN EN LA EMPRESA**

NOMBRE DEL ESTUDIANTE: ALICIA PILAR CATALÁ SEGUÍ

ID: UD 2235HPS598

DIPLOMA: Doctorado. ESPECIALIDAD: Psicología Social

MAYO, 2014

Lugar: ESPAÑA

**ATLANTIC INTERNATIONAL UNIVERSITY
ESTADOS UNIDOS DE AMERICA**

Agradecimientos

A mi padre, como pilar de formación en mi vida, por su orientación y dirección, por sus críticas severas como profesor y su sabiduría que niega. Sin él hubiera tenido dificultad en desarrollar estas ideas en tan poco tiempo, aunque diga que lo habría conseguido igual.

A mi marido, por su incansable acompañamiento en mi proyecto, por sus tertulias, porque siendo empresario de éxito sus críticas me han servido para no compartirlas; y por ser un excelente amigo que dejó aparcados algunos sueños para que yo pudiera conseguir el mío...

A mi madre, por motivarme, por sustituirme a veces en mis obligaciones caseras, por sonreír de forma tolerante en los momentos de mayor esfuerzo y cansancio... A mi hermana Yolanda por sus críticas de frenado, pero constructivas en el ámbito de la economía, y su ánimo... A mi hermano por decirme al oído que ya hay un Quijote más en un mundo como éste; en el fondo está de acuerdo conmigo. A todos los amigos que quiero y que me animaron a seguir en mi proyecto de persona. A todas las empresas que a lo largo del tiempo y junto con mi padre, me han permitido investigar con su aportación de conocimientos para que yo pudiese ampliar considerablemente los míos y perfeccionarlos. También, mi agradecimiento a cuantos pacientes tuve y tengo en la consulta privada, por su modo de pensar sobre el que reflexiono constantemente sin buscar imponer mis ideas personales, pero sí enseñando a que reflexionen sobre las suyas...

Y a ATLANTIC INTERNATIONAL UNIVERSITY por su profesionalidad como Universidad de Conocimientos que me ha permitido aumentar los míos notablemente. Especialmente a la Dra. Rosa Hilda Lora por el valor de sus palabras y honestidad de sus consejos, y, también a cuantos asesores y profesores de esta Universidad que han contribuido a orientarme y en la evaluación de mis ensayos, exámenes y tesis.

A todos, nuevamente, gracias.

Índice

INTRODUCCIÓN	6
• Preámbulo	6
• Actualidad mundial	7
• Actualidad Europea	7
Referencia 1. Actualidad europea. Ingreso Croacia (8)	
• Actualidad de España	8
Referencia 2. Empresas españolas PyME ± 3 millones (9)	
Referencia 3. Amas de casa que no cotizaron (9)	
• Futuro	10
PRIMERA PARTE.....	12
1 EL MERCADO	13
2 LA EMPRESA Y SU ESTRUCTURA	15
Cuadro 1 Estructura jerárquica (15)	
2.01 Inversor	16
2.02 Consejo de Administración	17
Referencia 4. Análisis de las PyME españolas (17)	
2.03 El poder ejecutivo	18
2.04 Alta dirección, mandos intermedios, especialistas, operarios	18
• Década de los 80 (El valor principal de la empresa)	18
• Década de los 90 (El valor del rango)	19
Referencia 5. Década de los 90 en España (19)	
Referencia 6. "Tocados del ala". Expresión popular (19)	
• Nuevo milenio	23
• La crisis de 2008	25
• El Estado garante	25
• Reflexión	26
2.05 Plantilla	27
Referencia 7. Ver página 1. Estructura jerárquica (27)	
2.06 Conclusión	29
• Aspecto comercial	29
• Efecto dominó	29
• Aspecto nostálgico del futuro	30
Referencia 8. Catedráticos Facultad de C, Políticas y Económicas Madrid (32)	
Referencia 9. Término hipocondríaco (32)	
3 ORGANIZACIÓN	33
Referencia 10. Organización. Utilidad de la ideología (35)	
4 MEDIOS DE PRODUCCIÓN	37
4.01 Físicos	37
4.02 Espaciales	37
Referencia 11. Globalización acuñado por Kenichi Ohmae en 1990 (37)	
4.03 Humanos	39
5 SELECCIÓN DE PERSONAL (metodologías)	40
5.01 Introducción	40
5.02 Definición de directivo	41
• ¿Dirigir o mandar?	41
Referencia 2. Virtudes (41)	
5.03 Filosofía de la Selección de Personal	42
5.04 Método	43
Cuadro 2 Ítem de prueba (43)	
Cuadro 3 Texto parcial de una prueba de razonamiento (43)	
Cuadro 4 Texto parcial de una prueba de personalidad (44)	
5.05 Componentes básicos de la personalidad y factores de riesgo	46
• Control de la realidad	46
• Calidad de la inteligencia	46
• Madurez psicológica	46
• Factores de riesgo	46
5.06 Técnicas utilizadas en Selección de Directivos	46
Referencia 13. ETT (Empresas de Trabajo Temporal) (46)	
Referencia 14. Psicología conductista (47)	
Referencia 15. Sobre el Rorschach (47)	
5.07 Fiabilidad y utilidad del método Rorschach	48
• Precedente histórico	48
• La complejidad del método Rorschach	49

METODOLOGÍA DE LA HUMANIZACIÓN EN LA EMPRESA

	Referencia 16. Se pueden saltar estas páginas sobre el Rorschach (50)	
	Referencia 17. Lámina III figura parcial (51)	
	Referencia 18 Fiabilidad. Definición (53)	
	Cuadro 5 Figura parcial de la I. III (51)	
	Cuadro 6 Símbolos implicados en las fórmulas (52)	
	Cuadro 7 Ejemplo de Hoja parcial de Protocolo (52)	
	Cuadro 8 Ejemplo de Formulación de una respuesta (53)	
	● Análisis metodológico	53
	Referencia 19 Bloqueos en la inteligencia cualitativa (54)	
	● Conclusiones	54
	SEGUNDA PARTE.....	56
6	SUELDOS, SALARIOS, INCENTIVOS	57
	6. 01 Introducción	57
	Referencia 20 Estado de bienestar (57)	
	Cuadro 9 Primer análisis sueldos e incentivos (58)	
	Referencia 21 Sofisma (58)	
	Referencia 22 Cabo de varas (59)	
7	TEORÍA Z	61
	7.01 Diferencias entre empresas japonesa- americana y española	61
	Referencia 23 W. Ouchi. Comienzo de la Teoría Z-1973 (61)	
	Referencia 24 Sutileza (61)	
	7.02 ¿Qué gana un trabajador?	61
	Cuadro 10 Población europea y PIBpc (63)	
8	FORMACIÓN Y EDUCABILIDAD	64
	● Introducción	66
	8.02 Formación	66
	Referencia 25 interpretación de la rosa y de la gaviota (65)	
	8.03 Educabilidad	67
	● Introducción a la Educabilidad	67
	● ¿Interesa la educabilidad?	68
	8.04 Programa guía	70
	● Fase 1 Empleados operarios	70
	● Fase 2 Mandos intermedios	72
	● Fase 3 Directivos	73
	8.05 Advertencia	75
	TERCERA PARTE.....	77
9.	L'ALCORA (Atisbo a la felicidad)	78
	Cuadro 11 Vista de la población (78)	
	Cuadro 12 España (79)	
	9.01 El salario y la cultura laboral japonesa	80
	Cuadro 9 (repetido) Primer análisis sueldos e incentivos (82)	
	Cuadro 13 Departamento comercial (83)	
	Referencia 26. Repetición de sofisma en ref. 21 p-58 (83)	
	9.02 Razonamiento deductivo	84
	● Primera parte	84
	● Segunda parte	84
	9.03 Tiempos muertos en el trabajo y análisis comparativo	85
	● Definición	85
	● Catálogo de tiempos muertos	85
	9.04 Conclusión	86
	Referencia 27 Pequeñas vacaciones (86)	
	Cuadro 9 (repetido) Primer análisis sueldos e incentivos (87)	
	Cuadro 14 Prorrrateo (87)	
	Referencia 28 Comentario en cursiva (88)	
	Referencia 29 Sándor Ferenczi, conferencia (88)	
	9.05 Camino a la metodología	89
	Referencia 30 Sublimación (90)	
	9.06 ¿Es necesario humanizar lo humano?	90
	● Humanizar	90
	● Atributos humanos	91
	● Origen	91
	9.07 En el devenir del tiempo	92
	9.08 Nuestros dirigentes	93
	Referencia 31 Keynes (92)	
	Cuadro 15 Elecciones Generales en España (94)	
	9.09 Personalidad directiva	94
	Referencia 32 Traducción del latín (95)	

METODOLOGÍA DE LA HUMANIZACIÓN EN LA EMPRESA

9.10 Factores de riesgo en la personalidad directiva	95
9.11 Conclusión	96
● Una mirada al futuro	96
Referencia 33 Una mirada al futuro (96)	
CUARTA PARTE.....	98
10. GLOBALIZACIÓN	99
10.01 Visión unilateral	99
Referencia 34 Inmigrantes 2008 (95)	
10.02 La protesta	95
Referencia 34 Las prensa, profeta del futuro (95)	
10.03 Revisión de datos sobre actualidad europea (7 y ss)	96
Cuadro 16 Paro en Europa (97)	
Cuadro 15 (repetido en página 84) (97)	
10.04 Marginar la abstención	98
Referencia 35 Hace referencia a la página 7 y ss (98)	
10.05 ¿Líder o Dirigente Estadista?	98
Referencia 36 Diferencia entre líder y dirigente estadista (98)	
Referencia 37 Ver página 37 sobre globalización (98)	
QUINTA PARTE.....	100
11. CÍRCULOS DE CALIDAD	101
11.01 Círculos de calidad.	101
● Introducción	101
● Una cultura de siglos	101
● Objetivo	102
● ¿Qué son los Círculos de Calidad?	102
Referencia 38 Ver cuadro 14 página 84 (102)	
Referencia 39 Diferencia con la teoría Z de Ouchi (102)	
Referencia 40 Texto de W. Ouchi (102)	
11.02 ¿Por qué un ingreso añadido al salario?	103
● Reflexiones sobre la posibilidad de ganar más	103
12. CONCLUSIONES para un debate general	105
12.01 Introducción	105
Referencia 41 Ver página 87 sobre humanizar (105)	
12.02 Perfil histórico	106
12.03 Fundamentos básicos de esta tesis	106
Referencia 42 Diferencia entre líder y dirigente estadista (106)	
12.04 Capitalismo-Comunismo	107
● Comunismo-Capitalismo versus Marxismo-Comunismo	107
12.05 Fuerzas	108
Referencia 43 Definición de fuerza (108)	
● ¿Por qué hablar de lo inmaterial?	109
● Una vida dentro de otra, como una matrioska	109
Referencia 44 Matrioska (109)	
● ¿Trabajar para vivir o vivir para trabajar?	110
Referencia 45 Significado psicoanalítico de sublimación (110)	
● Observando la realidad	111
12.06 Atributos	111
Referencia 46 Ver programas plantilla en página 67 y ss (111)	
12.07 Dinámica de expectativas	112
Referencia 47 Psicopatía y Sociopatía (112)	
● El poder de la palabra	113
Referencia 48 Daniel Goleman (113)	
● Estrategias	113
● Competitividad	114
● Puente necesario	114
● La armonía y la tumba	114
● El estadista	115
Referencia 49 Carácter ético del trabajo (115)	
● Educabilidad necesaria	116
Referencia 50 Conductismo (116)	
● Recomendaciones y problemas a salvar	117
APÉNDICE 1	119
APÉNDICE 2	120
BIBLIOGRAFIA	121

INTRODUCCIÓN

● Preámbulo

El sugerente título de esta tesis doctoral: «**METODOLOGÍA DE LA HUMANIZACIÓN EN LA EMPRESA**», puede sorprender. Hay teorías que hablan de ello y tienen fama mundial. En todas las empresas trabajan personas. Las personas son humanas. Donde hay humanos hay humanización. No deja de ser una sentencia basada en falsos presupuestos, porque “no todas las personas merecen el calificativo de humano en el trabajo o fuera de él”.

El valor sistémico de la humanización en el mundo laboral, hoy sigue siendo una propuesta de intenciones, incluso en los países más industrializados. El presente de indicativo del verbo haber: «He humanizado mi empresa», casi siempre se interpreta como presente de indicativo del verbo poder: «Yo “puedo” humanizar mi empresa». Como la *competitividad*, hay que demostrarlo; lo demás es demagogia. También podría quedar en indefinido: «Podía haberlo hecho, pero no lo conseguí; el sistema capitalista lo impide. Y para que mi empresa sobreviva, no “puedo” apartarme un ápice de su adoctrinamiento: “Soy el inversor, el dinero es mío”».

Sin embargo, la idea puede llegar a la conciencia desde el subjuntivo: “No es fácil conseguir la verdadera humanización en la empresa, tampoco imposible. Necesito que alguien me muestre el camino». “Éste, y no otro, es el tema central de esta Tesis”: Proponer cauces para convertir el trabajo en una necesidad que obliga a ser compensada con la exigencia de vivir dignamente en cualquier parte del mundo. Y eso sólo lo puede dar un salario justo por ser digno.

En absoluto esta Tesis va contra el sistema capitalista, necesario al progreso, a la supervivencia de los pueblos y al deseo legítimo de conseguir fortuna quien se arriesga a perder su dinero en la empresa. Esta Tesis va a favor de la transformación del modelo capitalista actual. No para convertir a todos los trabajadores en ricos acaudalados como se pretendía en la era del conservadurismo *thatcherista* en Inglaterra (década de los 80). Ni tener todos los trabajadores un piso, un buen coche, un chalet y un apartamento en la playa, como anunciaba a bombo y platillo el régimen de *Franco*. O como difunde el comunismo la felicidad a partir de un Estado Jefe de un único taller nacional, mientras quienes ostentan el poder de ese Estado se enquistan risueños en el *bienestar* al amparo de tanques y bayonetas. El socialismo, en su voluntad de ofrecer ese *bienestar general*, ha probado una vez más, que es una aglomeración de ideas objetivadas en la promesa, la intención y la esperanza. Hasta la fecha ha contribuido a producir regueros de sangre, indignación o ríos llenos de peces sólo para quienes dicen tener las redes. También hay que modificarlo en la fragua de la honestidad, la preparación y las capacidades individuales, no desde la meritocracia por ideas pasionales y delirios chuscos de algunos líderes.

El tiempo prueba que, fuere cual fuere el sistema de gobierno, sin importar su lateralidad en los sistemas democráticos, ese *estado de bienestar* sólo es para unos cuantos. Lo que se pretende a partir de la *Humanización en la Empresa* es reducir distancias, sin violencia de ningún tipo, entre los ingresos astronómicos de la clase dirigente y directiva y los salarios precarios de la clase obrera sin titulación, pero que pueda conseguirla en el tiempo si ese es su deseo. Para ello se precisa, sin fisuras, un Estado fuerte que encauce la Formación, la Educación y la Personalidad de todo individuo no enajenado, hacia el fin irrenunciable de la preparación, la voluntad y la acción, y así coronar con éxito la capacitación para lograr la eficacia. Ello, unido a la moral y la ética como valores irrenunciables, a la justicia justa, la solidaridad y el respeto,

son sin duda el mejor camino para la estabilidad de los pueblos, porque el salario basura desaparecerá y se convertirá el talento directivo, el sentido común y la creatividad en el fundamento para conseguir, por fin, la *Dignidad Humana* que merece todo Trabajador.

● Actualidad mundial

El escenario que nos muestra el mundo empresarial y social fuera del ámbito de los países industrializados, presenta en la tramoya un mundo laboral en el que la mano de obra es de penuria *in extremis*: entre menos de 1,50 euros al día y 3 euros, sin que los gobiernos hagan nada, salvo mantener la corrupción por el saqueo del dinero que reciben. Ni siquiera toman en cuenta los riesgos laborales al tiempo que niegan la atención sanitaria como derecho irrenunciable del trabajador. El trabajador operario simplemente es un ser humano convertido en cosa.

La explotación del *hombre* por el *hombre* (hombres, mujeres, niños) sigue existiendo en el mundo. También en el mundo industrializado de los países llamados progresistas aparece la plaga de la corrupción, la explotación y el aprovechamiento del trabajador con reducción de salarios autorizados en horarios ilegales, tiempos restringidos y/o temporeros de apenas días o unos meses con ingresos tercermundistas, y la coacción sibilina como presión para producir más en menor tiempo. Y caso de incumplir la norma regia del capitalismo: «Si quieres sobrevivir y trabajar en esta empresa, cumple el mandato del inversor», expulsión. No se trata de dramatizar ni encender ánimos vengativos de incontrolados, sino de analizar serenamente, pero con urgencia, una situación que a la postre podría ser más explosiva que la de otros tiempos.

Dista mucho el mundo actual del mundo Antiguo, en donde viejas sentencias siguen invitando a la reflexión. El aprendizaje al conocimiento de la verdad desde que el *hombre* adquirió psiquismo reflexivo y racional y sacó provecho de sus manos, fue lento. Pero los ojos de la humanidad más sencilla, humilde y pobre comenzaron a abrirse cuando la lectura, a partir de la imprenta y la Ilustración, y más modernamente la presencia de imágenes reales de la historia vía *internet*, de sólo hace pocos años, penetraron en la consciencia humana. A partir de ese momento, la universalidad del conocimiento entró en todos los hogares del mundo; pero no las capacidades intelectuales que se precisan para vislumbrar y comprender el camino a seguir.

● La actualidad europea

La Comunidad Europea arranca tras la segunda guerra mundial, pero tuvo su precedente histórico en la apertura laboral al comenzar la industrialización en Inglaterra a finales del siglo XVIII y la puesta en marcha de la abolición del absolutismo monárquico y la evolución de la filosofía social ocurrido en Francia en la misma época. Todo ello quedó apoyado por la imprenta inventada a mediados del siglo XV, cuando propició la lectura sobre las ideas y los hechos del mundo, hasta entonces privilegio de la clase clerical y aristocrática. Fue, en ese tiempo, cuando comenzó a divulgarse exponencialmente el conocimiento almacenado a lo largo de milenios, pero el costo de los libros seguía siendo un insalvable muro para la clase menos favorecida; la gran mayoría. Con el inicio de nuevas tecnologías, comenzado el siglo XX, la lectura fue la cuchara que poco a poco iba introduciendo las palabras en el cerebro, pero había que comprenderlas. Y se abordó el aprendizaje desde la infancia para la evolución del hombre y la mujer. La historia de estos acontecimientos recientes en la vida del ser humano es la semilla del frondoso árbol de la ciencia del bien y del mal, cuyos frutos van despertando la consciencia que fertiliza las posibilidades de cambio en todos los rincones del planeta.

La sobrecarga de luchas internas en los países asentados en herencias monárquicas y dictaduras conseguidas con bombas hasta mediados del siglo XX, llevó a largos períodos de poder

y también de desestabilización en lo que hoy llamamos Europa como Comunidad de 27 países¹ al amparo de acuerdos que tienden a la unidad monetaria y aprovechamiento de sus recursos naturales e industriales, dentro de una diversidad de culturas y religiones que, de momento, no se anteponen ni se enfrentan a la concepción política e identitaria de los distintos países.

Pero la población más sencilla y humilde fue quien tuvo que soportar, generación tras generación, las penurias de la precariedad impuesta por su condición de nacer de padres pobres y la creencia en otra vida mejor a partir de la resignación y la plegaria, tan aceptadas y glorificadas por quien decía proceder de la voluntad divina que le concedió el mando y lo dirigió a la protección del ciudadano. Poco hizo por él esa clase divinizada. Pero mucho hizo, y con solera, por la clase cortesana, terratenientes y banqueros: hacerlos cada vez más ricos y más poderosos.

Por fin, tras el holocausto producido por la crueldad del ideal fascista del eje, socialismo desacertado y falso, y la implacable derrota asestada por los aliados (1945), Europa, continente multicelular territorial e isleño, se convirtió, en 1957, en una Comunidad vecinal con miras al progreso industrial, comercial, cultural, científico y tecnológico en el mundo, además de la voluntad de cimentar la idea de constituirse, algún día, en los Estados Unidos de Europa. Desde hace algunas décadas, Europa junto con los Estados Unidos de América y Japón, se han convertido en la máquina empresarial que arrastra el convoy humano hacia un nuevo mundo; otra nueva forma de ser. Todavía quedan muchas bielas que enderezar y pistones que rectificar y engrasar. Rusia, China, India y otros países, al trote hacia la era industrial, azuzan el ingenio para galopar con brío hacia el mismo capitalismo zampón que corrientes del nuevo pensamiento democrático y humanista pretenden modificar. ¡Es irreversible!

Las trabas, muchas de ellas repugnantes, encontradas en el trayecto hacia esa era de verdadero progreso compartido justamente y respetado sin grieta alguna —la inmoralidad y la corrupción son algunos de estos escollos—, no son consecuencia de la sabiduría ancestral que comenzó a florecer en la cultura helena y siguió a través del conocimiento universitario y auto-didacta de gente obstinada en probar desde la ciencia y la intelectualidad que otro mundo es posible, sino de la pertinaz obcecación de grupos encartados en el liderato de ofrecer la salvación del mundo sin importar las personas, salvo cuando han de meter su voto en las urnas o servir en las trincheras con la bayoneta calada.

Que nadie crea que el momento actual en el que vivimos es la meta perseguida. Sólo es un tramo del camino en el que hemos comenzado a andar en busca de ese objetivo. Desentrañaré, a lo largo de la Tesis, las razones que lo impiden. Una de ellas, como avance, es que en la Europa de 2012 hay 49,5 millones de personas en paro laboral. Su población es de 500 millones (el 10%). Pero hay países de la Comunidad que alcanzan el 26% (España) y el 21% (Grecia), mientras otros países, por citar algunos: Austria, Malta, Alemania, Países Bajos, Suecia, Finlandia, Reino Unido... el promedio es del 6%).

● La actualidad de España

He nacido en España y es un gran país. Con una población de 47 millones de habitantes y con una parte activa de ± 21 millón de personas, mantiene más de 6 millones de trabajadores en paro subsidiados por la prestación económica del desempleo. Entre el 90-95% son empresas pequeñas y medianas (PyME). En Alemania con 82 millones de personas y una población activa de ± 38 millones, el paro al 6% es < de 2 millones de personas.

Fuentes del gobierno español actual aseguran en sus prédicas televisivas que 2013, 2014 y 2015, será el comienzo del fin de la crisis —llevamos más de cinco años—, y que el empleo

¹ A partir de 2013, con Croacia, son 28 los países de la Comunidad Europea.

comenzará a resurgir, quizá con más fuerza que antes. La palabra, don divino que nos separa del callado y modesto chimpancé, a veces se convierte en boomerang que casi siempre rebota en las cabezas de los aielados y esperanzados oyentes. Siempre fuimos un país de delirio y fantasía. La oposición y expertos economistas dudan del optimista pronóstico gubernamental; aunque, de vez en cuando, asoman un discurso arropado en lo posible para que la población se anime sobre la cubierta del barco de la esperanza que nunca dejó de navegar desde los *Reyes Católicos*, aunque en medio de escollos y temporales. Así nos fue.

Sin embargo, entre el plantel de preguntas que se plantea el ciudadano de a pie, hay tres que no parecen tener respuesta. En el supuesto de que este cambio se diese, ¡ojalá!, ¿qué número de empresas se deben crear para que se dé una considerable reducción del paro actual y, consecuentemente, haya un incremento notable de la tesorería del Estado por fiscalidad y un mayor consumo de bienes y servicios? ¿Qué salario tendrían que percibir los recién empleados para que se considerase que ese salario entra en la esfera irrenunciable de la dignidad humana? ¿Cuándo piensan llevar a cabo los gobiernos que la banca claudique hasta posibilitar el descuento bancario y el crédito a empresarios actuales para la renovación de maquinaria y equipos y a nuevos empresarios que emergen con nuevas ideas y proyectos viables? Las empresas que funcionan o tienen su colchón financiero asegurado, siguen su rutina, pero no emplean. Las empresas conflictivas, o se venden a bajo precio a inversores, prioritariamente extranjeros, o se hunden por voluntad del dueño de no querer continuar como empresario². Todo un record de acertijos orquestados al grito de patriotismo.

Que nadie piense que el 32.066 es un número de lotería. Es el PIB *per cápita* anual que se le ha asignado a España en 2012. De ser así, somos un país rico, entre los más prósperos. Deberíamos glorificar la notoria gestión que han hecho y hacen los políticos. En Alemania el PIB anual *per cápita* es de 35.442 €. Y, como Esopo: “Los malvados suponen que ya os hacen bien con no haceros nada malo”. O, “La uva que no se puede alcanzar, el zorro siempre dirá que está verde”.

Aunque, en esta introducción a la Tesis, pienso que es necesario profundizar un poco más antes de abordar los próximos capítulos. Si para obtener el nivel de bienestar social de un País debemos dividir el PIB real (constante) por el número de habitantes, y de esta forma tener una visión *realista* de cómo se encuentra una sociedad económicamente, encontramos que ese *número mágico* no se corresponde con la realidad. Desde el punto de vista de conveniencia económica que encubre intereses mercantilistas, tendrá su utilidad para el embaucamiento, pero desde el punto de vista psicosociológico y humano ese dato omite una gran parte de la realidad que indigna todavía más al necesitado.

En España hay ingresos personales y familiares provenientes de salarios y subsidios por diferentes causas: vejez, invalidez, desempleo..., cuya cuantía va desde un nivel bajo: 350 euros al mes, que cobran pensionistas considerados no contribuyentes³, los \pm 400 € de ayudas por desempleo, los \pm 630 € en las pensiones mínimas, los \pm 800 €, e inclusive en este nivel podemos admitir que algunos llegan hasta los 1.000 € mes. Una media con certeza relativa revelaría una cantidad mensual aproximada de \pm 600 € al mes. Son 14 pagas (12 meses + 2 pagas) = 8.400 € anuales. Si fueran los pensionistas de rango 1 (350 €) serían 4.900 € = a 13 € diarios. Los de rango 2 (contributivos) con \pm 630 € mes, al año = 8.820 = 24 € día. Del número total de pensionistas por alguna causa, 9.500.000 personas, los rangos 1 y 2 ocupan más del 60%. Aun

² Recordemos que en España, alrededor del 90% son empresas familiares de tamaño pequeño y medio (alrededor de 3 millones). El número de trabajadores por empresa está entre uno y menos de 10 (dueño y empleados), la mayoría, y con más de cien trabajadores \pm 30 mil.

³ Se refieren principalmente a las amas de casa que no cotizaron. Pero se olvidan que cualquier producto consumido en casa o fuera de ella, ya lleva la carga fiscal. En este sentido podría decirse que no contribuyeron lo suficiente de acuerdo a unas reglas fijadas por los mandatarios del poder legislativo. Pero se olvidan nuevamente que cualquier ama de casa desempeña una doble función laboral que no se la valora económicamente: Llevar la casa y los hijos adelante.

contando los salarios que van desde los ± 650 € hasta los ± 800 €, incluso los de ± 1.000 €, en ningún caso, ni con la población inactiva, ni con la activa de un rango 3 o de mayores ingresos, se llega a alcanzar los 32.066 € anuales *per cápita*, cuyo valor día representa un ingreso de casi 88 €. Los números de Eurostat en absoluto sirven como espejo de la realidad, porque hay sueldos anuales, y muchos, que sobrepasan los 100.000 €, cuyo equivalente diario es de 274 €, sin contar las prebendas consistentes y añadidos de todo tipo que evitan el más mínimo desgaste al sueldo oficial. Con 35 € diarios una familia normal podría vivir sin apreturas administrando sin fisuras ese bien económico, fruto de su esfuerzo actual o en el pretérito. Esfuerzo que sirvió para crear riqueza nacional, de la que algunos sacan su suculento rédito. Hay sueldos y pensiones tan astronómicos que si bajara Dios a la Tierra, se volvería anarquista.

De los 47 millones de personas, hay que descontar niños, viejos, desempleados y otros que no figuran en las listas de trabajo. La población activa real, hoy viene a estar alrededor de los 14 millones de personas, creo que soy generosa. Y esta población ha de sufragar los gastos públicos, deudas contraídas con sus intereses (la deuda alcanza la constelación de Andrómeda: ± 900 mil millones de euros). No soy economista. Pero este galimatías que deduzco por el simple razonamiento lógico, me lleva a refutar la certeza de los datos que nos ofrecen, y a decir que esa realidad perjudica a la consciencia de buena voluntad del que espera esa vida mejor.

La prensa y las televisiones informan a menudo —no importa la lateralidad— que en España hay más de 3 millones de personas en el umbral de la pobreza. ¿Es demagogia para convencer a los incautos de que la crisis ha tocado fondo y nos estamos remontando, porque ha disminuido la tasa de desempleo con la entrada del verano y la Navidad? No, no es demagogia. La gente adulta en España hoy posee un conocimiento muy superior al que se daba al comenzar la democracia. Es torpeza de gestión política o voluntad de engaño pensando que la gente hoy es igual de ingenua que cuando vivía Franco o al nacer la democracia. Pero los orígenes de esa táctica cognitiva se remontan a los desaciertos en los sistemas educativos y el olvido de cuestiones que irremisiblemente llegarían en el tiempo: El balance. Los llamados padres de la constitución, ninguno de ellos fue estadista. Su escasa visión de futuro facilitó seguir la trayectoria, tan arraigada en este país desde siglos, de la corrupción y el chanchullo. Esa es la realidad que se palpa hoy mientras todo el mundo la veía bajo la alfombra y seguía pisando sobre ella: Lo inmoral es normal cuando la moral no existe. Y esa realidad es la que ha de erradicarse para conseguir lo que sin duda podemos conseguir: un mundo diferente.

Al margen de otras propuestas, que las hay, la que presenta esta Tesis es una de las que podrían convertir la quimera en lo posible, y lo posible en probable (ser probado). Alcanzar a través de la empresa que el trabajador, mediante un salario digno, pueda vivir, contribuir al gasto público y consumir. El dinero rodaría y no se estancaría en unos bolsillos solo. Esa y no otra sería la vida digna que nos merecemos. La vida que podemos coronar con éxito.

● El futuro

Dentro de la complejidad para alcanzar ese futuro de *bienestar general*, que se encuentra en la producción de cada país, sea materia tangible o servicios, y la rentabilidad de lo producido después de cumplir con los preceptos fiscales, a los que hay que añadir el coste del subsidio por desempleo y otros costes ineludibles, y el menos consumo por el volumen del paro y la menos contribución a esos costos por reducción de impuestos, la cuestión de fondo y principal que debe resolver la Comunidad Europea y cada país individualmente, es la cooperación eficaz para el logro de ese mundo distinto: La empresa es el timón hacia ese puerto, pero la empresa que dignifique el trabajo y acepte su justo control. Y eso está en manos de quienes voten para esa unidad y ganen en las urnas, luego deben estar preparados para ello. Y en el cerebro de quienes, tras el voto, hayan conseguido el sillón del mando. Pues, son estos y no otros, los que

quedan obligados a alcanzar esa meta. En mi opinión, y por las encuestas creo que también es la opinión de muchos, todavía hoy es un problema comprometerse hasta cumplir con esa noble finalidad. La gente ya no necesita discursos, solo hechos. Pero también entiende que presentarse a unas elecciones con grietas de honestidad, sin preparación y sin ostensibles capacidades para conseguir ese mundo tan querido, o es una desvergüenza o el pueblo sigue alelado.

Pero, en lo que a mí respecta, en España, sea el gobierno que sea, pues no soy afecta a ningún ala en especial, es el de dar solución a los conflictos emergidos durante la democracia: paro, productividad rentable, competitividad en los mercados nacional e internacional, educación, sanidad, justicia, unidad, corrupción, terrorismo y seguridad. Es el País que más me interesa, por haber nacido en él, vivir en él y tener toda la familia y buenos amigos aquí.

Al ver una situación que, pese a las esperanzas de siempre que ofrecen los políticos de siempre, es más que lamentable y triste, peligrosa, demasiadas voces se alzan contra la gestión en democracia, y no sin razón. Pero esta coyuntura infame, no deja de ser un muro salvable de acuerdo con mi modo de pensar. Pero salvable únicamente por la empresa y su papel social ineludible. Y a esa vía resolutoria es a lo que voy a dedicar la tesis. Sé muy bien lo que es una Tesis, lo que es teoría y lo que es ciencia y especulación. Una Tesis no es solo un trabajo de investigación y análisis, también es un trabajo de proposición.

Pasemos, pues, a estudiar los capítulos expuestos en el Sumario:

PRIMERA PARTE

1	El mercado	13
2	La empresa, estructura jerárquica y organización	15
3	Organización	33
3	Medios de producción: Físicos, Espaciales, Humanos	37
4	Selección de personal y metodologías	40

1

EL MERCADO

Todo el mundo adulto —y la mayoría de niños y adolescentes— saben que el mercado es un lugar en donde unas personas compran cosas y otras las venden. Pero la complejidad psico-sociológica y mercantil implícita en el concepto mercado, me lleva, primero, a definirlo, y, posteriormente, analizar su entramado socioeconómico y psicológico en el que se desarrolla. La Real Academia de la Lengua Española (RALE) dice: «El mercado es un lugar público destinado permanentemente o en días determinados, para vender o comprar mercancías (Frutas, verduras, carne, pescado, ropa, calzado, útiles, herramientas, etc.). Conjunto de compradores de un determinado producto o servicio (Ferias, libros, estudios, galerías de arte, pasarelas, música, etc.). Plaza o país de especial importancia o significación en un orden comercial específico (ganado, automóviles, maquinaria, sector inmobiliario, sector del turismo, etc.). Operación de compra y venta (Divisas, trabajo, etc.). Mercado negro (tráfico clandestino de divisas monetarias o mercancías no autorizadas o escasas a precios superiores a los legales, tráfico de armas, etc.)».

No es posible imaginar una empresa sin mercado o un mundo sin mercado. El mercado, en su sentido práctico, es una empresa global movida por dos tipos de persona: una que vende y otra que compra, haya o no intermediario. Pero hablar de personas implica reconocer la existencia de un sinfín de personalidades dependientes de su naturaleza, herencia, ambiente, preparación, educabilidad, cultura, creencias... Sin embargo, a pesar de esta diversidad humana, todas las personas que se relacionan con el mercado tienen una cosa en común: ganar dinero. No importa la ideología o su creencia religiosa. Obtener un beneficio por un esfuerzo realizado, es un sentimiento universal inequívoco. Y hoy, al ser la Tierra una simple bola de billar vista en la pantalla de un ordenador, el mercado se convierte en el fundamento de la vida, en un comercio que debe dar trabajo para una convivencia pacífica entre los pueblos. Este es el objetivo.

Donde hay un producto o servicio a vender, siempre hay compradores que desean adquirir ese producto. No es un invento nuevo; lo hacían en la antigüedad, el medievo y en la edad moderna. Recordemos la ruta de la seda y las especias. Porque ese producto o servicio será vendido a otros y siempre, al cabo del recorrido de la mercancía palpada y vista, hay un consumidor final. Sin mercado no hay empresa y ambos siempre existieron. El carburante que mueve los mercados es el dinero, antes permuta o trueque, que en *feed-back* económico y emocional se multiplica en algunos bolsillos, mientras que otros se vacían buscando satisfacción. Sin dinero, todo quedaría en entelequia. La ilusión, la esperanza y los sueños, a veces se presentan como focos de posibilidades gananciales. Pero sin poner en marcha el vergel de las ideas creativas —y para ello se precisa imaginación, audacia y dinero—, el dinero jamás emergerá como beneficio, que es el fin primero y último de quien practica el arte de comerciar.

Sin embargo, para que ese comprador adquiera el producto que desea, es necesario que exista una empresa que lo fabrique, otra que lo transporte, otra que lo venda o distribuya... y un banco que adelante el dinero para que todo ruede a la perfección. Y rodar a la perfección significa que todo producto lanzado ha de proporcionar, a quienes en algún sentido han intervenido en su creación, la seguridad de sacar un beneficio. Contra este aforismo mercantil, ninguna venta es válida si ésta no se ha cobrado a tiempo justo y de acuerdo al precio pactado. Esta forma de entender el mundo industrial, comercial y societario pretende describir la acción realizada por

hombres y mujeres de acuerdo a los principios piramidales del mando ejercido durante las batallas que se libran en las agrestes tierras de los negocios. Lo veremos de inmediato.

Pero ese mundo mercantil tan fascinante que describo, no sin cierta nostalgia de la realidad que debiera ser: que todo el mundo salga beneficiado, lo que no deja de mostrar el lado romántico de los negocios, no existe. El febril sentimiento que brota del deseo de ganar dinero —y a ser posible más que ganar, ganar mucho más—, hace maestros genuinos de la pillería y el chanchullo, tanto al que compra como al que vende. Y los maestros especializados en temas de números, ecuaciones algebraicas y psicología individual y social, profetas del pasado, se convierten en guitarristas folklóricos del himno de la alegría: La ganancia es el fin. Y alcanzar esa meta es el delirio de algunos por proteger «su» seguridad futura. Una seguridad que siempre acaba en un responso para difuntos arruinados o insólitamente enriquecidos. ¡Todos al hoyo! Pero antes, la insaciable búsqueda de ese beneficio, es una guerra, no santa, y mucho menos de grandes masacres. Pero es la guerra más racional y humana que puede darse entre humanos. Sin embargo, se olvida a menudo que una empresa generadora de beneficios ha de estar bien organizada, y la mayoría, grande, mediana o pequeña, aún permanece fuera de un control riguroso y eficaz. Organización y control, muchas veces sigue siendo un proyecto.

¿Por qué si sobre el papel todo queda claro, hasta el punto de emborrachar de ilusión al más escéptico, en la praxis la mayoría de proyectos se convierten en brasas difíciles de apagar debido a los conflictos que emergen una vez puesto en marcha el plan de arranque? En ocasiones estos conflictos llegan hasta el punto de frenar los avances de la misma sociedad. Me refiero a la lucha que emana del mercado, a la competencia entre empresas, a la prepotencia bancaria que es otra empresa y a los desaciertos de los gobiernos que con sus leyes y formularios para el control de la pillería, convierten su burocracia en un campo de cultivo para la corrupción.

Desde las instituciones y el mismo Estado, y desde la empresa y su mercadeo, todo está compuesto por personas que trabajan en esos centros laborales. Centros que carecerían de sentido sin personas, pues ¿qué razón tendrían de ser sin personal? Sin embargo, la conflictividad emerge de esa interrelación entre personas, de donde nace la ley que, dicen, controla los desmanes y desvaríos. ¡Sorprendente control después de conocer los hechos! Las directrices desde las ideologías arcaicas, muchas veces tuercen el rumbo en cuya proa alborea el bienestar común, y sin embargo la dirigen por derroteros equivocados que siempre se ven después, con el paso del tiempo. Los dirigentes, que en muchos de ellos su mérito es su mala preparación y estar escasamente capacitados, hacen que la organización política navegue al tuntún mientras los cerebros más ilustres por ser más popularizados por una prensa ávida de favores e ingresos extra acaban mostrando su pésima creatividad. ¿Cómo se pudo llegar a tanta barbarie en el pasado siglo XX y cómo aún hoy arremeten algunas organizaciones extremistas con provocadores coletazos? Pienso que la solución está en la empresa. ¿Dónde si no? ¿Pero a qué tipo de empresa me refiero? ¿A la de siempre? En este caso esta tesis no tendría ninguna razón de ser.

Pasemos, pues, a conocer algo de la empresa.

2

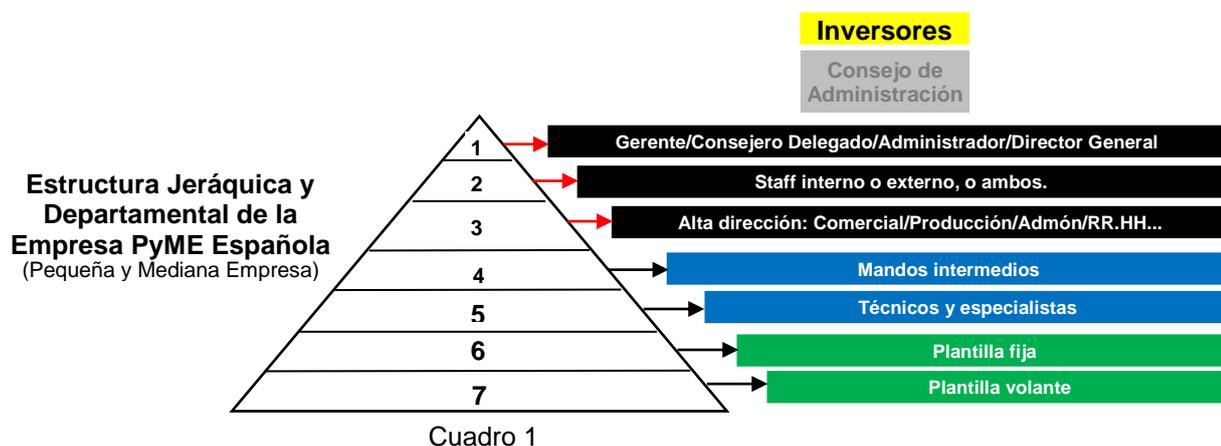
LA EMPRESA

Tenemos el mercado: se vende y se compra. Tras el mercado siempre encontramos las fábricas, los comercios, la tierra y el mar como productores de materia prima. Son el punto de arranque. Las personas que trabajan producen cosas y al mismo tiempo consumen lo producido puesto a la venta en los mercados. Dentro de este complejo mundo industrial-comercial, muchas de las personas que trabajan en él, en la praxis su entidad antropológica acaba convertida en una especie de cosa, sobre todo aquellos que ocupan el más bajo estrato de la pirámide profesional. Son los operarios empleados que, por la razón que fuere, carecen de titulación o especialidad, pero hacen su función para el enriquecimiento de algunos, el mejor acomodo de otros y la indignación de quienes no han alcanzado la gracia divina de vivir dignamente.

Pero antes de profundizar en la empresa, sugiero un hecho histórico que hace algunos años me impactó:

Un día escuché de mi padre una frase lapidaria: “La empresa sin los hombres y mujeres que trabajan en ella sería un montón de chatarra y suciedad”. Y añadió: “Hagamos que los empresarios, por grandes y poderosos que sean, se enteren de esto”. Y yo me enteré cuando vi por primera vez una empresa abandonada; había quebrado. Los ladrones habían saqueado la chatarra y arrancado los motores y cogido todo lo que era vendible. La broza y la basura vertida por el vecindario entre aquellas ruinosas paredes, eran el paisaje que perros, gatos y ratas husmeaban en busca de comida o hacían sus necesidades. Bajo cobertizos de uralita techando muros medio derruidos, unas mantas apelotonadas y cajas de cartón amontonado debían ser el cubre del mendigo para dormir. Olía a estiércol y podredumbre. Pero un año antes allí, en aquel lugar tan deplorable que el ayuntamiento obviaba, hubo gente trabajando. Gente que con su esfuerzo y su intelecto cobraba un salario que permitía que su familia sobreviviese. O, en caso de los directivos, que viviesen mucho mejor. Y el dueño... Bueno, el dueño todo el mundo sabía que vivía en su mansión de la colina con vistas al mar.

Pero analicemos, aunque sea superficialmente, cómo es una empresa organizada que produce y gana dinero. Más tarde definiré lo que entiendo por organización. En primer lugar, sin considerar de momento su división en departamentos de producción, administración y ventas, debemos verla como una pirámide profesional escalonada. Ejemplo:



Cuadro 1

En términos generales, y en el ámbito industrial principalmente, las PyME españolas —familiares la inmensa mayoría—, mantienen esta estructura desde poco después de haberse terminado la segunda guerra mundial. Este modelo de estructura, en situación organizable aún, difiere del modelo organizado de las grandes compañías, multinacionales en gran parte, que precisan asegurar el control de gestión comercial, administrativa, productiva y de personal, con múltiples departamentos dirigidos por directivos de distintas especialidades, pero todos adiestrados para vigilar los mecanismos de producción e informar de las desviaciones que se producen respecto a la planificación elaborada por equipos especiales de alta dirección.

En nuestro análisis me ceñiré a la citada estructura de jerarquía simple, en la que cabe incluir delegaciones dentro del territorio nacional o internacional: Un delegado, una secretaria y, a veces, un equipo de ventas compuesto por algunos vendedores; más que suficiente.

William Ouchi, del que explicaré en síntesis su teoría Z y círculos de calidad más adelante, junto con otros autores igualmente cercanos a la humanización laboral, a partir de la década de 1970 estudiaron a fondo la estructura jerárquica de la empresa, pero de las grandes compañías, cuyo número de divisiones, departamentos y sub-departamentos, obedecía a la necesidad de fortalecer el mando y control del personal operario que representaba alrededor del 80% de la plantilla. A mi entender, ese mecanismo burocrático demandado por una producción imparable y un alto número de trabajadores, llevó a una estructura organizada que requería una información-comunicación vertical férrea, pero también un control de esa productividad y una fiscalización de los tiempos.

Citar a Ouchi en este momento, después de los cuarenta años de vida de su famosa Teoría Z, modelo de gestión empresarial sobre el que fundamentaré mi análisis y también mis discrepancias, significa, en primer lugar, avanzar un plausible y sincero reconocimiento a sus ideas de humanizar el mundo laboral, que fueron aprovechadas en algunas empresas españolas durante las décadas de los 80 a la actualidad al ser importadas de la universidad americana por un profesorado afín a este modo de entender la empresa y gestionarla. Otras empresas españolas, con anterioridad a Ouchi y otros autores, y sin conocimiento alguno de las ideas humanistas, eran gestionadas por dueños que habían puesto en práctica un modelo de humanización por conveniencia consistente en pagar primas de producción que se unían al salario. También existía el destajo que eran pagos convenidos por cantidad producida. Y, en segundo lugar, justificar las discrepancias que, como iremos viendo a lo largo de la tesis, radican en el modelo de cultura empresarial japonés, americano, alemán, al compararlos con la cultura española. Sin embargo, igualmente debo avanzar que con la teoría Z se introduce un modelo de gestión directiva que rompe con los modelos antiguos que atentaban contra la dignidad de las personas en su vida laboral: salarios bajos, rechazo al reconocimiento del esfuerzo, niños en edad escolar destinados a producir, sanidad olvidada... y, junto a esta deshumanización del trabajo, también existía la presión coactiva para aumentar la producción. A pesar de los avances logrados en el área de la humanización laboral, en mi opinión creo que hoy es necesaria una revisión a fondo de la teoría Z para modificar algunos aspectos, tanto de tipo psicológico como económico, si se quiere conseguir la Empresa Humanizada.

2.01 Inversor.

De todos es conocido que el inversor es el que pone el dinero para que la empresa arranque. Una idea, un proyecto, una ilusión... Y... dinero. No es ciencia, sino pragmatismo y realidad. Es decir, se exige rentabilidad a la inversión. La finalidad prioritaria, sin duda y en cualquier parte del mundo, es el beneficio o ganancia. Uno invierte para ganar, aunque a veces pierda. Sobre una materia prima de coste X debe haber un valor añadido después de venderla transformada y cobrarla de acuerdo a un precio pactado o aceptado por ambas partes. Ese va-

lor ingresado, bruto, no es el que el empresario muchas veces considera un «disponible suyo» en parte o en su totalidad. De ese ingreso hay que descontar tributos fiscales, seguridad social, prevención financiera, materias, sueldos, salarios, obsolescencia, imprevistos... El palillo monetario que queda del tablón de madera dineraria ingresada, hay que repartirlo entre los inversores de acuerdo a su participación dineraria o de otra índole en el negocio. Ese dinero al bolsillo es el que el inversor espera de la empresa, y siempre es menor que la realidad profetizada. Pero se conforma aunque a regañadientes.

El inversor, sea uno, el dueño de la empresa, o más, es el carburante necesario para que la idea mercantil ponga la maquinaria en marcha. Sin embargo, esta simpleza explicativa que todo el mundo normal entiende, queda enmarañada en un complejo mundo que va desde los análisis económicos más sofisticados, las planificaciones PERT más concisas, los estudios sociales más avanzados, la psicología del personal que compone la empresa, su naturaleza y su resquemor, la relación hombre y mujer con la máquina, el mercado sin alma ni sentimientos, el espacio en el que se vive mientras se trabaja, la vida personal y social fuera del trabajo... hasta la superchería creada en la conciencia pusilánime cuando los negocios no van bien o, peor, van muy mal, y se culpa a Dios, al *demonio*, o a la mala suerte... Jamás a uno mismo. El inversor busca, ante todo dinero, y cuanto más, mejor. ¿Algo que censurar? Pues, ¡no! En un sistema capitalista, ¿qué se le puede reprochar a quien arriesga un dinero para triplicarlo a ser posible? ¡Nada! La disyuntiva que se planta es: ¿Hubiera podido ganar más dinero? ¿Habría sido posible no haber perdido el dinero que se ha puesto? Esa es la cuestión de fondo. ¿Quiénes son los verdaderos culpables cuando se pierde y quienes los triunfadores cuando se gana? ¿Y quiénes son los que pueden conseguir mayor seguridad y estabilidad en los dividendos cuando los mercados están condenados a la competencia, al regateo y a la aleatoriedad?

2.02 El consejo de administración⁴

El padre, la mujer, el abuelo, la abuela, el cuñado y su mujer, un amigo o varios... Todos sirven cuando hay una idea que estudiar. El clan se reúne para analizar en profundidad esa idea. Sólo vieron beneficios. Serán ricos y saldrán por fin de la miseria de un salario de risa. Todos sacan sus ahorros y ponen como garante de los préstamos bancarios los bienes que tienen. Algunos de esos bienes inmuebles son herencia de tercera generación. Toda la carne al asador.

La idea surge en el cerebro del padre que trabaja como comercial de una compañía y conoce bien el producto, el mercado y los clientes; tiene el listado completo. Sabe los que consumen mucho o poco, los que pagan, los que pagan a trancas y barrancas y los que no pagan. El grupo, en la primera reunión casera, se juramenta por mantener en secreto el proyecto. Han visto la luz del éxito monetario que comparan con la opulencia del dueño de la empresa en donde aún trabaja el que ahora quiere ser patrón. Los cerebros se llenan de ilusiones a corto plazo: Mayores comodidades, mejor comida, vestidos caros, casa ricamente amueblada, electrodomésticos de vanguardia, mejor coche, otros coches para la familia, un chalet en la montaña, un utilitario para la mujer, un apartamento en la playa, los hijos a estudiar en Inglaterra o Estados Unidos... Y el notorio prestigio en el pueblo. “¡Don fulano!” “Estudió algo más que el catón, pero ahora es rico”. Conclusión mercantilista: “¡Es listo!”. Axioma del capitalismo popular. Consciencia grupal: “Ser empresarios”. Lema: “Más vale ser cabeza de ratón que cola de león”. “Soltar amarras”. El buque del negocio fácil se hace a la mar. El consejo está servido.

La empresa recién creada en los arrabales del pueblo, de momento es una nave vieja entre algarrobos, destina una amplia habitación para el consejo. Y en ella coloca una larga mesa de reuniones. Las sillas como en las películas americanas han de ser con respaldo alto y tapi-

⁴ Recordemos que nos encontramos analizando la empresa PyME española, puesto que representa más del 90% de la actividad laboral.

zadas, a ser posible de piel de vaca color burdeos. El color de la mesa es de nogal. Y sobre el mueble aparador, repletos sus estantes de libros, todos de economía, un cuadro marino con un velero bergantín surcando aguas proa al sol, que ríela sobre la mar llana un amanecer brillante. Las máquinas suenan en su monotonía productiva. Hombres y mujeres en sus puestos de combate. El porvenir está en el mercado. Hay que conquistar el cliente, mimarlo, hacer que su vida sea agradable con el beneficio que saque de los productos servidos. Todo el patrimonio al servicio de la prosperidad. No importa el lugar en donde se halla ubicada la industria. Todos los lugares del mundo industrializado son buenos. Ha nacido el progreso, pero sobre todo ha nacido el derecho a progresar. Los puntos álgidos son la producción, la economía, la venta y cobrar lo vendido. El personal es todo aquel que sirva a los fines de la ganancia. La rotación no importa. Lo que importa es la productividad rentable. Personal sobra en el pueblo, y todos los jóvenes ya han entregado su currículum.

2.03 El poder ejecutivo

El máximo poder ejecutivo siempre recae en el número 1 (Gerente, Consejero Delegado, Administrador, Director general... que suele ser el dueño o uno de los dueños). Es el ejecutor y modificador de la filosofía de la empresa y política de gestión. Es el patrón. El que toma las decisiones de mayor envergadura. Pocos son los dueños que poseen estudios superiores o universitarios, pero están rodeados de asesores especializados en diferentes materias. Aparte de su *staff*, formado por la misma alta dirección, existen gabinetes externos que se convierten en profesores de temas complicados como el financiero, jurídico, marketing, política de personal o de producción. Son informadores gratuitos a la caza de la venta de su servicio. No siempre lo consiguen, pero el número 1 se convierte en alumno aplicado que succiona todo lo que puede de las lecciones del informador, y compara. Su despacho es la cátedra. ¿Por qué ir a la universidad o a esas costosas escuelas de negocio? ¡La sabiduría siempre nace de la experiencia!

2.04 Alta Dirección, Mandos intermedios, Técnicos especialistas y operarios.

- ***Década de los 80: El valor principal de la empresa.***

La categoría profesional de mayor relevancia, dentro de la Alta dirección de la empresa, la alcanza el departamento de ventas con el Director Comercial a la cabeza. Equipo que despierta el máximo interés mercantil en el inversor. Sin ventas, toda maquinaria y útiles no sólo son inservibles, sino un gasto inútil. Esta forma de entender el dinamismo de la empresa quedó incrustada en la consciencia del empresario y constituyó su mayor peligro. “¡Sin ventas todo se hunde!”.

En años anteriores a la democracia y posteriores al comienzo, el dueño solía ser el gestor comercial por excelencia. La empresa era pequeña y el control de la producción y administración se asumía sin demasiado agobio por el mismo dueño que era gerente y comercial a la vez. Pero los avances tecnológicos, una mayor competencia en los mercados, y mayor control de la productividad, avanzada la democracia, obligó a tomar nuevos derroteros: Aceptar la propuesta universitaria de que los dueños de empresa debían tener una visión científica del mundo empresarial. Lo curioso era que la mayoría de empresarios de las PyME mostraban poco interés por el significado real del término científico en el mundo del trabajo, y menos qué utilidad podía tener la ciencia en la empresa. Las habas estaban contadas desde antiguo y los números hechos. ¿Qué era eso de ciencia? Pero este vocablo comenzó a sonar en los medios profesionales que arrancaban de la universidad y las prestigiosas escuelas de negocios. Y el término se tradujo como sinónimo de mayor producción y mayores ganancias. ¡Así, sí era entendible!

Al mismo tiempo que se emprendía la carrera hacia el incremento productivo, la conciencia grupal del sector que fuera: agrícola, industrial, distribución, alimenticio... con sus distintas actividades, era la de ampliar el negocio abriendo nuevos puntos de venta. Pero la molla que ofrecía mayor garantía de beneficios rápidos se encontraba en el extranjero (la exportación). Ello supuso viajes largos y mayor control interno al aumentar la producción. Lo que obligó a contratar expertos comerciales que conocieran el mercado y hablaran varios idiomas.

- ***Década de los 90: El valor del rango.***

El escenario de la nueva modalidad empresarial fue tierra fértil para las escuelas comerciales, márketing y dirección de empresa, que comenzaron a proliferar como setas en otoño. La diplomatura y los másters —de cuantioso precio por ser centros con profesorado experto en nuevos sistemas de dirigir para el logro de mayores cuotas de productividad, todo ello importado de la próspera nación americana—, exigían, aun cuando la experiencia de los nuevos titulados fuera floja o careciesen de ella, un sueldo muy superior a la media, más comisiones o incentivos por lo vendido y otras prebendas en virtud del conocimiento teórico adquirido para el arte del buen vender. Fue una moda aceptada con ilusión por el empresario poco formado que era una inmensa mayoría.

Acaece la época dorada del caza talentos, del vendedor estrella, del directivo líder, del financiero cuco que comienza a hacer pinos⁵ con los avances de la informática. Los ingenieros para producción y mantenimiento no precisaban tanta sabiduría literaria. Los politécnicos universitarios y escuelas de formación técnica española los preparaban en la excelencia profesional y daban su notorio resultado práctico, siendo la envidia de Europa, como la medicina. El título en la Escuela de Negocios, en cambio, se veía como el remedio necesario al desconocimiento *científico-comercial*, *científico-financiero* y *científico-organizacional* del dueño. Y el dueño claudicó ante tanto saber pagando sueldos altos a sus directivos por el rango alcanzado en las aulas, al tiempo que se veía afectado por un aumento de recelo por si le quitaban al talentado vendedor o al que conocía los tejemanejes de su contabilidad. Situación ésta, la provocada por el miedo, que incrementó considerablemente su angustia y su histerismo, hasta el punto de desequilibrarle y tomar decisiones a veces esperpénticas, como despedir a un buen técnico o a un buen operario porque no le saludaban. Tampoco se puede generalizar, pero con los que subían al podium de los catalogados como prepotentes y tocados del ala o engreídos, eran suficientes para creer que a la clase empresarial directiva se les había ido la olla⁶.

De otro lado, retrocediendo en el tiempo, el sueldo que venía cobrando el dueño por administrar su pequeña empresa y abrir mercado a base de maleta y tren, era suficiente porque vivía con envidiable comodidad e iba creando un colosal patrimonio, aparte de cumplir rigurosamente con los pagos a proveedores y con los compromisos fiscales y la seguridad social. Ahora, con la avalancha de expertos vendedores reclamados por el director comercial para formar un gran equipo de ventas, y el señuelo de un diploma de tres meses que les incitaba a pedir buenas cantidades de dinero neto, aunque la mayoría de ellos eran jóvenes alevines que presumían de poseer nuevos conocimientos sobre el mercadeo de productos y servicios—, al dueño de la empresa se le planteaban serios dilemas. El primero era que él, por ser dueño, no podía cobrar menos que la tropa de expertos que iban aumentando los costes de la nómina

⁵ “Hacer pinos”, refiere al niño que comienza a andar: se cae y se levanta”.

⁶ Las expresiones “tocados del ala” y “se les ha ido la olla” hacen referencia a modos de comportamiento emergente de un enriquecimiento rápido que les lleva a manifestarse distantes como la antigua nobleza se distanciaba del pueblo llano, y que, además, algunos se volvían caprichosos y hasta tiránicos. Era como si por malo que fuera el chiste que contara y la poca gracia que tenía en contarlo era un test de inteligencia que tenías que pasar con la espontánea risa y el reconocimiento de una comicidad innata que ayudaba a las relaciones laborales más afectivas y a mantener el puesto. El término que la psicología profunda daba a estos personajes en el diagnóstico era: inmadurez.

que ya tenía. De modo que se sumó al club de aquellos dueños de empresa que se subían el sueldo que ya de por sí era elevado desde que montaron la empresa —astronómico decían otros—, al tiempo que ampliaba las ventajas dinerarias adquiridas como aumentar los gastos personales y caseros imputándolos a costes generales de la empresa.

Esa era la regla que movía a no dar importancia a la descapitalización de la empresa, al tiempo que sustituía la vieja norma del ahorro por una encubierta inclinación al despilfarro, al no acoplarse ésta, la norma, a los nuevos tiempos que exigían hacer alarde de riqueza como imagen de poder económico, y ese era su rango de garantía. Así lo recomendaba el financiero: “Presumir cuando se tiene poco y se sabe ocultar a tiempo y con inteligencia, deja tranquilo al proveedor”.

El segundo problema de importancia era que al aumentar las ventas, la dirección comercial reclamaba nueva maquinaria, ya que la vieja no daba más de sí, consecuentemente tenía que renovarse. De la misma forma pensaba el director de producción que apoyaba esta misiva por pura conveniencia, pues pronto reclamaría aumento de sueldo también, ya que conocer la nueva maquinaria con un cuadro de mando diferente implicaba una mayor responsabilidad.

El departamento comercial era sin duda la máquina que arrastraba el convoy del negocio al éxito. Máquinas y ventas formaban el tándem perfecto para progresar. Los nuevos y viejos fabricantes así lo entendieron y lo aceptaron como un proceso necesario a ser más ricos cada vez. Entretanto, la descapitalización aumentaba exponencialmente. Y la plantilla de la masa obrera que no era despedida, rodilla al suelo como señal de agradecimiento por seguir manteniendo el puesto de trabajo, se vio impelida bajo coacción a conseguir mayor productividad para incrementar el beneficio, pero con el mismo salario. Esa era la molla que permitía recortar.

Los directivos más notables, en especial los del *staff* como cooperadores directos de ese progreso de la empresa, recibían sueldos de estrella y apaños en especie muchas veces como primas dinerarias. El dueño y el director comercial eran los actores principales, luego tenían que cobrar más, bastante más. No aceptarlo desde los estratos más bajos de la pirámide era quedar fuera de la realidad: El rango era el rango. Habíamos avanzado, ya no era por imposición divina. Ahora era por decreto personal del dueño convertido en *dios*. Y algunos de esa masa obrera pagaban caro sus críticas y sus quejas: ¡Despido! Los delegados sindicales, atentos a los vaivenes de la patronal y el gobierno de turno, siempre encontraban justificación a las decisiones del nuevo plantel de amos: Empresario más directivos. La empresa se volvía generosa y agradecida por tan encomiable apoyo. El sindicato era un cosmos visionario en su defensa dialéctica del trabajador. Como el supuesto poder divino que nunca bajó a la Tierra.

Antes de que finalizara la década, nuevos problemas se presentaron. De un lado, quien ostentaba la dirección comercial y no era dueño de la empresa era tentado constantemente por otras compañías, siempre que su mercado fuera boyante y los clientes pagasen a tiempo justo. Los cazacerebros (*headhunter*) se encargaban de negociar la entrada del que verdaderamente había probado que valía: buena cartera de clientes, cuantiosos pedidos y cobro asegurado. Eran hábiles en el convencimiento de una nueva prosperidad para el comercial señalado, aunque la empresa interesada en la contratación estuviera renqueando. La tentación llevaba el sello de un sabroso aumento dinerario y la oferta de algunas acciones de la compañía; al margen de otras compensaciones como seguros de vida, vehículo y gastos fin de semana a cargo de la empresa, mayor libertad laboral... El fin era vender más sin reparar en los costes. Sin embargo los contratos, que ningún comercial entusiasmado leía pero sí firmaba, imponían condiciones leoninas en letra menuda para quien no alcanzaba los objetivos marcados por la más alta dirección: El dueño. Así lo exigía la nueva maquinaria que había que pagar y el director de producción cobrar los incentivos pactados. Ese director comercial tan ilusionado por una organización perfecta que garantizaba su seguridad futura, si no conseguía rápido traspasar su equipo de ventas y los clientes de la antigua empresa, era despedido sin contemplaciones, incluso an-

tes de que finalizara el periodo de pruebas. Entretanto, por fuga o por sorpresivo incumplimiento, todo caminaba al traste: Paralización de pedidos mientras se buscaba otro director comercial y vendedores y se ponían al día. Era cuestión de varios meses de desatención flagrante.

En el ínterin de selección y acople, la retención de ventas era atacada por la competencia que tiraba a degüello para conquistar a los desatendidos clientes de la empresa tocada. El constante robo de directores comerciales y de vendedores estrella fue una costumbre sibilina que no sólo encarecía el producto, sino que mermaba las ganancias de la empresa y creaba espacios muertos de desorganización productiva y administrativa. Como consecuencia de todo ello, al no parar la productividad debido a la creencia de que lo producido saldría pronto a la venta, comenzó a aumentar el stockaje, hasta el punto que los terrenos de aparcamiento y jardines servían de almacén, lo que colapsaba la intercomunicación y alteraba más los nervios. Esta amalgama de obstáculos intensificaba las dificultades psicológicas para la toma de decisiones y favorecía la creencia de que los directivos bien formados ofrecían ventajas para el éxito. Lo que antes era admiración por necesidad de aprender nuevos sistemas de ganar dinero y más tarde se convirtió en paranoia a causa del incremento de gastos, ahora era desconcierto sobre qué camino tomar para evitar más pérdidas. Todavía no se vislumbraba en el horizonte más lejano la crisis del carcinoma despertado al inicio de la democracia. Y los créditos fluían.

Hubo cambios por robo de directivos en los tres pilares básico de toda industria: comercial, producción y financiero. Y siempre la oferta era un sueldo mayor, ventajas económicas basadas en incentivos y otras prebendas, y una compañía fuertemente asentada en el mercado. La imagen, vista desde fuera, lo certificaba. El derecho a progresar siempre fue incuestionable. Pero pocos conocían a ciencia cierta cuál era el precio a pagar por esa imagen.

Se puso en el punto de mira cómo seleccionar, organizar y dirigir el personal. Si en la década de los 80, y anteriores, el administrativo que controlaba la ficha de entrada y salida del trabajador pasó a ser jefe de personal, ahora, en los 90, el director de personal debía ser un abogado, por lo común recomendado por el financiero que era quien más entendía de los recién implantados recursos humanos. Así nace un modelo de gestión capaz de llevar a cabo con éxito la transformación de la denominación «operario o simple empleado» a la de «capital humano». *Capital Humano* que proporcionaban las empresas de trabajo temporal, que igualmente facilitaban desde su base de datos puestos clave, como mandos intermedios y especialistas, incluso directivos. La promesa de que cualquiera podía ascender dentro de la misma empresa, se apuntalaba en el hecho de que su competitividad, lealtad y sumisión a la firma habían sido probadas. Pero ese ascenso llegaría sólo cuando se produjera la vacante del puesto. ¡Difícil! Muchos eran contratados por otras empresas o despedidos antes de cualquier subida de escalafón.

Por fin, la psicología, que por entonces era tomada como *come cocos* o personal destinado a tratar asuntos de alienación mental (loqueros), adquirió categoría de organizadora de los recursos humanos en la empresa. Pero en las PyME, los recursos humanos era sinónimo de alcanzar objetivos de mayor productividad, sin tomar en cuenta una variación al alza de los salarios. Sin embargo, el aumento de las exportaciones, la subida exponencial de la construcción de viviendas, que arrastraba al incremento de la producción de las empresas auxiliares y la absorción de una mayor cantidad de mano de obra que provenía de los miembros familiares del que tenía un puesto en la empresa, convirtió a la psicología en una vía muerta de proyectos humanistas mientras se coaligaba con la alta dirección para que el trabajador produjera más, sin tomar en cuenta la rentabilidad de lo producido. Hubo empresas, no obstante, que supieron reconocer el valor humano capacitado y competente, pero no repercutió en un aumento salarial a la clase trabajadora; sí en cambio los altos directivos volvieron a verse agraciados. Asimismo, también hubo empresas que bajo la orientación de la psicología, más que introspeccionista y humanista, darvinista pero con voluntad de cambiar el estatus del trabajador, aceptaron las re-

comendaciones de la poco popularizada teoría Z de W. Ouchi, implantada con éxito en algunos países europeos, Estados Unidos de América, y especialmente Japón de donde la idea básica era originaria. Pero, con ello nos metíamos en el mismo círculo benefactor que primaba a la clase directiva de más prebendas y a la clase trabajadora de menor rango de ciertas compensaciones cuya cuantía era dependiente del dueño y a expensas del informe del director de recursos humanos. Se había avanzado algo, pero en absoluto era la empresa humanizada.

De otro lado, el empresario que había renovado la maquinaria desde el sudor y las lágrimas dos años antes para aumentar la producción, porque los recién contratados equipos de venta lo vindicaban desde el entusiasmo, tropezaron de nuevo con los avispados ingenieros que se habían dedicado a fabricar nuevas máquinas más automatizadas con el glorioso fin de dejar obsoletas las anteriores que ya no ofrecían la garantía obligada de incrementar la producción y con ello el beneficio. Ello posibilitaba reducir costes y eliminar personal. ¡Ganancia asegurada! De esta forma se fue consolidando una feroz y osada competencia dentro de los mismos sectores ubicados en las mismas comarcas y amplias zonas geográficas.

El empresario novel o poco avispadado, o decidía en segundos la estratagema de adquirir maquinaria más potente o caía de bruces al fondo del barranco de los fracasados. Los empresarios victoriosos se doctoraron en sabiduría empresarial y obtuvieron el legendario diploma orlado por la calavera blanca sobre mantón negro: "Maestro en Piratería". Pero todos, todos, caídos y levantados, no oyeron que en la lejanía cercana el león dormido de China comenzaba a rugir, y el tigre de Bengala hacía acto de presencia sobre la roca en el dorado valle de la inopia. Los pésimos salarios en estas emergentes potencias, ansiosas de abrazar el capitalismo, ofreciendo por salario un plato de arroz sin más color que su blanco natural, eran el arma secreta de una arrolladora economía mundial para el progreso de los listos. Y se cantó en los cinco continentes: ¡Viva el capitalismo zampón! ¡Viva la empresa libre! ¡Viva los países con mano de obra barata! Y a ese mercado fabril en los países emergentes se dedicaron los que abandonando la maquinaria se convirtieron en florecientes y honorables comerciantes.

Otra cuestión de relevancia, sellada por un aprendizaje de años, fue que ahora el director comercial que cobraba un imperio debía ser sustituido por alguien de la misma sangre que el dueño, que seguiría a rajatabla las directrices de éste; como en los viejos tiempos.

En cuanto al director comercial tan categorizado por diplomas y maestrías, ya no pertenecería más a una empresa que no precisa tanto saber para mantener un mercado y tener buenos beneficios. Pero esta decisión, llegada del ingenio del dueño, destapó la caja de Pandora y obligó a que los mismos directores comerciales se fueran montando su propia empresa. De esta forma de ser siete de la misma actividad en una comarca concreta, pasaron a ser veintisiete. La industria proliferó y aumentó la rotación de personal, pero también la competencia. El rango de director comercial, pasó al de gerente y director comercial a la vez. China ya no estaba al acecho, avanzaba a paso de gigante despierto. El tigre de bengala caminaba lento, pero seguro por la pradera del comercio y la industria. Con la llegada de Internet ya no se precisaban tantos directivos y menos con tanto rango. Las culturas se mezclaban.

Y la emigración desde los países hambruna y míseros, aunque cargados de violencia bélica, emprendió la ruta hacia los países más florecientes de la tierra de promisión europea. Y se abrieron las puertas para una prosperidad que su país de origen les negaba. Entretanto, el mundo de las mega-compañías y los grandes oligopolios seguía la ruta del tiempo esférico: buscar fortuna como en siglos anteriores en países de subsuelo rico, pero lleno de seres humanos sin más valor que ser pasto de la tierra que les vio nacer. El mundo, además de convertirse en una bola de billar, ahora se veía cubierto por la polvorienta nube de la incertidumbre.

● *Nuevo milenio.*

¿Por qué la universidad, si la empresa era el maestro empírico y no al revés? Pues de la empresa, la universidad tenía que aprender sin tan variadas teorías. El modelo de organización pergeñado en el aula magna de anteriores décadas —supuestamente avalado por múltiples ecuaciones algebraicas, teorías interesadas en probar la eficiencia numérica, y diagramas sacados de la investigación operativa—, con notoria influencia sostenía que ese modelo de dirección que ofrecía el «joven *profe*» universitario, siempre respaldaría un mayor afianzamiento de los pronósticos gananciales. “Lo que hacemos por la empresa sigue el camino correcto. La prueba es que gana dinero, mucho dinero”. Pero el empresario de las PyME seguía inmerso en su universo de bondades mercantiles. El 11-S de 2001, ocurrido en los Estados Unidos de América, fue el despertador de una nueva conciencia americana y mundial.

La prensa especializada —alguna de ella influida por el poder de la *befa* oculta para modificar la información a costa de gananciales—, ponía como referentes de prosperidad a la banca y las cajas de ahorro, a la industria alimentaria, a las eléctricas y otras energías, a las estatales y privadas administradoras de los juegos de azar, a la hostelería para el turismo, a editoriales subvencionadas por los gobiernos, obstinados en filtrar el pensamiento de la población más intelectual y reconducirlo a los fines que complacieran los intereses de políticos empeñados en difundir que estábamos construyendo una España grande y única. Entretanto, la literatura y el cine eran impelidos a recordar la vieja historia de la guerra civil y los manidos embrollos familiares que siempre distrajeron a la población menos pegada al conocimiento, la reflexión y la cultura. Pero el referente que más aplausos recibió por su estelar prosperidad fue la industria del ladrillo y sus empresas auxiliares, que recorría todo el territorio nacional en busca de una población encauzada a conseguir una propiedad sin miedo al endeudamiento y al derroche.

En todas estas empresas sus dividendos eran astronómicos, y ocupaban alrededor del 30% de la población laboral, en donde los grandes y disparatados sueldos iban a parar a los altos cargos. El empleado de manguito y visera de cualquier modelo de empresa seguía con el mismo salario de siempre, aunque, no sería justo callarlo, incrementado cada año con la ayuda legal del por ciento de un falso poder adquisitivo. El inversor sonreía de placer; pertenecía a ese club de la *befa* (los que se burlan con bolsillo lleno y frase solidaria). Entretanto, las empresas de *rating* o clasificación, como orugas en el tronco a medio secar que pronto iba a caer, comenzaron a tunclear la madera de la economía de la pequeña y mediana empresa. Y eso era la grandeza de un país tocado por la suerte de ser grande porque sus políticos y economistas siempre eran visionarios de la esperanza, jamás juraron alcanzar para todos lo bueno que había tras esa esperanza.

La realidad para la pequeña y mediana empresa fue haber topado con deplorables ejercicios económicos que en principio se entendió fueron causados por la ineficacia de los modelos de organización propuestos desde la cátedra universitaria y escuelas de negocio, al no ofrecer suficientes garantías de frecuencia continuada de beneficios mínimos y previsión del derrumbe que iba a suceder. Nadie les dijo lo que se avecinaba: 2008 con sus raíces históricas y consecuencias imprevisibles. Por consiguiente, había que volver a las viejas técnicas de los primeros números y la experiencia de antes, y a los aportes de la globalización: austeridad, ahorro, ingenio, respeto y una mano de obra barata. Pero antes se tenía que redefinir el término organización y su utilidad para el bien. Es decir, qué tipo de organización se debía implantar para reducir el coste mensual de la maquinaria y bienes adquiridos. Y reducir el coste de las energías, los costes generales; el de una plantilla que debía reubicarse para evitar doblamiento de puestos, y conseguir trabajo a la masa salarial sobrante. Negociar costes fiscales y tributarios. De la misma forma se debía eliminar toda sensación de *mono* por los elevados sueldos en la alta dirección y aplacar la ira de quienes su salario era veinte veces menor que el de los sabios directores. Así como disolver las discrepancias sobre el modo de conseguir estabilidad y beneficios. El dueño inteligente era quien mejor debía saber cómo aumentar las ganancias.

Y todo para que fábricas y comercios pudieran retomar la ruta de los beneficios de antaño. ¡Difícil! Los empresarios creyeron que los nuevos tiempos exigían reavivar la experiencia basada en el pasado lejano, cuando todo era fértil. Pero no entendieron que los cambios no pedían la amañada maestría del pasado, cuando todo salía bien y las ganancias eran sustanciosas, sino el talento y la creatividad en el presente para abrir paso hacia un futuro que a todas luces era totalmente distinto al que pronosticaban los más entendidos de la economía: “¡Todo va bien!”, dijeron. Pero era lo contrario. Ahora el cambio significaba mayor preparación, educabilidad empresarial, creatividad sin límites, denodado esfuerzo unitario, organización racional, capacidad para la eficacia probable, y, sobre todo, una empresa unida en una finalidad: el beneficio que nunca dejó de ser el punto de mira. Pero ahora debía ser un beneficio equitativamente distribuido, sin distanciamientos estelares entre directivos y personal de base. Y el dueño también se contaba como directivo, pero sin saqueos personales a cargo de la empresa.

Se hizo creer con habilidad de estafa que con ingresos de dos o tres miembros de la misma familia se dignificaba a la persona. Con ello se consiguió una vida más libertina y plagada de mayores deudas, no importaban los precios; un mayor despilfarro y una desorganización en la administración familiar que destapó los fallos educacionales. Eso tampoco era vivir una vida digna. Como tampoco es digna una vida sin trabajo o con un trabajo a precio de Bangladés. En el fondo de este modo de ser se encuentra la pedagogía de modelos educativos edulcorados por una publicidad televisiva perniciosa y el ejemplo dilapidador de la clase más opulenta. La educación de base para entender la esencia de la democracia se limitaba a la desunión, la libertad mal entendida, pasar por alto los valores más elementales, mostrar una humanidad fingida por una tolerancia descontrolada de la inmigración, y a estimular la ostentación. A este problema pseudoeducacional en la población se sumaba el desprecio por evitar el desmedido afán de los gastos inútiles y la soga al cuello por las deudas de la vivienda adquirida que mes a mes subía de precio, lo que engolaba el espíritu familiar de la potencia económica. Era curioso observar que tal desdén por el sentido común no pudiera verse como un despropósito que nunca proporcionaría una vida digna al trabajador ni a su familia. Como tampoco la proporcionó la ilusoria aspiración de emular al que por suerte o por esfuerzo podía permitirse lujos esperpénticos. Pero la publicidad, por una parte, y la arrogancia, por otra, empujaban a enaltecer una imagen de opulencia económica que permitía fanfarronear a costa de un gasto desmedido. En absoluto hubo una educación para desarrollar e incrementar el sentido común en la población. La corrupción, el descontrol y el narcisismo no eran patrimonio exclusivo de la clase política, era consustancial a una idiosincrasia democrática infantilizada. Era una conciencia social que veía como normal lo que a todas luces 2008 y años siguientes probaron que era lo más anormal del mundo.

Además, a la vasta constelación de conflictos psicosociológicos internos que frenaban el avance empresarial de las PyME, se sumaba el hecho de que era inevitable competir con las empresas de otros países fuera de la Comunidad Europea, en especial China e India, que vendían los mismos productos a precios reventados por tener una mano de obra más barata en origen. Se hacía necesario, pues, encontrar un modelo de organización empresarial coherente que debía proporcionar el adoquinado firme para construir una carretera sin curvas ni barrancos hacia el más próximo futuro en donde se pudiera equilibrar la balanza entre la riqueza y la pobreza nacional. Aranceles justos y compensatorios por una parte y control del gasto y costes por otra. Y esa vía férrea con travesaños de cemento armado, únicamente podría llegar de la empresa humanizada, sin importar el origen del trabajador. Sin embargo, las circunstancias marcadas por un paro brutalmente alejado de las bandas de permisividad: más de seis millones de personas en desempleo, obligarían a dar preferencia laboral al nativo y residentes legalizados, al tiempo que se debían controlar las avalanchas inmigratorias. Pero una empresa humanizada, al igual que una de tipo clásico, la de siempre, significaba que fuera real y no sobre papel y voz abierta como recalcan las diferentes ideologías en constante contraposición. Y real

era volver a contar con un parque industrial y comercial igual o superior al que había antes de la crisis de 2008. Es decir, ahora habría que crear más de un millón de empresas.

Asimismo, al hilo de estas reflexiones, no se debería olvidar que una empresa humanizada sin directivos inteligentes, con escaso talento creador y sentido común por los suelos, y sin una consciencia clara de los significados «humanización», «solidaridad interna», «respeto» y «justicia justa», sería imposible de conseguir. De otro lado, los políticos no deberían obviar con tanta frecuencia que cualquier Gobierno Democrático, fuere de la orientación ideológica que fuere, siempre es «servidor» de la empresa y su componente humano y del conjunto de la población; no al revés. Consecuentemente, en su obligación programática es inherente resolver las demandas más imperiosas de la ciudadanía. El trabajo es la más relevante porque da seguridad, hace rodar el dinero y crea estabilidad emocional y social, siempre que lleve a una vida digna. Pero una vida digna debe darla las leyes que controlan el trabajo y la empresa. Y el Estado y sus respectivos gobiernos siempre son empresa, luego deben conducirse como tal; como Empresa.

● **La crisis de 2008**

Aquella fábrica pequeña en los arrabales de las pequeñas ciudades se había convertido en una fábrica de considerable dimensión. Nuevos edificios, oficinas adecuadas al lujo más demandado por el prestigio del momento en medio de jardinería regada a diario. Ningún cliente tomaba en cuenta tanta belleza, solo si el proveedor servía bien un buen producto y ofrecía precio competitivo. Ahora, esa grandiosidad iba aparejada a significativos costos por personal despedido y por personal que se volvía a contratar, por maquinaria de inagotable renovación y costes de imagen de rejuvenecimiento constante, y a una implacable llegada del nuevo milenio agravado por nuevas formas de entender la globalización desde una competencia despiadada.

Demasiados frentes para el viejo empresario que había sido en otro tiempo el páter angélico por dar trabajo a los habitantes de una pequeña comarca. Ser cabeza de ratón duró poco tiempo: una generación. Para algunos, los de mayor suerte, el suficiente tiempo que permitiese vender la empresa. ¿Qué importaba el sentimiento de ser empresario ahora? El cofre ya estaba lleno, y muchos eran los que ocultaban estos cofres monetarios en la cueva de los paraísos fiscales. Para los de menor suerte, los pillados por el engranaje del efecto dominó en la recién comenzada crisis, pocos quedaron desahuciados de alguna reserva escondida que fueron reutilizando para seguir mercantilizando los productos que fabricaban y vendían, pero ahora el fabricante era china u otros lugares de coste ínfimo. Mientras tanto, otros quedaron atrapados en el barrizal de la pobreza. Todos empezaron a despertar. El mundo de 2008 ya era diferente; totalmente distinto al que apenas unos meses atrás nos mostraba la cara alegre de la vida.

● **El Estado garante**

El Estado y sus monopolizados gobiernos de permanente alternancia hasta hoy: derecha y socialismo, también llamado, no sin cierto eufemismo nostálgico, izquierda, abrazados al fervor capitalista ancestral, se habían convertido en garantes de su propia continuidad como políticos a pesar de las críticas recibidas por su mala gestión. Ninguno de los dos partidos tenía opositores. Entretanto, Kenichi Ohmae, uno de los estrategas más importantes del mundo actual en análisis de los negocios y gobiernos, doctorado en ingeniería nuclear en el MIT (Harvard), Estados Unidos de América, proponía que los gobiernos deben dejar que los negocios hagan las cosas por sí mismos (octubre-2008). ¡Sorprendente consejo aceptado por los dirigentes de ambos partidos durante toda la democracia!

Ya hemos confirmado, a partir de 2008, la sabia locura de quienes manejan los grandes negocios al cobijo de la política de ambiguas leyes y políticos de soluciones partidistas, mientras los pequeños negocios trataban de sobrevivir imitando a los grandes mercantilistas de la democracia que a su vez, la mayoría, eran herederos de los grandes negociantes del franquismo. Y hemos visto también la pobreza que han generado los gobernantes de ambos lados que debieron —por la confianza que la población adulta depositó en las urnas para que gestionaran bien la administración y control de los bienes económicos y culturales— poner coto sin fisuras a tanto desmán. ¡No lo hicieron! Contra el consejo de Kenichi Ohmae, digo que el gobierno, sea de derecha o de izquierda, debe intervenir con sus leyes aprobadas para que no se dé ese aumento constante de la brecha que existe entre ricos y pobres, y que, asimismo, sea garante de que el rico empresario se solidarice con ideas que lleven al progreso de toda la comunidad.

Sin embargo, rozaría la ingenuidad quien hoy creyera a pies juntillas que la voluntad del empresario rico es contribuir al engrandecimiento del país en el que ha nacido y desarrollado su actividad; aunque alguno haya que se doblegue a ese deseo. Su consciencia, enquistada en el egoísmo escurridizo, verá normal su opulencia y más normal aún aumentarla, sobre todo si echa una mirada al compañero arruinado. Consecuentemente, lo anormal nunca será su avaricia.

Pero si las leyes aprobadas por el parlamento impidieran que esa consciencia de ser permaneciese viva y admirada, haciendo que la fastuosidad del adinerado mejor quedara reducida por un eficaz impuesto de frenado, sin duda que reduciría las aspiraciones dinerarias de cualquier inversor, foráneo o autóctono, posiblemente. Pero seguro que de la misma población nativa emergerían empresarios con talento para crear nuevas empresas y saborear dividendos suficientes que, con el tiempo y una nueva consciencia de ser y convivir, se permitirían vivir bien y hacer que otros sepultaran la pobreza. Y eso sería consecuencia de haber encontrado un Estado garante del bienestar de la población. La mundialización del comercio de productos tangibles hoy carece de fronteras, cierto, pero lo que España jamás podrá exportar ni nadie nunca podrá arrebatarse es su sol, sus playas, sus tierras, sus frutos, su mar... ¡Su riqueza turística! Y esta es la mayor industria y el mayor comercio que debería ser administrada y gestionada por honestos gobernantes y excelentes dirigentes.

La ley de la adaptabilidad de Darwin y Pavlov, tan utilizadas en el modelo capitalista fagocitario, elegir a los más capacitados para que perseveren en el puesto de mando, y el reflejo condicionado de la campanilla como salario de supervivencia, son inherentes a la mecánica adaptativa del cerebro. La misma ley puede utilizarse para hacer que el cerebro claudique a la razón y ésta invierta el sentido de la ley: El opulento rico también puede y debe adaptarse, si la ley le obliga, a vivir bien y a dejar que otros también participen del festín de la vida desde el trabajo digno para una vida digna. Todo es cuestión de aprendizaje. Y los mejores profesores deben nacer en las urnas y saber aplicar sus capacidades intelectuales, cognitivas y morales en los parlamentos democráticos.

● **Reflexión**

El nuevo milenio y la llegada de la crisis en 2008 llevó al empresario a estudiar los hechos del pasado y a plantearse nuevas preguntas. “¿Por qué un director comercial que ha de controlar el mercado y hacerlo productivo y rentable en la empresa que trabaja, tiene que ser contratado por poseer una titulación de elevado coste en escuelas de negocio publicitadas como las catedrales del saber? ¿Qué saber?”. El saber ni ha sabido prevenir ni ha sabido orientar. Y “¿Por qué ese director se vende al mejor postor robando la clientela que le ha proporcionado la empresa en donde trabajaba?”. ¿Qué cultura hemos tenido? La del pirata y el bucanero.

Una reflexión profunda de un empresario de pueblo, sesenta años, sin titulación alguna, pero con la experiencia vivida durante la democracia, halló la respuesta sin haber asistido nun-

ca a ninguna catedral del saber: “Se trata de crear el producto que necesita el cliente; para ello necesitamos personas creativas y personas que contesten a todas las preguntas de ese cliente. Ofrecerle calidad, servicio rápido y un precio que permita que los dos ganemos, sin remilgos ni hipocresías ni engaños. Y mantenerlo satisfecho, cuidarlo, estar pendiente de sus ventas, de su mercado. Pero sobre todo necesitamos personas preparadas y honestas que sepan elaborar leyes de control. La preparación llega de la escuela, la capacitación se consigue en la empresa y la experiencia. Pero la honestidad se logra con el ejemplo de quien dirige y manda. Solo de un salario digno que haga posible una vida digna para el trabajador y su familia, brota la mejor motivación que puede consolidar la honestidad y la empresa”.

Sin duda en España hay excelentes empresarios, y también plausibles creativos y gente trabajadora y de bien. Pero, ¿por qué los gobernantes, tanto centrales como autonómicos, y su cámara de directivos y legisladores y un gran plantel de consejeros, no supieron ver la realidad que sobre el futuro ve el buen estadista? ¿Qué es lo que da trabajo a la población para vivir? ¿Qué hace falta para que el trabajo se dé? ¿Qué requisitos se precisan para que un pueblo viva dignamente? El problema es si responder con acierto a estas preguntas y hacerlas posible, interesa.

2.05 Plantilla

La plantilla, compuesta por hombres y mujeres a las órdenes de un pequeño grupo de altos directivos, representa más del 90% del personal de la empresa. Y es la fuerza que posibilita la riqueza industrial y comercial en la empresa y en el país. Pero también es —esa plantilla— el mayor número de personas que consumen y tributan para que ese país siga adelante.

Podemos dividirla, no obstante, en tres estratos: Mandos intermedios, técnicos especialistas y operarios sin rango. Los operarios sin rango, a su vez se dividen en dos modelos: Plantilla fija, más aceptada por vivir en el pueblo o ciudad pequeña donde está ubicada la empresa, y una plantilla volante, compuesta por residentes en pueblos cercanos o más alejados. Estos presentan mayor dificultad de desplazamiento con un coste mayor, y mayor índice de rotación. Estos dos grupos siempre han representado el estrato laboral con menor ingreso y, consecuentemente, más distanciados de los ingresos de los mandos intermedios, técnicos y la alta dirección y el *staff*. En estos dos grupos que conforman la plantilla base, reseñada en la escala ⁷⁷ difícilmente se da opción a ascender a puestos de mayor responsabilidad dentro de la misma empresa, lo cual no quiere decir que no se haya dado la oportunidad de ascenso alguna vez. Ello es debido, primero, a que la gente joven se acomoda a una aspiración estancada, sin pretensiones. Entretanto pasan los años en los que dos fases van a repercutir en su carácter. En la primera fase, de los 20 a los 30 años permutaron el tren de los estudios por la vía del compromiso familiar. La exigencia de unos ingresos mayores no se corresponde con su nivel de preparación, aunque sean expertos en su trabajo. En consecuencia, se ven desamparados. Ello les lleva a buscar nuevas empresas, lo que muchas veces ocasiona una desmedida rotación pensando que la próxima empresa les acogerá como especialistas. No es así; tendrá que comenzar de nuevo. La segunda fase, entre los 30 y 40 años, sobreviene la impronta contestataria como deseo de un mayor acercamiento a la igualdad salarial con los estamentos inmediatamente superiores: encargados o técnicos. Pero la formación durante ese tiempo se ha mantenido en el mismo nivel que cuando tenían 20 años. Luego su resentimiento inconsciente les incita a murmurar de forma subterránea ante los más jóvenes que la rebelión es necesaria. Mientras tanto, una forma de represalia por los bajos salarios se encuentra en el montaje de cuadros hipocondríacos: estrés, depresiones, alteraciones psicosomáticas, mayor número de tiempos muertos, salir a fumar, el café... visitas

⁷⁷ Ver Cuadro 1. Estructura jerárquica, página 15.

constantes al ambulatorio... El resultado es una bajada de la productividad y de la calidad producida. En el fondo de este análisis encontramos que la plantilla mayoritaria de la empresa se encuentra en los menos preparados. Consecuentemente, el menor salario es para este grupo.

De otro lado, el empresario, en términos generales, siempre ha mantenido la idea de que el trabajador debe llegar a la empresa instruido por la escuela: profesional o universitaria. Si algún trabajador entiende que sus aspiraciones están por encima del puesto que ocupa (operario) tendrá que esforzarse en estudiar fuera del horario de trabajo. Pero quienes hayan probado su eficacia, sumisión y lealtad a la empresa, a los ojos del empresario, podrán ser elevados a una categoría superior siempre que haya un puesto vacante. Por ejemplo, mando intermedio como capataz o encargado, aunque la preparación académica que tenga el operario no va a tener la menor relevancia para el empresario.

Como veremos más adelante, no es este el método que se propone en la empresa humanizada. Pero un avance nos dará a conocer la diferencia. Si aceptamos que la empresa es lo que ha de dar conocimiento empírico a la universidad, será ésta, la universidad la que se introduzca en la empresa para formar aquellos trabajadores que muestren interés por adquirir mayores conocimientos. La complejidad del tema, sin embargo, requiere revisar todo plan de formación, de acuerdo a programas que deberá seguir el trabajador en la misma empresa cuando el grupo sea suficiente. O bien, en su casa utilizando medios informáticos (internet) o yendo a la misma universidad o escuelas de formación especial. Pero lo complejo, insisto, es el programa y la voluntad.

Al avanzar la democracia, las diferencias entre grados de categoría laboral se quisieron compensar con el crédito bancario, pero no para el estudio, que también se utilizó, sino para acrecentar el patrimonio personal: vehículos, vivienda, otros enseres. Con ello se creó una consciencia social basada en la creencia popular de que los signos externos de grandeza equiparaban a todos los trabajadores a un mismo nivel. Simbólicamente sí, porque quien trabajaba y cobraba aunque fuera poco, el crédito suplía el conocimiento necesario para desempeñar un trabajo con mayor capacidad. La plantilla ya no era ese subsidiario del amo o del capataz que tenía el amo. La plantilla era un nuevo sector de potentados, aunque falsos potentados si contabilizamos las deudas contraídas, la alegría del derroche y el afán por ganar más para pagar las deudas. Este enjambre de pretendida igualdad económica, era la respuesta social de unos hijos que en edad laboral quedaban fascinados, la mayoría de ellos, por los ingresos de un trabajo que les permitía mantener relaciones de amistad con cualquiera que por razones diferentes prefería seguir estudiando. Los ingresos familiares se sumaban, pero también iba en aumento los gastos inútiles a causa de fanfarronadas que pretendían compensar los estudios.

Este modo de entender la empresa, la convivencia y el futuro, fue más consecuencia de dejar al joven a su libre albedrío, embelesado por las soflamas de los políticos que inducían a la convicción de que lo importante era la necesaria libertad, que de orientarle desde casa, la escuela, la misma empresa y en especial desde los estamentos políticos educacionales a una obligada capacitación para la vida laboral y social, que no sólo consistía en conocer las cuatro reglas, un poco de historia y geografía y poco más, sino que hubo defectos de preparación en todos los niveles académicos a una nueva filosofía de vida. Los políticos iban a lo suyo: al voto para el poder; eran jerarcas del firmamento. El poder era Jauja sibilina ligada como el *ajoaceite* para dar sabor a lo justo sin saber qué era lo justo. La iglesia ofrecía la esperanza, la plegaria y la resignación; eso no había cambiado en siglos. Y el sentido común kantiano: lo que es, porque siempre ha sido así, era la charanga y el copeo. Éramos un pueblo alegre, amable, humano y, además, hacíamos reír bajo un sol de medio día y una luna cargada de *maría* y serenidad.

Si salíamos de una dictadura militar, la libertad era lo importante, según el pensar político. Por el contrario, siguiendo la estructura militar, los jóvenes que aportaban a la empresa alguna carrera o algún máster debían primar para el mando a la hora de una selección. Pero, en absoluto estaban capacitados en la excelencia profesional para ejercer ese mando: desde el vértice

de la pirámide de mando hasta el quinto escalón. La verdadera capacitación venía de la experiencia en la empresa en donde el dueño trazaba las reglas del juego laboral. Él había nacido en la cultura del llamado *espabilado o listo*, aunque fuera *torpe* en el colegio; pero si triunfaba, era inteligente. Se montó un bucle que, a los ojos de Europa, debía romperse, pues existía una creencia despectiva hacia lo español señalada con la frase: “África acaba en los pirineos”.

Con la llegada de una formación auspiciada por las recomendaciones de la Comunidad Europea se crearon numerosos centros de formación en toda España, cuyo resultado fue deplorable, o, mejor, nefasto, porque no era una formación para que progresara psicológica y técnicamente el mismo individuo y la empresa, sino para que entendiese que debía ser responsable ante su misión laboral: mayor producción y sumisión al mando, de lo contrario debía buscarse otra empresa. Ello generó indiferencia por el hábito de estudio, indiferencia por el trabajo e indignación porque un directivo apenas recién salido de una escuela se atrevía a decirle cómo hacer las cosas y cuándo.

Más adelante, veremos y analizaremos las propuestas a la empresa humanizable.

2.06 Conclusión.

● *Aspecto comercial*

En la mayoría de empresas el dueño o uno de los dueños, siempre desempeñó un rol comercial directivo. La experiencia ha probado que en las pequeñas y medianas empresas: “No se puede dejar en manos de cualquiera el comercio, por mucho título que aporte”. Así reza la leyenda familiar. Y también la experiencia señala con asombro palmario que dejar en mano ajena el control y seguimiento de la venta y el mercado, conlleva el peligro de quedarse sin ventas y sin mercado. Así se montaron la mayoría de empresas PyME en España creando un paradigma que se contaminó a cualquier región. Por el contrario, la universidad y las escuelas de negocios abogaban por una sabiduría emergente de la cátedra que dictaba a modo de dogma que los titulados como expertos en los vericuetos de lo comercial, eran los únicos salvadores de la empresa. Ellos eran los que harían posible el aumento de las ventas y, consecuentemente, los impulsores más directos de los grandes beneficios.

Sin duda los estudios de márketing han contribuido notablemente en el incremento de la venta, pero sólo si ha habido una excelente dirección comercial y un sagaz gerente o administrador. Asimismo, hay que tener en cuenta que la dirección de marketing no es la dirección comercial. Siendo departamentos implicados en la venta y comercialización de productos, servicios e ideas, la dirección comercial es la que ha tenido siempre el poder de controlar los mercados. Consecuentemente, los imparables robos profesionales han estado dirigidos a los directores comerciales y vendedores estrella porque poseían el listado de la clientela y su categoría respecto al pago, pues eran ellos los que poseían la lista de los impagados, la imagen y solvencia del cliente y mantenían la relación personal con él. Este modo de venderse al mejor postor fue la anfetamina que despertó a los empresarios de la creencia en tanto saber catedrático. Sin embargo, cuando decidieron volver al viejo cauce de que la sangre familiar ofrecía mayor lealtad a la empresa, ya era demasiado tarde.

● *Efecto dominó*

La complejidad de las causas que han llevado a tanta desaparición de empresas en una nación cargada de luz solar y sin vientos huracanados, ofrece una gama considerable de posibilidades: La persistente fuga de profesionales, en especial del departamento comercial, ocasionó una rotación de personal abusiva; la deficitaria gestión administrativa del capital ingresado en caja; una debilitada creatividad en la alta dirección; una preparación deficitaria de la

gerencia; un consejo de administración obsesionado únicamente en ver ganancias a la vuelta de la esquina y siempre con el hándicap de la enquistada y desaprensiva atención al trabajador; la descapitalización de la empresa como consecuencia de abastecer primero los bolsillos personales del dueño que atender los compromisos contraídos con los tributos estatales y proveedores; y la ceguera ante la inminente globalización. Todo ello comenzó a palpase cuando el bistorí de 2008 destapó el cáncer oculto bajo la piel de una economía falsamente boyante, tanto en el ámbito político como empresarial. No sucedió en términos de generalidad, pues hubo grandes empresarios en las PyME, pero sucedió en un buen número de empresas con efecto dominó que causaron la baja a más de seis millones de personas en España.

- *Aspecto nostálgico del futuro*

El empresario de antaño, décadas de la naciente democracia y posteriores, fue un buscador de buenos negocios. Nunca fue mala esa aspiración. Nadie va en busca negocios malos, aunque se encuentran en el camino del deseo de riquezas. Todos los negocios emprendidos han pasado por una fase de angustia y otra de ventajas, y todas las fases han tenido sus consecuencias. La cuestión que se plantea al margen de tantas ideologías políticas y tantos desvaríos en la carrera del voto para ejercer el poder, es qué modelo de empresa PyME hay que construir para conseguir un mundo diferente. Esa y no otra es la cuestión de fondo, el núcleo de la convivencia, posiblemente lo más importante en el escenario socio-político mundial, pero, insisto, es en España lo que más me interesa.

Muchas empresas mantuvieron quieto en casa el cofre de las reservas financieras, controlaron los gastos y no perdieron al cliente de valor, y abrieron nuevos caminos en la geografía extranjera. Y poco les importó que un alto directivo se lo robaran. Habían preparado a otros que formados dentro de la misma empresa adquirieron experiencia y notable asertividad, y consiguieron rápido los mismos resultados, pero bajo la batuta de gerentes excelentes y con sentido común, que es lo que debe ser porque siempre fue así. Y esas empresas, aun con los problemas creados desde la política, la patronal y los sindicatos, se apuntalaron en una gerencia que bregó para mantenerla a flote y con ganancias, y dar trabajo.

La creatividad, el ingenio, la preparación, la experiencia y el anhelo de seguir creando empresa, es lo que da amparo aún hoy a más de 14 millones de trabajadores en España. No todo el mundo es pirata, aunque todos los empresarios alguna vez han de serlo cuando el viento político sopla de proa y retrasa el avance de la nave que genera la mayor riqueza para que se puedan pagar todos los gastos públicos de una nación. Fueron y son empresarios que aprendieron de la experiencia, fuera la que fuera. Empresarios que temprano se dieron cuenta de que una empresa no es para un día, un año o una sola generación.

Una empresa familiar ha de ir sellada con la idea de continuidad. Y esos nuevos alevines han de salir de la empresa si no salen de la familia. Pero deben prepararse para un día estar capacitados y comprender que un puesto de trabajo hay que ganarlo, y exige formación para el puesto que se desempeña, constante reciclaje, educabilidad para comprender el significado de empresa como valor social, lealtad del trabajador a la empresa y de la empresa al trabajador, luego respeto. Y si la aspiración de llegar a más, que es una demanda loable, se presenta, ha de tener en cuenta ese trabajador que la preparación y el sentido común hacen la verdadera capacitación. Y que a veces es el tiempo de espera lo que lleva a la suerte de alcanzar un puesto de mayor responsabilidad.

La nostalgia por retornar a esos principios se hace patente en aquellos empresarios que sucumbieron a la crisis. Y hoy, algunos ven que ningún gerente o dueño de empresa puede ser monaguillo y repicar las campanas a la vez. La reflexión es sencilla: Un empresario debe rodearse de gente que incluso sepa más que él. Pero que el éxito de la empresa no se debe úni-

camente a una estructura de mando, la riqueza también sale de la gente que es dirigida y tiene su inconmensurable valor.

Hoy la empresa ya no es de un dueño solo, porque es un bien social; siempre lo fue. Pero se quiso olvidar, convenía. Esa es la idea que ha de traspasarse a la consciencia de hombres y mujeres que trabajen en ella. Aquí ninguna ideología política o religiosa tiene nada que ver. La empresa en activo es de quienes la componen, aunque tras este poder simbólico, pero de facto esencial si se quieren beneficios, se encuentra la realidad escriturada en una propiedad concreta. ¡De acuerdo! Pero tras esa realidad se oculta otra realidad incuestionable: el banco prestamista, que siempre sabe que el valor de una empresa no es su mercado, su maquinaria o su personal, sino la garantía de los bienes que aportan quienes tratan de mantenerla viva. Y hoy, con la desvalorización de esos bienes, ni eso es garantía. Pero la banca tendrá que reconocer que mantener la empresa viva sólo depende de la preparación y capacidad de las personas que la componen. Ese es su mayor activo, su mayor valor. Esa es la idea que emerge de la experiencia del pretérito más reciente: Una crisis que ha hecho posible la necesidad de una gran comprensión sobre cómo ha de construirse el futuro, aunque eso, innegablemente, es tiempo.

Así se montaron y estructuraron las empresas industriales y comerciales de las PyME en España desde que terminó la guerra civil (1939) hasta la muerte de Franco (1975). Y se siguió la misma ruta gestora desde la muerte de Franco y el inicio de la democracia hasta nuestros días. Las empresas son las que han dado vida laboral, comercial, social y familiar a la gran mayoría de pequeñas y grandes poblaciones. Pero lo trascendente no era que unos hombres y mujeres, porque hubo mujeres de gran capacidad gerencial, tuvieran la audacia de montar una empresa, el fin siempre era el mismo: ganar dinero, cuyo procedimiento fue una calca de lo expuesto más arriba llevado a la práctica en cualquier territorio nacional. Lo trascendente fue que crearon una cultura empresarial acomodada a la época y a la cultura de las ideas políticas. Que si bien en esa cultura el fin prioritario del dueño era el dinero, el fin del trabajador directivo era hacer que la aspiración del dueño se viese cumplida con esas ganancias. Y como recompensa, el dueño generoso les agradecía su servicio con un buen sueldo y otros pagos en especie.

La plantilla fue defendida por los teóricos del Estado —gobierno y oposición— y los sindicatos, mediante acuerdos sobre salarios mínimos y despidos procedentes que permitían alcanzar unas vacaciones temporeras a costa de los demás trabajadores: El paro era una meta, pero también un coste brutal (salida de dinero de las arcas públicas y muro de contención de ingresos necesarios y consumo). Asimismo, la creencia del empresario en que con los despidos evitaba mayores pérdidas fue una treta desproporcionada y alejada del razonamiento lógico. ¡Las ganancias se consiguen con inteligencia, capacidad para crear y dirigir con sentido común! No con la carnaza del despido y un salario tercermundista. Pero ese era el paradigma que apoyaban bancos y políticos. ¿Qué otra cosa podían hacer desde su posición ventajosa, si sabían a ciencia cierta cómo habían contribuido a construir el modelo de empresa y empresario que ahora abandonaban a la deriva?

Ni durante el régimen de Franco ni durante la democracia en sus diferentes gobiernos hubo una preocupación por la educabilidad a una cultura empresarial que sentara las bases de un futuro bienestar para todos. Y España se convirtió en un foco inversionista generador de riqueza ajena, en la que se puede incluir dentro de lo ajeno aquellas empresas nacionales de gran calado económico que convirtieron al trabajador en cosa de rentabilidad. En 1978, catedráticos de economía en la Universidad Autónoma de Madrid, pusieron sobre la mesa del conocimiento una verdad que pocos tuvieron la cortesía de advertir porque ni siquiera la leyeron:

«... la principal característica de las E.M., (empresas multinacionales) es el aprovechamiento de las ventajas existentes en los diferentes países como forma de lograr un producto de coste inferior... Los países de menor coste de mano de obra realizan los productos o componentes que exijan mayor trabajo...⁸».

No hizo falta leer el libro y tomar nota de que la mano de obra barata se encontraba en el menos preparado. Hablaré de ello más adelante. Y el menos preparado era el que no había tenido la oportunidad de especializarse o, tal vez, nadie le enseñó las reglas del juego laboral, o, por desidia o comodidad, no quiso ver su propio futuro. Ni siquiera con la tan cacareada formación comenzada en 1992 con los fondos Europeos se logró esa educabilidad para una mejor capacitación.

Pero ésta no es la cuestión de fondo. El núcleo del fiasco en el que nos encontramos hoy muestra la divergencia de criterios que, como bien dice Ouchi en su teoría Z, no permiten tener confianza en la clase directiva y menos en los dueños de empresa. Se creó una consciencia social versada en la individualidad, no en la integración. Y una consciencia social del distanciamiento dinerario entre directivos y los empleados operarios. Y fue origen del incremento del recelo, el absentismo, de emergentes psicopatologías hipocondríacas⁹ y tiempos muertos en el trabajo, cuando no, la práctica encubierta del sabotaje oculto. Se trabajaba más horas, pero con un bajo nivel de aprovechamiento a pesar de las medidas de coacción y control.

Negar una formación universalista de temas que incumben a cada trabajo, y negar el conocimiento exacto del sentido de humanidad, respeto y justicia justa necesarios a cualquiera de los directivos, incluido el mismo gerente o dueño, es un error. Negar formación, reciclaje y educabilidad al trabajador —fuere quien fuere, sin especificar su grado o nivel de escalafón—, es otro error; sobre todo si se niega a quienes muestran interés en progresar. Y todo ello debería hacerse dentro de la misma empresa, pero no como se ha venido haciendo hasta ahora desde la década de los 90, con programas inapropiados y un profesorado novel e inexperto.

En este sentido deberían ser los profesores de escuelas postgrado y de la misma universidad, bien preparados teórica y empíricamente, los que —poseyendo mayor amplitud y profundidad sobre temas universales que conciernen a los avances de la ciencia, del conocimiento de la empresa y sus relaciones sociales en una globalización inevitable y las distintas formas de relación humana, favorables y desfavorables a la convivencia— pueden y deben exponer desde su saber y experiencia los caminos a emprender más convenientes para el bien social, nacional y particular. Y orientar y discutir sobre el modo de caminar por ellos hasta el éxito final. Ese debiera ser su cometido. Cometido que difícilmente podrá llevarlo a cabo con suficiente acierto quien termina unos estudios y ya se cree profesor o lo meten por cuestiones de pura economía escolar a la enseñanza de lo que otros ya conocen y han vivido en la empresa.

Pero para conseguir esta dinámica pedagógica y consultiva al fin de la eficacia y las ganancias compartidas justamente, es necesario fijar la solidez de una organización racional vinculada al progreso y al bienestar común; no únicamente a un bienestar partidista o de unos cuantos. Y esto es en lo que incide la empresa humanizada.

⁸ Eduardo Bueno Campos, Ignacio Cruz Roche y Juan J. Durán Herrera, autores del libro de texto: Economía de la Empresa. Análisis de las decisiones empresariales. Ediciones Pirámide. Madrid-1987. Pág. 742. Catedráticos de la Facultad de C. Políticas y Económicas de Madrid.

⁹ El término "hipocondríaco" refiere a trastornos y enfermedades, incluso orgánicas (psicosomática), generadas por el propio individuo como mecanismo inconsciente de defensa contra la angustia, que, muchas veces, encubre la represalia. La gravedad de este cuadro viene siendo tratado desde dos ángulos sanitarios y uno individual. El sanitario incluye tratamiento farmacológico a nivel psicotrópico, lo que incrementa la tendencia a la adicción, al absentismo y a la consulta médica, y a nivel psicológico que, en la seguridad social se limita a unas orientaciones de cinco o diez minutos a lo sumo, la mayoría encaminadas a la adaptabilidad. La solución individual lleva al alcoholismo, drogas, rebeldía, rotación desmedida de empresa en empresa, conflictos familiares...

3

ORGANIZACIÓN

El diccionario de la Real Academia de la Lengua Española describe el significado organización como una acción y resultado de organizar u organizarse. Entendiendo por «organizar» el intento de planificar o estructurar la realización de algo, distribuyendo convenientemente los medios materiales y personales con los que se cuenta y asignándoles funciones determinadas. También, poner orden para hacer o producir algo.

Conocemos la estructura de la empresa, inevitablemente piramidal, en donde una estratificación jerárquica impone la autoridad y el mando. Pero vemos que esa autoridad y ese mando no pueden, ni deben, mantenerse de la misma forma que se lleva a cabo en el ámbito militar. Son dos mundos diferentes, en absoluto opuestos puesto que se precisan. En la empresa hay que elegir entre si el trabajador se somete a las directrices del superior inmediato, o debe ser partícipe de las decisiones que se tomen en las altas jerarquías respecto al trabajo que está realizando o va a realizar. En este último caso, su contribución es determinante a la hora de decidir el «cómo» debería cumplirse una orden. Máxime si una orden de producción va dirigida a un grupo que forma un círculo de calidad. Lo analizaremos más adelante.

En realidad las organizaciones humanas —las únicas a las que me refiero— son estructuras sociales con una finalidad concreta, aunque a veces imprecisa por ser basculante. O, dicho de otro modo, la finalidad del beneficio en la empresa mercantil es concreta y precisa, nunca basculante. Sin beneficios no hay empresa mercantil, y esta sentencia debe quedar clara en la consciencia de cualquier trabajador, sea o no directivo, pertenezca a una u otra ideología política o religiosa. Luego, no debe haber intención más suprema que la de obtener un dinero por una acción productiva. No importa que este propósito parta del sistema capitalista o del comunismo moderado o del marxismo severo; en cualquiera de ellos la intención es sacar el mayor beneficio posible del esfuerzo laboral y de las actividades mercantiles.

La finalidad de la organización es basculante cuando el fin sociológico es lograr mayor paz de la que se tiene, y para conseguirlo se emplea la destrucción. O, dicho de otro modo, si la meta es destruir bajo el pretexto de alcanzar una paz sectorial (ejemplo: eje fascismo-nazismo), la búsqueda de la paz colectiva, una vez emprendida la destrucción, requiere alianzas, a veces con uso de la violencia, y con ello impedir que esa destrucción inicial se corone.

Otro modelo de organización que entiendo basculante, es cuando sobre una trayectoria definida, fijada hacia un objetivo concreto, aparecen factores étnicos, psicológicos, ideológicos o sociológicos, incluso comerciales y económicos, que utilizan ese mismo vector para conseguir objetivos diferentes. Por ejemplo, la organización estudiantil y del trabajo que culminó en mayo del 68, tenía una finalidad de protesta desde la izquierda contra el sistema francés (trayectoria definida), que arranca en 1961 con el fracaso de la OAS (Organización Armada Secreta) para defender el imperialismo *galo* en Argelia. La frustración de los llamados *pied noirs* que tuvieron que regresar a Francia, maceró la idea revolucionaria ante las dificultades de encontrar trabajo y asentamiento. A este mayo del 68 se le llamó «*mayo rojo*». Sin embargo, los movimientos «*ultraderechistas*», gestados tras la segunda guerra mundial desde los residuos nostálgicos del fascismo y nazismo, utilizaron esta revolución juvenil (vector aprovechado) para

entrar en connivencia con esas ideas y convertirla en un «*mayo blanco*». Su objetivo era alcanzar el poder para su propio beneficio: la *derechización del sistema*. Ello pudo comprobarse a lo largo de dos décadas con la *ultraderecha* francesa de Le Pen, que todavía hoy sigue con su hija, y la de Haider que bajo los nombres de social-demócratas y demócrata-cristianos se esconden de una democracia autoritaria cercana o proclive al austrofascismo.

Dos modelos ideológicos diferentes: el *mayo rojo* y el *mayo blanco*, contrapuestos por su propia ideología de base económica y social, pero subidos al carro de la misma trayectoria para lograr un mismo fin: crítica social al sistema. Tanto los frentes de la *ultraizquierda* como los de la *ultraderecha*, pretendían, y pretenden, desde la violencia callejera y el populismo gráfico y discursivo, propagar ideas contra el sistema democrático en el que no creían, ni creen, aunque se vean obligados a aceptarlo por razones tácticas de permanencia en la política; incluso defenderlo como si con ello quisieran manifestar su temor al retorno bélico, actitud plausible de ser cierto. Con ello buscaron, y buscan, unir fuerzas de poder para desestabilizar las democracias establecidas en Europa tras la segunda guerra mundial. Ninguno de los dos movimientos *ultras* alcanzó el «poder absoluto» para gobernar. Sin embargo, tuvieron avances considerables en los sufragios. Algunas naciones lograron un buen número de diputados: Francia, Austria, Holanda, Italia, Alemania, Suecia, Dinamarca, Bélgica... No tanto en España, no prosperó la *ultraderecha*, aunque ocasionalmente se vea sacudida por pequeños brotes nostálgicos del franquismo, debido a las tropelías cometidas por algunos políticos, sindicatos y empresarios.

Pero ese movimiento ideológico «*ultra*», o de manifiesto extremismo, comenzó a inyectar en la consciencia ciudadana de sectores disconformes con el modelo democrático, la savia de la rebeldía y la protesta, al tiempo que proponía vías de cambio que perduran hasta hoy: Frenado a la avalancha inmigratoria y a la mundialización, defensa del carácter identitario nacionalista, salida del euro... y otros modos de convivencia que, en mi opinión, algunos de ellos podrían causar un proceso regresivo de consecuencias imprevisibles. Y, probablemente, abortarían todo intento de construir un nuevo modelo empresarial-laboral; por ejemplo, la Empresa Humanizada.

La potencia mundial del capitalismo inversor, que curiosamente proviene igual de la derecha que de la izquierda, en el caso de que éste buscara mayor apoyo en organizaciones del extremismo basculantes, y suele mantener vínculos con líderes de ambos bandos, podría aumentar el frenado a la humanización del trabajo, que aboga por parar los pies al capitalismo deshumanizado de hoy, cuyos resultados prueban que son nefastos para la convivencia pacífica de los pueblos. Y estos resultados del modelo capitalista incitan a modificar el sistema. Y un camino que sin duda se debería seguir, por ser racional y justo, es lograr lo antes posible una más justa distribución de la riqueza. En absoluto sería este mecanismo de acción moral y solidaria, como veremos más adelante, un oponente al capitalismo, y menos su detractor. Al contrario, sería una defensa del mismo, pero desde la «Empresa Humanizada», al considerarse como la más perjudicada en lo social, lo económico, lo psicológico y desde la misma política. Pero también la que mejor puede facilitar los cauces legales para un equilibrio estable lejos de toda deshumanización.

La caída de más de un millón de empresas en España ha disparado el incremento del paro hasta superar los seis millones de personas, y ha sometido a este colectivo a vivir una vida «indigna», pero con el ojo avizor puesto en quienes siguen viviendo ostentadamente ciegos a la realidad. Situación ésta, aprovechable por ideologías «ultra» de cualquier signo para desestabilizar el sistema democrático universal. A la vista de esta posibilidad, no deberíamos olvidar que el autor intelectual de este trance humano, en ocasiones trágico, se encuentra en el seno del mismo sistema capitalista que es el que provoca situaciones de desespero. En absoluto es el trabajador, fuere cual fuere su ideología política; aunque continuaría siendo el chivo expiatorio de todos los males a los ojos del capital fagocitario si llegara a retomar las riendas del mando esclavista.

Sin embargo, y como un avance más de la civilización occidental, la tendencia de continuar defendiendo el poder democrático, a pesar de sus meteduras de pata, cada vez más se va consolidando, aun con la aceptación de ideologías recurrentes a la nostalgia del pasado, que en el fondo no ofrecen garantías defensoras de la paz, y sí en cambio enaltecen brotes de violencia, cuando no, los promueven y favorecen económicamente para que emerjan. Puede que estas protestas contra el sistema sólo sean avisos plausibles contra el progreso troceado. Y advierten que algunas cosas tienen que cambiar. ¡Puede!

En cuanto a España, para que el triunfo de una Empresa Humanizable sea posible, consistente y duradero, el modelo de capitalismo actual debe frenar su impulso ególatra y zampón. Debe cambiar el modelo de enseñanza de la formación y la enseñanza educativa. Pues mientras formar es enseñar a hacer un trabajo bien hecho, educar es enseñar a convivir y a comprender por qué es tan necesario vivir en paz y dignamente. Debe cambiar el modelo laboral, pero para que ello suceda directivos y dueños de empresa han de probar que su talento no es dejar pasar el tiempo y que su imaginación no deja entrada a la fantasía, en cambio enaltece la creatividad. En la mayoría de casos se ha hecho lo contrario: Dejar pasar el tiempo y exaltar la fantasía. Debemos conservar el modelo identitario regionalista que, sin perderlo, convierta la unidad nacional en una identidad suprema de una única nación. Toda partición en donde las etnias originarias ya no existen, es una vía de agua bajo la línea de flotación. Debemos conseguir que la justicia sea independiente del poder político, y que hombres y mujeres justos la impartan. Los partidos y la banca son poderes fácticos temporeros, por lo que el partido en el poder ha de ser capaz de someter a la banca a las directrices de la razón que emana del pueblo. Toda democracia se convierte en un régimen totalitario cuando el partido en el poder carece de oposición. La Empresa Humanizada propone una organización coherentemente racionalizada. El problema es si interesa este tipo de cambio y a quién le perjudica.

La pregunta obligada que me planteo ahora —pues los fines que persigue la Empresa Humanizada a través de un nuevo sistema de organización empresarial que se distancia del modelo organizacional sellado en la consciencia de los políticos que hicieron posible el arranque democrático— es: ¿Servirá de algo las ideologías actuales destinadas a la defensa del trabajador y la empresa desde la bipolarización ideológica: capitalismo (derecha-centro-izquierda) y comunismo capitalizable¹⁰, una vez se consiga la Empresa Humanizada? En el capítulo 9, «L'Alcora», posiblemente se encuentre la respuesta, que en cierto sentido hace referencia a la teoría Z de William Ouchi y a los Círculos de Calidad de Kaoru Ishikawa. Pero, también la Empresa Humanizada, apoyándose en estas ideas, en algunos aspectos critica algunos aspectos.

Las viejas ideologías no sirven plenamente al logro del *Estado de Bienestar*. Queda probado que para conseguir ese estado habrá que adaptarlas a las necesidades de construir un nuevo modelo de empresa. La Empresa Humanizada es un modelo. ¿Interesa? ¡Sí! Sin duda la política nunca se podrá eliminar del contexto antropológico del *hombre* civilizado, pero sí modificar ideologías y leyes que nunca hicieron posible que nuestra civilización fuera un modelo de convivencia segura.

En los dos escenarios únicos en donde la empresa se representa a nivel mundial, insisto, la finalidad es sobradamente conocida: «Sacar el mayor beneficio posible de una actividad». En el primer escenario, la producción, los dos protagonistas principales, por ser núcleo de la vida empresarial, son el inversor y el trabajador. En el segundo escenario, lo producido, los tres

¹⁰ Ambas posiciones ideológicas presentan aspectos reactivos concordantes que la Empresa Humanizada acepta: Control de la globalización, seguridad mundial, desarrollo de la investigación científica a todos los niveles para la paz en el mundo y el bienestar de las personas, control del crecimiento de la población nacional y control de la inmigración, trabajo digno que permita vivir dignamente, sanidad pública gratuita, penalización severa de la corrupción política y empresarial, formación, inversión controlada, educación a un fin social unitivo y evolutivo, protección del planeta, convivencia pacífica, aprendizaje para entender la libertad y la divulgación del pensamiento, justicia justa fuera del poder político, compensación dineraria justa por el esfuerzo intelectual y físico. Pero la Empresa Humanizada no puede aceptar todo intento de hacer desaparecer la idea de humanizar el trabajo, aun cuando hoy, para algunos, se vea como una utopía más. ¡No lo es!

componentes que protagonizan la vida mercantil, son el que vende y el que compra (mercado), y la banca, como prestamista, tanto para el vendedor como para el comprador.

Aunque las leyes que rigen esos dos escenarios, tan necesarios a la vida como ineludibles, son variadas, muchas veces confusas y en ocasiones inútiles y perversas, deben enmarcarse, no únicamente en el contexto de favorecer al inversor, sino, y en primer lugar, en sentar las bases que beneficien para siempre al trabajador. Consecuentemente, la Empresa Humanizada reclama y reclamará que el salario no sea solo lo que fundamenta la dignidad humana, pues muchas la deshonra al amparo de la ley. Lo que completa esa dignidad es, además de un salario, una compensación dineraria escalada en función del nivel profesional y del grado de esfuerzo intelectual o físico desarrollado por el trabajador en la empresa; objetivo que puede ser objetivamente valorable. Y esa compensación, como propone plausiblemente Ouchi y otros humanistas, no puede depender únicamente del criterio del dueño o máximo dirigente de la empresa, cuya dádiva recae casi siempre en algunos directivos, y ocasionalmente en algunos trabajadores, como sucede cuando por agradecimiento se conceden esas prebendas, y esta forma de compensación es la base de la crítica a la teoría Z. Sino que esa compensación añadida al salario o sueldo, sea a todos los trabajadores que han intervenido en esa producción, de acuerdo a un principio de prorrateo establecido por ley.

La cuestión de fondo ahora es cómo marginar las ideologías que distorsionan la aspiración humana de conseguir beneficio por un esfuerzo y dar trabajo digno a la vez, razón de ser de la inmensa mayoría de las personas adultas en edad de trabajar y capacitadas para ello.

Sólo desde la organización coherente en la empresa, en la que ahora los dos protagonistas principales son el empresario y el trabajador, fuere cual fuere su rango jerárquico, se puede conseguir un acuerdo consolidado para que ambos protagonistas se beneficien, primero, del esfuerzo humano que ha permitido conseguir riqueza, y, en segundo lugar, del esfuerzo económico del inversor que facilita los medios físicos y espaciales para que esa riqueza se dé fuera de toda violencia, de toda ilegalidad y de toda ideología. Las leyes son la idea escrita, pero sólo respetables cuando están concebidas para un bienestar general. Y eso es respeto, moralidad, justicia justa, solidaridad... Y en esa línea de acción se halla la Empresa Humanizada como organización social irrenunciable.

4

MEDIOS DE PRODUCCIÓN: FÍSICOS, ESPACIALES Y HUMANOS.

4.01 Físicos

En toda organización, sea mercantil-empresarial, política, sin ánimo de lucro, religiosa, de formación, etc., se precisan medios físicos para producir o transformar algo, desde una simple hoja de papel, un bolígrafo, muebles, decoración... hasta posiblemente la más grande y sofisticada máquina. Y todo, absolutamente todo, tiene un coste.

4.02 Espaciales

Toda partícula ocupa un espacio. Luego, todo medio físico para producir algo en la empresa al estar hecho de partículas ha de ocupar un espacio, y éste debe utilizarse de forma racional. Ello significa que el espacio ha de dividirse en función de las necesidades de cada medio de producción: maquinaria, almacenaje de lo producido y muestras, despachos, atención al público, vías de transporte o paso de personal, etc. La distribución del espacio ha de ser directamente proporcional a la justa exigencia de cada medio.

Pero el concepto espacio aplicado a la empresa que aludo, hoy se ve apoyado por otro espacio virtual sin límites que no precisa más que ideas metidas en un objeto llamado ordenador o computadora que emite, recibe y visualiza el resultado de ese mundo ideario. Se puede tener sobre una mesa, llevar en una cartera o en el bolsillo de la chaqueta. Es la empresa en Internet lo que nos proporciona el modelo más ingenioso de la historia del intercambio de ideas y productos. Esta interconexión mundial de conceptos tangibles e ideas está generando a velocidad luz la mundialización comercial y de la comunicación gráfica, en voz y de los pensamientos escritos, sean o no comerciales. Aunque, en el fondo, todo tiene un propósito comercial.

Sin embargo, al igual que el humo traspasa la rendija de una puerta, cuya utilidad es frenar la entrada de elementos no deseables o impedir la salida de otros de valor, también el espacio virtual conlleva la posibilidad de ser ocupado por cualquiera que se mueva en él y desee invadir ese espacio o apoderarse del valor ajeno oculto tras la ilusoria puerta. Ahora podemos intuir con claridad las dos caras de la globalización: lo bueno y lo malo de ella.

Hoy, muchas empresas no precisan, como apenas hace unos años, una sede central compuesta por edificios y naves, aunque la industria y el comercio sigan manteniendo sus espacios físicos para producir o almacenar. La sede puede ser virtual. Es decir: La empresa «es» sin necesidad de espacio físico visible. Sólo puede concebirse por el resultado de su acción, como en la física cuántica: nadie ve un electrón, pero todo el mundo sabe que existe por el resultado al apretar el interruptor de la luz. Este escenario telemático nos lleva a aceptar que la globalización es un hecho inevitable e imparable que galopa veloz cargado de incógnitas.

Pero, ¿qué es la globalización que ha sido capaz de convertir el planeta Tierra, con cuarenta mil kilómetros de circunferencia y quinientos millones de km², en una simple bola de billar? La *Globalización* —término acuñado por Kenichi en 1990¹¹— no comienza con la caída del muro de

¹¹ Kenichi Ohmae, 1943, Japón. Ingeniero nuclear. Doctorado en el MIT Estados Unidos de América. Especialista mundial en estrategia económica para empresas.

Berlín, el final de la guerra fría o con la apertura del canal de Panamá. Tampoco con las primeras conquistas de los europeos en territorios más allá de sus fronteras a partir del siglo XV.

Dos mil quinientos años atrás, Abraham, al salir de Jarán, llevó junto con su familia el ganado a la tierra de Moreh, huyendo del desorden moral y religioso en la Babilonia promiscua y pendenciera, adónde habían acudido gentes de toda la Tierra conocida. Abraham topó con la idea de que por encima de los *dioses* que las distintas poblaciones adoraban y para complacerlos ofrecían sacrificios de animales y humanos, estaba Uno más poderoso, justo y eterno que todos los demás *dioses* juntos: El que lo creó todo. Idea que en la consciencia popular perdura hasta hoy y que la física cuántica pone en tela de juicio. Y hacia las tierras que el Dios único le señaló en su mente imaginativa o contaminada de pretérito cósmico, debía ir Abraham, y desde allí *globalizar* el mundo. En su apostolado para prometer el *bienestar* que ofrecía su creencia, dejó claro que era un comercial nato. El ganado y los productos que fabricaba artesanalmente su tribu: queso, salazones, pieles, lanzas..., lo vendía a las gentes que encontraba a su paso. Ese fue el legado especulativo de una *globalización* precaria que había empezado en el nomadismo del pleistoceno.

La *Globalización*, o tendencia natural del *hombre* a desplazarse y conseguir nuevos medios para subsistir y hacer posible el logro de mayores comodidades, riquezas deseadas o la difusión de creencias políticas y religiosas, siempre existió, aunque fue en la mente de los más audaces donde se dio la capitanía de la aventura, muchas veces terminada en guerra. Y esta avalancha nómada se lanzó a la conquista del mundo por dos únicas razones: buscar una vida mejor que la que tenían donde fuera (instinto de supervivencia, dominio y continuidad), y luchar por mantener esa vida mejor una vez hallado el espacio donde asentarse (instinto de posesión e instinto agresivo para la defensa y el taque).

Este razonamiento primitivo basado en cubrir antes que nada las necesidades básicas del *hombre*, se consolidó sobre el convencimiento de que la tierra conquistada era de su propiedad. La Tierra, en efecto, es temporalmente de todos los vivos, pero no todos los vivos viven siempre en el mismo lugar que han nacido. Es lo que sucedió desde el principio de los tiempos. Nuevas conquistas y nuevos desplazamientos, anhelados o forzosos, hizo a lo largo de los tiempos que grupos humanos se fueran asentando para cultivar y arañar hasta sus entrañas ese suelo benefactor y sobrevivir del fruto de la tierra cultivada y perforada y del fruto de los ríos y mares que la surcan o bordean.

Nuevos personajes de remotos lugares emprendieron la misma aventura. Y sobre charcos de sangre dijeron que las mismas tierras que otros juraron que eran suyas, ahora eran de los nuevos conquistadores. Cambiaban las personas, cambiaban las ideas, incluso la tierra fue hábilmente transformada, pero el espacio nunca cambió de lugar. Y sobre ese espacio de tierra se levantaron edificios, escuelas, fábricas, comercios, iglesias... y fronteras a lo largo de breves siglos. Y esas fronteras se afianzaron apenas años atrás mediante esponsales entre interés y conveniencia, y leyes y pactos firmados tras cruentas guerras y miles de millones de muertos.

Y por medio de alianzas comerciales, no hace mucho, volvieron a abrirse las fronteras formando bloques con firme relativo para el tráfico libre y comercialización de sus productos. Y hoy, aun cuando estas fronteras sean simbólicas en algunas zonas del planeta, Kenichi y otros abogan por la eliminación total y real del resto de fronteras. Y no solamente pensadores defienden un paso libre entre naciones, también grupos políticos de ideologías distintas y en ocasiones contrapuestas claman la hermandad universal. Pero, ¿es posible ese logro hoy por hoy con ideólogos nacionalistas, fanáticos y religiones que adoctrinan para el restablecimiento de un solo imperio en el mundo? Ningún *dios* lo consiguió, ni siquiera el Uno.

La inmensa mayoría de gente, la que sólo busca un trabajo para sobrevivir bajo el incansable espíritu de una mínima felicidad, sigue manteniendo vivo su sentimiento patrio y nacional

en la consciencia, por el hecho ineludible de haber nacido dentro de ese perímetro territorial en el que aprendió una lengua, una cultura, una religión, creencias, y todo bajo un techo desde el que se fue transmitiendo genéticamente, siglo tras siglo, una consciencia de ser que debe defenderse con la misma intensidad que se debe defender el derecho a trabajar para subsistir al amparo de la dignidad humana. Y en todo ello, el protagonista principal es el ser humano sin importar el origen de su raza, color de la piel o religión que mantuvieron sus ancestros. No existe una raza pura como les hicieron creer a algunos, todas representan a la humanidad. No hay una religión única y verdadera, las creencias son personales. Ni existe un Dios que incite desde sus alturas de sabiduría y bondad infinita a ningún *hombre* de la Tierra a dominar el mundo o a otro hombre o mujer. Eso son invenciones de la mente delirante enquistada en un pasado en donde la razón se hizo ver que era un peligro, cuando el verdadero peligro, queda probado, es la pasión sin la razón.

4.03 Humanos

Pero esta evolución mercantil, con fronteras o sin ellas, no limita su actividad en el mundo a una red invisible entre Estados, pues mantiene el principal foco de planificación y producción en las ciudades, los arrabales, los polígonos industriales... manteniendo y creando empresas pequeñas, de tamaño medio y micro-empresas, las llamadas PyME. Sin estos centros de actividad permanente sería imposible el mayor desarrollo comercial que existe en el mundo: la empresa PyME que en su conjunto genera el mayor número de puestos de trabajo. No se debería olvidar, por lo tanto, que en todos estos centros de trabajo son las personas físicas el activo laboral y social más importante. Pero cómo se seleccionan a los directivos de estas empresas. De ello hablo en el siguiente capítulo: Selección de Personal y Modelos educativos.

5

SELECCIÓN DE PERSONAL (Metodologías)

5.01 Introducción

¿Qué requisitos debe tener un trabajador directivo para llevar a cabo una función laboral de la que en su currículum dice que está preparado? Todos dicen lo mismo. ¿Cómo determinar *a priori* el nivel de preparación y capacitación? ¿Cómo podemos saber si el grado de eficacia en el trabajo asignado es proporcional al grado de aceptación del sueldo convenido? ¿Por qué en la empresa privada se debe seleccionar a los directivos? ¿Qué métodos debemos utilizar para conseguir el mayor encaje posible entre lo que pide la empresa y lo que ofrece el directivo? ¿Por qué políticos y empresarios no pasan por el tamiz psicológico de la personalidad?

No es posible seleccionar a los políticos y a los empresarios utilizando métodos psicológicos. Los primeros son empresa, fabrican ideas, aprenden arte escénico y manejan dinero: entradas y salidas. Pero serán las urnas lo que determine la elección de los personajes más relevantes del liderazgo, inscritos en las listas que se presentan a la población durante los comicios. Los méritos, la afinidad de ideas y la amistad, es lo que lleva a que sean elegidos los subordinados. En cuanto a los funcionarios, el modo de elegirlos siempre es por oposición y/o enchufe, aunque en ocasiones concretas se utilicen tests psicométricos para determinar su coeficiente de inteligencia cuantitativa y algunas aptitudes, finalidad ésta que sólo es útil cuando hay que reducir la masificación de los presentados, lo que nada tiene que ver con los temas que se manejan para saber el nivel de conocimientos sobre el trabajo a realizar.

Los segundos, los empresarios, es la aspiración y la voluntad de serlo, junto con el dinero que les ampara, lo que determina que sean empresarios sin posibilidad de ser elegidos o calificados por gente experta. Ellos son los que deciden, bajo su formación, su intuición o su conciencia. Solo por causas de muerte, la continuidad de ser empresario recae por herencia en algún familiar allegado. La desaparición de la empresa elimina temporalmente la titularidad.

Me centraré, por lo tanto, a los directivos que trabajan en la empresa privada. Y en especial los de la pequeña y mediana empresa (PyME), que, como he repetido en varias ocasiones, representa más del 90% de empresas en España, y, consecuentemente, quienes más puestos de trabajo dan a nivel nacional. Los técnicos especializados y mandos intermedios pasan por el mismo proceso de selección que los altos directivos.

Diferenciaré al personal subalterno y operarios por no precisar un conocimiento tan exhaustivo o profundo como el que se precisa en el área directiva o técnica. En los empleados operarios, el proceso de selección es sencillo: Currículum, entrevista personal y aceptación o rechazo. La confirmación de la experiencia obtenida se obtiene durante el periodo de prueba. No entraré en más detalles.

Pero en los directivos, que son quienes además de planificar objetivos han de cumplirlos y tener gente bajo su mando para que con su eficacia contribuya a conseguir esos objetivos de rentabilidad, sí que es necesaria una preselección de los candidatos presentados y una elección final lo más acertada posible.

5.02 Definición de directivo

El diccionario de la Real Academia de la Lengua española nos aclara que «*directivo*» es el que tiene facultad o virtud de dirigir, ampliable a «dirigente», «director». La definición de *directivo*, fuera de las interpretaciones que se quieran dar a facultad o virtud, también significa saber valorar con imparcialidad éxitos y fracasos propios y los de aquellos que se encuentran bajo su dirección. En mi opinión, un *directivo* es algo más que poseer una facultad o virtud para desempeñar una función *directiva*. Sobre todo cuando esta función en el hombre o la mujer es dependiente directa de autoridad y poder, preparación y capacidad.

Un *directivo* debe estar preparado y capacitado para programar objetivos de rentabilidad posible al fin de que los resultados sean los programados. Debe saber ejercer el control de los proyectos en marcha y corregir las desviaciones encontradas, introduciendo elementos correctores antes del percance. Pero preparación y capacidad, después analizaremos autoridad y poder, son factores dependientes del nivel de la calidad de la inteligencia, de la creatividad, de la resistencia y perseverancia, y, sobre todo, de la madurez psicológica.

• ¿Dirigir o mandar?

Ninguno de los cuatro atributos referidos en el apartado anterior: autoridad y poder, preparación y capacidad, posee el don de la virtud¹². La función de dirigir en cualquier modelo de empresa va unida al «deber» de probar que estos cuatro atributos —adquiridos por aprendizaje y experiencia o inherentes por naturaleza para facilitar su aprendizaje—, deben servir a los fines gananciales de la empresa, sean estos económicos, culturales, sociales, psicológicos, o al *bienestar* del entorno laboral y por tanto de la sociedad en que se vive.

“Usted está en ese puesto para que se cumplan los objetivos”. Mandato. Pero este tipo de mandato en el mundo de los negocios, queda lejos del mandato militar, de seguridad nacional o policial, aun cuando esté subordinado al mando en la empresa. En la empresa mercantil cuando uno de estos factores no se utiliza con la precisión que demanda la acción de dirigir, siempre interfiere en el desarrollo efectivo de los tres restantes, hasta el punto que puede llegar a reducir el rendimiento de la productividad ocasionando considerables pérdidas, o incluso hacer que la empresa se tambalee y quiebre.

Detengámonos un momento y analicemos, aunque sea someramente, esta cuestión. Un *directivo* puede tener un historial académico estelar (preparación). Presumir de un título colgado en una pared no capacita, sólo hace intuible que una preparación teórica podría favorecer el advenimiento del éxito. ¡Podría! Condicional. La capacidad, como veremos más adelante, refleja un potencial en acción, cuyo resultado ha de traducirse en eficacia, y ésta en rentabilidad. Sin embargo, el grado de esa eficacia queda supeditado a variables externas, como roturas mecánicas, huelgas, imponderables en el transporte, etc.; y a variables internas: situación familiar conflictiva, enfermedad, etc. Esta observación podemos hacerla extensible a autoridad y poder. Una autoridad sin sentido común, por muy bien preparado que salga el sujeto de la academia, puede llegar a la tiranía, sobre todo, cuando el poder es utilizado para dominar al otro. Nadie debería olvidar que el ser humano, cualquier ser humano, es un ser pensante y reactivo. Y que la satisfacción dineraria por el trabajo dignificado, es el antídoto a toda represalia.

Pero para ejercer el mando en una empresa, la preparación para saber cómo utilizarlo requiere, más que inteligencia, madurez, que es lo que convertirá el mando en el arte de dirigir. El mando en la empresa es, por lo tanto, diferente al mando militar. En la empresa, el fin toda

¹² **Virtud.** Cualidad personal que se considera buena y correcta: Buena conducta, comportamiento que se ajusta a las normas o leyes morales. Capacidad para obrar o surtir efecto. En la religión católica: Virtudes **cardinales**: prudencia, justicia, fortaleza y templanza. Virtudes **teológicas**: fe, esperanza y caridad. (RALE).

función directiva siempre es la producción provechosa. En lo militar el mando es la obediencia ciega a una orden superior, sino la estructura militar se derrumbaría hasta el caos. La disciplina es irrenunciable. En la empresa la disciplina es aconsejable. Por consiguiente, la facultad o virtud propuesta en el diccionario sólo es consecuencia de la moralidad interior del directivo, y del respeto que éste tenga al dirigido. En absoluto es, igualmente, el poder otorgado por contrato temporal una forma de autoridad representativa del mando, cuando se cree que hará rentable el trabajo. La preparación técnica y psicosociológica del directivo, o madurez bastante alcanzada a lo largo de su experiencia es lo que puede favorecer el éxito empresarial.

Dicho esto, para mí, dirigir significa entender la diferencia que existe con mandar. Dirigir implica mando, pero también posibilidad de corrección. En mandar no se dirige, y el mando no admite corrección. En la empresa, ciertos modos de mandar, como el coactivo, despótico, prepotente, incluso tiránico, predisponen a la rebelión, aunque el subordinado simule sumisión por necesidad de mantener un salario. Tras esa subversión se esconde la represalia, consciente o inconsciente, que se ejecutará de forma velada en cualquier momento. Toda represalia, de otro lado, entraña o predispone a cuadros psicopatológicos que van desde la depresión, ansiedad, hipocondrías, etc., que de forma alternante irán apareciendo y restando eficacia a la productividad, aunque ésta esté automatizada. Una dirección acertada y muchas veces compartida con el dirigido, difícilmente ofrecerá la posibilidad de la venganza, salvo que, por una parte, se pague con un soborno dinerario, o que el dirigido presente un cuadro patológico psicopático o una sociopatía de consideración. Si ello se confirma, quien se encuentre en ese estado no puede formar parte de una Empresa Humanizada. Debe ser tratado por un especialista.

A esta visión radiográfica sobre la gestión directiva, es necesario añadir que las personas a las que hay que ordenar un trabajo bajo la consigna de hacerlo bien y a tiempo justo, solo pueden probar su competitividad cumpliendo bien la consigna. Sin embargo, a veces, siendo competente el sujeto dirigido no ofrece resultados favorables debido al modo confuso de transmitirle la orden de trabajo. Otras, la negación, encubierta o directa, a realizar bien el trabajo y a tiempo justo puede ser consecuencia, no sólo como respuesta a una actitud directiva basada en el poder de un mando coactivo, sino que también puede deberse a retrasos en el cobro de salarios, amenazas de despido o de ver que las diferencias salariales son abusivamente insostenibles. Situaciones estas que con frecuencia rompen la cadena productiva y ganancial sin necesidad.

En consecuencia, el grado o nivel de competitividad del directivo se funda en los resultados de los objetivos alcanzados, sin necesidad de virtudes. Y los objetivos prioritarios e incuestionables en la empresa son: producir bien, y vender y cobrar lo producido y servido, sea material tangible o intangible, a precio suficiente que permita el sostenimiento de la empresa desde el beneficio, no desde el préstamo como soflama de salvación. Por consiguiente, la preparación y la capacidad —ambos como resultado del talento, la creatividad, la experiencia, el sentido común (madurez), el control sin fisuras de la producción y lo producido, y del gasto—, son el mayor punto de apoyo a la rentabilidad posible, que debe servir para que el inversor consiga beneficios después de cumplir con sus compromisos deudores. Y uno de estos compromisos es que todo el personal reciba un salario digno para vivir una vida digna a partir de la compensación justa por el esfuerzo puesto al servicio de una mayor riqueza. Los directivos de la alta dirección son, pues, los capitanes para que la nave llegue a buen puerto; luego, hay que saber elegir al directivo.

5.03 Filosofía de la Selección de Personal

Los principios y conceptos generales en la selección de directivos, quedan enmarcados en la objetividad e imparcialidad. Objetividad: método adecuado, por ser útil y fiable. Imparcialidad: Todo adulto sometido a una regresión infantil (inmadurez) se deja influir por la imagen, antes que por los valores que puede aportar una persona a los fines de una misión concreta.

5.04 Método

El método psicológico es una herramienta de trabajo que se emplea para evaluación de rasgos y atributos, psicodiagnóstico y predecibilidad e inteligencia. Está compuesto por frases, figuras concretas, abstractas, letras, números, objetos, gráficos, fotografías... Se le propone al sujeto que pasa la prueba (candidato) interpretar el significado de lo que ve, oye o deduce de los contenidos de la prueba. Sin embargo el candidato, puede distorsionar los resultados a voluntad, máxime si ha acudido a cursos especiales donde enseñan a dar las respuestas correctas o precisas, aun cuando cada vez más aparezcan filtros contra esta piratería del saber.

«Ningún método» que se utilice para elegir a alguien que ha de ocupar un puesto de alta responsabilidad en la empresa, avala la *certeza absoluta* de que los resultados obtenidos por medio de la prueba que sea, garanticen que la persona elegida responderá siempre con la misma eficacia que señalan los puntajes de la prueba. “Es muy inteligente, ha superado la prueba”, cuando nadie sabe qué es la inteligencia, y menos la inteligencia basada en centiles.

Todos los métodos, de los que más abajo expongo un listado y los riesgos, han sido estudiados y pasados por pruebas de investigación llamadas de alto rigor científico y tiempo dilatado en su proceso experimental, realizadas por expertos y con distintas personas. El objeto siempre es el mismo: Saber el nivel de inteligencia cuantitativa, atención, habilidades, personalidad, cuadros psicopatológicos, etc. Se dirá que es un excelente directivo porque tiene un puntaje alto en números, atención, memoria, habilidades, y ningún cuadro psicopatológico en su personalidad. “El test determina que es más inteligente que aquél que trabaja en la línea de producción”. ¿Cierto o falso? Veamos el desarrollo.

Ítem de prueba

		2	
	4		
	7		
		11	

Cuadro 2

Texto parcial de una prueba de razonamiento

¿Qué número sigue al 7 y en qué cuadrado deberá colocarlo?

Observe: Del 2 al 4 la diferencia es **2**, y del 4 al 7, es **3**. El número que sigue al 7 es la incógnita. Si se sigue la correlación... 2,3..., pronto nos daremos cuenta que es el **4** la incógnita. Luego $7 + 4 = 11$, que colocaremos en la columna del 2.

Cuadro 3

A pesar de la complejidad que en ocasiones alcanzan estas pruebas, y que en notorios círculos de la psicología aplicada se las califica de ciencia, cuando abordamos la «*personalidad*» de un directivo —que es lo que más nos interesa— algunos se preguntan para qué sirve este producto psicológico en una persona que posee una preparación superior y su experiencia de años dictamina que está capacitado para desempeñar un cargo directivo. Pero de este directivo, aparte de su preparación y su experiencia, también nos debe importar el «*talento*». No todas las personas poseen el mismo grado de «*inteligencia cualitativa*» o la misma orientación: teórica, abstracta, científica, artística, pragmática..., bien por naturaleza o por aprendizaje. De esta calidad intelectual, también nos interesa la «*creatividad*» positiva dirigida al bien y lo rentable, y la imaginación cuando no está contaminada de fantasía; y la «*personalidad*» en grado suficiente de «*madurez psicológica*». Y si existe alguna «*psicopatología*» de consideración que pudiera interferir negativamente en su gestión directiva.

En mi experiencia profesional he podido constatar que algunos directivos han sufrido el síndrome del empacho intelectual. Una forma de sabiduría ajada al saber que en el test de inte-

METODOLOGÍA DE LA HUMANIZACIÓN EN LA EMPRESA

ligencia que pasaron con éxito, y por eso fueron ascendidos a una categoría superior, alcanzaron la máxima puntuación: el 100 x 100, en una escala, y el 174 en otra.

Conversaciones informales con estos directivos sobre el mundo del trabajo, desveló que su nivel de madurez no era tan brillante. A menudo introducían en la conversación ráfagas de narcisismo y otras de imprudencia. Por ejemplo: manifestar que los éxitos de la empresa se deben únicamente a la preparación y experiencia de los directivos, era menospreciar el esfuerzo del trabajador. “El operario trabaja para sobrevivir, el directivo para gozar del fruto de sus estudios”. A mi modo de ver, creo que estas frases no fueron muy afortunadas. Comparado estas conversaciones con otros directivos, observé que su discurso revelaba un grado superior de sentido común al pensar que todo operario tiene derecho a progresar dentro de la misma empresa o fuera de ella, y que la empresa debería proporcionarle la instrucción necesaria para un posible ascenso. Ello prueba que la personalidad nunca es patrimonio del nivel cuantitativo de la inteligencia.

Entregados voluntariamente los primeros a pasar la prueba del Rorschach, confirmó ésta que el grado de infantilismo era elevado para su edad, alrededor de los cincuenta años. Que su razonamiento lógico se veía bloqueado por altos niveles depresivos que trataban de disimular con chistes de los que sólo ellos eran audiencia para la risa. Y que en el cuadro psicopatológico regresivo se encontraba un narcisismo primario por haber conseguido un máster de costoso precio en una prestigiosa escuela de postgrado. Asimismo, no se sentían preocupados en absoluto porque la empresa para la que trabajaban había pedido concurso de acreedores (suspensión de pagos). Cobrarían buena indemnización, tendrían unas vacaciones bien merecidas y buscarían trabajo en otra empresa. Todo una corona de loores a la inteligencia cuantitativa.

Pero veamos algunos ítems de una prueba con la que se pretende diagnosticar el tipo de personalidad que posee el sujeto directivo que pasa la prueba.

Texto parcial de una prueba de personalidad

Pregunta	Texto	SI	NO
14	¿Tiene problemas en su matrimonio a causa de la bebida?		NO
21	¿Dedica durante su trabajo algún tiempo a juegos por internet?		NO
40	¿Paga sus deudas el día de su vencimiento?	SI	
64	¿Realiza todos los días el trabajo que se le asigna?	SI	
73	¿Si le ofrecen un trabajo ganando más, nos dejaría?		NO
85	¿Ha tenido alguna enfermedad venérea?		NO

...

Cuadro 4

El directivo menos brillante saldrá triunfal de esta prueba. De una lista entre 150 y 200 preguntas, con sus filtros, he sacado 6 preguntas tipo que a primera vista sorprenden. Sorprende que a estas alturas del siglo XXI se pueda pasar una prueba tan insólita a un directivo, para justificar si su personalidad se adapta al perfil o no. Hay pruebas para la atención, la memoria, la concentración, la abstracción numérica, ansiedad, miedos, fobias, psicopatologías. Encontrar el nivel de inteligencia cuantitativa... Hay pruebas para todo. La concordancia entre lo que dice la prueba y la conducta del directivo es lo que cuenta como utilidad del test.

Nosotros —y me refiero al equipo con el que he trabajado durante años—, estimamos que la formación técnica de un directivo y la experiencia obtenida, no constituyen en absoluto todos los parámetros necesarios para justificar *a priori* una evaluación satisfactoria sobre el nivel de capacidad exigible a su puesto. Es decir, un diagnóstico de la personalidad y prospección sobre posibles comportamientos futuros (predecibilidad fiable), es importante por su utilidad a los fines del puesto, pero sobre todo a los objetivos de la empresa que únicamente espera del directivo que esté suficientemente «capacitado» para convertir su trabajo en dinero.

Todo directivo debe poseer experiencia y estar bien formado. Pero para tener un grado suficiente de preparación, del que derive una capacitación que se pide excelente, la personalidad o sentido común o madurez psicológica, no debe estar pincelada de conductas infantiles en el trabajo. La chulería (engreimiento-narcisismo), un estado de ánimo por los suelos (depresión-ansiedad), o la mala leche por conflictos familiares o personales (descontrol emocional), proyectos fantasiosos o inalcanzables (delirios-paranoia), son fruto del aspecto infantil del individuo, cuando no de psicopatologías de posible consideración.

De los múltiples procedimientos que existen para evaluar la personalidad del directivo —a primera vista considerado normal por poseer unos estudios superiores y una experiencia más o menos dilatada al amparo de éxitos divulgados por él mismo, sin averiguar si esos éxitos no serán un menor mal de su gestión directiva—, nos centramos desde hace más de veinte años en un solo método. Descartamos todos los demás después de hacer estudios comparativos sobre concordancia diagnóstica entre lo que decía el test y el comportamiento de esa persona durante su gestión: modos de dirigir, enfoque y maneras de discutir proyectos, control y seguimiento de los mismos, enfoque financiero, conductas poco prudentes fuera de la empresa, etc. Pero de todo este enjambre de conductas y formas de entender el mundo que les rodeaba, en especial la filosofía de la empresa, arraigada a costumbres ancestrales desviadas de nuevos enfoques, lo único que nos interesó fue la personalidad, cuyos rasgos y atributos veremos a continuación.

Hay que tener en cuenta, sin embargo, que el resultado de toda prueba solo dice lo que señala el test. Si el test está mal construido para saber de forma fiable lo que se desea conocer del sujeto, el resultado distorsionará la realidad. Si quien pasa la prueba desconoce su grado de validez y fiabilidad, o no está lo suficientemente formado para traducir los significados que se computan de las respuestas, su diagnóstico será erróneo y nada útil. Por ejemplo: ¿Qué respuesta de comportamiento obtendremos de quien da la siguiente fórmula? «Impulso sin control + agresividad + más una gramática deficiente y bajo nivel de razonamiento». Su conducta posible, incluso predecible, ante un estímulo que no acepta o le irrita, será: violencia con improperios... O insultos y groserías cercanos a la violencia; dependerá del nivel agresivo que presente y las cargas de frustración halladas. Dentro de la taxonomía psicopatológica podría encuadrarse en un cuadro neurótico persistente con tendencia sociopática.

Conocer la validez de la prueba o método porque lo ha trabajado con rigor e incluso hecho el seguimiento de confirmación, bien en procesos clínicos como en la empresa, dará una información más acercada a la realidad psicológica del sujeto que si carece de conocimientos sobre la prueba que, en tal caso, el informe será poco veraz o falso. Si el dueño de una empresa ignora qué tipo de test son válidos y cuáles son desestimables por su inutilidad, la elección podrá ser un costoso error.

Los test que se utilizan en los colegios, alcanzan una validez y fiabilidad muy elevada debido a que los niños y jóvenes son honestos en las respuestas, no han llegado a la fase de la pillería en la que se mueven los adultos no afectados por problemas psicopatológicos. Por lo tanto, en toda selección de personal no se trata de elegir al mejor, como la mayoría de empresarios piensa, sino de saber elegir, entre aquellos que se presentan, al que mejor se acopla a los perfiles que la empresa ha diseñado para cubrir un puesto concreto. Y para ello se precisan expertos honestos y bien preparados.

De otro lado, aun cuando el nivel de idoneidad de la persona elegida sea alto, circunstancias imprevisibles durante su tiempo activo en la empresa pueden, como veremos más adelante, hacer tambalear los pronósticos, incluso contravenirlos o anularlos.

Dado que esta tesis sólo se encarga de proponer un método que nos diga con alto grado de valor diagnóstico y predictibilidad de algunos aspectos de la personalidad del candidato, y de entre unos cuantos de los presentados determinar el grado de adaptabilidad al puesto de

trabajo ofertado, y analizar las ventajas e inconvenientes, tendremos que ver ahora cuáles son los rasgos de mayor relevancia psicológica que precisa la empresas del directivo. De inmediato veremos las técnicas más utilizadas y los riesgos que cada una de ellas conlleva.

5.05 Componentes básicos de la Personalidad y factores de riesgo

- **Control de la realidad.**
- **Calidad de la inteligencia.**
 - 1 Tipo y orientación: Abstracta, técnica, pragmática, científica, artística...
 - 2 Creatividad y fantasía.
 - 3 Bloqueos de la inteligencia cualitativa (la causa pertenece al ámbito clínico).
 - 4 Nivel de aspiración y encauzamiento: económico, prestigio, ambos.
 - 5 Motivación o intereses predominantes.
- **Madurez psicológica.**
 1. Introspección o autorreflexión.
 2. Control emocional y del impulso.
 3. Tipo vivencial (interrelación con los demás y consigo mismo). Asetividad.
 4. Relación (roles en el trabajo).
 5. Mando y modos (autoridad y poder).
- **Factores de riesgo.**
 1. Económicos.
 2. Veracidad del currículum.
 3. Preparación académica (*competencia profesional*).
 4. Experiencia en puesto directivo (*competencia profesional*).
 5. Experiencia en el sector (*competencia profesional*).
 6. Encaje de la personalidad.
 7. Psicopatologías de frenado: depresión, cuadros hipocondríacos, delirios, etc.

5.06 Técnicas utilizadas en la selección de directivos

Ojo clínico. Tras seleccionar el historial académico y la trayectoria laboral el candidato es entrevistado, y, según la simpatía que despierte en quien va a contratarle podrá ser elegido o rechazado. Este método puede ser utilizado por la misma empresa o por una consultora. *El factor suerte juega un importante papel. Fiabilidad cuestionable.*

Recomendación. Si el comentario que se hace del candidato proviene de alguien que interesa a la empresa (un cliente excepcional por lo común o algún peso bancario o de la política), y ese comentario es bueno, el filo de la balanza suele inclinarse por la contratación. Sin embargo, empresarios con cierto prestigio de empresas medianas recelosos de la recomendación, el ojo clínico o incluso las referencias, cada vez más, acuden a la opinión de un experto. No tanto por el informe como por el tiempo que pierden entrevistando a tanta gente que se presenta. El experto, en este caso, se convierte en un administrativo del papeleo y entrega a unos cuantos candidatos de acuerdo a su criterio. Si sale mal, la culpa es del experto. Si sale bien, el empresario ha ganado tiempo. *Si el experto es un especialista experimentado, sin duda será objetivo e imparcial. Otra cosa es que los resultados estén apoyados por métodos fiables. Fiabilidad cuestionable.*

Base de datos. Las ETT¹³ son proveedoras de candidatos idóneos al perfil de la empresa. Llegar a entender cómo desde una base de datos con diez mil directivos (hay quien anuncia que tiene medio millón), se asegura que en cuestión de minutos entrega a la empresa los candidatos más acoplados a lo que la empresa pide, es un prodigio, sobre todo si no han sido entrevistados. *No creo que este procedimiento, por barato que sea, sirva para conocer la capacidad de un directivo. Fiabilidad cuestionable.*

¹³ ETT, Empresa de Trabajo Temporal.

Referencias. No pretendo derribar la idea de que empresas y consultoras tiendan a exigir referencias de los candidatos. Sólo busco una reflexión sobre los resultados que he podido ver a lo largo de los años. En nuestra experiencia hemos visto que las referencias pueden servir para determinados puestos, pero también dañar considerablemente a un buen candidato y a la misma empresa. Las empresas son distintas unas de las otras en cuanto a política de personal como a la filosofía de gestión. Las referencias no sustituyen a la evaluación psicoprofesional de ningún candidato. Esa evaluación sólo es posible cuando las herramientas empleadas y el experto capacitado merecen la calificación de utilidad. El experto sabe cómo informar al candidato sobre la realidad de la empresa, y sabrá elegir a aquellos que se acoplen a esa empresa en concreto. Si la consigna clave para el candidato es: "Si usted asegura que sabe hacer este trabajo, dígame cómo piensa hacerlo", para la empresa es: "Si busca un directivo fuera de las posibilidades de la empresa, pronto repetirá la selección". *Fiabilidad cuestionable.*

Investigación pericial. Trámite que en la práctica presenta bastantes inconvenientes. La formación y experiencia pueden quedar invalidadas por un informe basado exclusivamente sobre la conducta que, según la doctrina conductista¹⁴, es lo único que podemos valorar. Se sabe que la conducta a veces depende de circunstancias que no reflejan la realidad del móvil que las produce. La empresa y el directivo, siempre habrán de correr un riesgo. La mayoría de veces disminuido o anulado por un buen contrato y formación en fase de prueba y una información honesta. *Este método, por consiguiente, condiciona la selección de excelentes profesionales cuando el informe no responde fielmente a la verdad. Fiabilidad cuestionable.*

Grabación en DVD. Ver y oír a un candidato en una pantalla del ordenador hablando de sí mismo. Es como un currículum con voz. *Fiabilidad cuestionable.*

Video conferencia. Los avances de la informática permiten a través de una Web-cam sustituir la primera entrevista cuando la distancia es considerable y así ahorrar el coste del viaje. Si el candidato es aceptado, tendrá que pasar la entrevista personal. *Fiabilidad cuestionable.*

Teatro ocasional. Los candidatos directivos preseleccionados son llevados a una sala de consejo administrativo en donde pueden hablar libremente de lo que quieran. Sus comentarios y reacciones quedan filmados. La finalidad es seleccionar a partir del estudio de sus reacciones. La eliminación está basada en la astucia, la sagacidad, el discurso, la forma de entender el trabajo directivo, aspiraciones, asunción del riesgo... Esta representación teatral espontánea *no define con precisión la valía profesional.* Es una moda con resultado dudoso, a veces inútil y angustiante para el candidato que no es seleccionado, pues por lo general siempre vence el más pillo y agresivo, no el mejor preparado y capacitado. *Fiabilidad cuestionable.*

Cazacerebros. También llamados *head-hunter* o *cazatalentos*, obedece al interés del más alto responsable de una empresa por contratar un profesional concreto de la competencia. El cazacerebros es quien se encarga de tantear la personalidad del directivo. Tras la entrevista informa al gerente o dueño del resultado de la negociación. En el fondo, el mayor interés se centra en el coste económico y la experiencia que tiene. Si es comercial, el mercado que conoce es el objetivo; y si se trata de laboratorios químicos o farmacéuticos, las formulaciones. Se trata de una entrevista estructurada desde la inducción y el interés de la empresa. El arte se encuentra en convencer a un directivo de interés para que salte de una empresa a otra. En ocasiones, estos profesionales piden una evaluación psicológica a expertos fiables. *Fiabilidad cuestionable.*

Modelo psicométrico (tests). Utilizado en la empresa y oposiciones con el propósito de conocer rasgos conductuales, nivel de inteligencia cuantitativa y aptitudes para desempeñar un trabajo. Alrededor de los 80 en España, como lo fue en los Estados Unidos de América a comienzos del siglo XX, era moda utilizar un número de tests psicológicos (llamado *batería de tests*) en cualquier proceso de selección. No importaba que fueran los que normalmente se empleaban en colegios y adolescencia. Lo importante era conocer al sujeto a través de las respuestas de estos tests. El diagnóstico y pronóstico de la personalidad también se sacaba, y saca, de test utilizados en clínica, pero de escasa fiabilidad en la empresa. La utilidad de esta metodología sirve al fin reductor de la masificación, cosa que nunca sucede a niveles directivos y técnicos. *Fiabilidad cuestionable.*

Método Rorschach proyectivo de la personalidad. Normalmente se emplea en clínica y en selección de directivos. Hay muy pocos especialistas que sepan utilizar bien estas Técnicas de Apercepción de formas Abstractas¹⁵, debido a un complejo y largo aprendizaje basado en un sistema de análisis formular y

¹⁴ La psicología conductista, llamada también objetiva, nace a comienzos del pasado siglo XX de los pensamientos de John B. Watson. Tuvo éxito hasta mitad del mismo siglo a pesar de los avatares éticos que destapó, y fue sustituido por el cognitivismo que es continuidad del conductismo. El primero niega los valores de la consciencia al no poderse observar. El segundo, no se siente interesado por lo que piensa el individuo. Ambas posiciones doctrinales mantienen vivo el premio-castigo del comportamiento. La sociedad contemporánea lo admite, pero la introspección sigue viva.

¹⁵ TAAb (Técnica de Apercepción Abstracta a través de manchas de tinta concretas). Método descubierto en la segunda década del siglo XX por el médico psiquiatra suizo Herman Rorschach.

evaluación sacada de la percepción de unas manchas de tinta. *La validez y fiabilidad del método en cuanto a diagnóstico de la personalidad y predecibilidad es alta, posiblemente la más alta hoy en día (95%). Pero también depende de la preparación y experiencia que posea la persona que lo aplica.* No todas las pruebas con base a manchas abstractas de tinta son válidas en la selección de directivos. Esta advertencia obedece a experimentos que actualmente se vienen desarrollando, pero que aún no han sido contrastados y verificados los resultados. Sin embargo, es posible que en un futuro puedan servir al fin de apoyo al Rorschach, no para eliminarlo, sino para revalidar ciertos rasgos de la personalidad. Funciona con los mismos principios del P300 descrito más abajo. De otro lado, a pesar de las críticas que ha venido recibiendo este método en el tiempo por aquellos que no han tenido la paciencia o la preparación suficiente para aprenderlo, sigue marcando el record de utilidad clínica y en la empresa en la evaluación de la personalidad de directivos. *Fiabilidad relativa.*

Grafología. A través de un escrito manual y la firma se intenta describir la personalidad. Tiene su validez, pero no alcanza a describir los rasgos más importantes del directivo que es lo verdaderamente precisa la empresa: Calidad de la inteligencia, creatividad, madurez... *Fiabilidad relativa.*

P300. La onda **P300** en un registro electroencefalográfico (EEG) que produce una alteración neurofisiológica ante el estímulo de una imagen concreta o predeterminada. Se utiliza en la medición cognitiva de los procesos de toma de decisiones. Mientras los correlatos neuronales de este potencial aún están poco claros, la reproductibilidad de esta señal hace que sea una opción común para los test psicológicos tanto clínicos como de laboratorio. Evocar un recuerdo por medio de la P300 induce a hacer consciente una situación determinada. Se dice que es válido para conocer cómo un directivo a de tomar una decisión. Se llama la máquina de la verdad, pero no se sabe explicar cómo puede conocerse el nivel de inteligencia cualitativa, talento, personalidad de un directivo. *Fiabilidad relativa.*

Millon. Elaborado por el psicólogo estadounidense Theodore Millon, se utiliza para el diagnóstico de los trastornos mentales, con base en el DSM IV. En España se puso a la venta hacia el 2000. Sigue la línea del Multifásico de la personalidad (MMPI), 16PF, etc., (psicométricos). Su popularidad obedece al marketing que lo envuelve por la facilidad de corregirlo. Pero en lo que se refiere a la selección de personal directivo, sucede igual que con los otros, pueden ser aprendidas fácilmente las respuestas. No especifica, ni siquiera con certeza relativa, los factores más determinantes de la personalidad que nosotros valoramos de suma trascendencia: la madurez psicológica, el talento, la creatividad... *Fiabilidad relativa.*

Entrevista. Se emplea siempre para cualquier tipo de selección. La fiabilidad sólo es aceptada por quien entrevista, es lo que ve y observa. Cuando la entrevista es estructurada [EEt] las posibilidades de acierto son mayores. *Fiabilidad relativa si va unida a métodos fiables.*

Métodos combinados. (Formación + Experiencia + Personalidad + EEt). Debería utilizarse en todos los procesos de Selección de Directivo. La fiabilidad es más alta cuando el experto posee conocimientos profundos de métodos válidos para la selección de directivos, así como la experiencia suficiente en el manejo e interpretación de los resultados de estos métodos. *Fiabilidad relativa con mayor posibilidad de acierto.*

5.07 Fiabilidad y utilidad del Método Rorschach

Supresión de otras técnicas evaluadoras:

Psicológicas, electrónicas, mecánicas, o de cualquier índole.

● **Precedente histórico**

La entrada de la psicología diagnóstica en el mundo clínico, facilitó su acogida en el ámbito militar, industrial y comercial en los Estados Unidos de América a comienzos del siglo XX. En esa época se introdujo la moda de implantar en los procesos de selección de personal a cualquier nivel, tests psicológicos de orientación psicométrica con el fin de erradicar el ojo clínico, la recomendación y la empatía, aun cuando actualmente se siguen utilizando en todo el mundo. La finalidad no era el diagnóstico clínico, sino encontrar *los mejores* para trabajos concretos.

Sin embargo, a lo largo de todo un siglo el resultado de los tests, del ojo clínico, la recomendación y la empatía que despierta en el entrevistador, ha sido controvertido al entender del empresario y en cualquiera de los métodos empleados. A veces, incluso nefastos, sobre todo cuando los procedimientos y las técnicas no han ofrecido una mínima garantía de acierto para la solución al problema de idoneidad y acoplamiento funcional que la empresa demanda de un di-

rector de departamento o de un gerente. Contratar un directivo altamente capacitado para resolver todos los problemas que se presentan en su departamento y lanzar la empresa al éxito, era problema si no satisfacía las exigencias del dueño, en ocasiones equivocado, pero era el amo.

La evidencia de que los resultados no produjeron los venturosos éxitos que predicaban los promotores académicos y expertos en el manejo de los tests ocasionó, por una parte, que los empresarios culparan a quienes utilizaban esos métodos que tachaban de inservibles y de brutal coste. Por otra, los expertos alegaban que era la empresa la que no estaba bien preparada para cumplir con los objetivos diseñados para el éxito: Falta de medios, productos mal acabados, incumplimiento de pactos, mercado indeciso y tambaleante, errores en la ejecución de los objetivos, inconsistencia en la consolidación del cliente, etc. Todo podía ser la causa del fracaso.

En España la moda de la psicología industrial se introdujo 70 años después que lo hicieran en los Estados Unidos de América. Se importaron los tests que iban desestimando los norteamericanos. Y en la década de los 90, los académicos de la psicología española desdeñaron con fervor científico el *único* test que penetraba en las profundidades de la personalidad: El método Rorschach o test de las manchas, también llamado Técnica de Apercepción Abstracta. Su acrónimo podría ser TAAb. La justificación de apartarlo fue el desconocimiento y lo complejo que era.

• **La complejidad del método Rorschach**

La complejidad de este método, mencionado ya anteriormente, y el tiempo de aprendizaje (entre tres y cinco años), hizo que grupos de psicólogos más interesados por los tests de preguntas y respuestas cerradas (Si-No) —por ser fáciles de aprender, más económicos en tiempo a base de plantillas, y mucho más rentables, pues en 15 minutos daban respuesta al mismo precio que para el estudio de un psicograma del Rorschach que un experto invierte entre cuatro y seis horas—, comenzaron la batalla propagandística para dinamitar el método de la interpretación de manchas acusándolo de subjetivo, nada fiable, demasiadas horas en su estudio, y, consecuentemente, inútil. Esa fue la publicidad difamatoria exteriorizada desde la cátedra que engoló el ego de quienes utilizaban los tests más sencillos y de ganancia fácil, sin darse cuenta que con esa actitud empobrecían el innegable valor social de la psicología.

El empresario, indiferente a los entresijos metodológicos, sólo aspiraba a que alguien le dijese, con el método que fuera, que fulano/a (el seleccionado/a) era la persona idónea para resolver el problema de evitar pérdidas y cómo generar riqueza. Por lo tanto, el elegido debía verse como salvador. El índice de popularidad del Rorschach cayó estrepitosamente a pesar de la buena imagen pública que había conseguido en clínica y colegios a lo largo de cinco décadas, incluso como método de apoyo a los dictámenes judiciales. Este bombardeo insidioso, no amilanó a los Rorschachistas que en su silencio, mantuvieron la consistencia de fiabilidad y utilidad del método. Y como consecuencia de seguir comprobando los resultados y analizando los aciertos diagnósticos y pronósticos, el Rorschach siguió manteniéndose en el puesto que la psicología profunda comenzó a darle en 1922 por todo el mundo. Todavía hoy sigue en el escalón más alto del podium del psicodiagnóstico mundial. La perfidia no dio resultado, aunque hoy sepamos que ningún test del mundo goza del aval científico de la más pura ciencia.

La crisis de 2008 probó que muchos de los directivos elegidos por la metodología fácil no pudieron prever el ciclón que se avecinaba, y otros que comenzaron a intuir la tormenta con tiempo nada pudieron hacer desde la red económica en donde estaban metidos. La psicología no sirvió de mucho para el viejo empresario español que terminó decantándose por el abogado listo que pudiera salvar su empresa.

¿Qué habría sucedido si hubiese habido capacidad intuitiva, imaginación creadora para el escape y astucia previsora en los directivos que formaban el staff de la empresa? Preguntas que nadie hoy puede contestar. Pero eso es lo que sucedió en un millón de empresas. Otras, por suerte, imaginación y previsión, sin que la psicología llamada oficial tenga nada que ver, posiblemente sí la personal de los dueños, no cayeron, continúan. Quizá la causa de su continuidad fue ser conocedores de la prevención, modos de desarrollar el talento y la creatividad, y cómo dirigir el mundo del trabajo desde otras formas de creatividad humanística. Muchos de estos empresarios, ya entrados en época de madurez y haber sabido valorar la experiencia, volvieron sus ojos hacia la psicología profunda, la que emana del ser humano desde que adquirió su psiquismo reflexivo que poco a poco fue taponando el conocimiento darvinista y pavloviano, al que tanto se pegó la psicología oficial moderna al divulgar que sólo así se podría hacer ciencia de la psicología. El resultado fue una ingeniería social al servicio del poder narcisista del capitalismo salvaje que solo buscaba productividad y rentas rápidas, cuantas más mejor. Y los de las rentas rápidas se olvidaron de que las reservas que poco a poco iban consumiendo, despilfarrando y amagando, descapitalizaban la empresa, que también era de los trabajadores que la habían enriquecido. Esa era la principal causa. Y se olvidaron de cómo manejar adecuadamente los recursos humanos: descubriendo el talento, la creatividad, la prudencia, y el significado futuro desde la madurez o sentido común. Y sabiendo mantener, no la «cosa productora», sino a las personas de valor, fueran directivos, técnicos u operarios.

Pero el sentido común era una cuestión esotérica soterrada por una banca que, junto con la política, ocasionaron el mayor cataclismo económico de la historia española en tan sólo treinta años de crecimiento democrático, exhibiendo *talento* empresarial, *libertad* ciudadana y *ego-centrismo* político. A pesar de tanta altanería por un saber estrecho y tanto *menosprecio a la psicología profunda*, el método de las manchas siguió adelante; obstinado en descubrir y graduar el talento, la creatividad y la madurez psicológica de la persona para contribuir al logro de una sociedad mejor, más madura y más armónica, y coronar por fin una Empresa Humanizada.

Es más, la calidad de la inteligencia, las capacidades reflexivas, la creatividad y la madurez psicológica, en grado suficiente, y a ser posible máximo, junto con la preparación excelente y la experiencia asumida como un valor inestimable, es el mejor acicate para que la capacidad directiva sea manifiesta e incuestionable. Consecuentemente permitirá que el directivo tenga una mayor comprensión de que el proyecto de alcanzar una Empresa Humanizada ha de dar mejores resultados económicos y sociales que los hasta ahora dados por la empresa tradicional tan encolada al capitalismo ególatra o a la directividad del capitalismo estatal representado en los países comunistas sin posibilidad de ser democratizados.

El Rorschach, como método de diagnosis de la personalidad, se enmarca fuera de los tests de respuestas cerradas que pueden distorsionar la realidad debido a la facilidad con que los directivos aprenden las contestaciones que más convienen de los cuestionarios. Incluso hay academias de preparación. Luego, las respuestas dadas distorsionan la realidad diagnóstica a pesar de los filtros que constantemente se inventan. Con ello mi crítica no va contra los tests, que son útiles en el colegio e incluso en clínica, algunos; pero rechazo que esa utilidad puede trasladarse al mundo empresarial.

La dificultad para aprender la metodología *Rorschachiana* ya de por sí es un filtro de consideración por su facultad de eliminar a quienes son negligentes en su aprendizaje, aparte de que el Rorschach presente otros filtros. He escogido un trozo de un capítulo de los apuntes que doy a un alumnado de diferentes centros universitarios. Con ello se puede ver la dificultad que entraña su aprendizaje, al margen de los conocimientos que se deben tener sobre neurología, biología, fisiología, cromatismo, antropología cultural, cognitivism, teoría psicoanalítica... y otras asignaturas.

Pero antes de continuar, veamos una síntesis del capítulo 5 de estos apuntes¹⁶ con el fin de que el lector trate de comprender las diferencias que existen entre el método Rorschach y cualquier otra prueba destinada a averiguar si la personalidad que posee el directivo encaja con la personalidad que se requiere para ocupar el puesto ofertado. Por ejemplo, ¿puede un director financiero ser un buen director comercial? Si el director financiero fue elegido por tener una inteligencia práctica con tendencia a la investigación y al detallismo, y en el conjunto de su personalidad emerge un frenado inconsciente a mantener distancias en las relaciones personales (poca empatía), el resultado del informe nos dirá que no encaja con el perfil que se requiere para el puesto de director comercial. Si se le acepta por el hecho de que a través de la contabilidad conoce el lugar donde se ubica la clientela, y ha sucedido en varias ocasiones, quien lo haya aconsejado en la elección final habrá cometido un tremendo error. Un director comercial ha de poseer cualidades psicológicas diametralmente opuestas a las del financiero. En un test normal estandarizado con preguntas cerradas o abiertas, las respuestas pueden ser modificadas en función del aprendizaje que se haya tenido sobre qué respuestas son las que interesa cambiar. En el Rorschach, la dificultad de su aprendizaje invalida la posibilidad de este tipo de pillerías.

APERCEPCIÓN-1[©]

Símbolos (o signos) en Apercepción

Elementos de la Fórmula: W, Wx, W+, Wsim-c, Wsuc-c, Wimp, W-, W...P, Wv, WS, SW, DW, DdW, Do, Wcont.

Introducción

Tras la presentación y modo de utilizar el Rorschach, como hemos visto en los cuatro capítulos anteriores, mostrar la lámina a la persona que pasa la prueba o probando suscita una o varias respuestas que debe dar con total libertad y sin fijación de tiempo.

En Apercepción —recuerde que deberemos analizar igualmente los demás apartados que cada uno posee también sus símbolos que configurarán sus fórmulas: Determinantes (Det), Contenido (Cont), Frecuencia (Fre): Originalidad (O) y Respuestas Populares (P), Fenómenos Especiales (FE) y el Índice de Realidad simbolizado como (IR)—, la respuesta global o total (respuesta raíz o base) se simboliza con el signo: W. Se refiere, por lo tanto, a lo que el sujeto ve en la totalidad de la mancha. Ejemplo: [...] Mariposa... Esta es una de las respuestas W (globales) que se pueden dar. Muchas personas no la ven y dicen «*mariposa*» de oídas. Se les pilla fácilmente, lo que ya es sintomático de infantilismo: “Estudiante que copia”.

Todas las láminas (10) son diferentes, especiales y únicas en todo el mundo. Ya vimos cómo se construyó el Rorschach. Las tres últimas, como ya se ha dicho, las manchas son de color. Nosotros, como filtro y para cerciorarnos del nivel de la calidad de la inteligencia y tipos o enfoque, de madurez psicológica, creatividad, capacidades reflexivas y de relación, control del impulso... hemos introducido tres láminas abstractas que cada experto puede elaborar siguiendo una sencilla técnica; se explica en el apéndice final. [...].

Ahora hablamos de las W o respuesta global. Igual sucederá cuando nos refiramos a las D (respuesta de Detalle que no corresponde a la totalidad de la mancha, sino que son una parte importante de la mancha), Dd (pequeño detalle), S (espacio en blanco), o Do (una parte de la mancha donde la mayoría ve la figura completa), y Dr (detalle raro). Más adelante, en este capítulo verá una tabla descriptiva de los símbolos, su significado y su valor diagnóstico (determinantes estadísticos y psicobiológicos de la percepción). [...].

¹⁶ Los no expertos, si lo prefieren, pueden saltarse este apartado.

METODOLOGÍA DE LA HUMANIZACIÓN EN LA EMPRESA

Vea las manchas rojas superiores y la central de la lámina III¹⁷. El probando, en esta lámina dice: “[...] “Son... sostienen...”. Para la escuela americana Klopfer, profesor en la Universidad de Columbia y más tarde en Los Ángeles (California), es una Wx (global técnica). Sin embargo, la mayoría de escuelas, americanas y europeas, la valoran como W. Nosotros la valoramos como W, también, porque, siguiendo el criterio de estas escuelas últimas, las dos manchas producen la sensación mnémica de... y absorben toda la atención desde el primer momento.



Cuadro 5

Puede suceder que alguien no dé ninguna respuesta al presentarle ésta u otras láminas. No ve nada. No asocian las manchas con algo interiorizado. Téngase en cuenta que el ser humano es perceptivo por naturaleza, como una cámara de filmar que razona sobre lo percibido, aunque no siempre. A veces hay lapsus que impiden o distorsionan la percepción.

Algunos expertos se han atrevido a hacer pruebas conjuntas con el electroencefalógrafo, como ocurre en el 300P. Hace años se hicieron algunos estudios con el galvanómetro. La respuesta EEG (electroencefalográfica, respuesta neurofisiológica) aplicado en clínica o en empresa debe confirmar la asociación perceptiva. Es decir, lo que dice el sujeto coincide con lo que ve en la mancha. No creo que en una selección de directivos sea necesario introducir el EEG para confirmar lo que ve. En mi opinión, sería una pretensión absurda. En la empresa el estudio profundo del psicograma es suficiente para dar una *certeza relativa* tanto en el diagnóstico como de predecibilidad. Tampoco es necesario en clínica. Ningún sujeto es capaz de mentir. [...].

Es importante insistir en si ve algo aparte de ver manchas. Si persiste en que no le dicen nada, nos encontraríamos con un Fracaso Total (FT). Tiene valor diagnóstico de orientación psicopatológica con sólo una sola lámina. Si se repite el FT (Fracaso Total) en varias láminas, puede tratarse de una gravedad orgánica o psicopatología considerable. A veces, el probando tiene miedo a decir alguna incongruencia, piensan que es un examen. No lo es. [...]. Lo que nos llevaría a pensar que presenta algún tipo de complejo (infantilismo mantenido = inmadurez). Este avance diagnóstico debe confirmarse con el resto de las respuestas del protocolo de las 10 láminas tras valorar el psicograma (se explica más adelante). [...].

No es necesario extendernos en más explicaciones para indicar la complejidad de la prueba. Pero veamos, sin embargo, algunos signos con los que se elaboran las fórmulas que determinarán la personalidad del directivo y su nivel de encaje al puesto que va a ocupar.

Significado de símbolos implicados en las fórmulas

Símbolo	Significado
\sum Suma total	Indica la suma de todas las W en cualquier lámina (W+, Wsim-c, Wsuc-c, Wimp, W, Wv, W-, WS, DW, DdW). Puede ser la suma de todas las D, Dd, S, etc. O de Determinantes, Frecuencia, etc. Lo verá en el psicograma.
\int Integrada	Indica que los símbolos de apercepción (W), etc., además de sumarse todos para el cómputo (\sum), también se computan aparte porque se integran en otro símbolo o fenómeno al mantener una relación consecuente. (Lo verá claro en el psicograma y las prácticas diarias).
W \int FE	Algunas respuestas (W) quedan integradas en los Fenómenos Especiales no computables, pero sí sirven a la consistencia del diagnóstico.
Cuando trabaje con el psicograma durante algún tiempo, verá con mayor claridad la oferta de posibles resultados diagnósticos y pronósticos, que irá excluyendo o apuntalando de acuerdo a la combinación formular y al historial, o anamnesis si el caso es clínico.	

Cuadro 6

¹⁷ Con el fin de respetar la integridad de la mancha, el experto sabrá que se trata de la lámina III. El no experto sólo puede hacer cábalas.

METODOLOGÍA DE LA HUMANIZACIÓN EN LA EMPRESA

Total de las repuestas globales		nºR	↓	(Integrada en)
W	Global, sin descripción, sólo objeto percibido	1	↓	Computable
Wx	Global técnica, no es completa y no es D (detalle)	2	↓	No se usa
W+	Global con discurso bien elaborado, puede ser O+	3	O	↓ en W computable
Wsim-c	Global simultánea-combinatoria: W desde D conjuntas	4	D	↓ en W computable
Wsuc-c	Global sucesivo-combinatoria: arranca de D y forma W	5	D	↓ en W computable
Wimp	Global impresionada (sensación emotiva)	6	W	↓ en FE
W-	Global mal vista (no refleja lo que sugiere la mancha)	7	W	↓ en W computable
WP	Global que es Popular o vista por mucha gente	8	P	↓ en W computable
Wv	Global insignificante o vaga, sin elaborar, no es P	9	v	↓ en W computable
WS	Global con espacio en blanco	10	S	↓ en W computable
SW	Global en la que el espacio blanco llama + la atención	11	S	↓ en W computable
DW	Global que parte de un detalle y llega a una fabulación	12	D	↓ en W y en FE
DdW	Global que parte de un pequeño detalle y fabula	13	Dd	↓ en W y en FE
Do	Global de la que el probando solo ve un trozo del total	14		computable
Wcont	Global contaminada, no computa, es Fenómeno Especial	15	W	↓ en FE (especial)

Advertencia

No se alarme. El Rorschach «no» es un cuestionario que puede aprenderlo en 15 minutos y resolver sus resultados en 10 minutos. El Rorschach es una obra de ingeniería psicobiológica y perceptual-cognitiva. No tenga prisa. Lea los símbolos de la fórmula y no trate de memorizarlos todos el primer día. Tenga en cuenta que los signos o símbolos que aparecen más arriba son diferentes en Determinantes, Contenido... Al principio, cuando comience a rellenar protocolos recurrirá a menudo a esta página de Apercepción (Ap) y a la de Determinantes (Det), Contenido (Cont), Frecuencia (Fre) y respuestas Populares (P), Fenómenos Especiales... Lo más práctico es que las copie y las meta en hojas protectoras de plástico para manejarlas durante el trabajo de calificación de las respuestas. Cuando sea un experto/a lo tendrá todo en la cabeza.

Recuerde: Hay muchos más símbolos y signos en física y química, y los estudiantes llegan a familiarizarse con ellos. La pregunta es: "Sí, ¿pero es útil? Tenga en cuenta que cuando conozca bien el Rorschach, será como ver una radiografía de la personalidad.

Hoja parcial de protocolo

NL	Pos	Tmp	NR	TEXTO	Ap	Det	Cont	Fre	FE	IR
				En la columna (Ap) van las W, las D; DW- (Si es confabulada se anota también en FE); DW+, D, Dd; S y Do.						
				La Wcont (contaminada), se coloca la W en la columna Ap y Cont., en FE (Fenómenos Especiales).	..					

Cuadro 7

En el orden que vayan apareciendo las respuestas, coloque los símbolos que representan cada respuesta en su casillero correspondiente. Vea un ejemplo:

Formulación de una respuesta

NL	Pos	Tmp	NR	TEXTO	Ap	Det	Cont	Fre	FE	IR
1	Δ	R	1	Una mariposa	W	F	A	P	Ninguno	3

Cuadro 8

Puede haber: ninguna respuesta, pocas... quizá veinte, tal vez cien... En el examen de límites (al final de la prueba) se averigua si realmente la ve y dónde y si ve color en ella. La prueba de filtro consiste en presentarle una lámina especial en donde ha de ver igualmente una mariposa, aunque más definida. Si no la ve, es indicativo de que posiblemente haya mentido la primera vez. La comprobación se hará sobre aquellas preguntas más comprometidas en diagnóstico con tres láminas especiales una vez vistas las diez.

METODOLOGÍA DE LA HUMANIZACIÓN EN LA EMPRESA

Significado de los acrónimos en las primeras casillas del formulario (hoja de protocolo).

NL	Número de lámina.
Pos	Posición de la lámina Δ (normal). → (Parte superior a la derecha). ← (Parte superior a la izquierda). V (Lámina vista al revés // invertida). @ (Da vueltas a la lámina).
Tmp	Tiempo de reacción: R (Rápido); L (Lento); Más de 1' ML (Muy Lento). >3' FT (Fracaso total).
NR	Número de respuestas por lámina.
Texto	La respuesta que da el probando.
Ap	Apercepción (lo que ve a primer golpe; una o varias respuestas seguidas una detrás de otra).
Det	Determinantes (lo que determina la respuesta: Color=C, Oscuridad=Ch, Forma=F, Movimiento Humano=M, Movimiento inanimado=m).
Cont	Contenido (a qué se refiere: Persona=H, animal=A, cosa≈ flor, casa, mar, monte, etc.
Fre	Frecuencia (Respuesta Popular o Vulgar, lo que ve la gran mayoría), o, una respuesta O (Original, que puede ser positiva (O+) o negativa O-).
FE	Fenómenos Especiales (impacto emocional/Shock), Discurso inconexo/perseverante.
IR	Índice de Realidad = \sum de respuestas positivas percibidas por la mayoría valor de 0 a 3. [...]

Lo que se pretende al fin y al cabo, es encontrar *a priori* en un estudio psicodiagnóstico de la personalidad el mayor grado de fiabilidad¹⁸ posible en la diagnosis y prognosis. Y se debe hurgar desde cualquier ángulo: Prueba psicológica más historial clínico (en la empresa historial laboral y entrevistas personales) para hallar en ambas el grado máximo de *certeza relativa*.

Aunque al principio del estudio, nada más terminar el psicograma, nos movamos con meras hipótesis de trabajo (bocetos esquematizados de la personalidad), deberemos tener en cuenta que: La concordancia de varias hipótesis sobre un mismo resultado psicodiagnóstico, siempre conduce a aumentar la fiabilidad del resultado, y, en consecuencia, de su utilidad.

● Análisis metodológico

En la interpretación de los resultados, en «**Metodología de la Humanización en la Empresa**», tesis doctoral que está leyendo, no se trata únicamente de seleccionar a directivos de acuerdo a unas exigencias patronales que fundamentan la condición de directivo o dirigente: Capacidad de dirigir bien al personal, hacer proyectos coherentes y posibles, mantener una interrelación sensata e inteligente con el resto de directivos... También, y lo he mencionado con anterioridad, estas exigencias indican que se trata solo de una parte del método. La otra parte se refiere a la personalidad; conocimiento que queda a expensas del interés que pueda tener el empresario por conocer *a priori* el nivel de preparación *psicoprofesional* del directivo para desempeñar con suficiente capacidad su cargo, cuya finalidad es alcanzar el mayor éxito posible; es decir, hacer que el trabajador y la empresa sean rentables.

Pero «capacidad» no significa sólo haber superado la frontera de la formación académica y haber pasado por una experiencia en el sector y cargo demandado; incluso poseer un buen conocimiento de idiomas. Para saber con la mayor precisión posible el nivel de «capacidad» ha de conocerse igualmente su nivel «*psicoprofesional*». Y este grado pone de manifiesto la necesidad de averiguar la personalidad del directivo en la que se inscribe —también lo he comentado varias veces— la «calidad de la inteligencia» y orientación de la misma: técnica, artística, científica, teórica, pragmática... y sus grados, hasta alcanzar el talento que reflejará su visión de futuro (consecuencias, prevención y correcciones), y la creatividad que emana de ese talento. Se debe conocer igualmente la fuerza o voluntad en el «control de los instintos», lo que nos

18 Recuerde que fiabilidad hace referencia a la concordancia entre lo que predice el test (opinión diagnóstica) y lo que realmente es y vive el probando o persona que pasa la prueba.

dará en su conjunto el nivel de «madurez psicológica». Todo ello, en el directivo, debe quedar enmarcado dentro de niveles altos o excelentes¹⁹. De otro lado, y en sentido genérico, es importante saber si existe alguna psicopatología considerable que en ese momento pueda impedir llevar a cabo de forma coherente las funciones requeridas por el puesto.

Pero para que un método alcance el grado necesario de validez diagnóstica y predictiva (pronóstico) sobre el modo de trabajar un directivo, dos son los factores que determinarán si el método ofrece la suficientemente garantía de «utilidad». Por consiguiente su nivel de fiabilidad debe ser alto. Primero, debemos tener en cuenta que el método puede ser altamente fiable, pero «inútil». Puede ser útil en los colegios, pero no en la empresa. En segundo lugar, esa *inutilidad* del método se da cuando siendo válido a los fines que persigue la empresa, la persona que lo utiliza no está bien preparada para interpretarlo y saca conclusiones desacertadas o erróneas.

El experto que sabe manejar el método Rorschach con destreza, dentro de su prudencia diagnóstica y predictiva, que debe tener, dará un grado de *certeza relativa*, jamás absoluta. Y entiendo por *certeza relativa* aquel diagnóstico de la personalidad suficientemente concordante con la realidad intelectual y emocional del sujeto, que además vislumbra la posibilidad probable de un pronóstico consecuente con los objetivos que la empresa persigue. Es decir:

“Desde la interpretación del estudio realizado con el método Rorschach, estudio del historial laboral y entrevistas personales: (el Sr/Sra...), está preparado/a para desempeñar la función directiva que requiere el puesto, tanto desde la perspectiva de la formación-experiencia como de la personalidad”.

Hablamos entonces de un alto nivel de «capacidad» para desempeñar el cargo. La cuestión ahora es: “¿Lo está la empresa?”. El pronóstico sigue siendo incierto.

● Conclusiones

A partir de esta radiografía de diagnóstico y pronóstico, honestamente cabe preguntarnos: “Si ningún método psicológico garantiza la fiabilidad diagnóstica y predictiva al cien por cien, ¿por qué gastar dinero?”. En un análisis clínico siempre hay una banda de permisividad aceptable como normal en todos los seres humanos: la tensión arterial, la temperatura, los hematíes, los leucocitos, las plaquetas, glucosa, colesterol... El ratio no es fijo, se establece entre dos proporciones de normalidad. Lo mismo sucede con el Rorschach bien realizado y bien interpretado; no es fácil. Ninguna personalidad es volátil, etérea, o que desaparezca: es fija, pero cambiante hacia un proceso evolutivo o regresivo. Ahora bien, ¿la personalidad interesa a la empresa? El fin que se persigue es un mundo mejor. Si no interesa, “¿por qué gastar dinero?”. No podemos ni debemos ir contra el sistema capitalista, sino mantenerlo; pero con nuevos parámetros conductuales que proporcionen iguales o mejores dividendos para la sostenibilidad. Y eso es cambio hacia la evolución. Contra toda opinión economizante, pero errónea, hay una realidad insoslayable: De entre un grupo de candidatos a un puesto de trabajo directivo, cuyos currículos e informes son impecables y merecen el calificativo de excelentes, no todos los candidatos presentan el mismo grado de idoneidad que exige el puesto ofertado por una empresa. Siempre, siempre, existen peculiaridades de la personalidad que marcan la diferencia entre candidatos y entre una empresa y otra. Y eso, precisamente eso, es lo que hay que ensamblar para tratar de conseguir éxito económico, personal y social. El empresario tiene el poder de decidir: aceptar o rechazar. Esta tesis sólo es información.

¹⁹ En clínica, sobre todo psicoanalítica, se averigua si la inteligencia cualitativa que posee el probando presenta algún tipo de bloqueo —difícilmente sucede en la empresa—, y si éste es temporal, regresivo o consecuencia de alguna patología orgánica que debiera ser confirmada por la medicina neurológica.

SEGUNDA PARTE

6	Sueldos, salarios e incentivos por esfuerzo (Cuadro 1)	57
7	Teoría Z y Círculos de Calidad	61
8	Formación y Educabilidad	63

6

SUELDOS. SALARIOS E INCENTIVOS

6.01 Introducción

Una mirada retrospectiva a la historia de la democracia española nos ofrece con firmeza que el interés máximo de cualquier partido político, es: Defender al trabajador, el trabajo y los derechos del pueblo. Eso decían. Para conseguir estos objetivos rumbo a la *felicidad*, la empresa y la economía eran el cimiento de un nuevo sistema de organización social. Pero la idea, fundamento de cualquier proyecto, se basó en modelos precedentes que siempre dijeron estar al servicio del progreso de la nación; y la nación éramos todos. Sin embargo, la organización, puesto que ninguna idea en este mundo sin ponerla en marcha da su fruto, implica estructura. Y estructura (armazón, soporte) precisa autoridad y mando. ¿No era esto la idea ancestral que potenció el régimen de Franco, olvidándose durante cuarenta años de que la educación para la evolución del *hombre* (hombres y mujeres) era tan importante como la economía?

Autoridad: Leyes y fuerza. Mando: decisión y acción. Pero ambas funciones de la exigencia organizativa no pueden responder con eficiencia a la propuesta de humanizar la empresa si la preparación y la capacidad de ambas potestades son deficientes. Principios básicos enraizados con la naturaleza del sujeto, la formación adecuada y una educabilidad para convivir. Estos tres pilares son el soporte principal de la eficacia rentable en lo económico y en lo social, siempre que estén en grado de excelencia que entraña talento y sentido común: Lo que debe ser porque no puede ser de otra manera. Ciencia de ingeniería social para convivir en paz. Ciencia que requiere observación e investigación de ideas y conductas que constantemente permitan la transformación social hacia el bien de todos. ¿Es pedir demasiado?

Los discursos, tras el horror que causó la segunda guerra mundial, iban dirigidos a construir una Europa unida y próspera. En España, el mundo político de la democracia mostraba con orgullo que su razón de ser era defender desde su ideología el trabajo, la empresa y el ciudadano. Sin empresa y sin trabajo todo se hunde. Sin autoridad ni mando todo funciona mal y el caos es inminente. Y todo se hundió con ideología, con empresa y trabajadores, con preparación, autoridad y mando. Pero salvamos la democracia a coste de esperanza, resistencia al límite de los menos privilegiados y un desmedido amor por la palabra para convencer al mundo y a nosotros mismos que éramos uno de los países más fantásticos de la Tierra.

Los cerebros de esa organización: madres y padres de la deseada democracia, a lo largo de treinta años alentaron a la población a entender que la esperanza es lo único que jamás debe perderse. Y convencieron a las gentes más sedientas de un futuro diferente al que nos brindó el régimen anterior. Ningún español perdió la esperanza... nunca, porque era el antídoto mezclado de resignación lo que impediría el retorno a la lucha armada entre hermanos. Y eso era lo maravilloso de ser español en una tierra maravillosa. Y esa esperanza y esa resignación, se cumplió en cada uno vivo de los seis... millones de parados: resistencia al límite; los tres millones de pensionistas a pago de bocadillo, en los alumnos y profesores mientras veían pasar con deleite exotérico la grandeza de los políticos y grandes empresarios. Todos ellos tan interesados en alcanzar el «*Welfare State*²⁰» en un escenario liberalista y democrático.

²⁰ Estado del Bienestar.

METODOLOGÍA DE LA HUMANIZACIÓN EN LA EMPRESA

Y hoy nadie debería sorprenderse si decimos que ya somos un país maduro, aunque no del todo. Pero lo suficiente para comprender, gracias a la prensa, por qué hemos llegado a ser uno de los países más endeudados de Europa, más atrasados en formación y educabilidad; defensores del humanismo globalizador. Lo hemos comprendido. ¿Y qué? Seguiremos estando orgullosos del deporte, los toros y las fiestas patronales y los puentes de mini vacaciones. La ciencia para los americanos y los rusos, y ahora los chinos. Nosotros como los japoneses, más vale copiar que inventar que cuesta dinero. Nosotros no tenemos un euro, pero quien lo tiene lo guarda en sitios escondidos por si llegan los ladrones. Y no nos deprime que nos digan que somos los más trabajadores por hacer más horas que cualquiera de los países del resto de Europa. Tampoco nos deprime que también digan que seamos los menos rentables. Son opiniones. Nos enorgullecemos de los tiempos muertos en el trabajo, del absentismo, y nos sentimos sensibles a psicopatologías generadas por la angustia de no saber aún cómo debemos trabajar. Y nuestro orgullo, igualmente llega por llenar las salas de los ambulatorios y salir victoriosos con un montón de hojas en la mano, fruto de la prescripción farmacológica que nos salvará la vida si no leemos los efectos adversos de cada medicamento. Y damos gracias a las empresas farmacéuticas instaladas en España porque de ellas saldremos gélidos camino al cielo. El cielo, ellas, ya lo tienen aquí con nosotros.

Pero, cada día más, sobre todo a partir de 2008, somos conscientes de defender la democracia porque al poseer la facultad de observar y deducir, no sólo aprobamos con acatamiento infantil cualquier idea que apoye la venta silenciosa de España a precio de confeti, si con ello encontramos trabajo. El derecho a sobrevivir es incuestionable. Quizá por ello sentimos apego humanista a la inmigración descontrolada, ya lo están haciendo nuestros jóvenes. Pero, no sería justo callarlo, que también nos damos cuenta que somos educados. No se tiran botes de tomate, huevos o zapatos a la cabeza en el parlamento. Los políticos saben guardar las distancias entre vulgaridad y las buenas costumbres. Todo un ejemplo para la convivencia, edulcorado con la retórica envolvente que glorificaron Aristóteles y más tarde Cervantes dirigida al uso del bien hablar.

Primer análisis

Empresa con una facturación de 2.700.000 € y BAI del 22% sobre facturación = 594.000 €. ± 400.000 €.										
	2.700.000	Códigos:	12		14	100		22%		594.000
	Pirámide	Suel/sal	Suel/sal	Incent.	Pers.	Tot. Indiv.	Total indiv.	Cost em.	Diferen.	
		mes	año	año		mes	año			
1	Gerente	5.000	70.000	20.000	1	7.500	90.000	90.000		
	Altos directivos									
1	Dir. Comercial	3.000	42.000	6.000	1	6.000	72.000	72.000	348.000	
1	Dir. Financiero	3.000	42.000	3.000	1	5.750	69.000	69.000		
1	Dir. Producción	3.000	42.000	3.000	1	5.750	69.000	69.000		
1	Dir. Marketing	3.000	42.000	3.000	1	5.750	69.000	69.000		
1	Dir. Personal	3.000	42.000	3.000	1	5.750	69.000	69.000	438.000	Alta dirección
	Staff interno	0	0	10.000	5					
7	Mandos interm.	2.000	28.000	0	1	2.333	28.000	196.000	308.000	
4	Técnicos	2.000	28.000	0	1	2.333	28.000	112.000		
71	Operarios fijos	1.000	14.000	0	1	1.167	14.000	994.000	1.128.400	
12	Operar. Volantes	800	11.200	0	1	933	11.200	134.400	1.436.400	Trabajadores
100	Personal total								1.784.400	Coste/trabaj.

Cuadro 9

Conclusión: 94 trabajadores soportan los costes de 6 directivos más los beneficios legales del inversor: ± 400.000 euros netos año. **Preguntas:** “¿Los seis altos directivos solos, serían capaces de sacar la producción adelante?”. “¿Pedirían ayuda laboral a los inversionistas?”. “¿Qué salario se pondría el inversor y los altos directivos para cubrir su caudal de gasto acostumbrado?”.

Razonamiento: Aun cuando este planteamiento es absurdo, no deja de ser un pensamiento para la reflexión. La evidencia de que el instinto de supervivencia no es domable por el ascetismo colectivo, obliga a comprender que el trabajo es inherente al hombre y a la mujer en estado laboral para continuar existiendo.

Sofisma²¹. Los hombres y mujeres satisfechos por las bondades del capitalismo salvaje o sin escrúpulo, defienden su rechazo a toda idea que incite a reducir sus habituales ingresos dinerarios en beneficio de la clase trabajadora. “Ellos ya tienen su salario”, exclaman. Y aducen que ese planteamiento de ganar más allá del salario es una «pretensión absurda». En consecuencia, jamás debería permitirse una modificación del sistema capitalista leal a sus principios: “Quien tiene dinero e invierte siempre busca incrementar su dinero; es su deber y es su legítimo derecho. La gente necesita vivir *al precio que sea*, y el trabajo es el único medio que puede proporcionar esa supervivencia. Incluso robar es una faena o jugar a los juegos de azar”, exclaman de nuevo; y siguen: “Hay que tener en cuenta que ya son muchos los que están a la fila del paro pidiendo trabajo. ¿Por qué restringir nuestros privilegios? Además, el trabajo siempre precisará dirección y útiles para llevarlo a cabo”.

Este modo de «cosificar» al trabajador menos privilegiado, y son el mayor número de trabajadores de todo el planeta, tiene sus consecuencias. El radicalismo afincado en esa manera de ser, se encuentra en aquellos que viven una economía acaudalada y sin problemas. Luego, creen que esa posición debe mantenerse inamovible. No quieren entender que en su forma de actuar se encripta el egoísmo sin límite que a la postre pasa factura; la historia lo prueba. Tampoco quieren saber nada que vaya contra ellos. El que se encuentra arriba, sin que ahora importe cómo ha conseguido llegar a esa altura, siempre que sea inmaduro luchará por defender su trozo de rellano. Y se acogerá a la poética argumentación de que el paro nunca dejará de existir, y *siempre* habrá demasiados buscando trabajo. “El desempleo es inevitable”, dicen. Si el pensamiento es libre, legítimo es que se piense así. Los *grandes cerebros* del capital siempre encontrarán la mano de obra que ejecute el trabajo que se pide, y dinero para que otros hagan cumplir la orden; algunos los llaman «cabos de vara²²». Pero en absoluto es un pensar lógico. Este modo de razonar, al fin y al cabo, es un sofisma, un engaño y un autoengaño. Circunstancias adversas, nefastas, incluso trágicas, pueden hacerle bajar el escalón a trompicones y pensar de otra manera cuando llegue a la humedad del sótano. Ha sucedido en la historia humana, y seguirá sucediendo.

El cuadro 9 evidencia lo que normalmente ocurre en las empresas pequeñas y medianas; no en todas ellas, pero sí en una gran mayoría. Dejo a un lado la megaempresa y los oligopolios que abordaré en algún ensayo. No hay un porcentaje que defina con certeza quiénes entran dentro de este cuadrante, quiénes lo sobrepasan o quiénes, en todo caso deben ser muy

²¹ **Sofisma.** Razón o argumento aparente con que se quiere defender o persuadir de lo que es falso. En apariencia es correcto y convincente, pero encierra la argucia lógica de una retórica basada en el arte del engaño.

²² El origen de este título honorífico: «**cabos de vara**», podemos encontrarlo en las prisiones. Con los avances de la democracia en España, esta figura puede haber desaparecido o estar camuflada tras una realidad aparente. Se trata de un recluso de cierta confianza del funcionario cuya finalidad era mantener una galería o módulo sin problemas. Para ello empleaba el chivateo y en ocasiones ayudaba en las palizas y torturas a otros presos. Encuestas realizadas desde hace algunos años confirman que esta figura ya no existe, como tampoco existe la tortura y las palizas. Raras veces, coinciden algunos, “algún *pirao* es quien arremete contra el funcionario, cuyo trabajo es vigilar de acuerdo a las normas del régimen, que siempre son de control y ayuda”. Respecto a aplicar la locución «*cabos de vara*» en la empresa, únicamente busco resaltar el significado «*antivalor*» al hablar de algunos directivos y mandos intermedios, que sin aplicar la tortura física se esmeran en la presión psicológica que puede alcanzar nivel de tortura, hasta que consiguen el salto del trabajador que es lo que quería el empresario. Entretanto, aunque pienso que se da en muy pocas empresas, pero lo he podido observar en mi trabajo diario, la dinámica del chivateo persiste. El despido por esta actitud comportamental, también. A veces se trata de justificar con el miedo a perder el puesto. ¡Triste!

pocos, los que ofrecen alguna gratificación al trabajador de incentivo cero; el salario es su precio, incluso el salario miseria. Lo que resulta obvio es que existen esas empresas.

Los éxitos llevaron al empresario a hacer partícipes de los beneficios a los altos directivos. Pensó, el dueño, que con este proceder evitaría los tiempos muertos del operario, el sabotaje encubierto; produciría una reducción considerable y en ocasiones nula del absentismo o salidas al ambulatorio aquejado de algún cuadro hipocondríaco, y que se conseguiría una mayor lealtad a la empresa. No lo consiguió, ni siquiera con la coacción y la presión o la amenaza silenciosa. Para combatirlo desde su posición de fuerza cimentó su idea bajo el lema: “Quién no acepte mi manera de ver el mundo empresarial, tiene un pie en la calle”. El resultado de un análisis comparado reveló que el cómputo de horas perdidas y el declive de la calidad y la producción, era superior al coste de una participación del trabajador en las ganancias fuera de un precario salario.

7

TEORÍA Z

William Ouchi²³, autor de la teoría Z, cuando en 1973 se plantea estudiar los sistemas de dirección de las compañías japonesas y comienza a divulgar sus investigaciones en la empresa Sony, se encuentra con la sorpresa de que empresas americanas se interesan por cómo alcanzar una mayor calidad y una mayor productividad. ¿Quién no? Acoplar la forma de trabajar los japoneses a la de los americanos, después de los primeros experimentos de copia, parecía imposible. La comparación entre los resultados de la empresa americana respecto a los que lograba la empresa japonesa, sirvió como acicate para desarrollar nuevos planteamientos, cuyo resultado fue tomado en cuenta por algunas empresas. No se trataba ahora de resolver los problemas tecnológicos, de inversión o los derivados de las disposiciones gubernamentales, sino de cómo dirigir una empresa siguiendo el modelo japonés. Los japoneses demostraban una pericia intelectual y una idiosincrasia laboral y de vida que los americanos no tenían.

El estilo de dirección japonés fue aceptado por la Hewlett-Packard (HP). Proyectar una buena imagen, que el modelo de trabajo trascendiera interna y externamente por todo el mundo, y dar un valor al personal de la empresa que no se reconocía en la empresa americana. La teoría Z se convirtió en guía de la *sutileza*²⁴ japonesa aplicable a la industria y al comercio americano. Era una forma de vida familiar y vida laboral diferente; pero se precisaba un cambio de mentalidad que sólo podía llegar de la «educación» a una cultura empresarial distinta. La lealtad a la empresa era un factor importante, aunque para los americanos, no insufrible: donde un trabajador deja el puesto, cincuenta están a la espera. ¿Para qué tanta lealtad?

De otro lado, los japoneses se habían acostumbrado a importar tecnología de los países que la inventaban, Estados Unidos entre ellos. Consecuentemente, resultaba más barato copiar que inventar. A ello se sumó que el trabajador japonés se había aclimatado, generación tras generación, a salarios bajos y a un control exhaustivo del gasto. Todo lo contrario que predicaba el sistema capitalista occidental salvaje o fagocitario. La banca siempre vivió bien del despilfarrador, hasta 2008. Ahora de los inventos numéricos cara al ignorante que quede.

7.01 Diferencias entre la empresa japonesa y la americana, y la española.

En la filosofía japonesa el empleo es de por vida, en la americana la rotación rápida es constante. El proceso de evaluación del personal, los japoneses es muy lento, años. Los americanos

²³ ¿Quién es W. Ouchi? Profesor Norteamericano y autor en el campo de la dirección de empresas. Nació en Honolulu, Hawaii, E.U.A (1943). Doctorado por la Universidad de Chicago con la tesis: Filosofía en la Administración de Empresas. Profesor en la Universidad de California, Los Ángeles. **Síntesis breve de la teoría Z.** Para Ouchi las personas son activas; su manifiesta pasividad, combatida por el sistema capitalista con acciones de presión y control, es consecuencia de los modelos organizativos de la empresa. Por consiguiente, es necesario establecer condiciones favorables para que el personal alcance sus objetivos. Convencido de que todo ser humano tiene la capacidad de asumir responsabilidades y posee iniciativa, su potencial de desarrollo le prepara para dirigir su conducta hacia metas de organización (autocontrol). Pero para alcanzar este logro hay que enseñarle. En el proceso de producción propone crear **círculos de control de calidad**. La finalidad es que los trabajadores compartan con la dirección de la empresa la responsabilidad de definir y resolver problemas de coordinación y productividad. Los CC (**Círculos de Calidad**) de Japón son un método útil para obtener alta calidad, una productividad más elevada y un mejor estado de ánimo en los empleados, a un costo relativamente bajo.

²⁴ **Sutileza:** Agudeza, perspicacia, ingenio... Todo derivado del talento y el sentido común.

ascienden rápido o se van a otra empresa. En la especialización las profesiones son valoradas por igual. En los japoneses el sistema de control se hace entre los mismos trabajadores, en los americanos los directivos de cada sección son los que realizan el control. El modo de tomar decisiones en la industria japonesa es conjunta o colectiva: directivo-trabajador; en la americana la hace el directivo. La responsabilidad del trabajador japonés es colectiva, en el trabajador americano es individual. En los japoneses el interés por el trabajo es en conjunto del grupo, en los americanos es dependiente del departamento, del mando intermedio, del directivo: está fragmentado.

¿Cómo podemos aplicar esta comparativa con la empresa española, pero en especial respecto a la valoración económica del esfuerzo y la satisfacción por el trabajo? Como veremos más adelante en el capítulo de L'Alcora, que entraña modos excepcionales y hasta peculiares de gratificar al trabajador, durante la época del franquismo y hasta entrada la década de los 90, existía cierta concordancia con el modelo japonés sin conocerlo, en cuanto al modo de recompensar al trabajador evaluado como eficaz con incentivos, especie o prebendas.

El enfoque de la teoría Z se dirige a un sistema de dirección de empresa diferente al habitual. El objetivo de toda empresa es obtener la mayor rentabilidad de la producción, ¿pero cómo? Para la teoría Z la clave está en implicar al trabajador en los procesos productivos. En los sistemas clásicos de dirección la productividad era una exigente de una orden superior. El trabajador sólo era una pieza en la cadena productiva convertido en «cosa».

Otras teorías que buscan humanizar la empresa podemos encontrarlas en la teoría «X» y la teoría «Y» de Douglas McGregor, entre otros. En síntesis, explican que la motivación aumenta cuando el empleado actúa libremente desde su consciencia responsable en la consecución de objetivos. Sentir una supervisión exagerada, y más cuando se utiliza la coacción en algún sentido, produce una disminución del incentivo, bloqueando el desarrollo psicológico e inhibiendo la libertad. Por mi experiencia y la del grupo con el que trabajé durante varios años, puedo afirmar que precisamente la presión y la coacción son factores causales de variados cuadros hipocondríacos, y que, en consecuencia, aumentan los tiempos muertos legalizados por costumbre y producen escapadas persistentes a los ambulatorios de la seguridad social en busca de tratamiento a la ansiedad y depresiones; cuando no, venganzas soterradas o silenciosas.

La cuestión de fondo es cómo erradicar un estilo de vida que ha traspasado nuestras fronteras catalogándolo de baja rentabilidad a pesar de trabajar más horas que las que se invierten en otras naciones de la Comunidad Europea. Desde que en 2013 apareció en prensa, radio y televisión que los españoles trabajan más y rinden menos, la alarma creció en el mundo inversor. El trabajador español, sea nativo o inmigrante, es trabajador, pero está mal dirigido en la mayoría de empresas. Es más, la cultura empresarial mantiene la misma idiosincrasia o forma de ser que la establecida cuando comenzó la democracia y durante la época anterior. En síntesis significa que el dueño ha sido y es quien decide lo que hay que hacer y cómo. El trabajador es la «cosa» que ha de producir rentabilidad. Insisto, no en todas las empresas pequeñas o medianas, pero sí en una gran mayoría. Pleitesía al amo mientras se cobre a final de mes.

7.02 ¿Qué gana un trabajador?

El 30 de diciembre de 2013 se fijó un salario mínimo de 645 € mes, 9.034 € al año para 2014. Un trabajador con este salario percibe al día entre 21 y 24 euros. Superamos con creces a Bangladés, India, Filipinas, y muchos países más, que con un 1'5 \$ o 2 \$ al día es suficiente. Pero esos 9.000 € del trabajador al año en absoluto representa el PIBpc que se le asigna a España desde Eurostat. Ver cuadro a continuación.

METODOLOGÍA DE LA HUMANIZACIÓN EN LA EMPRESA

Población de la Unión Europea en relación con el Paro y PIB (2012)

(Fuente: Eurostat 2012)

Puesto	Banderas	País	Fecha de ingreso	Población	Superf. Km ²	Capital	Dip.	PIB pc	Paro	PIB
1		Luxemburgo	25-marzo-1957	476 200	2586	Luxemburgo	6	82.306	5	273,6
2		Irlanda	1-enero-1973	4 239 848	70 273	Dublín	12	42.539	12	135,4
3		Países Bajos	25-marzo-1957	16 372 715	41 526	Ámsterdam	26	40.431	6	134,0
4		Austria	1-enero-1995	8 334 325	83 871	Viena	19	39.634	4	123,5
5		Suecia	1-enero-1995	9 142 817	449 964	Estocolmo	20	37.245	7	122,3
6		Dinamarca	1-enero-1973 ²	5 457 415	43 094	Copenhague	13	37.266	7	120,1
7		Finlandia	1-enero-1995	5 289 128	338 145	Helsinki	13	36.217	7,5	116,8
8		Reino Unido	1-enero-1973	62 262 806	244 820	Londres	73	36.523	8	116,2
9		Alemania	25-marzo-1957 ¹	82 314 906	357 050	Berlín	96	35.442	6	115,6
10		Bélgica	25-marzo-1957	10 392 226	30 528	Bruselas	22	36.235	7	115,1
11		Francia	25-marzo-1957	65 821 885	674 843	París	74	34.208	9	107,8
12		España	1-enero-2012	47 265 321	504 645	Madrid	54	32.066	26	102,6
13		Italia	25-marzo-1957	60 742 397	301 318	Roma	73	30.581	9	101,8
14		Chipre	1-mayo-2004	766 400	9251	Nicosia	6	29.830	9	95,8
15		Grecia	1-enero-1981	11 260 401	131 990	Atenas	22	30.535	21	94,3
16		Eslovenia	1-mayo-2004	2 013 597	20 273	Liubliana	8	29.472	8	90,9
17		Rep. Checa	1-mayo2004	10 306 709	78 866	Praga	22	25.395	6	80,3
18		Portugal	1-enero-1986	11 317 192	92 391	Lisboa	22	22.190	15	78,5
19		Malta	1-mayo-2004	404 962	316	La Valeta	6	23.760	5	76,0
20		Eslovaquia	1-mayo-2004	5 396 168	49 037	Bratislava	13	22.040	14	72,2
21		Estonia	1-mayo-2004	1 342 409	45 226	Tallin	6	20.259	12	67,4
22		Hungría	1-mayo-2004	10 066 158	93 030	Budapest	22	19.499	7	64,4
23		Letonia	1-mayo-2004	2 281 305	64 589	Riga	9	17.071	15	61,9
24		Lituania	1-mayo-2004	3 373 991	65 303	Vilna	12	18.946	14,5	57,0
25		Polonia	1-mayo-2004	38 116 486	312 683	Varsovia	51	17.482	10	56,4
26		Bulgaria	1-enero-2007	7 322 858	110 910	Sofía	18	12.341	12	41,3
27		Rumanía	1-enero-2007	22 276 056	238 391	Bucarest	33	12.580	7	41,0

Cuadro 10

Entre pensionistas a bajo coste (360 y 631 € mes; los hay de más de mil euros), desempleados (±400 € mes) y salarios bajos (645 € mes), el PIBpc asignado no sale como indica Eurostat. Aun cuando estos datos no son significativos a efectos de la tesis, hay que tenerlos en cuenta a la hora de entender cómo se manejan los números y cómo se divulgan. La realidad muestra la cara de la moneda que algunos políticos no quieren ver. Seguimos animados por la esperanza, no por las promesas. Pasó durante el franquismo y sigue pasando en democracia.

8

FORMACIÓN Y EDUCABILIDAD

● *Introducción*

La euforia del *bienhacer*, exteriorizada por los socialistas y el partido popular —con ello no pretendo dar a entender que abrazaría el ideal comunista como jardín del edén, tampoco influir en contra de quien acepte esas ideas—, difusores todos de un cercano *bienestar* para toda la población, se quebró, esta euforia, al nacer 2008 ante los sobresaltados ojos de la gran mayoría. La mecha encendida 30 años atrás, hizo estallar la bomba inflacionaria del ladrillo, el cemento y la terracota, y se descubrió que la arquitectura española de la edificación moral del *hombre* que en cascada de mando debía dar ejemplo a todo un gran pueblo, se había montado sobre los pilares de una ética coceada y revestida de sueños infantiles. Una ética que esparcía desde la economía sumergida en los túneles, suculentos dividendos ilegales a los mejor posicionados. Como consecuencia de una libertad con patente de corso, quedaron almacenados en los sótanos de la economía oculta miles de fardos de papel deudor empaquetados para su distribución que, con el tiempo se descubre, tenemos que pagar todos los españoles, cuando pocos españoles no sólo se beneficiaron del desfalco sino que fueron la plantilla que lo causó y otros, viéndolo, dejaron que el convoy de la desvergüenza siguiera adelante.

A la vista de estos acontecimientos, no resultó difícil darse cuenta de que el campo de juego democrático se aró con herramientas del antiguo régimen, y en él se continuó plantando semillas de odio de la amputada República en el 36. Al poco de comenzar la democracia del 78, los protagonistas del parto de la tan esperada nueva era comenzaron a talar el frondoso bosque del soñado porvenir prometido por todos los altos dirigentes del país. Eran árboles que representaban el sombrije protector de un futuro próspero en donde bajo sus copas unidas, el pluralismo político iba a permitir una vida digna a todos los españoles, desde los que están arriba hasta los que están abajo. Esa era la intención de unos y el deseo de todos.

Pero a las luchas intestinas de los partidos políticos por conquistar el poder dentro de la cúpula y gobernar el país democráticamente tras una dictadura de 40 años, se unió el terrorismo de cualquier fuente provocando conmociones de indignación y arcadas de repugnancia... ¡dolor!... por la sangre vertida a base de bomba y bala, que nunca debió aparecer en ningún rincón de España. Todo ello fue abonado por una economía pateada, la masificación de la droga como negocio de gran consumo, la incontrolada inmigración y jóvenes talentos de la ley y la economía que abogaban por el progreso y la libertad al precio de mantener la ignorancia en la población más humilde. Un cóctel de ácido nítrico y purgas avinagradas, fue lo que defenestró al hombre más honesto que hubo entonces en la clase política —y pienso que hasta hoy—, obsesionado por la paz, la igualdad, la unidad, el olvido... y el progreso en un devenir democrático incipiente e imparable. Fue el primer Presidente de la democracia, Adolfo Suárez. Se le ninguneó hasta anularlo por completo; la misma vida familiar jugó también su papel demoledor con la muerte de sus seres más queridos. ¿Dios? ¿La naturaleza? ¿El destino? ¿La necesidad de los mismos hombres de siempre?

Y fue a partir de ese momento cuando se creó un falso progreso, la incertidumbre sobre un futuro opaco y una extraña forma de entender la libertad. Las ideas decantaron hacia el «salvarse quién pueda», pero primero los de arriba que tenían la canoa a punto y el cofre en el pañol. Entretanto, los de abajo y más abajo, debían bracear con dureza si querían poner un pie en la roca carcomida por el frenético oleaje, evitar el negro chubasco que se avecinaba y meterse en las arenas movedizas de la jungla del asfalto, el cemento y el cristal: Gloriosa Civilización.

No se puede negar que ha habido avances y progresos. Sin el dinero que ha entrado desde el exterior no hubiésemos tenido buenas carreteras, en las que aún hoy persiste un abominable número de accidentes y muertos, la mayoría de ellos fruto de la inmadurez al volante, la bebida, la droga o el despecho; aeropuertos singulares y ampliados, y aeropuertos que no han visto un avión salvo en foto, pero se terminaron en una nación de sólo 500 mil Km² para orgullo de intereses escondidos en pequeñas capitales de provincia; puertos excelentes con amarres para notorios arrastreros, trasatlánticos de lujo, y lujosos yates internacionales de los que la población costera comenta que son buques limpios de droga, pero porque muchos de ellos la transfieren a veinte millas del litoral; ferrocarriles puntuales y vías de gran alcance, aunque accidentes impensables, muy pocos, se hayan producido con un escalofriante número de heridos y fallecidos; edificios portentosos de brutal coste a causa de comisiones ocultas, que al correr de poco tiempo muestran una arquitectura con grietas y desconchados; y parques temáticos con pérdidas millonarias. Tenemos una formación que en el vector de letras y sectores variados es deleznable, porque la responsabilidad profesional del que dirige acaba siendo un chiste malo; y una educabilidad al narcisismo que se aleja de los valores inalterables que siempre estuvieron en la consciencia de las buenas personas que sólo quieren vivir en paz y tranquilidad, pero con seguridad y dignamente de un trabajo digno.

Y en medio de este zarzal de comportamientos variopintos, en donde la admiración, el delirio, la charanga, la tristeza y el enfado predominan, comienzan a emerger los trapos sucios de la historia al amparo de la eterna esperanza y un odio absurdo y escondido alimentado por las arengas de algunos partidos políticos con no muchos partidarios, pero que hacen ruido. La desunión, a mi modo de ver, aunque reconozca que España siempre ha sido un país lleno de taifas, no conduce más que aumentar los conflictos que perjudican a la economía y a la imagen. Mientras tanto, la empresa, habiendo buen personal y buena maquinaria y ser el principal bastión a defender porque es la que da trabajo y soporte a los gastos del Estado y al consumo, sufre el efecto sequedad por falta de apoyo logístico estatal e interestatal, sequedad en apoyo bancario e interbancario y sequedad en una necesaria conciencia humanista.

No me interesa la política salvo para ver hacia dónde mueve los hilos el titiritero. Pero verlo y comprenderlo bajo la lente del microscopio de mi razonamiento lógico sobre lo que debería ser una sociedad saneada y un individuo con psicopatologías fáciles de liberar. Los alienados a causa de la naturaleza o de la sociedad, deben ser tratados por especialistas de la psiquiatría y la neurología. Quizá por ello, pienso que la política es tan necesaria como imprescindibles son los políticos. Pero en absoluto deberían creer que son omnipotentes. ¡No lo son! Son servidores del pueblo que sólo busca su eficacia para el bien común. Y en cambio, algunos de estos afamados hombres y mujeres del pueblo y para el pueblo, están convencidos de ambas cosas: sirven al pueblo y son eficaces. Ese fue su cometido. Pero la realidad, vista en el espejo del tiempo, muestra que su pragmatismo es deficiente, cuando no, torpe. Pero siguen pensando que no.

Me interesa la ciencia, el conocimiento, la cultura, la formación excelente y, en especial, la educabilidad para convivir... y la empresa que desde su organización humanista respalde esa convivencia. La respuesta ciudadana de los viejos macerados en la experiencia del franquismo y posteriormente de la democracia, ha sido de desconcierto, ofuscación e indignación, antes y después de 2008. En psicoanálisis se dice que la integridad solo nace en quien reconoce su torpeza y la limpia con hechos que la hacen olvidar, porque van en beneficio de la sociedad perjudicada. Pero el psicoanálisis nunca interesó a una población académica en letras que aplaude al *hombre* fuerte de Darwin, al condicionamiento operante de Pavlov y a entelequias acusatorias contra una divinidad mal entendida, antes que a una enseñanza a la introspección para la madurez y a una unidad de quienes componemos el viejo solar que supo resistir y al mismo tiempo aprovechar los vientos de la rosa y la gaviota²⁵. Ante todo ello, se hace necesario aceptar un nuevo tipo de cultura.

²⁵ Para que no se produzcan malas intenciones en la interpretación de la «rosa», logo del socialismo, y la «gaviota», logo del populismo de derechas, la autora de esta tesis quiere dejar claro que la «rosa» hace referencia únicamente a la «rosa náutica o de los vientos» de cualquier procedencia. En tanto que la «gaviota» en la interpretación marina sólo hace alusión a la época invernal cuando los temporales impiden salir los barcos de pesca y llegan los días malos para la población costera.

Una *Cultura de Empresa* que debería caracterizarse por su *Fondo Social* y una *Educabilidad* como inversión de futuro, por considerar a ambas como un *Bien Social* ineludible, se ha convertido en cultura de la *desconfianza*, la *indiferencia*, el *individualismo* y el *aprovechamiento* del ególatra audaz. Y todo ello, ¿no aviva el rencor causado por trapicheos y descuidos a propósito en quienes han de dar ejemplo de honradez? Y a eso, la gente llana llama corrupción y abandono de los sagrados deberes para convivir en paz, ilusión y progreso. No es cuestión de apuntar solo a los políticos, sino a todos los que han participado en esa cultura. Ese es el humo que aparece en los calveros de una selva que debería cambiar su nombre por el de bosque que bajo su sombra ampara el *progreso común* y el *estado de bienestar*. Ese es el efecto bumerán de ingresos arañados y sus consecuencias sociales al compararse con el salario mínimo del que también genera o generó riqueza.

El bajo nivel de creatividad para salir del atolladero, que algunos vaticinan en 50 años, es otro efecto desesperanzador. Ese es el barco del *capitalismo* que hace agua y se hunde si pronto no sube al varadero. Hay quienes se esfuerzan para que los buques de la industria, el comercio, la formación y la educación, puestos ya en el varadero para repararlos, no se boten al agua con solo los costados pintados y el motor con las averías de siempre. Sino después de haber reparado todos los motores en donde también se encuentra el de los sistemas educacionales desde la infancia. Y haber reparado las vías de agua que tiene la empresa y el ideario político actual. Todo ello, dicen, se está intentando con plausible serenidad y aplomo. Pero con algunos programas que se contradicen a causa de una amalgama de ideas secesionistas propias de algunos dirigentes. Lo que no deja de ser un galimatías sin consciencia unitiva para que todos tiremos del mismo carro hacia delante. Y para ello hacen falta excelentes y honestos directivos y excelentes profesores que expliquen que es historia y qué es educación, y para qué sirven.

Todos sabemos que la unidad de España comienza a forjarse el 19 de octubre de 1469, cuando una joven reina de 19 años se casa, y no por amor, con un lujurioso rey de Aragón. Ambos formaron un tándem interesado en ampliar las tierras que poseían para combatir la gula terrícola de poderosos señores del entorno. Desde entonces hasta Franco siempre existió una tendencia separatista. Ni Franco ni la democracia consiguieron una unidad que permitiese la liberación del odio. Pero porque jamás hubo una educación desde la base infantil que permitiera vivir como un pueblo hermanado. Creo que esa educabilidad siempre debió llegar de la empresa y del trabajo; es decir, de los padres que tan sólo aspiran a vivir una vida digna en cualquier rincón de este agraciado país. Y creo que siempre se ha querido mantener el abuso del distanciamiento salarial para perpetuar la desunión. Distanciamiento intencionado, aunque tan sólo fuera desde el inconsciente ególatra de los poderosos afincados, generación tras generación, en el poder. No es cuestión de ideologías, sino de sentido común. Dos burros, culo con culo, tirando el carro hacia su propio pesebre nunca llegarán a comer juntos. Y los dos siempre quedarán con hambre, porque ninguno de los dos tendrá lo que necesita. Y después de tanto esfuerzo, tirando y tirando, siempre, siempre, llega la muerte para ambos. Lo curioso es que los dos se pasan la vida rezando y maldiciendo.

8.02 Formación

La universidad politécnica en España goza de prestigio mundial, como la mayoría de universidades técnicas del mundo moderno. Las matemáticas, la física y la química son temas profesionales cuya reflexión nos lleva a comprender que los resultados finales son inamovibles en cualquier parte del mundo. El empirismo es fuente de conocimiento y reflexión. La medicina mantiene su estatus de reconocimiento plausible porque en el fondo la gente que se cura de una enfermedad siempre habla bien del médico. No tanto ocurre en quien ha sufrido algún percance. Y ahora, con la privatización de algunos hospitales surge la alarma, y el descontento se manifiesta hurraño debido a los tiempos apretados en la consulta y la receta rápida de prospección. Si no funciona la

pastilla, se cambia por otra. Pero la voluntad del médico, también hay que decirlo, muchas veces se ve empañada por la masificación de una clientela cargada de innumerables trastornos orgánicos y psicológicos, muchos de ellos fruto de la hipocondría que genera lo psicósomático. Es más, parece que la cultura del victimismo triunfa en tertulias de las visitas al médico cuando el paciente sale presumiendo de la cantidad de fármacos recetados. Somos el primer país de Europa donde las multinacionales farmacéuticas hace años que rinden pleitesía a su dorado agosto.

La economía, que está basada en las matemáticas, la estadística y la alegre o tétrica reflexión, en cualquier caso divulgada como si el parlante llevara un disco fijo en el cerebro, es una rotonda de tráfico en donde cada cual elige su cartel para explicar, de acuerdo a su visión particular de la vida, lo que sucede al otro lado de la calle por la que nunca pasó. El periodismo va a su aire, como siempre. Allí donde una noticia da dinero hace de la información un vergel publicitario; es empresa, pero también es aula universitaria. La televisión y la radio informan, distraen y forman, también son aulas para el saber, pero son hijas del pluralismo ideológico que manejan con intención de voto. Los estudios enmarcados en letras, son la fiel representación de nuestra peculiar manera de ser: otra rotonda, pero con más señales de tráfico todavía; cada cual va a su bola. La pregunta es: ¿Qué se ha hecho durante un tiempo democrático de casi 40 años de existencia? Unos dirán que es poco tiempo. Pues en poco tiempo hay que ver lo que han hecho algunos.

Me gustaría, al igual que a millones de españoles de cualquier ideología y rezo, que esta tierra privilegiada, resurgiera como el *Ave Fénix*. Pero para ello hace falta un sustancial cambio en el modo de vivir y en el modo de pensar, y eso comienza con un modelo pedagógico nuevo. El nudo gordiano irresuelto por los gestores democráticos en materia de educabilidad, evidencia su incompetencia para controlar la marea que ellos mismos han generado a lo largo de muchos años con su incapacidad para crear un nuevo pueblo, que dijo estar cansado de una época represora que jamás podrá compararse con la del nazismo. Ese es mi parecer y mi crítica, en absoluto destructiva, sí con voluntad de aceptar que sea impugnada o refutada con la misma entereza que intento mostrar aquí.

La experiencia confirma que el valor que el mercado laboral da al directivo, sea el que sea, esté donde esté, en ningún caso determina *a priori* ni su valor real ni su excelencia competitiva. En ello algo tiene que ver la personalidad, la formación, la experiencia y la educación para una madurez psicológica. La moral, como un bien para el ejemplo, es inherente a la personalidad de cualquier directivo. Y ese es el directivo, hombre o mujer, que bien formado y capacitado necesitamos, en la política, en la empresa o en casa. El directivo que sepa entender que el distanciamiento estelar entre sueldos y salarios, unión y desunión, es una bomba con espoleta retardada.

8.03 Educabilidad

● *Introducción a la educabilidad*

En la primera parte de la tesis: Aspecto nostálgico del futuro, comienzo a diferenciar la *formación* de la *educabilidad*. Llevar a cabo con éxito un trabajo indica que la persona que lo ejecuta está capacitada para realizarlo. Desde esta perspectiva ya hemos visto que capacitación no es sólo formación. Formación es aprender desde la teoría o desde la misma práctica el modo de realizar un trabajo. No importa que sea un fontanero, un abogado, un economista o un médico. Pero a veces, cuando la formación va antes que la teoría, se hace imprescindible saber el mundo teórico que envuelve esa formación. Y en esa cultura del conocimiento se inscribe la explicación del esfuerzo de aquel artesano que adquirió una profesión para ganarse la vida. Ambos modelos, el de la teoría que da titularidad y el artesano sin título, son fuerza laboral e intelectual que enriquece un país. Ambos pueden ser directivos, siendo dueños de un negocio o sin serlo. Sólo que para ser directivo es necesario una preparación teórica y empírica especiales. A eso llamo *formación* más *educabilidad* para comprender la capacitación y la responsabilidad

profesional. La comprensión de que todo trabajo hay que ganarlo implica el deber de prepararse técnica y psicológicamente para ello. Y eso, como valor social, es responsabilidad tanto del individuo como de la sociedad; también la empresa debe contribuir.

- *¿Interesa la Educabilidad?*

La primera pregunta que me planteo es: ¿De veras interesa un modelo educacional para aprender a saber pensar, para desarrollar la voluntad de mantener lo bueno que nos ha dejado la experiencia y consolidar aquello que una sociedad precisa para vivir dignamente? El trabajo, la formación, los valores... moralidad, respeto, justicia justa, solidaridad, unidad para la convivencia... ¿De veras interesa fomentar el sentido común en la población, sea o no dirigente, incluso la calidad de la inteligencia y ponerlo todo al servicio del bien social comunitario? Pero si esa forma de educar desde la infancia, el colegio y la familia, era posible, pues por entonces dijeron que había hombres sabios y elocuentes, ¿por qué no lo hicieron? Tal vez no interesó. Interesó más conquistar el poder con la oferta de la libertad, que la educación para convivir dentro de una pluralidad de ideas. ¿Tan esclavizados aparecimos al mundo democrático?

Donde no interesa una educabilidad para ser persona, nunca se dejará la violencia para protestar y para reprimir toda protesta. Se puede protestar y se debe, pero desde el sentido común, pues fuera de él, la inteligencia queda al servicio de la revancha y la represalia. La pescadilla que se muerde la cola mientras una mano la coloca en la sartén para freírla y después comérsela. Estas actitudes sólo enseñan que colaborar o apoyar a quien sólo quiere destruir la convivencia, es regresar al pasado y no avanzar hacia un futuro distinto.

Sin embargo, hay personas que dan verdadera dimensión a esos valores en el más callado silencio, tampoco interesa popularizarlas, señalar donde se encuentran, quiénes son. Ellas mismas mantienen vivos esos valores sin necesidad de imposición ni que se los recuerden. Son gente sencilla en su trabajo cotidiano, en su vida familiar, en su vejez o en su juventud. Gente con voluntad de praxis humanizadora, porque así lo demanda su naturaleza y su sentido común o su experiencia, pero también su educabilidad de origen. No interviene en ellos la economía o el prestigio para que sean elevados a la categoría de humanos, solo la madurez y el deseo de contribuir al bien. Sin duda, en España es una gran mayoría que se intenta ocultar, ¿por qué? Sí, ¿por qué pequeños grupos que en donde rascas cae serrín, hacen creer, o gente interesada quiere hacer creer, que todo el mundo es titiritero, aprovechado y camorrista?

No ha faltado interés en quienes ejercen esa potestad educativa, pero la falta de criterios necesarios para unificar la educabilidad desde la infancia en todos los rincones de la misma geografía, ha impedido la voluntad de llevar a cabo un control riguroso sobre la forma de educar. Una forma de educar que no solo es necesaria a la convivencia de hoy, sino que debe ser continuada, generación tras generación, hasta que se incruste en la sangre como herencia genética si queremos ser un Gran Pueblo. Cosa que no se dio a lo largo del siglo XX en España; ni siquiera en toda la democracia actual.

Cuando la tendencia popular y del que manda es menospreciar los valores que deben regir el destino del progreso y bienestar de toda la población y rehúyen la pedagogía que favorece el aprendizaje del conocimiento del sí mismo o de su interior, se hace necesario un gran esfuerzo en el más cuerdo para creer que la paciencia es un remedio contra la desesperación.

El programa para ese modelo de educabilidad en España todavía está en pañales. Tal vez los motivos se encuentren en el ejemplo de unos cuantos con poder, que siendo pocos los demás del mismo conciliábulo quedan contaminados por connivencia callada o mirar hacia otra parte. Eso es lo que ha sucedido. ¿Cómo hacer, pues, que esa educabilidad llegue al niño, al joven, a la familia, a la población entera, si el ejemplo del que debería ser marco de referencia es el sepelio del respeto, la moral y el sentido común?

METODOLOGÍA DE LA HUMANIZACIÓN EN LA EMPRESA

En esta tesis no voy a proponer programas de educabilidad infantil y juvenil, hay excelentes expertos para ello: profesores y psicoterapeutas. Pero esta tesis, al estar dirigida a la empresa que busque ser humanizable, sí sugiere el programa que pudiera ser guía para otros que deseen mejorarlo, y un día alcanzar el grado de Empresa Humanizada. Ese es el objetivo.

8.04 Programa guía

● Fase 1

Dirigida a empleados operarios y técnicos no directivos

📖 Los trabajadores conocen la empresa a medida que pasa el tiempo, y durante ese tiempo el aprendizaje ocasiona tiempos muertos para la producción. Al principio, tampoco pueden comprender la filosofía de la empresa, marcada por el dueño, y cómo desempeñar su función, ni saben muy bien los fines que persigue la empresa, salvo el de ganar dinero, ni quienes se hallan en la escalera de mando.

🔗 Utilidad: Evitar tiempos muertos. Comprender que trabajar en una empresa organizada conduce a una mayor responsabilidad. Saber a qué lugar ha de dirigirse para entregar, proponer o reclamar algo.

1. Estructura general de la empresa.
1. Estructura organizacional por departamentos.
2. Metodología de la comunicación interna y externa.
3. Liderazgo y coaching.
4. Análisis de puestos de trabajo y competencias por habilidades.
6. Evaluación del desempeño y tiempo productivo.
7. Modo de desarrollar las capacidades.
8. Métodos de selección de personal.
9. Redacción de currículos.
10. Preparación para entrevistas de trabajo.
11. Gestión del tiempo.
12. Habilidades asertivas (roles).
13. Motivación: salario, puesto de trabajo y ganancias.
14. Cultura de empresa, organizacional y de trabajo en equipo.
15. Actividad, productividad y competitividad laboral.
16. Análisis y resolución de conflictos: Círculos de Calidad.
17. Indicadores y objetivos sobre la Responsabilidad laboral.
18. Tributos, salarios y compensaciones no dinerarias para los trabajadores sin rango.
19. Procesos informáticos (opcional).
20. Idiomas (opcional).

Aun cuando algunos de los temas de este programa comenzaron a darse de forma sistemática a partir de 1992 en la empresa y en escuelas sindicales, que a su vez controlaban otras escuelas autorizadas por estas, todavía hoy sirven de información-formación a los trabajadores. El problema que se generó entonces y se perpetuó hasta el presente, aparece desde cuatro ángulos distintos. En primer lugar, el profesorado elegido (entre 21 y 25 años, a veces menos) no tenía suficiente experiencia ni en docencia ni en el mundo del trabajo; se limitaba a describir, y no explicar y comparar, manuales de la empresa americana, cuya idiosincrasia difiere de la española en el ámbito de las empresas medianas (entre 100 y 300 trabajadores). Era un monólogo para durmientes o una dinámica ocasional teatral que nada entendía el alumnado para qué podía servir en la empresa. En segundo lugar, la gente prefería codear barra de bar con una cerveza en mano que asistir a ese tipo de formación carente de alicientes dinerarios y de estímulos con los que ampliar sus conocimientos. En tercer lugar, era más de una hora laboral no compensada con un pago extra, y sí para incrementar la producción. Y en cuarto lugar nada hacía prever que en un futuro inmediato pudiesen recibir alguna recompensa, mientras veían que aquella escuela de parvulario era otra forma de perder el tiempo.

Las clases fueron presentadas como una propuesta de la Comunidad Europea, intencionada a pulir la formación del trabajador y educarlo en una cultura empresarial diferente. Y por

ello el trabajador debía mostrar gratitud. Los diferentes gobiernos, aparte de aplaudir esas buenas intenciones comunitarias, ahora se obligaban a pagar el préstamo más los intereses de tan magna obra. En consecuencia, se alentaba a creer que con un mayor conocimiento de la empresa y de los sistemas de trabajar, el alumnado ahora tendría más oportunidades laborales en el caso de dejar la empresa, lo cual repercutiría en un apreciable beneficio para ellos y ellas, los trabajadores. No fue así. La rotación de personal era disparatada a causa de los despidos. Y las ETT (Empresas de Trabajo Temporal), consolidaron su fama como empresa fuente que proveía a los empresarios de trabajadores procedentes de una rotación de personal incesante, pero en especial de la incontrolada inmigración que llegaba de los cuatro puntos cardinales, el coste salarial era más barato. Sin embargo, todo lo beneficioso que habían pronosticado los promotores de una idea bien intencionada a aumentar las capacidades profesionales del asalariado, acabó en agua de borrajas. Y muchos de los que afirmaban creer en el resultado de esa idea, con la explosión de la crisis en 2008, pasaron a engordar la lista de los escándalos nacionales, al descubrirse cómo se había distribuido el dinero ingresado.

De otro lado, algunas empresas familiares con facturación anual elevada, buscando imitar a las grandes compañías, contrataban los servicios de escuelas postgrado en donde el profesorado poseía experiencia de años en el mundo empresarial y la docencia. Estas escuelas proporcionaban diplomaturas y másters de elevado coste, a cargo de la empresa, pero sólo para directivos y comerciales. La instrucción sobre el modo de dirigir se fundamentaba en teorías dirigidas a conseguir una mayor productividad. Ello generó algunos comentarios cáusticos contra el empresario y contra sindicatos y gobierno. El empresario pronto frenó esta salida de dinero que, convencido de que era inversión, acabó siendo un gasto al predominar en el empleado directivo o comercial el interés por saltar a la empresa que mayor sueldo y privilegios le ofrecía.

Como contrapartida a esta formación extra empresa dirigida al aumento de la rentabilidad de la producción, se adoptó una medida comprensiva en las escuelas de los sindicatos en donde se daban clases de formación a los trabajadores en paro, que por asistir se les compensaba con una ayuda económica. La masificación inicial fue sorprendente: recibir lecciones *magistrales* y cobrar por ello. Así aplaudían la nueva enseñanza. Pero los textos eran los mismos y los profesores igualmente recién salidos del nido universitario; otros ni siquiera habían terminado los estudios.

El motivo principal de una tibieza afectiva en la gente que trabajaba sin ninguna recompensa, salvo la de un conocimiento que nunca les interesó, se debió a enterarse que los empresarios cobraban de acuerdo al número de alumnos apuntados. Este evento difundido a los cuatro vientos, a pesar del silencio requerido por la alta dirección, produjo un sustancial ausentismo del alumnado en el aula de la empresa, aunque los nombres seguían apareciendo en las listas de los asistentes. De otro lado, la desgana por ir a clase a pesar de las intimidaciones de algunos directivos como mensajeros de la voz del dueño, fue una respuesta de represalia por no cobrar.

Ese modo de *Educar* bajo el faraónico eslogan de «*Formación especializada*» —pese a que lo faraónico fue la inversión dineraria recibida para cumplir con el proyecto educativo—, no sólo indujo al rechazo por la gente que estaba trabajando, sino que tampoco dio un fruto psicológico que permitiese modificar la conciencia empresarial y laboral del trabajador y del empresario. Todos conocían bien cómo era ese mundo: “El trabajador seguía siendo el trabajador y el dueño seguía siendo el amo”. El salario del trabajador se trataba de arañar, y el sueldo del dueño sólo buscaba el engorde. Sin embargo, insisto, no se daba en todas las empresas. Algunas de ellas, los dueños eran consciente de la importancia del trabajador, fuera directivo o no. Y mantenían una voluntad de favorecerlo, aunque ocasionalmente y según su criterio.

Para más *inri* las ideologías barrenaban el cerebro de la clase trabajadora hasta el punto que los discursos, tanto de la derecha como de la izquierda, siempre parecían estar dirigidos a

una búsqueda constante del bienestar común, pues lo más significativo era la clase «trabajadora». Los resultados, también perpetuos, quedaban siempre al amparo de la esperanza. Este tejer maneje dialéctico fomentó el desánimo, lo que repercutía en el trabajo. Lo curioso es que la clase trabajadora, formada por gente excelente, sin importar la lateralidad ideológica, se encandiló con las promesas de los políticos que a la larga, y esto ocurrió a partir de 2008, provocó una nueva consciencia social cuando se dieron cuenta que durante toda la democracia la clase política y el mismo sistema capitalista, en vez de unir, sembraron más discordia entre el empresario y el trabajador, aunque se saludaran y sonrieran ambos mientras tomaban café en la misma barra del bar; unos en una esquina y los otros en la opuesta. Tras la sonrisa de salutación, el impropio concordante.

● Fase 2

Inicial para mandos intermedios

📖 Los mandos intermedios conocen la empresa por el tiempo que llevan en ella. Su aprendizaje, entre dos y tres años, dirigido y evaluado desde criterios de la alta dirección como staff del administrador o gerente, les llevó a una mayor lealtad, y, consecuentemente, a un incremento del salario. Pero los tiempos muertos persistían pese a los sistemas de dirigir, a veces conminatorios. La filosofía de la empresa y cómo desempeñar su función el mando intermedio, venía marcada por el dueño. El objetivo inalterable era la producción.

🔗 Utilidad: Evitar tiempos muertos. Comprender que trabajar en una empresa organizada conduce a una mayor responsabilidad. Tomar nota de quienes incumplían la regla de la exigida responsabilidad.

1. Diferencia entre Educación y Formación.
2. Tipos de Formación y tipos de Educación.
3. Competitividad, competencia profesional y psicoprofesional.
4. Autoridad y Mando. Conductismo, cognitivismo e introspeccionismo.
5. Aspiración y voluntad.
6. Cultura empresarial. Aprender a saber pensar. Apertura del conocimiento.
7. Teorías de la estructura de la personalidad.
8. Metodología inductiva al conocimiento del sí mismo.
9. Responsabilidad.

10. Aspiraciones y Capacidades.
11. Control del gasto.
12. Toma de decisiones.
13. Protesta y crítica (fuera de toda violencia).
14. Psicopatologías del ejecutivo y del operario.
15. Consecuencias del Ratio: pérdida de tiempo. Análisis y soluciones.
16. Consecuencias del Ratio: absentismo. Análisis y soluciones.
17. Qué es ciencia y el paradigma de Kuhn.
18. La ley de la pregnancy.
19. La empresa como Bien Social.
20. Estatuto comparado de los trabajadores.
21. Teorías: Comunismo, capitalismo, cooperativismo, socialismo, Z, X, Y.
22. Teorías: Darwin, Pavlov, Marx-Engels. Influencia en la empresa y la civilización.
23. Lectura de libros recomendados, a favor de la empresa y en contra. (Foro).
24. Riqueza compartida.

● Fase 3

Para directivos

📖 Los directivos han de conocer bien la empresa por el tiempo que llevan en ella, sea la que sea. Su aprendizaje, entre cinco y diez años, va en función de la preparación, la experiencia evaluada por él mismo y la personalidad que evalúan los demás. Su lealtad depende del sueldo que percibe y del que espera percibir o su nivel de aspiración. El objetivo inalterable es la producción rentable.

⊛ Utilidad: Hacer que la empresa evite pérdidas y obtenga el mayor beneficio posible. Pero también debería conocer el mejor modo para conseguir esas ganancias.

1. Diferencia entre Educación y Formación.

No es fácil establecer la diferencia entre ambas acepciones cuando el mismo Ministerio de Educación engloba la *formación* en la *educación*. Ambas disciplinas son tan diferentes como decir que el amor es una cuestión de cama, o que trabajar es una cuestión netamente física. El intelectual que piensa también está trabajando, y el amor es un don que muchas veces no necesita la cama para nada.

2. Qué es competencia psicoprofesional.

La competencia profesional es un valor supuesto, como la competencia psicoprofesional, deducible desde una metodología, a veces complicada, otras veces inútil, y las más de las veces sometida al azar. La diferencia entre competencia profesional y psicoprofesional estriba en que la competencia profesional omite la personalidad.

3. Qué es competitividad.

La competitividad siempre es un valor dado a un resultado laboral obtenido. Puede ser alta, media, baja o nula. Uno no es competitivo porque su valor de competencia sea alto —aplicable igualmente a la empresa—, sino porque los resultados obtenidos han generado riqueza empresarial, social y humana.

4. Metodología inductiva al conocimiento del sí mismo.

Adaptarse al pensar cognitivo y aplicarlo en la vida práctica laboral, social o familiar, no significa poseer con el mayor acierto posible un conocimiento interior a partir de la introspección. Darse cuenta uno mismo de cuál es su comportamiento implica saber reconocer cómo es su personalidad. ¿Cómo puede alguien dirigir a otras personas si no ha aprendido antes a dirigirse él mismo? Otra cosa es si interesa. Lo que se sabe, y no todos quieren reconocerlo, es que ese conocimiento interior es útil.

5. ¿Por qué aprender a pensar?

Todo el mundo piensa —me refiero a las personas—. ¿Pero, saben para qué sirve pensar y si lo que se piensa es correcto o sirve para algo? ¿Conocen la diferencia entre imaginación y fantasía o fantasía y delirio? ¿Saben qué se esconde tras el narcisismo? Pensar en un proyecto concreto implica reconocer que ese proyecto debe ser útil. Pero planificar un proyecto útil compromete a pensar, muchas veces obliga a saber pensar, sobre todo cuando se espera de él rentabilidad y tiene un coste de arranque, de mantenimiento y de seguridad para quienes intervienen o han de servirse de él.

6. Teorías de la estructura de la personalidad.

¿Conoce un directivo cómo se forma la personalidad y cuáles son los factores que intervienen? ¿Sabe qué se esconde tras el egocentrismo? La propuesta cognitiva en la empresa es sencilla, encubre la directividad conductista. ¿Pero, cuál ha sido la consecuencia? Los constantes cuadros hipocondríacos generados como una forma de venganza inconsciente contra el empresariado, ¿no ha causado pérdidas considerables en la empresa, y ésta no ha causado pérdidas igualmente con represalias contra el trabajador?

7. Toma de decisiones.

Incluso las decisiones que se apoyan en datos y tiempo son problemáticas, pues nunca se conoce la verdad hasta después del resultado, aunque se puede intuir el resultado cuando la información y datos recabados apuntan a una mayor probabilidad de acierto. ¿Pero, qué sucede cuando uno tiene que decidir en apenas unas horas o de inmediato? ¿No juega acaso un importante papel la preparación, la experiencia y la personalidad?

8. Mando y autoridad.

La autoridad en la empresa no debería entenderse como una inducción a hacerse obedecer por imperativo jerárquico. El ejército y los cuerpos destinados a la seguridad ciudadana, orden público y Estado, quedan obligados a ejercer esa potestad. Pero la empresa es un mundo aparte en donde, desde

hace mucho tiempo, el infractor de una orden no es penado, como cuando a comienzos del siglo XIX, algunas empresas de cerámica, por ejemplo, tenían dentro de su recinto una cárcel. Otra cuestión es el mando. Ninguna organización humana —también se da en animales— podría mantenerse sin una estructura de mando.

9. Teorías de cultura unitiva.

Los gremios nacieron como consecuencia de proteger ciertos oficios. Fueron los precursores de los colegios profesionales y los sindicatos. La defensa del trabajador desde los sindicatos y la defensa del empresario desde la patronal, difícilmente llegan al acuerdo para una estabilidad laboral. Los sucesivos gobiernos no han solucionado este problema. Sin embargo, ¿por qué hay empresas que consiguen acuerdos trabajador-empresa sin ningún conflicto laboral, y sin necesidad de que intervenga ningún gobierno? Una cultura unitiva entre los dos principales protagonistas de la producción y el trabajo: la empresa y el trabajador, ¿no podría venir de la Empresa Humanizada?

10. Ratios de pérdida del tiempo en la empresa.

España es el país de la Comunidad Europea en donde el trabajador invierte más horas, mientras que su rentabilidad está por debajo de los países más industrializados de esta Comunidad. Un estudio realizado sobre el absentismo en varias fábricas, descubre que el montante de horas muertas o perdidas en el trabajo es considerable (entre charlas fortuitas, toma de cafés, idas al cuarto de baño, tiempos muertos que alargan el almuerzo y la comida a medio día, cuadros hipocondríacos que llevan al ambulatorio de vez en cuando, maternidad, reuniones constantes de los directivos y mandos intermedios, muchas veces inútiles, puentes vacacionales, fiestas patronales y nacionales... alcanza un coste desmesurado que se verá más adelante).

11. Ratios de absentismo.

Los ratios de absentismo (tiempos muertos y trastornos hipocondríacos) deben ser conocidos, discutidos y concienciados por los trabajadores de la empresa y también por los directivos y el dueño. Siempre hay una justificación del absentismo, a veces coherente como: “¿Por qué desvivirse por un sueldo mísero?”. Otras veces son quejas infantiles: “Tenemos derecho a los veinte minutos del almuerzo”, una hora después de haber entrado a las ocho de la mañana. Pero no dan importancia a los diez minutos que salen antes y a los diez que regresan más tarde. “El estrés me produce una depresión de caballo, he de ir al médico”... Un cambio de cultura es necesario.

12. Psicopatologías del ejecutivo.

Los directivos de empresa, llamados también ejecutivos, no escapan al estrés, pero poseen más antídotos contra los cuadros depresivos y otras psicopatologías menores que cualquier subordinado. Ello es debido a que la presión laboral presenta mayor número de válvulas de escape: un atrayente sueldo que justifican con la responsabilidad, no con los resultados; posibilidad de escapadas al amparo de la acumulación de trabajo... Patronos, directivos, técnicos especializados y cualquier otro trabajador de la empresa, debería conocer tanto las causas de determinados cuadros clínicos como las consecuencias que se derivan de ellos.

13. El paradigma de Kuhn.

A menudo, reglas, planes y decisiones, al apoyarse en datos y experiencia, se recurre al rigor científico como si un método propuesto fuera infalible: “Está comprobado científicamente...”, suele decirse. Sorprende que incluso los profesionales de la comunicación recurran a esta artimaña para justificar aquello que a la postre se comprueba que sólo ha sido una conjetura. Conviene recordar que Kuhn nos lleva a reflexionar sobre la realidad de la ciencia, y Habermas, como otros, incluye en el mundo científico el razonamiento lógico.

14. La ley de la pregnancia.

Es curioso llegar a comprender la adaptabilidad de una persona a una situación concreta, que tiempo después llega a sorprenderse de cómo pudo adaptarse.

15. La empresa como un bien social.

Cuando en ocasiones digo que ningún dueño de empresa llega a ser nunca totalmente dueño de un valor imaginado, ni aún arropándose con el poder legal de la propiedad, sólo quiero significar la incongruencia de creerse propietario de un bien que mientras está en marcha también es patrimonio de

aquellos que lo oxigenan con su esfuerzo. He podido ver fábricas y comercios, juntamente con otros del equipo de trabajo, que tras varias huelgas o abandono del personal cualificado, su valor de mercado se había convertido en valor de chatarra, incluso menos. La empresa que llega a ese límite, nunca es un bien social. Pero la empresa viva debe convertirse en un bien social. El sistema capitalista así lo propone y alienta a que esta idea es el legítimo derecho que todo empresario tiene a hacerse rico con su talento y esfuerzo. En absoluto definiendo el sistema comunista. Pero discutiré que el esfuerzo para el beneficio sea solo del dueño de la empresa.

16. Riqueza compartida.

2008 representará en la historia venidera el despertar de la niñez para mucha gente del trabajo —sigo refiriéndome a España y a las PyMEs de mi país, que es lo que más me interesa—. ¿Si un salario que no permite vivir dignamente es participar de la riqueza de quien ha pagado ese salario orgulloso de haber cumplido con la ley, de qué se puede quejar cuando no consigue los objetivos gananciales pronosticados por la alta dirección si no utiliza la coacción o la amenaza legal: el despido? El salario es una imposición legal para que el empresario se resarza del esfuerzo producido por el trabajador, y del cual —el salario— el Estado reclama la parte dineraria con la que el trabajador contribuye a los costes del Estado. No sólo es legal, también es legítimo. Pero el salario de un trabajador no es una respuesta concordante con el esfuerzo realizado. Puede haber diferencia por exceso (cobrar más de lo que representa el esfuerzo realizado) y por defecto (cobrar menos). La Empresa Humanizada busca compensar estas diferencias para que sea justo lo que cobra el trabajador y justo lo que paga el empresario. Es más, el empresario y la sociedad siempre saldrán ganando con la Empresa Humanizada.

Propuesta para impartir el programa

Grupos: División por departamentos, categoría y tiempo de permanencia.

Tiempo: 1 hora semanal por grupo. (Tras la jornada laboral de tarde).

Número: División del número de trabajadores por 5 días a la semana
= ± 20 trabajadores por grupo.

Espacio: La mayoría de empresas de aquí, tienen comedor o espacios libres de suficiente dimensión para acoger una audiencia no masiva. Se hizo desde 1992 para formar a directivos, mandos intermedios y especialistas, a pesar de que los resultados no fueron satisfactorios y los costes fueron abusivos.

Coste: Prorratedo entre la empresa y el Estado central y las Autonomías.

Beneficio: Superior al de otros programas impartidos.

8.05 Advertencia

Los temas expuestos sólo son una guía pedagógica que puede modificarse, añadirse algún tema más o eliminar otros, a criterio del profesorado o la escuela que se haga cargo de la enseñanza. Hay que recordar que *Formar* es enseñar a hacer algo, mientras que *Educar* es enseñar a convivir y a comprender por qué es necesario aprender y aprender de uno mismo. Algunos de estos temas están destinados a los directivos, en especial la fase 3. Pero cualquier trabajador, superadas las dos primeras fases, podrá optar a esta fase. ¿Por qué un trabajador no puede llegar a directivo? ¿Es necesario que pase por la universidad o una escuela de postgrado?

La finalidad es modificar en el tiempo la consciencia social que se tiene de la empresa y del trabajo, pero no a través del monólogo del profesor cansino e inexperto, sino de la discusión que emana del saber pensar sobre aquellos temas que verdaderamente conciernen a la vida laboral, y de forma indirecta a la vida familiar.

El intento de convencer a un trabajador para que asista a clases fuera de la empresa y así tener más posibilidades de progresar en la vida, es trabajo baldío. “Para qué. Uno se da cuenta de algo que ya conoce. Y sin ir cobra igual que si está en paro”. Es la respuesta de los desempleados que asistieron a ese tipo de formación. Cobraban la subvención por desempleo. “Para

qué perder el tiempo sin cobrar nada. Prefiero el bar o la tele en casa”. También es la respuesta que se escuchaba de quienes tuvieron la escuela en la empresa. Sin embargo, Formación y Educabilidad, sin duda, son imprescindibles si queremos cambiar el mundo que nos ha tocado vivir. La cuestión de fondo es, ¿cómo transformar la resistencia a una educabilidad cuando la enseñanza no aporta ningún tipo de beneficio?

Siempre hay algo más que aprender en la empresa fuera de los conocimientos adquiridos: reciclaje sobre técnicas empleadas, modo de aportar ideas a partir del trabajo realizado, estudio de problemas laborales... Idiomas, informática... Es ampliar la formación. El fin de la educabilidad para un mundo empresarial-laboral diferente, es crear la cultura empresarial necesaria para modificar una idiosincrasia de siglos en una forma de ser más afín a lo que la empresa moderna demanda. Por ejemplo: Trabajar menos para saborear la familia y con mayor rendimiento.

Actualmente hay una tendencia al cambio. Pero sin una buena preparación del profesorado que debería partir de la idea consensuada de cómo queremos construir el futuro y unos ingresos que le permitan ser un buen profesor, resulta difícil que pueda llegar a serlo. La Escuela, la Academia, la Universidad tienen el deber de presentar proyectos pedagógicos y educativos, explicando la razón de ser y los fines que se persiguen. Algo se está haciendo en este sentido, pero en algunas carreras y para jóvenes. Jóvenes que cuando entren en el mundo laboral, acabarán por claudicar al sistema establecido si el sistema laboral no ha cambiado.

TERCERA PARTE

9 **L'ALCOLRA** (Atisbo de felicidad)

78

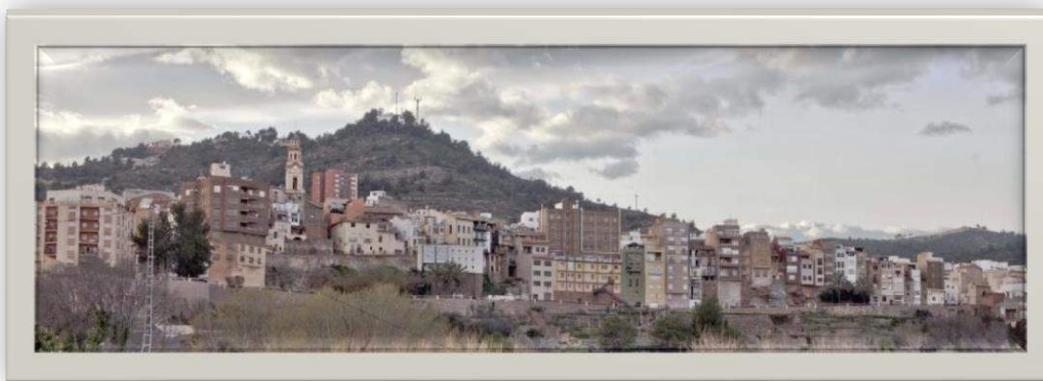
9

L'ALCORA Atisbo de felicidad

L'Alcora es una ciudad, y es marco de referencia en el espacio geopolítico de cualquier punto del planeta. Esta ciudad, como otras muchas de la Comunidad Valenciana y de España, me imagino que las hay en otros lugares de la Tierra, confirma que al comenzar la *democracia* española (1978) y en época anterior, llamada *franquista*, existía un modelo de humanización en la empresa que precedió a la teoría Z de W. Ouchi (1973).

En este capítulo, abordaré únicamente algunas de las empresas que ofrecieron este singular modelo de convivencia. No es, sin embargo, el modelo límite de lo que entiendo como Empresa Humanizada que propongo en esta tesis. Pero, en mi opinión, es una forma de entender el acercamiento real a lo que podría ser la humanización del trabajo en cualquier parte del mundo. Repito, no es una propuesta anticapitalista ni contra el comunismo, sino de cambio en aquellas posiciones reprobables y condenables en la vida del ser humano.

Panorámica de la primera ciudad industrial de la cerámica: L'Alcora



Cuadro 11

La Real Fábrica de L'Alcora inicia su producción cerámica en 1727. Su dueño el IX Conde de Aranda. Si bien al principio fue dirigida por maestros franceses, la Academia de Aprendices sería la que posteriormente abasteció la fábrica de técnicos y nuevos directivos netamente españoles de Alcora y otras ciudades de Castellón, como Onda, Villareal, Nules... y muchas ciudades más. El nuevo propietario, D. Pedro Pablo, X Conde de Aranda, militar de carrera, impulsó la factoría fundada por su padre y se dedicó a la fabricación de porcelana, obsesión de la aristocracia europea, por la que pagaban grandes sumas de dinero. La tierra arcillosa era barata y procedía de L'Alcalatén, región en donde quedó asentada la fábrica. Los trabajadores percibían sueldos de supervivencia precaria. Receloso el Conde de que hubiera fugas del preciado producto: soperas, vajillas, salseras, pisapapeles..., etc., construyó una cárcel en el interior de la factoría. No dio resultado. Envejeció y murió. Y nuevas y pequeñas fábricas comenzaron a florecer por los pueblos del alrededor, pero para fabricar pavimento o baldosa cerámica y azulejo, menos complicado que la porcelana y más pragmático y rentable. La vida laboral y la población comenzaron a gozar mejor vida económica y social que la proporcionada por el señor conde.

La Real Fábrica a duras penas sobrevivió hasta poco antes de la Guerra Civil (1936-1939). Al terminarse el conflicto armado entre hermanos, los aprendices más viejos se convirtieron en técnicos y algunos de ellos posteriormente en empresarios. Una red comercial emergió por todo el territorio nacional y países aledaños. Y un amplio abanico de técnicos y especialistas comenzaron a brotar desde la experiencia y la imaginación. Ello hizo posible una nueva generación de ceramistas o azulejeros que de 9 fábricas al terminar la guerra, se convirtieron en más de 300 en el andar democrático, y muchas más empresas auxiliares y de ocio.

Así se consolidó la cuenca azulejera castellonense —6.632 km², de los 504.645 km² que tiene España, con una red de ciudades conectadas por la techumbre de enormes naves industriales y cajas de pavimento y azulejo empaquetadas en alineadas pilas de palés; 600.000 habitantes y entre ellos 111.000 extranjeros producto de la inmigración (18'5%)— como la industria cerámica de mayor prestigio del mundo, por su creatividad, diseño, tecnología y enormes beneficios fruto de cubrir suelos con baldosas llamativas y paredes con azulejos decorados. Cientos de millones de metros cuadrados embellecieron e higienizaron millones y millones de hogares distribuidos por todo el planeta. Casi tres siglos quedan atrás. Y muchos fueron los dueños de estas enormes factorías que crearon una idiosincrasia captora de *bienestar* para toda una región española y otros lugares del mundo en donde se distribuía y se distribuye la cerámica.

L'Alcora, enriquecida con la tierra arcillosa moldeada, pintada y cocida en la comarca del Alcalatén, en tierras de Castellón frente al Mediterráneo, fue la puerta de una gran industria repartida por toda la provincia que, con sus empresas auxiliares, dio vida económica a la población de más de 50 ciudades grandes y un centenar de pequeñas, y a una población autóctona, nacional y multirracial dentro de España y fuera con centros de distribución.

Pero, ¿cómo era la vida de las personas que vivían de la cerámica, incluyendo las empresas subsidiarias y un turismo nacional e internacional boyante, en una región tan pequeña? Nadie se planteaba qué era felicidad. El pez tampoco piensa qué es el agua hasta que la pierde. La felicidad solo se reconoce que fue —incluso recordando pequeños conflictos familiares y laborales que siempre los hay en cualquier parte del mundo—, cuando se ha perdido. La felicidad era tener dinero para vivir bien, adquirir bienes y derrochar sin control.

Muchas eran las familias autóctonas o de otras partes de España o del mundo, de cualquier raza y religión, llegadas para trabajar. Ilusionadas por los ingresos del hombre, la mujer y algún que otro hijo sin terminar los estudios. Las mujeres percibían el mismo salario que el hombre en el mismo puesto de trabajo. Y muchos eran los dueños de empresa que agradecían la lealtad y la dedicación de algunos dirigentes y técnicos especializados, incluso de trabajadores sin cargo ni título. Y lo agradecían mediante dádivas monetarias y favores de apoyo. No era sistemático, sólo puntual. Años 1960-2005. Y esos ingresos permitían, además de vivir con holgura y sin preocupaciones económicas, convertir los viernes por la noche, sábados y domingos, en una fiesta familiar en chalets particulares, bares, cafeterías y restaurantes, playas, y montaña cuando caía la nieve en invierno. Rodaba el dinero. Los bancos extendían la alfombra roja hasta el más pobre. Era divertido ver cómo los directores de las sucursales bancarias limpiaban esa alfombra para que pisara el cliente. Y cuando se daban las fiestas del pueblo, que con tantos pueblos y tantos santos siempre era una fiesta nacional sin fin, la religión se convertía en cómplice habitual de la diversión callejera, aunque a la ceremonia religiosa (misas y procesiones) sólo acudiese la obligada banda de música, los jefes de la religión, cetro en mano, y la autoridad uniformada... y unos cuantos que se llamaban fieles confesados y comulgados. No había huelgas, ni brutales atentados contra el mobiliario urbano o las cristalerías de la banca. Y curioso, hubiera rodado la coca o no, el fumeta o el alcohol casero o codeando barra de club nocturno, los lunes... a trabajar.



Pero, ¿no es eso lo que W. Ouchi propuso a la comunidad fabril americana comenzando por la General Motors en la década de los 70, y más tarde a Hewlett-Packard, Ford, IBM... aunque, *posiblemente*, sin tanto jolgorio, hierba y pandereta? L'Alcora no necesitó a Ouchi. Ouchi hizo aumentar el sueldo de los directivos para satisfacerles y así poder alcanzar la mayor producción y rentabilidad posible. Asimismo, también hubo trabajadores agraciados con esporádicos aumentos o compensaciones dinerarias. Más tarde entrarían otras grandes empresas en la dinámica de la humanización laboral. Pero jamás se «sistematizó» el método de humanizar la empresa desde una legislación coherente y segura para el trabajador. Sin embargo, el método fue considerado como un paso vital para la concordia en el trabajo y la mejora de la dignidad humana. Si esto es así, ¿por qué cada vez más la distancia entre la riqueza y la pobreza muestra diferencias estelares e insostenibles? Es más, ¿no es esta desigualdad una burla política que empuja la losa para el soterramiento de la humanización laboral y social?

W. Ouchi, como otros autores interesados en humanizar el mundo del trabajo y la empresa: (McGregor's (1960); R. Likert (1967); Abraham Maslow (1970); Edwards Deming (1980); Jina Bacarr (1994) [...]), tuvo como foco de iluminación la manera en que los japoneses dirigían sus empresas. El origen de ese modo de ser se encuentra en una cultura milenaria. Pero estos planteamientos —que son pasos de gigante para erradicar la fagocitosis perversa del capitalismo y del comunismo, y convertir el trabajo en el bastión ineludible y defendible para conseguir un mundo diferente—, todavía distan en algunos aspectos de lo que intento transmitir con la idea de establecer un método que permita un modesto avance más. Pero antes de explicar el método y sobre qué pilares debe asentarse, veamos el trabajo en la cultura japonesa.

9.01 El salario y la cultura laboral japonesa.

En las empresas japonesas todos los empleados tienen salario fijo, incluido el presidente. Este salario se cobra siempre. Es un salario que permite, según la categoría de cada cual, vivir con la dignidad necesaria junto con su familia, o de forma individual. Cuando finaliza el ejercicio económico, todos los empleados, empezando por el Presidente de la Compañía, reciben una compensación dineraria de acuerdo y en proporción con los resultados anuales alcanzados. Este "ingreso" puede llegar hasta un importe de seis mensualidades. El puesto de trabajo es de por vida. Los estudios para el reciclaje y conservación de la cultura son obligatorios. La cultura japonesa, pese los altibajos económicos en las dos últimas décadas y la globalización de culturas con las que tropieza en los países que se asientan, se mantiene firme.

La limitación de esta tesis no permite extenderme demasiado sobre cómo ha influido y sigue influyendo la cultura japonesa en la cultura occidental. Ouchi y quienes quieren humanizar la empresa y el trabajo, son considerados apóstoles de una forma de ser distinta a la que estamos sometidos, generación tras generación, tanto a un lado del Atlántico como al otro. Escaso decir que la cultura española —tan variopinta como inconclusa, debido a la pluralidad de razas y modos de ser con los que se ha encontrado nuestro país con el asentamiento de inmigrantes o de paso a otros países europeos a lo largo del tiempo—, precisa más que nunca un afianzamiento, no ideológico que con el tiempo se irá moldeando para el bien social, sino idiosincrásico para consolidar una madurez personal y colectiva que nos permita criticar con severidad y rigor el comportamiento de quienes siendo administradores de nuestros bienes culturales, económicos y educacionales, tomaron un día el camino equivocado hasta provocar el desconcierto, la desunión y la desesperanza. No se trata, por lo tanto, de implantar, al ciento por ciento, el modelo japonés, pero sí de tomarlo en cuenta y progresar desde la empresa y el salario digno que permita a toda la población laboral y su familia vivir dignamente y en paz.

La otra pregunta, a la que ningún economista de los consultados ha sabido dar una respuesta coherente, es: ¿El dinero almacenado, metido en paraísos fiscales o en cajas de cauda-

les bajo sótano, para qué sirve? Una respuesta fue: “Se invierte”. Sí, ¿pero dónde si está en los sótanos? El empresario busca rentabilizar su dinero, pero, ¿cómo si lo tiene escondido?

Países que casi todo el mundo sabe por programas en la tele o por comprar algo barato, pagan por ocho horas de trabajo diario, y al parecer es una suerte, alrededor de dos euros día por persona, si son dólares es más barato. Pero la venta de ese producto en los países industrializados, con marcas de prestigio falsificadas, o nuevas marcas, en ocasiones es cien veces superior a los beneficios que se obtendrían de fabricar esos mismos productos en los países receptores. El negocio del empresario es legítimo buscarlo allí donde haya más beneficio. Es el póker con el que juega el capital. Es el instinto de supervivencia y de placer juntos elevado a la máxima potencia. Es globalización. Este modelo de globalización ha convertido a gente que en su juventud era humilde en empresarios con inmensas fortunas en tan sólo veinte o treinta años. ¿Es ello criticable por quien no ha tenido la suerte, la audacia o la valentía de lanzarse a esa nueva modalidad de conquista? No es esa la cuestión de fondo. El núcleo del problema se encuentra en los mismos gobiernos. Pues, sin globalización, le democracia en España también ha transformado la vida de muchos políticos de cualquier ideología en grandes potentados. Y la banca y cajas de ahorro, llamadas hasta no hace mucho tiempo «monte de piedad», ha sido otro agujero negro en el espacio estelar del mundo empresarial y político. La pregunta es, ¿qué han hecho y qué hacen los políticos, además de glorificar a los grandes jefes de esa constelación planetaria?

En L'Alcora, como atisbo de felicidad, tomado como radiografía de progreso nacional, rodaba el dinero. La religión sólo servía para poner velas al santo predilecto que debía proteger a la juventud, y no tan jóvenes, de la droga, de los accidentes en carretera, y de que no faltara el trabajo. Y se glorificaba al santo patrón de cada pueblo con celebraciones acarameladas de juergas y charangas. Y a eso se llamaba fe. El fútbol servía como distracción enfebrecida por los ánimos que desde el sofá daban los televidentes. Sobre la mesa, botellas de cerveza y copas cargadas de brandy, whisky o vodka. Entre sorbo y sorbo el griterío del ¡aupá! para el favorito, o la maldición para el equipo contrario. Y el lunes, de no ser semana festera o días puente o fiestas nacionales o... a trabajar para invertir ocho horas que desde la salida de casa hasta la llegada eran más de diez, pero en el trabajo representaban menos de seis. Almuerzo, café, comentario, comida, baño... Eran tiempos muertos fuera de otros tiempos de salida para un repaso en el ambulatorio del seguro. Había dinero, había complicidad entre compañeros, había hermandad entre colores de piel. ¡Había felicidad! El dinero en abundancia familiar era la causa. Pero también el modelo de cultura heredado generación tras generación, y el modelo de educabilidad y modelo de ejemplo recibido de los que debían dar otro tipo de ejemplo, fue la causa de tan supuesta felicidad. Pues no sólo el dinero da felicidad. Empresas con el mismo talante podemos encontrarlas en la ciudad de Alzira, provincia de Valencia, Jijona con el turrón, Ibi y Onil con el juguete en Alicante, zapatos en Vall D'Uxó en Castellón... Y turismo en todas partes del territorio nacional. Hay más.

En el correr del tiempo la vejez, cómplice de la biología, llevó a la tumba las ilusiones de aquellos emprendedores que un día se sintieron jóvenes y ambiciosos; lo eran. ¿Qué maldad hubo en ello si además contribuyeron al bienestar de la población? Pero tras el sepelio del viejo, murió el porvenir del dinero almacenado. Y nuevos empresarios brotaron. Algunos ya eran inversores llegados de otros lugares.

Recordemos el cuadro 9 y la conclusión, razonamiento y sofisma...

METODOLOGÍA DE LA HUMANIZACIÓN EN LA EMPRESA

Empresa con una facturación de 2.700.000 € y BAI del 22% sobre facturación = 594.000 € Netos ± 400.000 €.										
	2.700.000	Códigos:	12		14	100		22%		594.000
	Pirámide	Suel/sal	Suel/sal	Incent.	Pers.	Tot. Indiv.	Total indiv.	Cost em.	Diferen.	
		mes	Año	año		mes	año			
1	Gerente	5.000	70.000	20.000	1	7.500	90.000	90.000		
	Altos directivos									
1	Dir. Comercial	3.000	42.000	6.000	1	6.000	72.000	72.000	348.000	
1	Dir. Financiero	3.000	42.000	3.000	1	5.750	69.000	69.000		
1	Dir. Producción	3.000	42.000	3.000	1	5.750	69.000	69.000		
1	Dir. Marketing	3.000	42.000	3.000	1	5.750	69.000	69.000		
1	Dir. Personal	3.000	42.000	3.000	1	5.750	69.000	69.000	438.000	Alta dirección
	Staff interno	0	0	10.000	5					
7	Mandos interm.	2.000	28.000	0	1	2.333	28.000	196.000	308.000	
4	Técnicos	2.000	28.000	0	1	2.333	28.000	112.000		
71	Operarios fijos	1.000	14.000	0	1	1.167	14.000	994.000	1.128.400	
12	Operar. volantes	800	11.200	0	1	933	11.200	134.400	1.436.400	Trabajadores
100	Personal total								1.784.400	Coste/trabaj.

Cuadro 9 (repetido, viene de página 58)

En este cuadro evité intencionadamente colocar la columna que valoriza las horas muertas en la empresa, las horas de absentismo, las horas de puentes y fiestas múltiples... Se encuentra más adelante. Pero, recordemos igualmente antes las conclusiones:

Conclusión: 94 trabajadores soportan los costes de 6 directivos más los beneficios legales del inversor: ± 400.000 euros netos año. **Preguntas:** “¿Los seis altos directivos solos, serían capaces de sacar la producción adelante?”. “¿Pedirían ayuda laboral a los inversionistas?”. “¿Qué salario se pondría el inversor y los altos directivos para cubrir su caudal de gasto acostumbrado?”.

Razonamiento: Aun cuando este planteamiento es absurdo, no deja de ser un pensamiento para la reflexión. La evidencia de que el instinto de supervivencia no es domable por el ascetismo colectivo, obliga a comprender que el trabajo es inherente al hombre y a la mujer en estado laboral para continuar existiendo.

Sofisma. Los hombres y mujeres satisfechos por las bondades del capitalismo salvaje o sin escrúpulo, defienden su rechazo a toda idea que incite a reducir sus habituales ingresos dinerarios en beneficio de la clase trabajadora. “Ellos ya tienen su salario”, exclaman. Y aducen que ese planteamiento de ganar más allá del salario es una «pretensión absurda». En consecuencia, jamás debería permitirse una modificación del sistema capitalista leal a sus principios: “Quien tiene dinero e invierte siempre busca incrementar su dinero; es su deber y es su legítimo derecho. La gente necesita vivir *al precio que sea*, y el trabajo es el único medio que puede proporcionar esa supervivencia. Incluso robar es una faena o jugar a los juegos de azar”, exclaman de nuevo; y siguen: “Hay que tener en cuenta que ya son muchos los que están en la fila del paro pidiendo trabajo. ¿Por qué restringir nuestros privilegios? Además, el trabajo siempre precisará dirección y útiles para llevarlo a cabo”.

Este modo de «cosificar» al trabajador menos privilegiado, y son el mayor número de trabajadores de todo el planeta, tiene sus consecuencias. El radicalismo afincado en esa manera de ser, se encuentra en aquellos que viven una economía acaudalada y sin problemas. Luego, creen que esa posición debe mantenerse inamovible. No quieren entender que en su forma de actuar se encripta el egoísmo sin límite que a la postre pasa factura; la historia lo prueba. Tampoco quieren saber nada que vaya contra ellos. El que se encuentra arriba, sin que ahora importe

METODOLOGÍA DE LA HUMANIZACIÓN EN LA EMPRESA

cómo ha conseguido llegar a esa altura, siempre que sea inmaduro luchará por defender su trozo de rellano. Y se acogerá a la poética argumentación de que el paro nunca dejará de existir, y *siempre* habrá demasiados buscando trabajo. “El desempleo es inevitable”, dicen. Si el pensamiento es libre, legítimo es que se piense así. Los *grandes cerebros* del capital siempre encontrarán la mano de obra que ejecute el trabajo que se pide, y dinero para que otros hagan cumplir la orden; algunos los llaman «cabos de vara». Pero en absoluto es un pensar lógico. Este modo de razonar, al fin y al cabo, es un sofisma, un engaño y un autoengaño²⁶. Circunstancias adversas, nefastas, incluso trágicas, pueden hacer bajar los escalones al que tan a gusto, seguro y orgulloso se había acomodado en el descansillo. Y hacerle pensar de otra manera cuando a trompicones llegue hasta el sótano que él mismo en su barrer diario había llenado de basura. Ha sucedido en la historia humana, y seguirá sucediendo si el cambio de pensar no se lleva a cabo.

La aplastante lógica, que emanando de la razón y no de las pulsiones instintivas no controladas, señala el verdadero camino a partir del cual el *hombre* se aparta de la bestia. El egoísmo es bueno, pero como el vino: una o dos copas llevan a la comicidad, la inmadurez o a la pedantería; todo marcha bien en ratos de ocio y diversión. Cuando sobrepasas las cuatro, el narcisismo se despierta y te envilece, hasta que la avaricia te convierte en tirano. Y contra un tirano siempre hay otro tirano.

Veamos ahora el cuadro que representa el departamento comercial en la misma empresa.

Empresa con una facturación de 2.700.000 € y BAI del 22% sobre facturación = 594.000 € Neto ±400.000 €.									
	Códigos:	12		14	100	6%			2.700.000
Dep. Comercial	Suel/sal	Suel/sal	Incent.	Pers.	Total	Total	Cost em.	Diferen.	
	mes	Año	año		mes	año			
1 Director comercial	3.000	42.000	30.000	1	6.000	72.000	72.000		
Jefes de área									
1 A (Nacional)	2.000	28.000	8.000	1	3.000	36.000	36.000		
2 B (Resto Europa/Rusia)	2.000	28.000	14.000	1	3.500	42.000	42.000		
3 C (América Norte)	2.000	28.000	9.000	1	3.083	37.000	37.000		
4 D (América Sur)	2.000	28.000	3.000	1	2.583	31.000	31.000		
5 F (Asia/Japón/Oceanía)	2.000	28.000	10.000	1	3.167	38.000	38.000		256.000
14 Comerciales libres				5					
A comisión (± p/cáp.)				14	11.571	162.000			162.000
Total División comercial				20					418.000

Cuadro 13

La división comercial cuesta a la empresa 418.000 euros año, más el impuesto que paga la empresa por trabajadores con contrato SS (con seguridad social) o libres. Los comerciales libres tributan de acuerdo a las leyes de cada país en donde realizan su labor de captación y mantenimiento del cliente. La empresa destina un ± 5% de los beneficios BAI conseguidos (Beneficio Antes de Impuestos) a reservas para hacer frente a las deudas con los acreedores. Es decir: $594.000 \text{ €} * 5\% = 29.700 \text{ €}$ a los que hay que añadir el capital escriturado, bien como Sociedad de responsabilidad Limitada (SL) o anónima (SA). “Los componentes escriturados en la sociedad, no responderán personalmente por las deudas sociales contraídas”. Aunque lo importante para nosotros es la filosofía participativa de todos los trabajadores y no solo del grupo de personas que compone el departamento de ventas que cobra un salario y una comisión (incentivos o porcentajes). Sin ventas, la fábrica o el comercio, no funciona. ¡Cierto! Sin producto, el equipo de ventas carece de sentido. ¡Cierto! Y sin una administración que controle cada ejercicio, todo sería un caos. ¡Cierto! Y sin un control del personal, sería otro caos. ¡Cierto!...

²⁶ **Sofisma.** Ver referencia 21 página 59.

9.02 Razonamiento deductivo

- *Primera parte:* Si la empresa, por las causas que fueren, suspende pago (Concurso de Acreedores), aparte del capital escriturado, la SL (Sociedad de responsabilidad Limitada) se constituye con un respaldo dinerario de poco más de 3.000 € dividido en participaciones de los socios fundadores). O, dicho de otro modo, 29.700 € más 3.000 € = 32.700 € sería el capital con el que afrontarían las deudas contraídas, y en la SA (Sociedad Anónima de poco más de 60.000 € dividido en acciones de los socios fundadores) siguiendo el mismo procedimiento. Algunos empresarios, tal vez muchos, salvan su patrimonio, y hasta en ocasiones lo incrementan, antes de que desaparezca la empresa, mediante procedimientos (*trucos*) legales. Pero si no se liquidan las deudas, la empresa pasa de Concurso de Acreedores a Quiebra. La empresa que desaparece con deudas que jamás podrán cobrarse arrastra la caída de otras empresas.

- *Segunda parte:* 6 millones de parados en España no han brotado por generación espontánea al clarear el día. Una elevada mayoría son consecuencia de empresas que fueron cayendo por efecto dominó a partir de la crisis de 2008. Unas sencillas preguntas al hilo de este razonamiento, sin deseo de que sean tomadas como un ataque frontal a la irracionalidad que con apasionado ahínco y demasiada frecuencia defienden los bien afincados en el sistema capitalista, deberían ser contestadas sin tapujo dialéctico por los eruditos de la economía:

¿Qué impide que la reserva dineraria para afrontar las deudas contraídas: IVA, SS, impuestos varios, acreedores materias prima y otros, salarios, etc., no sea suficiente por ley cuando la empresa cae o desaparece? ¿Qué impide que con la aplicación de la teoría Z y los Círculos de Calidad, de lo que hablaré a continuación y ampliaré su trayectoria y utilidad, y criticaré algunos de sus proceder, los trabajadores, aparte del salario, tuvieran un porcentaje prorrateado de acuerdo a su rango, función, tiempo y cargo como lo tienen los comerciales? ¿Por qué no existen leyes que garanticen unos ingresos suficientes a aquellos que son protagonistas directos de la riqueza que generan en la empresa que trabajan y en la sociedad? ¿Por qué se sigue manteniendo esas distancias tan abisales entre algunos ricos y demasiados pobres? ¿Por qué los gobiernos no investigan a fondo quiénes son los que buscan un nuevo orden mundial a costa de otras formas de esclavitud? ¿Por qué nunca ha interesado que el *hombre* (hombre y mujer) evolucione desde la infancia a través de un aprendizaje riguroso de la introspección-reflexión y los modos de aprender a pensar libremente? ¿Por qué se amenaza de forma subliminal o directa a través de películas, discursos televisivos y literatura amenazante con la llegada del caos mundial si no se acepta la ideología de la salvación que promociona el capitalismo fagocitario y zampón? ¿Cuál es esa ideología, volver al nazismo, fascismo, totalitarismo? “¡Yo o el caos!”. La ultraderecha y la ultraizquierda europea, demonizadas en la Tierra, abogaron por separarse de esas ideologías base que costó alrededor del cinco por ciento de la población mundial (3.500 millones de habitantes al terminarse la segunda guerra mundial) durante el siglo XX, casi 170 millones de muertos en las trincheras, bajo los escombros de edificios bombardeados, hospitales de campaña, asesinatos de revancha... ¿Por qué los gobiernos han permitido que la población en el mundo se haya duplicado en tan sólo 50 años? Somos 7 mil millones de habitantes en este planeta. ¿Muchos? ¿Pocos? Mentas abatidas por el pesimismo aseguran que ese descontrol es el plan maquinado por los promotores del nuevo orden mundial. Otras mentes, igualmente desalentadas, rayando el histerismo, piensan que las fábricas de armamento y de destrucción masiva siguen llenando almacenes ocultos de países poderosos.

En España hay 6 millones de parados, en Europa 50 millones. En el mundo... ni se sabe. La demografía sigue picando la campanilla. ¿Qué sucede con la globalización o mundialización? De ello hablaré en las conclusiones, pero antes, para seguir con nuestro plan, veamos los siguientes apartados...

9.03 Tiempos muertos en el trabajo y análisis comparativo de coste

● **Definición**

Un tiempo muerto en la empresa o en un organismo oficial, es la distancia que recorre el minuterero de un reloj durante la función laboral de cualquier trabajador (directivo o no directivo o dirigente o funcionario de manguito) que resulte improductiva o no rentable.

● **Catálogo de tiempos muertos:**

1. Absentismo o ausentismo. Abandono de las funciones laborales a voluntad.
2. Fiestas patronales. Todas las poblaciones en España tienen su Santo Patrón. Las fiestas en honor del santo o la divinidad, a quienes dedican ritos religiosos con audiencia limitada o masiva, llenan bares, restaurantes, salas de fiesta, clubs nocturnos, y se consumen miles y miles de litros de alcohol y otros aledaños para congraciarse con la vida y sedar la angustia del trabajo y de los retortijones de tripa que causa el porvenir.
3. El descanso (almuerzo matinal) legislado no inferior a los 15 minutos, que se alarga a más de treinta. En los organismos oficiales ni se sabe. Hay que reponer fuerzas.
4. Horas para la comida (medio día). No me refiero a las dos horas obligadas cuando la jornada no es continua, sino a la salida, que siempre es antes, y la entrada que siempre es después del tiempo reglado.
5. La toma de café repetida para despejarse del agobio que produce trabajar.
6. La tertulia saltarina y camuflada que refiere al fútbol, a los eventos circenses de la política y a las lamentaciones que reclaman una salida al ambulatorio.
7. La salida al ambulatorio médico para una revisión del ánimo y pedir la pastilla contra el estrés, la depresión o cualquier afección inventada o diagnosticada anteriormente.
8. El entierro de un familiar que apenas se conoce, pero la cara de compungido genera lástima y condolencia en el jefe superior.
9. Tropezón con algo que no había visto y hay que ir al botiquín de urgencia.
10. Ir al aseo cuatro veces al día.

Este decálogo es muestra de una cultura ancestral restauradora en el mundo del trabajo español. Todos los trabajadores de una empresa tienen derecho legal a descansar un mínimo de 15 minutos para el desayuno, almorzar, o simplemente tomar café o una bebida refrescante. 15 minutos a los que hay que sumar los minutos de retraso que siempre sobrepasan los 10 minutos; es decir, 25 minutos por día. En 100 trabajadores (directivos y no directivos) son unas 40 horas perdidas diariamente. Esta cantidad, multiplicada por los 251 días laborales al año suma unas 10 mil horas que jamás se recuperarán. Son una exigencia de la costumbre legalizada.

A nadie se le escapa que ningún trabajador por el hecho de estar trabajando deja de ser la misma persona que es cuando está en familia o fuera de la empresa. Todo trabajador es persona, no cosa ni máquina, y como persona con pensamientos, sentimientos, sensaciones y aspiraciones es propensa a adquirir hábitos que siempre son justificados hasta convertirlos en una necesidad. Pero si a ello unimos los nueve puntos restantes del decálogo, algunos cálculos realizados en varias empresas, ofrecen cifras que en cierta medida podrían contestar a los comentarios que se hace en la Comunidad Europea sobre el trabajador español: "Trabajan muchas horas, pero rinden poco. Además llegan muy tarde a casa. Debe ser el Sol".

100 trabajadores (directivos y no directivos) han de trabajar 1.826 horas cada uno al año. En absoluto se trabajan esas horas por persona, muchos dirán que más. La realidad es que el resultado cifra menos horas. Repito: Fiestas nacionales, patronales en cada ciudad y pueblo,

puentes²⁷, y una lista de eventos para el relax que siguen astillando el tronco laboral sobre el que se sostiene todo un país. Algunos directivos alardean de llevarse trabajo a casa. No niego que sea cierto, pero... ocasionalmente y en un maletín que vuelve a la empresa sin abrir. Aunque si hicieran algo tampoco tendrían que presumir tanto; su sueldo lo compensa.

Pero la cuestión de fondo es que una empresa con 100 trabajadores debe hacer 182.600 horas productivas al año. No las hace. El problema irresuelto, como un nudo gordiano, es por qué falla una organización que en apenas cincuenta años ha conseguido distanciarse de una rutina esclavista de milenios. Sin embargo, si observamos que con ese tiempo (182.600 horas año) se han facturado y cobrado 2.700.000 € al año, resulta que cada hora se producen 14,786 €. Es decir, si multiplicamos los 14,786 € hora por las 182.600 horas al año el resultado es de 2.700.000 € facturados y cobrados.

Siguiendo este razonamiento, la pregunta es: ¿Qué se habría facturado si las 40.000 horas perdidas al año hubieran sido rentables por producir más? Si cada hora produce 14,786 € por hora día, 40.000 horas perdidas, de haberse aprovechado, hubieran producido 591.440 € año. Es decir, la facturación había aumentado, el beneficio habría aumentado y la empresa habría ganado más dinero. Cualquier economista presentará argumentos que refuten este planteamiento. Por ejemplo: La empresa no funciona así. Ahí termina su fiesta discursiva. Contra este dogmatismo debo utilizar la lógica racional. Si la física, la química, la astronomía, la estadística, la economía, utilizan las matemáticas para generar teorías razonadas que han de aprobarse o refutarse, esta hipótesis de trabajo también puede ser refutada, aunque no con discursos enmarañados de inconclusiones y sofismas, sino con resultados fidedignos, o refutarla con números reales, no con invenciones apañadas e interesadas.

Lo cierto es que con 182.600 horas con resultado de trabajar mal, cien trabajadores produce una facturación de 2.700.000 €. Es decir, una hora produce 14,786 €. Si a esas mismas horas sumamos el valor posible de horas perdidas, 40.000 año, tendríamos facturación añadida de 591.440 € que sumada a los 2.700.000 € daría ± 3.291.364 € año de facturación cobrada, que con un 22% BAI (Beneficios Antes de impuestos), darían 724.100 €, y no los 594.000 €.

9.04 Conclusión

Una empresa bien organizada y bien dirigida, con personal competente y capacitado en cada puesto de trabajo, tendrá mayor oportunidad de cumplir la máxima regla del empresariado: "Trabajar bien y tiempo justo es rentable". Tener la producción vendida significa que el departamento comercial cumple. Pero ningún departamento comercial nada vende si no hay producto que vender. Mercado, en cambio, siempre existe. Luego el departamento comercial no tiene por qué tener privilegios que no pueda tener el resto de trabajadores de la empresa.

El mimo y arropamiento generado por la costumbre de sentir miedo el empresario si alguien no abre vías de venta en los mercados: nacional y exportación, hoy carece de sentido. El marketing tiene tanta importancia como el activo comercial que patea el mundo, cobra gastos de viaje y se ampara en el lema de que sin venta todo se va al traste. La misión que tiene el experto en marketing es ingeniar tretas rentables que alegren el producto a los ojos y necesidades del consumidor. Y el gerente debe supervisar con precisión matemática cada número que se realice en la empresa, y decidir. Veamos, pues, en la página siguiente, los dos cuadros sobre producción, costes de personal y beneficios, y comparémoslos dado su importancia.

²⁷ Entendemos por puente cuando una fiesta cae en viernes o a mitad de semana, a veces dos fiestas que parten la semana, y se saltan los días laborales formando unas pequeñas y agradables vacaciones. Ni un solo pueblo o ciudad sin santo patrón.

METODOLOGÍA DE LA HUMANIZACIÓN EN LA EMPRESA

Empresa con una facturación de 2.700.000 € y BAI del 22% sobre facturación = 594.000 € Netos ± 400.000 €.										
	2.700.000	Códigos:	12		14	100		22%		594.000
	Pirámide	Suel/sal	Suel/sal	Incent.	Pers.	Tot. Indiv.	Total indiv.	Cost em.	Diferen.	
		mes	año	año		mes	Año			
1	Gerente	5.000	70.000	20.000	1	7.500	90.000	90.000		
	Altos directivos									
1	Dir. Comercial	3.000	42.000	6.000	1	6.000	72.000	72.000	348.000	
1	Dir. Financiero	3.000	42.000	3.000	1	5.750	69.000	69.000		
1	Dir. Producción	3.000	42.000	3.000	1	5.750	69.000	69.000		
1	Dir. Marketing	3.000	42.000	3.000	1	5.750	69.000	69.000		
1	Dir. Personal	3.000	42.000	3.000	1	5.750	69.000	69.000	438.000	Alta dirección
	Staff interno	0	0	10.000	5					
7	Mandos interm.	2.000	28.000	0	1	2.333	28.000	196.000	308.000	
4	Técnicos	2.000	28.000	0	1	2.333	28.000	112.000		
71	Operarios fijos	1.000	14.000	0	1	1.167	14.000	994.000	1.128.400	
12	Operar. volantes	800	11.200	0	1	933	11.200	134.400	1.436.400	Trabajadores
100	Personal total								1.784.400	Coste/trabaj.

Cuadro 9 (repetición)

PRORRATEO Y AJUSTE SALARIAL											
Empresa con una facturación de 3.291.364 € y BAI del 22% sobre facturación = 724.100 € Netos ± 500.000 €.											
	3.291.364	Códigos:	12	%	14	100		22%		724.100	%
	Pirámide	Suel/sal	Suel/sal	Prorrat.	Pers.	T. Ind.	T. Ind.	Cost em.	Diferen.	130.100	Prorrat.
		mes	año	año		mes	año				
1	Gerente	3.000	42.000	16.457	1	4.871	58.457	58.457			0,50
	Alt directivos										
1	Dir. Comercial	2.500	35.000	16.457	1	4.288	51.457	51.457	209.536		0,50
1	Dir. Financiero	2.000	28.000	11.520	1	3.293	39.520	39.520			0,35
1	Dir. Producción	2.000	28.000	11.520	1	3.293	39.520	39.520			0,35
1	Dir. Marketing	2.000	28.000	11.520	1	3.293	39.520	39.520			0,35
1	Dir. Personal	2.000	28.000	11.520	1	3.293	39.520	39.520	267.993	Alta direcc.	0,35
	Staff interno										
7	Mandos inter.	1.600	22.400	6.583	1	2.415	28.983	202.879	318.810	Mandos y	0,20
4	Técnicos	1.600	22.400	6.583	1	2.415	28.983	115.931		Técnicos	0,20
71	Operarios fijos	1.000	14.000	6.583	1	1.715	20.583	1.461.374	1.595.774		0,20
12	Op. volantes	800	11.200	0	1	933	11.200	134.400	1.914.584	Trabajadores	0,00
100	Personal total								2.182.576	=Coste/trabaj.	3,00

Cuadro 14

Puntualicemos algunas observaciones del cuadro 14. Ahora 94 personas proporcionan solvencia dineraria suficiente a 6 altos directivos y mayor enriquecimiento al inversor. Y ellos a su vez procuran o se esfuerzan en que todos los operarios y empleados de la empresa tengan un salario digno para una vida digna, y a ser posible de por vida. Todos deben esforzarse al máximo. El inversor garantizando la financiación comprometida, los altos directivos planificando posibles futuros de éxito, control y consciencia clara del significado dirigir; y empleados y operarios ejecutando las órdenes recibidas en su justo tiempo. El engranaje suena a perfecto. Luego esforzarse al máximo significa aplicar el talento, la creatividad y el sentido común en los sistemas de ejecución, gestión y control. Y eso es organización rentable. En el caso que estamos analizando, aunque hipotético, este modelo organizado representa una realidad constatable en muchas empresas del sector cerámico de la cuenca de Castellón y del mismo sector en Catalunya.

Y esta organización humana produce, utilizando la dirección participativa y la prorrata extrasalarial devengada del esfuerzo intelectual y físico, una facturación de 3.291.364 al coste de personal 1.914.584, pero ofrecen un beneficio BAI al inversor de 724.100 € año. De una parte, ha aumentado la producción y la rentabilidad. De otra, el operario fijo (ha superado la prueba de los dos años y se interesa por la empresa y su trabajo) ha incrementado sus ingresos en 6.583 € año. El operario volante (entra y sale por la razón que fuere), no percibe el porcentaje estipulado hasta que no supere los dos años de prueba. Individuo y sociedad salen beneficiados, y el ¡Estado!

Es cierto que los altos directivos sacrifican alrededor de 30 mil euros al año. Pero las dos preguntas obligadas son: Primera. “¿Con 40 mil euros al año no pueden vivir dignamente, incluso pagar su hipoteca y ahorrar? Segunda. ¿Sabían ellos que hoy ya todo el mundo es conocedor en que invirtieron esos 30 mil euros de diferencia? Hasta ahora se ha probado que mayoritariamente lo invertirían en tierra e inmuebles que actualmente ni siquiera vale menos de la mitad de lo que les costó, y en... otras cuestiones cercanas al despilfarro. No hablaré más del inversor, salvo que desde la filosofía de la Empresa Humanizada ese beneficio por ser inversor debe reducirse en razón de una obligada reserva dineraria (que debería ser por ley) para hacer frente a las deudas contraídas por la empresa: Hacienda, seguridad social, salarios, materia prima, otras deudas... Ese es un fallo de los políticos de los que me ocuparé más adelante.

Podrá verse esta tesis como un revulsivo contra el inversor. No lo es. Cualquier inversionista tiene derecho a conseguir más dinero del que invirtió en cualquier negocio. Olvidarse de que ese beneficio también es consecuencia del esfuerzo de quienes sólo aspiran a un salario para vivir dignamente él y su familia, es un paso regresivo que siempre ha tenido consecuencias. Son los políticos los que desde su talento y sentido de Estado debe prevenir esas consecuencias mediante leyes consensuadas por todas las organizaciones políticas, incluido los sindicatos, si es que todos abogan por una vida laboral digna y una convivencia tranquila. No es excusa anteponer a esa dignidad las fluctuaciones del mercado y la competencia que existe en los países con voluntad de mantener una mano de obra barata. Contra este pretexto, que incluso puede sonar a pueril, está la imaginación y no la fantasía, el talento y no la torpeza, la voluntad y no la desidia o mirar a otra parte, la prevención y no el levantamiento de hombros, el arrojo y no la violencia o la cobardía, la convicción sentida y no el desparpajo para el embaucar.

Freud apuntó muy acertadamente —también es mi opinión—, y ratificaron todos los psicoanalistas del mundo y reconocidos filósofos que “La pedagogía del porvenir, fundada en el conocimiento de los impulsos (*de la animalidad y el egoísmo heredado por filogénesis*)²⁸ y de sus posibilidades, creará las condiciones favorables para un desarrollo acertado, orientando con eficacia la formación del carácter mediante una sabia diplomacia”²⁹. Los dos impulsos fundamentales del ser humano son: El egoísmo y la sexualidad. Cien años han pasado desde entonces, y más de ciento cincuenta millones de muertos a bombazos y tiro oculto también. La civilización occidental decantó el timón pedagógico al reconocimiento de las investigaciones de Darwin y Pavlov. Así nos ha ido.

“El hombre ha llegado hasta su presente condición a través de una selección efectuada en lucha por la existencia [...]. Esta selección natural no debe impedirse [...]. A los más fuertes la ley debería permitirles tener el máximo éxito y la máxima descendencia”. Sir Charles Darwin.

Pavlov fue galardonado con el Premio Nobel de medicina en 1904. El condicionamiento operante marcó un hito científico en la historia de la humanidad. Creo que todo el mundo intere-

²⁸ El comentario en cursiva es mío.

²⁹ Texto perteneciente a una conferencia dada por Sándor Ferenczi, psicoanalista, ante la Asociación Nacional de Jueces y abogados de Budapest. Fue una de las sentencias de Sigmund Freud referida al modo de educar desde la niñez y la juventud.

sado en el estudio del comportamiento humano conoce el resultado de los experimentos de Pavlov con el perro. Una campanilla al comer y un refuerzo (repetición) y el animal saliva cuando oye la campanilla aunque no haya comida. El humano funciona así. Un salario para poder sobrevivir y la ilusión ante la promesa de un mejor salario. Pero el ser humano posee algo maravilloso que no poseen los otros animales: su capacidad de razonar sobre los hechos que más le afectan.

No reprobaré los estudios de ambos científicos. Son partícipes de la evolución humana. Por lo cual, para mí son plausibles porque representan un considerable avance del conocimiento. Pero critico la forma en que han sido utilizados estos conocimientos en defensa del egoísmo, la usura y la dominación del *hombre*, sean varones, mujeres, niños o viejos.

Tampoco trato de decir que cada minuto en cada sección de una industria o un comercio, tenga que rentabilizarse con el resultado de un esfuerzo permanente y sin descanso durante las 8 horas, como si se tratase de máquinas robot. Insisto, ningún trabajador es un robot de gelatina. Pero si calculamos las horas perdidas en conjunto, con una nómina de 100 trabajadores, la cifra resultante sobrepasa las 40 mil horas perdidas al año. En algunas empresas es más; en otras muchos menos. En las organizaciones estatales y comunitarias, ni se sabe. Ello evidencia una cultura de mala gestión directiva. Pero 40 mil horas (22% del total de la empresa referida como marco referencial en este estudio) a un coste medio de 6 € por hora, dan 240.000 euros al año perdidos. La rentabilidad es deficitaria para la empresa, pero se admite porque el hábito ancestral del descontrol del tiempo y una cultura laboral convicta de atentar contra el progreso y la dignidad humana, convierte el razonamiento del inversionista en una guía para la avaricia permanente y ciega a la realidad, y tratará de compensar con absurdos mecanismos coactivos, las pérdidas.

Vivificar este argumento y extenderlo a todas las empresas no sería justo. Ni se da en todas las empresas ni en todo los individuos en edad de trabajar, pero es una costumbre que arroja una forma de ser que sorprende a algunos cuando han tenido la oportunidad de trabajar en otros lugares de Europa. Y, curiosamente, allí el español es un ejemplo de vida laboral sin necesidad de vara. En términos generales, en España no hay malos trabajadores, sí malos directivos y malos directivos.

Cuando se contabiliza la suma de los minutos que la varilla del reloj ha computado a lo largo del año, no es posible ver tantos ceros a continuación del dígito inicial. Hay que traducirlo a horas, a días... meses. Y la suma total valorada supera con ostensible resplandor el importe que desde la Empresa Humanizada se reclama como un añadido al salario, aunque por una sola razón: El trabajador bien dirigido se lo gana, pero sólo cuando se convierte en parte racional y afectiva de la empresa. Y ello únicamente podrá suceder de una sola forma: convirtiendo las ganancias en el modo más racional que permita dignificar a la persona que genera esa riqueza. El método empleado de la coacción para producir más, ha pasado a la historia.

9.05 Camino a la metodología

Un método es un sistema basado en la acumulación de datos obtenidos de la observación y del procedimiento empírico, en el que se emplea una o varias técnicas para conseguir un objetivo o fin. En el caso que nos ocupa, el fin es proponer soluciones al conflicto: ¿O no es conflicto el modelo capitalista persistente que emana de la gran montaña laboral, fuente clara de riqueza? Pero los métodos llevados a cabo desde las altas esferas del saber han sido tan variados como expertos y asesores ha habido.

En economía, gran parte de estos profesionales imprescindibles al mundo de los negocios, son profetas del pasado. Han querido presentar el futuro de tantas maneras que siempre ha salido perdiendo el que se encuentra en la parte más baja de la pirámide. En el ámbito de la psicología social e individual no introspeccionista, las profecías que intentaban modernizar los conocimientos científicos de la conducta humana, y me refiero a las teorías que arrancaron a partir

del nacimiento del conductismo, cognitivismo y neocognitivismo entre 1920 y 1980 del pasado siglo, dejando aparte la gestalt y el psicoanálisis, tuvieron como maestros del futuro a Darwin y a Pavlov: el *hombre fuerte* y el *hombre necesitado*. Para estabilizar estas fuerzas, se recomendó adaptabilidad al control del fuerte, es lo importante si se quiere algo más que sobrevivir. ¡Qué gran plataforma catedralicia para el pensar político! En plena madurez mental negar la necesidad de sistemas de control coherente o razonable, es no aceptar que la naturaleza humana jamás podrá prescindir de sus instintos: Son inherentes al ser; son necesarios. Pero ofrecer ese control al más fuerte sin capacidad de razonar, es entregar la convivencia a las llamas.

Quedó probado, incluso desde la antigüedad conocida, que la educación sin adoctrinamiento es lo más relevante para la evolución del ser humano. Una educación que comienza por saber explicar y hacer comprender lo explicado, por qué es necesario aprender a pensar y aprender a autocontrolarse. Aprender a rechazar sin violencia lo que perjudica al cuerpo y a la razón, al individuo y al grupo, y aprender a sublimar³⁰ los conflictos a partir del talento, la creatividad y la madurez para beneficio de uno mismo y del entorno; pero una educabilidad que empiece en la infancia y acabe en la tumba. Sin embargo, no menos cierto es que toda educación se pierde cuando alguien no ha entendido bien el sagrado código de la convivencia pacífica, y ataca para destruir. Entonces el instinto agresivo que la naturaleza concedió al *hombre* junto con la razón y el talento para subsistir, se convierte en violencia. Esta ley del comportamiento humano, algunos la aprovechan para provocar y así justificar todo tipo de represión violenta.

La complejidad de este amplio abanico de posibilidades de estudio profundo y discutible que tanto llevan al éxito como al fracaso, y el modo de conseguir lo uno y evitar lo otro, produciría una dilatada extensión de mi alegato. No es permisible; puede que haya otros momentos. Pero en modo alguno se debería impedir que esta tesis fuese ampliada y mejorada por otros, así como reflexionar sobre lo manifestado a lo largo de estas páginas y las siguientes. En realidad es lo que fundamenta otra **Metodología de la Humanización en la Empresa**.

9.06 ¿Es necesario humanizar lo humano?

● **Humanizar**

A primera vista choca esta pregunta porque el vocablo «humano» lleva implícito el hecho de que un ser vivo con características especiales que lo determinan como humano ha sido humanizado desde antes de nacer, desde el embrión. Entonces, ¿por qué humanizar lo humano? Pero lo ilógico de esta incongruencia radica en que damos categoría de humano al ser vivo que en orden taxonómico debemos diferenciarlo de toda clase de seres vivos que no presenten las mismas características que lo humano. Desde esta perspectiva enunciar que existe un método para «Humanizar la Empresa» cuando quienes trabajan en ella todos son humanos, caería en una contradicción inútil.

Todas las personas humanas forman el conjunto de la humanidad. Todas las personas que trabajan en una empresa, son humanos. Si damos por válido estos razonamientos —y no aserciones—, el título de la Tesis sería incorrecto: **Metodología de la Humanización en la Empresa**. Pero «no lo es», porque si bien todas las personas vivas somos parte sustancial activa de la raza humana, no todas poseen las características nucleares que las definen como humanas.

³⁰ El término «sublimar» o «sublimación» viene de «sublime» y se refiere al modo en que una persona es capaz de transformar las pulsiones instintivas agresivas dirigidas a la violencia verbal y física, en acciones que benefician al individuo y a la sociedad conjuntamente por ser excelentes, admirables, admiradas, espléndidas... Por ejemplo, educar a los hijos a convivir, a la lectura y comprenderla; arte, música, deporte, otros conocimientos dirigidos al bien, sin que se sientan afectados por el narcisismo que suele arrastrar hacia la pedantería. ¿Por qué se ha buscado el enfrentamiento y la violencia acusando al *hombre* de ser el causante principal del desorden? Sólo hay que pensar un poco para comprenderlo. Si ese fuera el mejor camino, solo hay que seguirlo. Nunca saldremos del círculo.

Se da la circunstancia de que muchos humanos todavía hoy no han sido humanizados, si para definir lo humano nos atenemos a esa categoría y atributos necesarios que definen lo verdaderamente humano.

Humano es por lo tanto una categoría taxonómica que adjetiva al sustantivo «persona» al objeto de diferenciarla de cualquier otro animal. Un perro nunca será una persona, aunque pueda llegar a ser más humano que algunas personas. Cuando esa categoría humana se tambalea, se duda de ella o se convierte en diabólica en el sentido de destrucción a otros seres humanos, toma el nombre de bestia, homínido, animal, cruel, sanguinario, chupóptero, monstruo...

● **Atributos humanos**

El Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (RALE) define lo humano como la persona que posee las siguientes características: Es caritativa, es solidaria, es bondadosa. Pero esta manera de expresar lo humano muestra una parcialidad de tinte religioso que no refleja la realidad global de lo humano; y menos de lo humano en la vida mercantil. Si aplicamos en sentido estricto la definición de la RALE para entender lo humano, una «**Metodología para Humanizar la Empresa**» equivaldría a un chiste.

Desde otra perspectiva, se podría decir que ningún animal muestra rasgos de caridad cuando tiene un trozo de carne en la boca y lleva días sin comer. Tampoco es solidario y menos bondadoso con aquellos otros animales que se acercan a participar del festín. Sin embargo, qué sucede cuando de su boca saca comida y se la da a sus cachorros, o deja que otros animales de la misma manada coman de la misma pieza abatida, ¿no son solidarios y por extensión bondadosos? ¿Podría llamárseles también caritativos? Los animales no viven de los adjetivos, ni saben qué es un fonema; tampoco saben fabricar un bolígrafo. Pero intentan vivir y defenderse. Por lo tanto, la RALE no ofrece atributos suficientes para que la «persona humana» se diferencie del «animal» y de quien poseyendo esos valores carece de lo que verdaderamente interesa al mundo del trabajo: «Lo Humano».

● **Origen**

Humanizar la Empresa comenzó cuando estudiosos del trabajo para rentabilizar mejor la producción, observaron que algunas personas que trabajaban en una fábrica, en un taller, una mina, una obra, en el mar, en el campo o en un comercio, sin que por entonces hubiera defensores sindicales por medio, se atrevían a enfrentarse al dueño, por separado o en pequeños grupos, para reclamar mejor salario, mejor vida. Por entonces la vida de cualquier asalariado carecía de comodidades, de perfumes caros, porque los que duran diez minutos todavía no se habían inventado. Y los vestidos y el calzado duraban hasta la generación siguiente. Así es que el aumento del salario sólo era para comer él y la familia. Llegaron a protestar contra la tiranía del señor y se rebelaron contra los capataces que defendían al amo porque les daba trabajo para sobrevivir. Las leyes del amo y los jueces del señor, les condenaban a prisión y a la tortura.

Estos estudiosos de la rentabilidad del esfuerzo humano, no buscaban favorecer al trabajador desde sentimientos compasivos despertados por las situaciones laborales que no eran justas, ¡no! Ellos sólo seguían las indicaciones de los dueños con el fin de que el asalariado produjera más por el mismo precio. Esa era su misión y por ello cobraban más, y debían conservar su puesto. Es decir, su función consistía en hacer que el trabajador aumentara su esfuerzo en el trabajo sin variar el salario. El egoísmo de algunos amos, desveló el placer que sentían por la tiranía al percibir con gozo que la avaricia era un don *sublime* de Dios para mayor prestigio y enriquecimiento del *hombre* valeroso y sabio. No olvidemos que piratas, reyes, conquistadores y saqueadores, pusieron la primera piedra donde se asentó el imperial edificio del capitalismo.

Humanizar la Empresa comienza con la rebelión de las masas cuando estas son inducidas a la sumisión, a la resignación y a extender la mano para pedir el pan. Contra esta rebelión aparecieron salvadores *divinizados* montados en tanquetas y en mano el fusil y la granada. Más tarde llovieron las buenas palabras para la esperanza; micro en mano, papel escrito y gesto para la filmina. Pero esa esperanza solo fue alcanzada por quienes se enriquecían y hacían que otros se enriquecieran al amparo del salvador de turno. Así apareció el fascismo, el nazismo y la locura económica de la humanidad que culmina con las bombas nucleares, las químicas y el napalm.

Aunque nadie debería olvidar que *Humanizar la Empresa es Humanizar la Tierra*. Y que cualquier avance en el conocimiento del psiquismo humano debe tener en cuenta las necesidades que la humanidad precisa para cubrir sus necesidades más apremiantes: Trabajo con un salario digno y preparación para ejercer un oficio y saber difundir el producto de ese trabajo; sanidad, desde la concepción del individuo hasta que la muerte le llegue por propia naturaleza; educabilidad para convivir en paz y con uno mismo, y respetar el planeta; justicia justa con hombres y mujeres justos; seguridad para que esa paz se mantenga y se evite la rapiña. Y que cada cual rece a su Dios o a sus santos predilectos sin imponer sus creencias personales a nadie, y menos a la fuerza o con violencia.

9.07 En el devenir del tiempo

No es posible aplicar de un día a otro una metodología dirigida a *Humanizar la Empresa* —aunque haya empresas que actualmente funcionen con un método similar— sin que antes se haya encontrado la *Empresa Humanizable*, que es en donde se da la fase preparatoria o educacional a una nueva cultura de Empresa y sus Recursos Humanos. Pues no todas las empresas hoy, y me refiero a la mediana y pequeña empresa (PyME), están dispuestas a renunciar al sistema que les ha permitido ganar dinero y dinero en abundancia. No conocen la cultura japonesa y menos todavía la metodología que propongo.

La realidad es diferente a la que ellos ven porque piensan que no hay otras realidades en el modo de gestionar los Recursos Humanos en la empresa que las que propone el *sistema capitalista* de siempre. Por lo tanto, han de ofrecer resistencia, cuanto menos cuestionar cualquier método que diga garantizar beneficios mayores para el empresario y un camino firme y tranquilo rumbo al encuentro con ese futuro al que aspira la gran mayoría de la sociedad.

El *sistema capitalista* actual ha enraizado en la conciencia del empresario y del inversor de la pequeña y mediana empresa, la idea de la imposibilidad de llevar a cabo cualquier proyecto distinto al que un empresario sigue de toda la vida. “¡Eso es falso!”. El *sistema capitalista* viene sufriendo cambios sustanciales desde que comenzó el siglo XX. Pero sus defensores mantienen sus ideas ancladas en un mar lleno de tempestades. “¿O no?”. Mientras tanto, gritan desde su ingeniosa publicidad que el empresario está para ganar dinero en *cualquier parte del mundo*. “¡Y así debe ser!”. Y que el trabajador, *en cualquier parte del mundo*, vive porque el empresario le da un dinero. “¡Solo las limosnas se dan!”. Y que el trabajador debe ser preparado por las instituciones del Estado para la empresa, y eso es lo que no hace bien el Estado. “Alguna vez el *sistema capitalista* actual ha de tener razón”. Y que el trabajador debe cobrar de acuerdo a los convenios que se firman entre la patronal y los sindicatos. “¡Discutible!”. Y cuando estos no existen, los pactos son entre la empresa y el trabajador, donde el trabajador no debe olvidar nunca que si la empresa no gana, el trabajador no cobra. “¡Todo una filosofía *keynesiana*, pero al revés³¹!”. Ese y no otro es el sistema a seguir: El trabajador en el sitio de siempre y el empresario en su sitio. “Pero, ¿esto no es *Globalización de la mercantilización* de trabajo barato que convierte al ser humano en «cosa»?”. ¡Nuestros dirigentes políticos tienen la palabra!

³¹ Keynes fue quien en la década de 1930 refutó las ideas neoclásicas de la economía que sostenían que el libre mercado proporcionaba pleno empleo, «siempre que los trabajadores no fueran exigentes en su salario». Keynes igualmente argumentó que la demanda agregada insuficiente conduce a aumentar el desempleo. ¿La demanda agregada no se refiere también al consumo que hace el trabajador con un salario digno? Si un trabajador cobra suficiente, y algo más de lo que se saca por su esfuerzo y participación activa en la gobernabilidad de la empresa, ¿no destina ese dinero a incrementar el consumo? ¿Y si aumenta el consumo, las empresas no facturan más?

9.08 Nuestros dirigentes

En el engranaje democrático el código deontológico del que vota, hasta no hace mucho, las últimas elecciones, emanaba de cuatro factores estandarizados por la forma de elegir al candidato: Telegenia, elocuencia, simpatía y el programa que presentaba, que siempre incumplía alguna parte importante el elegido, pero se asumía, aunque nunca faltó un pretexto: Sus fallos en la gobernabilidad de votantes y no votantes, se debían al «*paste!*» dejado por el gobierno anterior.

Sin embargo, los factores de mayor relevancia para justificar el voto, eran: La imagen y la simpatía que el político mostraba en la pantalla, y el énfasis puesto en aquellas frases que el guionista había marcado para convencer al votante. Después, en las tertulias codeando barra de bar, en casa o en el trabajo, el votante del ganador manifestaba que todo iba a cambiar, para bien. Y el votante del partido que perdía decía que todo seguiría igual o peor. Y el que no votaba, miraba a los dos como si estuvieran idos.

A esta «*madurez psicológica*» tan extraña de entender, se añadía el circo del candidato elegido y de sus adláteres, saltando cara a la galería al son del griterío envalentonado por los sueños del mañana. Señal inequívoca de que el triunfo era la mayor muestra de acercamiento al pueblo al que iban a defender. Los que perdían, su cara compungida clamaba venganza, no búsqueda del error en la estrategia y los hechos. Y el pueblo todo, emborrachado de imagen y palabras bien colocadas en escena, aún no había aprendido que unas elecciones son una invitación que toda la sociedad hace a cualquier sujeto de la misma, con un solo fin: que reflexione sobre en qué mundo quiere vivir. En España, una visión retrospectiva del correr democrático señala que en cada legislatura la abstención carecía de importancia; no tenía valor. Los por cientos del ganador y opositores se sacaban del que vota, no del número de inscritos; como si estos fueran fantasmas.

El cuadro 15 de la siguiente página, sugiere prestar atención a los votantes *inscritos*, pues quienes no poseemos los abisales conocimientos del politólogo, ni los de elogiados políticos y economistas defensores del mundo de las ideas para gobernar bien, y bien significa gobernar con posibilidad de error, por eso somos humanos, algunos sí tenemos alguna idea de lógica casera. En especial aquellos que nos dedicamos a la psicología profunda tratando a personas que preguntan: “¿Qué hace el que manda por aquél que lo ha votado?”. “¿Darle trabajo?”. “Y si no estás afiliado a su partido, ¿por qué no te da trabajo si lo has votado porque has creído en él, en su programa, en lo que decía?”. Y medio convencidos y medio resignados, añaden: “Algo bueno nos tocará a los que ahora ya no pensamos como ellos”. Su expresión apenada chivetea la esperanza, hasta que pasado algún año sigue buscando trabajo. Y dicen: “Me gustaría seguir trayendo a mi hijo, pero antes he de encontrar trabajo. En el ayuntamiento me han denegado entrar como basurero, que también es una profesión digna”. Y concluyen: “Las próximas elecciones no pienso votar”. No voy a confesar mi respuesta, cada cual puede pensar lo que quiera, pero desde pequeña me enseñaron que la solidaridad también la tienen los animales que son más humanos.

Aciertan quienes dicen que hemos evolucionado: carreteras, buenos trenes y rápidos, como los aviones, barcos de pesca con todos los adelantos, máquinas modernas para producir más, coches llamativos que ya no precisan para rodar ningún mulo delante, perfumes caros y cremas para no envejecer, casas con ascensor y cuartos de baño chapado con azulejos, televisión grande y pequeña que parece un cuadro en la pared... Pero los parias de la vida, siguen comentando que “la sanidad, la seguridad, la formación, la educación, la convivencia... y en especial el trabajo, son el jardín de la ciencia que nos puede dar algo de felicidad, pero aún no nos ha tocado el turno a nosotros”. Sin embargo, quien desde la atalaya de su habilidad lingüística y sabihondo pensar exclama: “Los hombres y las mujeres en edad adulta son los que deben buscarse la vida y decidir qué camino tomar”, parece que han olvidado la historia.

METODOLOGÍA DE LA HUMANIZACIÓN EN LA EMPRESA

Elecciones generales España

1977, elecciones constituyentes. Desde 1979, elecciones legislativas. En 1981, tras la dimisión de A. Suárez y el Golpe de Estado del 23-F, fue elegido **Calvo Sotelo**. Desde 1982 los partidos en el poder han sido PSOE (Partido Socialista Español) y P.P (Partido Popular).

Año	Población	Inscritos	Votantes	Abstención	Participación	+ Votado	s/inscritos	s/votantes	Presidente	Partido
1977 15-06	36.079.654	23.583.763	18.590.130	21'17% 4.992.682	78'83%	6.130.391	27'10%	34'44%	Adolfo Suárez	UCD
1979 01-03	37.757.534	26.836.490	18.259.192	31'96% 8.576.942	68'04%	6.268.593	23'36%	34'44%	Adolfo Suárez	UCD
1982 28-10	37.520.072	26.846.940	21.469.274	20'03% 5.377.442	79'97%	10.127.392	37'72%	48'11%	Felipe González	PSOE
1986 22-06	38.467.850	29.117.613	20.524.858	29'51% 8.592.607	70'49%	8.901.718	30'54%	44'06%	Felipe González	PSOE
1989 29-10	38.476.094	29.604.055	20.646.365	30'26% 8.958.187	69'74%	8.115.568	27'41%	39'60%	Felipe González	PSOE
1993 06-06	38.869.700	31.030.511	23.718.816	23'56% 7.310.788	76'44%	9.150.083	29'49%	38'78%	Felipe González	PSOE
1996 03-03	40.231.253	32.531.833	25.172.058	22'62% 7.358.700	77'38%	9.716.006	29'87%	38'79%	Felipe González	PSOE
2000 12-03	39.852.651	33.969.640	23.339.490	31'29% 10.629.100	68.71%	10.321.178	31'29%	44'22%	José M^a Aznar	P.P.
2004 14-03	42.717.064	34.571.831	26.155.436	24'34% 8.714.784	75'66%	11.026.163	31'89%	42'16%	José M^a Aznar	P.P.
2008 09.03	45.200.737	35.073.179	25.900.439	24'68% 8.656.198	75'32%	11.289.335	32'19%	43'59%	J.L.R. Zapatero	PSOE
2011 20-11	47.021.031	35.779.491	24.666.441	31'06% 11.113.109	68'94%	11.102.376	31'03%	45.05%	Mariano Rajoy	P.P.

Cuadro 15

9.09 Personalidad directiva

Para la mayoría de empresarios (y los políticos debieran ser empresarios también, tal y como la *Empresa Humanizada* lo entiende), la experiencia en dirigir y la formación recibida, constituyen la célula que diferencia al directivo del que no lo es. Podríamos aceptar que, en efecto, ambos requisitos son suficientes para determinar la competencia profesional de un directivo, pero la praxis obtenida en el mundo de la empresa y la observada en el mundo de la política, indica que esa manera de evaluar la pericia en dirigir no es del todo correcta.

También la personalidad adquiere un significado relevante en la función de dirigir. La célula que diferencia al directivo del que no lo es, está constituida por la experiencia y la preparación, en efecto, pero el núcleo de esa célula es la personalidad. Me refiero a que tanto un directivo como un dirigente, ambos directivos de masas, no sólo deben poseer conocimientos y experiencia, también madurez concienciada y capacidad para probar su eficacia y no resultar un esperpento, que es lo que a menudo hace gozar a la prensa para ganar audiencia.

El papel director está destinado a alcanzar objetivos concretos ya descritos anteriormente. Para ello necesita un grupo de personas que deben saber a dónde dirigirse, qué hacer y cómo. Pero saber qué hacer y cómo, significa ser competentes para la misión encomendada; por ello cobran sueldos que legítimamente deben estar por encima del de los subordinados.

Las cargas emocionales que algunos directivos dicen ser propiciadas por el exceso de trabajo, a las que eufemísticamente catalogan de estrés, muchas veces insoportable, dicen, es evidente que en ocasiones agobian, precisamente por ser directivos y cobrar más. Pero recrearse en el cansancio o en el sofoco rutinario o momentáneo para justificar su incompetencia o echar las culpas a los que están por debajo, es un infantilismo perverso. Un gerente o un dueño de empresa que es gerente, tienen que rodearse de un equipo eficaz. Del mismo modo, el directivo de un departamento debe conocer el nivel de preparación y competencia de los mandos intermedios a su cargo, y estos, saber el nivel de competencia del personal bajo su mando. A todo directivo se le impone el deber de saber mantener al equipo competente y efi-

caz. Pero para lograrlo tienen que saber valorar con justa medida e imparcialidad a las personas que realizan el trabajo bajo sus órdenes. Y eso es precisamente lo escabroso, sobre todo cuando sólo se valoran los defectos sin mostrar interés por averiguar las causas del error. «*Principiis obsta, sero medicina paratur*³²». La falta de una educabilidad al respecto, aumenta los factores de riesgo.

9.10 Factores de riesgo en la gestión directiva

¿Qué entiendo por *factor de riesgo*? Todo hecho que merme los resultados de un proyecto programado para que resulte beneficioso, vengan de una mala gestión directiva, de la incompetencia de la empresa o del proceso de elección. Un directivo debe ser previsor, y esa cualidad mayoritariamente la da la experiencia. Veamos algunos puntos a tener en cuenta:

1. La dirección toma decisiones sin consultar y ordena llevar a cabo una orden, aunque el directivo inferior o el grupo no estén de acuerdo. El resultado de la gestión no es lo esperado. El error no es imputable a quien ejecuta la orden. Tal vez si hubiera habido participación en la toma de decisiones se hubiese podido evitar el fracaso.
2. Imponderables impiden el desarrollo de un plan, y, consecuentemente, el logro del objetivo programado. Tal vez debió intervenir un consenso participativo.
3. Mala planificación dirigida desde la unilateralidad. Tal vez la opinión del grupo, y me refiero incluido trabajadores con experiencia, habría propuesto mecanismos de supervisión al plan que permitiesen anotar los posibles factores de riesgo e introducir elementos de corrección eficaces antes de que el plan se fuera al traste.
4. Incompetencia del personal con el que se cuenta para llevar a cabo una misión. Tal vez una elección eficaz hubiera sido más acertada. O tal vez una instrucción adecuada.
5. No reconocer la importancia de una educabilidad para una cultura empresarial distinta. Tal vez no interese a pesar de los errores cometidos y los fracasos alcanzados.

Existen psicopatologías de frenado a la gestión directiva. Podemos verlas al leer la historia general o del entorno familiar o de amistades, tanto en padres, hijos, reyes, emperadores, dictadores, políticos, etc. Sin embargo, es muy difícil encontrar un directivo con una psicopatología grave que impida llevar a cabo su gestión directiva. Por ejemplo, un directivo con un cuadro psicótico que a simple vista puede observarse tanto en su discurso al hablar como en el comportamiento, les coloca fuera de la realidad entendida como normal.

No podemos considerar como graves aquellos trastornos que de forma esporádica toman viveza, incluso causan sorpresa, cuando son consecuencia del modo de vida al que obliga nuestro doliente sistema de civilización: depresiones, estrés, malhumor, arrebatos coléricos, payasadas narcisistas, celos infundados, paranoias perniciosas, cuadros hipocondríacos... alienación transitoria... etc. Estas psicopatologías terminan viéndose como etiquetas carentes de relevancia. Todo el mundo está más o menos tocado en cualquier jaula de grillos.

³² «Oponete a los primeros síntomas y los remedios llegarán tarde.

9.11 Conclusión

Se pide que los directivos posean astucia, sagacidad, pillería, buena imagen. Incluso hay preparadores como en política para que la apariencia sea magnánima con la calidad de la inteligencia, la madurez psicológica, la preparación y la experiencia. Pero la empresa como un estado, o un gobierno o la oposición, no son un campo de juego para niños. Ni siquiera en el deporte se toleran las comiidades circenses mientras el balón rueda por el césped o la pelota en la cancha. ¿Por qué deben tolerarse en el trabajo, sea industrial, comercial o del gobernante? ¿Por qué hay personas que claudican ante la prensa ávida de payasadas que justifican con la obligación de informar, mientras deliberadamente confunden lo que es información de lo que es negocio necesario? Desde luego no sucede con muchos, pero sucede.

Considero que el destino de una persona en manos de un directivo de empresa o de un directivo político, merece el mayor respeto posible por quien dirige desde la empresa o desde la política. Sin embargo, de vez en cuando he escuchado esta pregunta: ¿En la política es la persona la que con sus payasadas provoca a la prensa, o es la prensa la que aprovecha la conducta aparatosa del político y la convierte en payasada? En la empresa no hay prensa que describa o tergiverse la realidad, sólo disciplina y eficacia. Y quien no se somete a ese inalterable principio, tiene un pie en la calle. ¿Por qué no sucede lo mismo en política?

Sólo oír en la tele a algunos altos representantes de la patronal, renombrados empresarios y algunos políticos, uno se da cuenta —observación contrastada con quienes enjuician de la misma forma sin ánimo de ofender— de la preparación que tienen, y algunos presumen de varias carreras universitarias. Todo un record de cataclismos verbales, inconexiones del discurso y sonrisas bobaliconas. Y cuando hablan de datos y convenios embarrancan en el mismo arrecife: el balbuceo, el supuesto y la conjetura, y... la promesa de que estamos, por fin, en el camino que *dios* manda. El hoy nunca es futuro, pero sin duda lo determina.

De otro lado, la dirección de masas, sea desde la empresa o desde la gobernabilidad o desde la oposición al que gobierna, merece un respeto por lo que hacen bien, tampoco hay que aplaudir tanto, es su misión. Y por lo que hacen mal, una severa y razonada crítica y una lamentable sanción si la merecen. El tiempo prueba que los resultados son consecuencia de las decisiones tomadas. Muchas veces, el problema no es la ley ni quien juzga, sino el legislador, las costumbres y la cultura a esconderse tras el engaño y la mentira.

● **Una mirada al futuro**

La psicología, que debiera ser patrón guía para que la evolución del *hombre* pudiera concebirse dentro de unas bandas naturales de dignidad humana, en cierta manera³³ se ha convertido en acólito de los dos sistemas que imperan hoy en el mundo: capitalismo y comunismo.

En mi opinión, ahondando en las causas que han hecho germinar tanto distanciamiento entre la opulencia y la pobreza, radican éstas en los modelos de civilización implantados a lo largo de siglos, pero más recientemente desde el siglo de las luces y todavía más a partir del siglo XV. De un lado, la civilización occidental, si bien ha alcanzado un notable progreso en las ciencias médicas, en la física y la química, en el asentamiento democrático al abolir los totalitarismos en defensa de libertades esenciales del *hombre* (varones y hembras o hembras y varones), en la aspiración a nuevas formas de vida a partir de nuevos conocimientos, en la forma

³³ Y digo en cierta manera, al referirme a la contribución de algunos profesionales a seguir la corriente que exige el modo de convivir basándose únicamente en la adaptabilidad al sistema, uno u otro. Se puede entender desde la perspectiva de la necesidad de mantener un sueldo apetecible. Pero, contra esta forma de actuar, también hay que defenderla por el bien que en ocasiones causa a la humanidad, aunque desde mi punto de vista, tal vez equivocado para algunos, olvida que el ser humano no es solo cuerpo o somas. Queramos o no, también posee espíritu, y es posible que éste tenga su morada en el inconsciente individual y colectivo.

de expresarse... en las ciencias humanas, referidas a los derechos humanos, todavía faltan fases por cumplir: La educabilidad a la convivencia, por ejemplo, la empresa como bien social, la dignidad en el trabajo que no se ve coronada aún con un trabajo para todos los que están en edad de trabajar y un salario que lleve a todas las personas a vivir con cierta holgura, mientras quienes nos dirigen no viven con holgura económica, viven a sus anchas a causa de los ingresos que se han arrogado.

Esta civilización occidental, montada como ya he mencionado antes sobre las ideas de Darwin, Pavlov y Marx, introductores de una consciencia fiscalista y terminal y de aprovechamiento del incontrollable instinto de vida o supervivencia y selectivo de clases, ha conseguido arrinconar la consciencia de valores que siempre fueron considerados eternos y necesarios a la convivencia humana: moral, justicia justa, respeto, solidaridad.

De otro lado, otro modelo de civilización —amparado en principios religiosos intimidatorios—, ha generado una cultura denigrante a los ojos de occidente, y pienso que del razonamiento lógico y del sentido común, al atentar contra los derechos irrenunciables de la mujer mediante ideologías que privan al *hombre* de su derecho a desarrollar su creatividad y sus aspiraciones a conseguir un bienestar general sin agobios y decentemente. En absoluto satisface este modelo de civilización a quienes viven amordazados bajo regímenes totalitarios, aunque se diga desde dentro que eso es felicidad. Por suerte para la evolución del *hombre* pocos son los que quedan. Y esto es un signo evidente de grandeza humana. Pero tampoco satisface el modelo occidental, ya explicado en el párrafo anterior y a lo largo de esta tesis y ampliado en las pocas páginas siguientes que quedan.

A pesar de que el concepto felicidad es ambiguo y subjetivo, hallar cuotas de felicidad que hagan más llevadera esta vida es una meta loable en todo ser humano, fuera de toda religión y de toda ideología política. Meta obstaculizada, de una u otra forma, en ambos sistemas. Y es curioso que siendo la empresa y quienes trabajan en ella, el campo de cultivo para que esa necesidad de pequeña felicidad se cumpla, todavía hoy no se haya dado en ambos sistemas a pesar de tener empresa. Pero tampoco hay que negar que las organizaciones dentro de los Estados democráticos y en comunión con otros Estados que aspiran a convivir en democracia, trabajan en la dirección que muchos pensadores en todo el mundo apuntan: Hacia una humanidad diferente por ser más justa.

CUARTA PARTE

10. Globalización

99

10

GLOBALIZACIÓN

10.01 Visión unilateral

En España hemos llegado de 36 millones de habitantes (1977) a 47 millones de habitantes (2013), con una entrada de inmigración considerable³⁴ oficialmente aceptada, más otros cupos camuflados llamados “los sin papeles”, pero menos cantidad. Ahora somos 11 millones más de habitantes en tan sólo 34 años.

Desde que terminó la guerra civil (1939), poco más de 20 millones de habitantes hasta hoy, la población autóctona se vienen mezclando con ingleses, franceses, alemanes, nórdicos, árabes, chinos, indúes, americanos del sur y central... Y desde la caída del muro de Berlín en 1989, la invasión desde más allá de los Pirineos ha sido tremenda. Las gentes de los países africanos llegan por el sur. Las gentes de los países llamados comunistas llegan por el este europeo. Del polo norte nadie nos puede invadir, no hay gente en los glaciales perpetuos. Pero del otro lado del Atlántico nunca dejaron de venir desde que nosotros: españoles, portugueses y demás europeos, les invadimos a ellos. La inmigración no sólo es imparable, sino imposible de frenar. Estados Unidos de América nunca escapó a esta tentativa humana de buscar un mundo mejor. En cualquier parte del mundo, el intento de un cambio a mejor merece soportar el sufrimiento, incluso la muerte, si es que llega.

10.02 La protesta

Antes de 2008 la prensa, la radio y la tele, cátedras itinerantes de las llamadas ciencias de la información, chocante nombre, no sólo aplaudió la llegada de extranjeros, sino que sugirió aumentar el número de inmigrantes para que los rascacielos del ladrillo, las grandes obras civiles, las enormes villas campestres, las ciudades dormitorio urbanas, la industria, el comercio, el mar y la agricultura fueran adelante con mano de obra barata. La prensa de entonces quiso ser profeta del futuro augurando la grandeza de una gran nación, y resultó batería de barriada a falta de saxo o trompetista³⁵.

Los europeos llegados tras finalizar la segunda guerra mundial, se convirtieron en residentes perpetuos, y a sus descendientes dejaron por herencia miles de casas de campo y también en el casco urbano. Y estos ahora dejan la misma herencia a sus hijos, nietos de los primeros pobladores tras la diáspora nazi. Hoy son residentes con doble nacionalidad, algunos. Pero todos, todos, aparte de ser gente agradable y acoplada a la idiosincrasia mediterránea o a la de las playas del gran sol, han dejado su dinero por ser España más barata. Y ha habido cruce de sangre y de idiomas por casamiento o emparejamientos. Pero eso ha ocurrido igual

³⁴ Por el momento no he encontrado datos fiables, pero de fuentes consultadas, se estima que la suma de inmigrantes, con papeles y sin papeles, hoy, después de la diáspora ocurrida en 2008, podría superar los 3 millones de personas de diferentes nacionalidades (6,35%). Poco antes de la crisis de 2008, se hablaba de más de 6 millones de inmigrantes (12,7% de la población).

³⁵ En las fiestas de pueblo, cuando las cofradías, casals o hermandades, no tenía dinero para un trompetista o un saxo que era más caro, contrataban sólo a un batería para que metiera ruido y la gente bailara al son del bombo y el tambor que hacían más ruido. La gente pobre de barriada se divertía aun sin saber qué ritmo seguir, y el de la batería se llevaba a casa una buena pasta sólo por armar ruido.

en todas las regiones, un trasvase de población a población siendo todos españoles. Lo difícil hoy es saber qué es ser verdaderamente indígena de una población o región de España, o verdaderamente forastero cuando está viviendo y trabajando aquí y sus hijos van a los mismos colegios que los nuestros. La raza, como elogiaba Hitler para gloria del ario superior, hoy sólo se reconoce que todos somos humanos, aunque haya humanos pillos, buena gente, rastreros o saqueadores del bien común.

Todo el perímetro europeo es una puerta a las gentes de todo mundo. Suiza y Liechtenstein se mantienen firmes con puertas y ventanas cerradas a la inmigración laboral, salvo cuando por razones de obligada necesidad tienen que conceder entrada para trabajar.

Para residir en estos países tiene que ser con dinero suficiente o ingresando sumas acaudaladas en bancos mudos. Entonces las puertas están de par en par, como las ventanas traseras. Pero Suiza como Liechtenstein son naciones de perímetros reducido y altas montañas a su alrededor. España, Portugal, Italia y Grecia con miles de kilómetros de costa, como Alemania, Polonia, países Bálticos... con miles de kilómetros de fronteras entre bosques, son un hueco inmenso al que no se le pueden poner puertas por ninguna parte.

Pequeños grupos, no obstante, con arraigado sentimiento nacionalista, proclaman la defensa identitaria alegando que no hay trabajo para todos y que el extranjero ocupa puestos que se niegan al autóctono; cobran menos. Movimientos ultraderechistas, ultraizquierdistas, socialistas, y de cualquier ideología, arrancaron por toda Europa, la protesta en la década de los 80... Se calmaron en el 2000, y desde el 2008 empiezan de nuevo con la orquesta de condenar tanta permisividad. Creo que en este sentido los gobernantes están haciendo lo que pueden, aunque a veces prueban que tampoco saben más. En ocasiones recuerdan que el dinero que se da a los países en donde se fomenta la inmigración, vuelve en maletas protegidas camino a Suiza y a nombre de unos cuantos. La cuestión es cómo tantos cuadros militares que se envían en nombre de la paz a los países en conflicto, no se envían también para controlar el dinero dado, junto con ingenieros agrónomos, industriales, sanitarios, expertos en formación y educación... No, ya están las ONG, pero desamparadas y corriendo peligros a causa de las luchas tribales con las que se topan. Otros, defienden la extranjería porque son buena gente, se acoplan, tienen sus negocios y no causan problemas... Y nos enseñan el camino de evitar los abusivos despilfarros.

España nunca fue un país racista, tampoco xenófobo; sí humanitario. Pero buena parte de la población, por comentarios televisados, prensa y radio, cree que deberían existir filtros de entrada y cupos concretos de admisión; es decir, cuando el trabajo lo requiera. Sin trabajo, el impulso a defender el irrenunciable derecho a sobrevivir, obliga a veces a violar las normas cívicas más elementales. Saqueos en la agricultura, robos en industrias, urbanizaciones, casas particulares, etc., gente en la calle pidiendo, casas de caridad con sobrecarga de clientela... Todo ello ha sido sobredimensionado hasta el punto de sembrar miedo en la población, sobre todo en la población más asentada.

A la vista de que el flujo inmigratorio es imposible eliminar en su totalidad, pues, de un lado, ha de ser admitido en razón de la humanidad que exigimos a los demás países cuando entramos en ellos, y, de otro, la *globalización*, desde la cibernética, el talento y el sentido común, ha de ser controlada, serán los gobiernos la plataforma necesaria para que esa *Globalización* inmigratoria, comerciante o en visita de placer, se dé dentro de un orden pragmático que debe proporcionar sin fisuras la seguridad que se merece la población. Nadie debería olvidar que la tierra adonde llega uno es el lugar que le cobija, por un tiempo o para siempre, y ha de protegerle, pero desde leyes que deben ser iguales para todos.

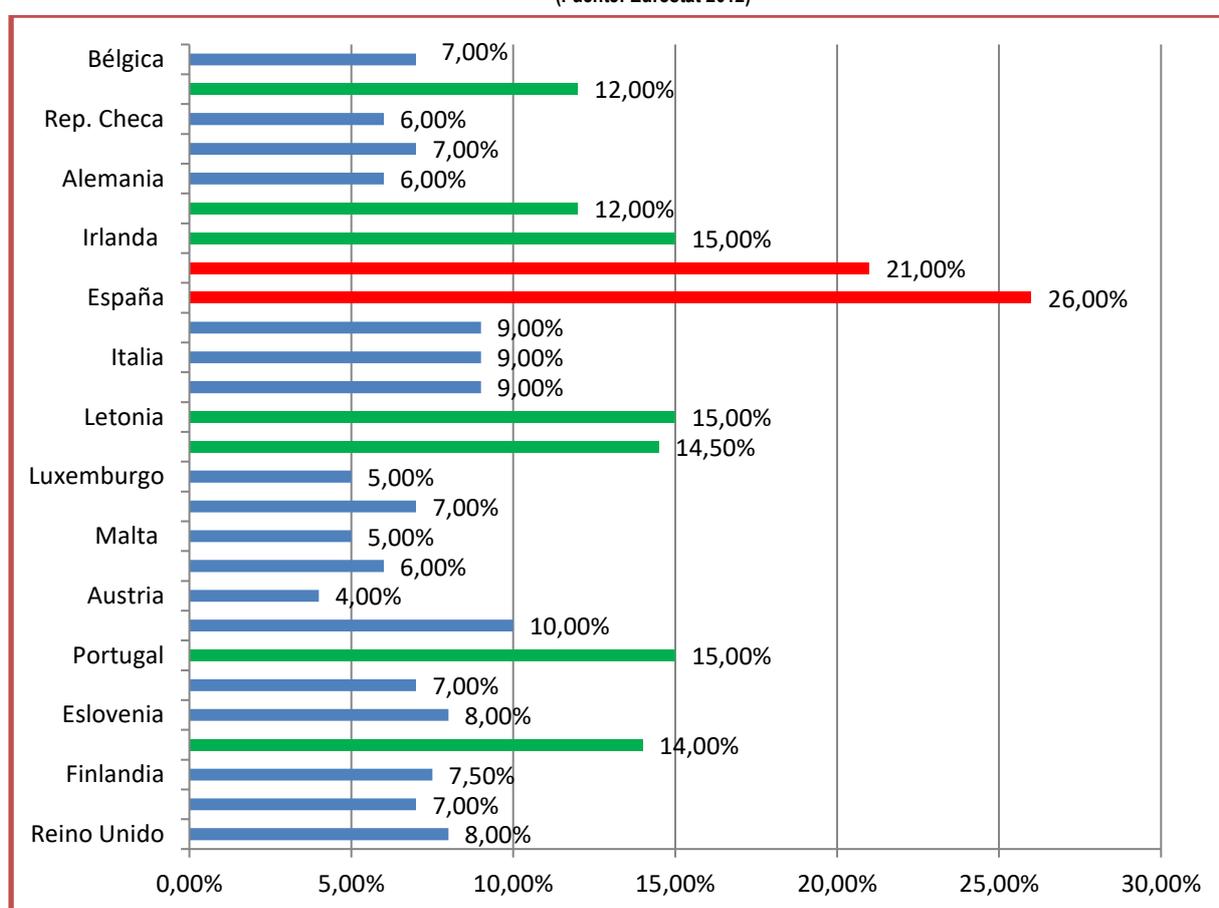
10.03 Revisión de datos

METODOLOGÍA DE LA HUMANIZACIÓN EN LA EMPRESA

Con lo dicho, sin extenderme demasiado, hablar de *inmigración* hoy obliga a revisar datos que siendo comprensivos resultan alarmantes. De una parte, el aumento del desempleo. Aunque lo que verdaderamente inquieta es que todavía hoy no se sabe cómo erradicarlo. Los políticos en el poder revelan que en 2015 reduciremos el paro en unos 200 mil puestos año. De darse este ritmo necesitaremos 40 años para alcanzar un nivel permisivo de estabilidad. No se puede dejar al margen que esa reducción se basa en contratos de pocas horas y con arañazos a sueldos bajos; sigue vivo el patrón pirata. De otra parte, el aumento de la población y el modo de obviar el absentismo en unas elecciones. El monopolio conseguido por los dos partidos mayoritarios, permite que se arropen en los porcentajes de participación sobre votantes y evitan los habitantes inscritos para votar. Pero antes de proseguir, veamos primero las siguientes tablas.

Paro en Europa

(Gradación a tres niveles: ■ De 0 al 10% // ■ de 11 al 20% // ■ > del 20%)
(Fuente: Eurostat 2012)



Cuadro 16

Elecciones generales España

1977, elecciones constituyentes. Desde 1979, elecciones legislativas. En 1981, tras la dimisión de A. Suárez y el Golpe de Estado del 23-F, fue elegido **Calvo Sotelo** ■

Año	Población	Inscritos	Votantes	Abstención	Participación	+ Votado	s/inscritos	s/votantes	Presidente	Partido
1977 15-06	36.079.654	23.583.763	18.590.130	21'17% 4.992.682	78'83%	6.130.391	27'10%	34'44%	Adolfo Suárez	UCD
1979 01-03	37.757.534	26.836.490	18.259.192	31'96% 8.576.942	68'04%	6.268.593	23'36%	34'44%	Adolfo Suárez	UCD
1982 28-10	37.520.072	26.846.940	21.469.274	20'03% 5.377.442	79'97%	10.127.392	37'72%	48'11%	Felipe González	PSOE

METODOLOGÍA DE LA HUMANIZACIÓN EN LA EMPRESA

1986 22-06	38.467.850	29.117.613	20.524.858	29'51% 8.592.607	70'49%	8.901.718	30'54%	44'06%	Felipe González	PSOE
1989 29-10	38.476.094	29.604.055	20.646.365	30'26% 8.958.187	69'74%	8.115.568	27'41%	39'60%	Felipe González	PSOE
1993 06-06	38.869.700	31.030.511	23.718.816	23'56% 7.310.788	76'44%	9.150.083	29'49%	38'78%	Felipe González	PSOE
1996 03-03	40.231.253	32.531.833	25.172.058	22'62% 7.358.700	77'38%	9.716.006	29'87%	38'79%	Felipe González	PSOE
2000 12-03	39.852.651	33.969.640	23.339.490	31'29% 10.629.100	68.71%	10.321.178	31'29%	44'22%	José M ^a Aznar	P.P.
2004 14-03	42.717.064	34.571.831	26.155.436	24'34% 8.714.784	75'66%	11.026.163	31'89%	42'16%	José M ^a Aznar	P.P.
2008 09.03	45.200.737	35.073.179	25.900.439	24'68% 8.656.198	75'32%	11.289.335	32'19%	43'59%	J.L.R. Zapatero	PSOE
2011 20-11	47.021.031	35.779.491	24.666.441	31'06% 11.113.109	68'94%	11.102.376	31'03%	45.05%	Mariano Rajoy	P.P.

Cuadro 15 (repetido en página 84)

10.04 Marginar la abstención³⁶

Marginar la totalidad de abstención, de la que no se sabe cuántos autóctonos pertenecen a ese grupo que no vota ni cuántos inmigrantes votan, resulta un muro de contención a la hora de entender a quién gobierna realmente el gobernante elegido: ¿A todos, o únicamente a los que le han votado? Dirá que a todos. Si es así, ¿por qué tanta queja allá por donde caminas?

El modo de validar el resultado de los comicios desde la participación y no desde el número de inscritos para votar, indica que la sociedad, por una parte, es tomada como ingenua, y, por otra, hay una buena cantidad de ciudadanos decepcionados, no del sistema democrático, sino del modo en que los políticos, de uno u otro bando, llevan o han llevado a cabo su gestión administrativa. ¿La abstención no cuenta? La población actual en España no es tan inmadura.

10.05 ¿Líder o Dirigente Estadista?

De otro lado, la cerrazón psíquica por mantener esta validez cara al público, favorece la creencia en el posible embaucamiento, normalmente orquestado por expertos de la comunicación, la imagen y la ingeniería social. No es lo mismo decir que el 44, 42, 43 o 45% de los votantes ha elegido a fulano, del partido tal, como presidente del gobierno, años 2000 en adelante, que decir que el 31, 31, 32, 31% de los inscritos no ha votado. Ello significa que el número de habitantes con derecho a voto que ha votado al ganador se equipara con el número de habitantes que se ha abstenido. ¿No es un antagonismo, quizá un disparate? El comentario ha suscitado algunas respuestas. “Es así la democracia”. “Que voten”. De acuerdo. ¿Pero, por qué no votan? ¿Acaso no participan de la vía pública, parques, sanidad, ambiente, educación, formación, seguridad...? Es complicado comprender el sistema democrático, más que entender el totalitarismo. El totalitarismo es repudiable y se acepta que lo es. Y aquí termina la historia. La democracia se puede modificar y se debe, pero a partir de entender fielmente la diferencia que existe entre dirigente estadista y líder³⁷. La objetividad se esfuma, consecuentemente la parcialidad queda en boca de la prensa que ha de defender los intereses del que más le conviene. Todo es negocio.

Las sociedades evolucionan siguiendo fases, ciclos, como el *hombre*. Posiblemente por los hechos ocurridos en la democracia y aflorados a partir de 2008, hemos abandonado la fase del infantilismo cognitivo generado en la dictadura franquista, y nos hemos adentrado en esa

³⁶ Ver comentarios sobre la actualidad española en página 7 y ss, sobre la actualidad europea.

³⁷ La diferencia entre líder y dirigente estadista se encuentra en que el primero atrae a las masas por su simpatía, su elocuencia y el marketing que lo adorna desde unos profesionales para producir el mayor magnetismo en la gente. Difícilmente los líderes son buenos dirigentes, aunque la inmadurez de la población los hacen ver como *dioses*, y nunca son buenos estadistas. El segundo, el dirigente estadista, está bien preparado, no posee tanta fachada como el líder. Pero si está capacitado para llevar al pueblo al bienestar general, es porque tiene talento, creatividad y sentido común, y sabe elegir a su equipo. Luego puede llegar a ser un excelente estadista. El tiempo es el que habla, pero el primero lo tiene difícil. La historia objetiva que habla siempre, lo prueba.

adolescencia rebelde en la que todavía no hemos pillado suficiente madurez. Nos falta cubrir la fase educativa que nos permita comprender por qué necesitamos aprender a pensar.

Pero volvamos al «enigma» de la inmigración³⁸ que algunos dicen que frena el avance hacia la «Empresa Humanizada». Nadie duda de que la *globalización*, nómada y cibernética, ofrezca ventajas y perjuicios. También los da el incremento desmedido y sin control de la demografía mundial y su obligada diáspora huyendo de la pobreza y la miseria hacia países sobrecargados de población y conflictos internos que desenfocan la idea de ser ese paraíso soñado por el emigrante; el egoísmo natural y congénito que sólo la educabilidad puede controlar, no eliminarlo; el vivir sin la dignidad que toda persona de bien se merece, y el modo en que algunos expertos en política económica, cultural y social están abordando esta problemática que la prensa, la radio y la televisión trilla en tertulias magistrales; algunas de gallinero. La mayoría de veces son críticas a un pasado reciente o lejano que ya conocemos: corrupción, excarcelaciones prematuras a causa de posicionamientos jurídicos distintos, despidos masivos, desconcierto en los sindicatos y patronales, prebendas jerárquicas, paro... ideologías obsoletas y secesionismo. Críticas que se repiten hasta la saciedad. Es lo que hay en tiempos que se presentan confusos mientras la población se divide. Pero lo importante, lo que en mi opinión creo que se debería abordar con serenidad y talento es la manera tan visible de haber creado aún programas concretos de futuro, en los que se incluya el modo en que la mayoría de la gente quiere convivir. Creo que el objetivo central es un entendimiento pacífico en busca de concordia.

³⁸ Ver página 37 y siguiente los comentarios sobre la *globalización*.

QUINTA PARTE

11. CÍRCULOS DE CALIDAD

101

11

CÍRCULOS DE CALIDAD

11.01 Círculos de Calidad

● *Introducción*

No puedo cerrar esta tesis sin hacer presente mi convencimiento de que la **Teoría Z** de William Ouchi, que fundamenta un modelo humanista de dirigir el mundo laboral, como así lo hacen otros muchos estudiosos del tema, es el eslabón necesario a la propuesta de contribuir al logro de **Humanizar la Empresa y el mundo Laboral** desde otra perspectiva metodológica. Pero sin el reconocimiento del beneficio que aportan los **Círculos de Calidad** introducidos por Kaoru Ishicawa, enlazados con la teoría de Ouchi, mi planteamiento dejaría de tener la importancia que le doy y puede que también le den quienes aboguen por que se abran nuevas vías para un nuevo modelo de empresa y sociedad en general.

Sin embargo, como he comentado al principio y a lo largo de la tesis, existe una diferencia sustancial entre el planteamiento Z y mi propuesta de dignificar al trabajador a través de unos ingresos dignos merecidos. De una parte, la teoría Z fue diseñada para las grandes compañías estadounidenses, a partir de la cultura japonesa. Después se extendió y llegó a Europa. En segundo lugar, no se trata de que el gerente, dueño o la alta dirección, tengan la potestad de conceder dádivas monetarias y premios a gente elegida por el dueño o señalada por los altos directivos. Tampoco se trata de que esas donaciones dependan de los beneficios de la compañía. Ello, aparte de no saber dónde empieza el beneficio que permite desprenderse de una cantidad para ser repartida, encierra en el psiquismo afectivo del agraciado una esperanza que, como en política, puede darse o no, y más en un modelo de vida y forma de ser distinto al japonés que viene acostumbrado, generación tras generación, a rendir pleitesía y credibilidad a la honradez de la gente mayor y de los jefes en la estructura jerárquica del trabajo y del mando.

● *Una cultura de siglos*

En nuestra cultura de siglos —me refiero a la española— el mando y las jerarquías con grado de importancia, dejaron claro la idea de que la gente que ostenta el poder de dirigir a la población, a menudo huele a podrido. Esta idea se consolidó en amplios sectores de la población al ver que ciertos tipos de conducta se convertían en buen ejemplo a imitar. El lema heredado generación tras generación: “Ladrones que no dejáis robar”, acuñó un modo de ser festivo que no impedía el cómico reconocimiento de que, en efecto, había gente honesta.

Sin tanta comicidad debo decir que siempre hubo gente honesta España, en la Comunidad Europea, en las Américas y, supongo que en todo el mundo. Pero es a todo el mundo al que hay que poner en tela de juicio. Pues donde alguien abre el ojo cara al televisor, siempre encuentra un manantial de piratas, incluso dentro de la misma pobreza. Desde esta visión tan paranoica, nadie quedaría limpio de la pedrada bíblica: “Quien esté libre de pecado que tire la primera piedra”. O no había piedras o todos eran pecadores.

El obelisco con el que se solemniza esta manía mundial de sisar, no evita rendir culto a la honestidad que, en efecto, siempre existió en algunos, quizá porque nunca tuvieron la oportunidad del pillaje o porque realmente eran gente de moral inquebrantable. Sin embargo, el color rojizo de la mejilla del culpable, por mucho que se tape la cara con las manos, se generaliza cuando quien manda permite que el chanchullo y la corrupción en su grupo o su entorno, se dé. Pero el colmo de la desfachatez emerge cuando viendo el saqueo a las claras, se mira hacia otra parte mientras se pregona a la galería —pensando que es una estrategia inteligente para defender la rectitud y moralidad del compañero corsario—, que él, quien manda, no han visto nada. Y si no hay pruebas, nadie puede culpar al señalado. Sería una calumnia ultrajante que debe ser castigada con dureza. La honorabilidad está a salvo, como la honradez.

Pero ellos, los que tienen poder y escobas para limpiar la basura de altos vuelos que se genera en el seno de la fraternidad salvadora del mal y la pobreza, cuando actúan poniendo el ojo en el lado opuesto, se hacen cómplices manifiestos de tanta miseria humana al no haber podido —tal vez por no querer— modificar esa idiosincrasia enroscada al chanchullo y la corrupción que alcanza hasta la herencia genética, como la pandemia del pecado original. Que un pobre robe para comer, merece un premio aunque lo metan en la cárcel. Pero si un rico roba a muchos pobres para tener más riqueza, debe dar gracias a Dios porque las leyes que hicieron sus compinches camaradas todavía no están hechas para el señalado.

● **Objetivo**

Dicho esto, de lo que se trata en la vida laboral, es de ofrecer «desde la ley justa» la posibilidad de llegar a acuerdos tácitos entre la empresa y el trabajador, cuya finalidad es allanar el camino que facilite el logro de una vida digna de «todo empleado», pero a partir de un porcentaje sobre la facturación cobrada³⁹, al igual que sucede con los comerciales, y no de una voluntad del dueño o por la propuesta de un alto directivo, dirigido solo a personas concretas de la producción⁴⁰. Es decir, un aliciente monetario aparte del sueldo oficial, que permita vivir con la misma dignidad que merece el inversor, el dueño o el directivo, puesto que todos ellos viven de forma tan aventajada, no sólo por los estudios, la suerte o la osadía, sino como consecuencia del esfuerzo intelectual o físico del trabajador. Y esto es lo que hay que hacer ver al empresario, al directivo y a los políticos en general sin importar su ideología. La otra cara de la moneda la explico a continuación, aun cuando a lo largo de la tesis hay referencias directas a ella.

No se trata de la prerrogativa de un capitalismo nuevo, o un intento de abolir el propósito del trabajador feliz con el marxismo. También el comunismo da zancadas en busca del capital. Sino de una vía que, sin buscar la concordia y la solidaridad, ni la compasión que en la empresa no debe existir, ni el amor que no es posible en el mundo mercantil, involucre el respeto y la justicia justa con leyes justas para llegar al camino de una nueva civilización desde la empresa y nuevos sistemas educativos. Huir de este razonamiento es seguir por la resbaladiza senda de siempre, la que bordea el precipicio en donde los pobres que caen pronto se olvidan.

● **¿Qué son los Círculos de Calidad?**

“*Comparten con la dirección la responsabilidad de definir y resolver problemas de coordinación y productividad*”⁴¹. Un grupo de personas de una sección se reúne, durante una hora en un día concreto de la semana, para analizar los errores que impiden un avance de la producción rentable. En ese momento, el grupo es parte medular de la empresa.

³⁹ Ver cuadro 14 página 84

⁴⁰ Esta es la principal diferencia con la teoría Z de William Ouchi.

⁴¹ Texto propio de W. Ouchi. Teoría Z, página 243. Fondo Educativo Interamericano. Ediciones Orbis. Barcelona 1985.

Comenzaron al poco de terminar la II guerra mundial (1949). La historia puede encontrarse en un buen número de libros e internet. Lo importante para nosotros es que los grupos de trabajo, al formar parte activa de la empresa y la dirección, bajo su propio mando, son los actores principales de la ejecución de un trabajo que fue diseñado o planificado por los altos directivos. Ellos son los creativos. Ese grupo de operarios o empleados no sólo enjuicia esa creatividad, sino que debe acoplarla a la posibilidad productiva y emitir un informe coherente con datos fidedignos; y no permitir fallos en ninguno de los operarios que conforman el Círculo de Calidad. Con ello descargan de trabajo tanto al directivo inmediato como a la gerencia y otros directivos involucrados en el trabajo a realizar o realizado. Por consiguiente, ellos, la alta dirección, deben centrarse en la creatividad para conseguir cuotas de mercado suficientes a la producción necesaria. Y ese trabajo justifica un sueldo mayor y una parte mayor del porcentaje sobre facturación. Luego tienen la obligación de estar mejor preparados, estar altamente capacitados y tener sentido común o madurez psicológica para manejar el bisturí del coste, del despilfarro y del beneficio necesario.

11.02 ¿Por qué un ingreso añadido al salario?

Aparte de lo comentado en párrafos anteriores hay que añadir y repetir que no se trata de una donación voluntaria de la empresa al trabajador por haber realizado bien su trabajo, por ser sumiso y no ser respondón, por ser considerado empleado ejemplar. Y si lo despiden, por el motivo que fuere, el empresario sabe que no reivindicará nada que legalmente no le corresponda. Y legalmente es lo que considere el abogado de la empresa. El trabajador se irá contento por la gran amistad que tuvo con el dueño, aunque a la semana siguiente no se saluden.

La filosofía de la empresa humanitaria no puede contemplar la crisis neurótica de ambos contendientes en caso de conflicto laboral. Un despido es un conflicto laboral, al igual que una contratación cuando los pactos no se hacen bien. La empresa humanitaria contempla la preparación, la capacidad, la eficacia, el decrecimiento sustancial de los tiempos muertos, la eliminación de cuadros hipocondríacos y del absentismo no justificado; y el esfuerzo intelectual o físico por controlar grupalmente una producción de calidad y rentable, con el empeño de conseguir mayores ganancias, pero para todos. El empleado no tiene que agradecer nada a nadie, sólo a su afán de superación laboral y su voluntad por conseguir una mayor económica familiar ganada de su propio esfuerzo, como si igualmente fuera empresario.

Pero toda esta actividad fabril o comercial no puede darse sin una educabilidad sobre la importancia de la empresa como bien social y bien particular. Una educación sobre el modo de trabajar, sobre la seguridad que da el trabajo al individuo y a la familia. Pero, igualmente, no se puede coronar el método de humanizar la empresa sin que la empresa conceda, aparte del salario legítimo, esa recompensa dineraria al esfuerzo intelectual o físico del trabajador, de acuerdo a su rango y posición jerárquica dentro de la misma empresa. No hay que olvidar, asimismo, que en nuestro modo de ser: una cultura de pillos por herencia genética, pensar en una participación del beneficio acabaría convertida en un galimatías chanchullero. Todo empresario es mago en hacer ver que los beneficios no son tantos, incluso llora pérdidas con encomiable dramatismo cuando el balance da menos ganancias de las que pensaba ganar. Como tampoco hay que olvidar que la facturación es la objetividad por excelencia.

● Reflexiones sobre la posibilidad de ganar más

¿Cómo podría olvidar la parte más importante del sistema productivo que aumenta las ganancias? Si el dueño o inversor hace arrancar un negocio, sea industrial, comercial, deportivo, arte... o de cualquier otro campo mercantil, con la única y eterna finalidad de ganar dinero, lo que no deja de ser legítimo, cualquier trabajador que mínimamente observe que el «dueño»

vive en el esplendor de lo ampuloso que da la vida de los negocios, no pensará si lo hace para perder. Sabe que si la empresa pierde él como trabajador también perderá. Pero si el dueño gana y el trabajador vive rozando las hambruna —lo que puede suceder por despilfarro y falta de control del gasto o porque gana muy poco— frenará su voluntad de participar en el evento del beneficio y utilizará artimañas inconscientes y conscientes que convertirán los tiempos muertos, el absentismo y los inventados cuadros hipocondríacos, en ataque encubierto contra lo que él, el trabajador, considera un abuso. Y abuso es no cobrar lo necesario para vivir dignamente. La respuesta es la represalia; otros lo llaman venganza. El origen de este dinamismo psíquico lo encontramos en una educabilidad deficiente, tanto en el empresario como en el trabajador, que va unida a salarios deplorables.

Las máquinas aprietan el tiempo. El fabricante de la maquinaria, como el que abusa de los precios energéticos, piensa que gana. Pero las máquinas se averían, las secciones que se vinculan a un trabajo se retrasan en facilitar las entregas, y el control de calidad se oscurece en la lejanía más cercana a los ojos del inversor. La ciega visión del dueño o del inversor es producir más. No percibe su neurosis como un absurdo, en donde el síntoma es la fachada del orgullo por la opulencia que genera la enfermedad de la codicia. El ser humano es un ser pensante, un ser económico; un ser obligado por la naturaleza a seguir viviendo, a ser posible sin enfermedades orgánicas o mentales. Y si se siente un ser espiritual, mejor para él, porque sin esperanza todo se desmorona.

Entretanto, la angustia por no ganar más acaba convertida en despidos o en saltos de una empresa a otra. Aunque, en el fondo, ese mundo que la consciencia muchas veces no puede ver: lo inconsciente, el empresario anhela encontrar el viejo empleado de las plantaciones de algodón; y el despedido o huido desea entrar, por fin, en una empresa que le ofrezca seguridad y le permita ganar lo necesario para vivir sin ostentación, pero sí con decoro junto a su familia. Lo que terminó doscientos años atrás o nada más terminar la segunda guerra mundial, ya no es dable en nuestra época, recién iniciado siglo XXI. Pensar que lo de antes va a retornar y con más brío, lleva a perder en ambos bandos; y el montaje del Estado y sus instituciones, también perderán. Y las nuevas generaciones maldecirán, una vez más, la torpeza de los que en su momento fueron llamados *sabios*. Estamos hechos para evolucionar como raza humana.

12

CONCLUSIONES Para un debate general

12.01 Introducción

Una tesis es una idea sobre «algo» —de mayor o menor interés para algunos o para muchos—, surgida utilizando el método de la observación, los datos recogidos, las vivencias reflexionadas y un análisis empírico sobre ese «algo», pero desde la razón lúcida. Para ser científica, no necesariamente tiene que centrarse en el modelo empleado en las ciencias positivas. La física, la química, la fisiología, la biología y la astronomía, son patrones atractivos que entusiasman al experto y cautivan al neófito. Convengo con Jürgen Habermas, uno de los grandes filósofos alemanes perteneciente a la Escuela de Frankfurt, que no sólo se puede hacer ciencia desde lo físico, pues sin la razón lógica y deductiva, que nadie ve sino por los hechos, ninguna ciencia, ni siquiera las ciencias de la naturaleza y las matemáticas, que los neopositivistas ponen como ejemplo del único camino hacia la verdad, podría llevarse a cabo.

También se hace ciencia de la misma razón a partir del nivel de preparación y las capacidades reflexivas de la persona interesada en hundirse en las profundidades del alma y del mundo que nos rodea cuando busca alcanzar la verdad de ese algo que interese al conocimiento humano, en especial a su bienestar.

Para comprender el significado psicosocial de esta tesis, bastaría echar un vistazo a los cuadros 9 y 14 de la página 78, y compararlos. Pero para entender el significado real de la vida laboral de un trabajador como la mayor fuente de riqueza del mundo, es necesario recurrir a las fuentes de los sistemas de dirigirlo en la empresa y a las de una cultura empresarial que a lo largo de los siglos lo convirtió en «cosa», aunque eufemísticamente lo llame amigo o humano.

En toda la historia de la humanidad los dirigentes de las grandes potencias dominantes y las pequeñas naciones a su servicio, han querido obviar esta grandeza del trabajador, entendiendo como tal tanto al hombre como a la mujer. En el sistema comunista, el trabajador es una «cosa» sometida al poder de la producción. En el sistema capitalista, qué es sino la misma «cosa» a la que se le ha querido comprar con la ilusión de poder ser rico, la recompensa de unas deudas para toda la vida y la esperanza en que un mundo feliz es posible sí, y solo sí, es capaz de conseguir una fortuna considerable y pueda y sepa disfrutarla.

Esta tesis, al cobijo de excelentes libros y voces de opinión que vienen brotando en el fértil campo de las voluntades empeñadas en que este mundo cambie para bien de todos, parte de la pregunta sobre si es posible *humanizar la empresa*⁴², manantial que mueve el río de las ambiciones, la esperanza, la comodidad, las ciencias, la pobreza, incluso la política, las religiones y las guerras, pero también de la paz. Desde el comienzo con la Introducción, página 6 y siguientes; desde la primera parte hasta las conclusiones para un debate, todo indica que sí. Pero para que la empresa sirva al fin supremo de la humanización del *hombre*, y éste y la mujer fueren a una civilización más humana, ahora se hace imprescindible que ambos, desde la persona menos formada a la más y desde el menos poderoso al que más poder tiene, se eduquen en una consciencia de valores en los que la justicia justa y el respeto sean irrenunciables.

⁴² En la página 87 y siguientes, hago referencia al significado *humanizar*.

Ya no es cuestión de enaltecer la solidaridad y la ética, sino de entender que el hecho ineludible de la pulsión instintiva del *hombre*, al dirigirla al mundo mercantil como pesebre de supervivencia, obliga a hacer leyes justas para que el respeto y la justicia justa se den. Luego la educación sin doctrinas y la formación sin privilegios y partidismos, deben ser norma obligada.

Esta tesis no puede contemplar la conveniencia o no de un espectro ideológico multiforme, puesto que encaja en cualquiera de ellos. Pero necesita de nuevas ideologías que desde el talento y la imaginación sin fantasías, promuevan la creatividad de caminos sólidos que lleven a humanizar el mundo desde la empresa. Tal vez resulte una quimera para algunos de los que participan del circo oligárquico y predador, y manejan los hilos del poder desde las alcantarillas. Pero solo será posible eliminar el avance desmedido de la deshumanización, si se soteran las vías que puedan llevar de nuevo al caos.

12.02 Perfil histórico

Si en democracia es un deber poner velo a la abstención del que por el motivo que fuere no quiere votar, el pensar político que así actúa, tapando la cabeza del halcón, es ciego al avance de su propio exterminio. ¿No deberían los políticos preguntarse por qué hay un número tan elevado de abstención, que a la postre resulta igual o superior del que consigue el partido más votado? Se debería enseñar desde la infancia a percibir la política como un bien social, pero ello jamás se dará si el político se obstina en hacer prevalecer la torpeza, el narcisismo y la corrupción como ejemplo.

El fascismo y el nazismo no fueron proyectos políticos para beneficiar a la humanidad, solo para someterla. Pero, ¿qué ocurre con el capitalismo y el comunismo? ¿A caso no hacen lo mismo? La diferencia estriba en que en los dos primeros hubo sangre, dolor y lágrimas; en los segundos hay alienación, corrupción, y en el fondo... esperanza. ¡Hemos avanzado! Aunque hacia el reconocimiento de que la locura también es otra forma de vivir. Pero, ¡cuidado! No todos los locos desesperados se suicidan. Algunos, tras su suicidio, dejaron un poso de rencor y odio que sólo el talento y el sentido común pueden soterrar... para siempre.

Recordemos, por un momento y antes de proseguir, algunos de los...

12.03 Fundamentos básicos de esta Tesis

1. Saber elegir a los directivos, y desde estos a los técnicos y operarios de la empresa, de acuerdo a cuatro requisitos básicos que componen el nivel de Preparación esencial para el logro de una Capacitación eficaz: **Formación** adecuada; **Experiencia** necesaria, si se pide; **calidad de la Inteligencia**: talento y creatividad; **Madurez psicológica**, y no presentar problemas psicopatológicos de consideración. En la empresa, elegir al directivo es más sencillo que en política, aunque el método no sea el más útil y exacto. En política, si no hay una educabilidad desde que comienza la vida escolar, si no existen profesores bien preparados, muy capacitados y notoriamente remunerados ya en los centros educacionales públicos, la población adulta seguirá emborrachada por el líder de turno sin comprender la diferencia que existe con el dirigente estadista⁴³; y la abstención será la oveja negra de la familia, se la seguirá ninguneando, despreciando y pateando; pero... también cuenta, sin duda. La educabilidad coherente y lúcida no es un remedio... es el bisturí que extirpa el bulbo patógeno que hace enferma a la sociedad.

2. Aparte de la formación para desempeñar las funciones del puesto de trabajo, es necesario, por una parte, el reciclaje periódico, y, por otra, la educabilidad para entender el

⁴³ Ver 10.05 en página 98 y Referencia 35 en la misma página (Líder o Dirigente Estadista).

concepto de «**Empresa Humanizada**» y su utilidad en el mundo empresarial, individual y social. Este reciclaje a la par, también concierne al político de cualquier ideología.

3. Fijar las normas necesarias (en **Leyes**) que respeten una cuantificación dineraria por el esfuerzo y la participación que permita reducir los distanciamientos salariales que existen con los sueldos de directivos y de otros estamentos jerárquicos. Ello se establece, como ya hemos visto a modo de plantilla, mediante el prorrateo consensuado y aceptado por la gerencia y los altos dirigentes. Es cierto que en el funcionariado no puede haber porcentajes por productividad y rentabilidad del trabajo aparte del salario o sueldo, pero sí un acortamiento de las diferencias abisales entre las más altas magistraturas de un Estado, cuya pensión añadida predispone a considerar que la política es un negocio de por vida, y el funcionario que abre la puerta de entrada o se cuadra ante el político en señal de respeto al cargo, no de desigualdad con la persona que lo ostenta. La finalidad en la empresa, ya hemos visto a lo largo de estas páginas, es ganar dinero. ¡Cierto! Pero también es llegar a un incremento dinerario justo sobre el salario, en función del esfuerzo, físico o intelectual, como respuesta a una producción rentable, sea directivo o no. De esta forma la creatividad emerge y se eliminan todos los obstáculos que impiden un avance coherente hacia un mayor beneficio. En los organismos oficiales, la educabilidad a una consciencia de rentabilidad de la producción, no viene marcada por la competitividad, término que últimamente suena a campanero, sino por una consciencia de servicio a la población.

4. Los inversores tendrán que acostumbrarse a prescindir de elevados porcentajes engolados por intereses que impidan una **Reserva Financiera** suficiente que asegure cumplir con los compromisos de pago contraídos por la empresa. Primero es hacer empresa sólida que chanchullera. La sociedad entera lo demanda por exigencia de un fin ineludible: la seguridad laboral. Sin esta seguridad el consumo decrece, pero hay que enseñar a controlar y reducir el despilfarro; es decir a gastar lo necesario que permita esa vida digna para todos los que trabajan o han trabajado, estudiar también es un trabajo.

La «**Humanización de la Empresa**», en opinión de gente de mi entorno consultada, y también es mi opinión, es el refugio inextinguible que debe permitir una vida digna para todos, en cualquier parte del mundo, porque simplemente arranca de una consciencia de justicia justa y respeto, que ha de quedar al amparo de la ley. No puede haber justicia justa en ninguno de los dos sistemas enunciados: **capitalismo y comunismo**, mientras no exista una vida digna en el trabajador más pobre.

12.04 Capitalismo-Comunismo

● **Comunismo-Capitalismo versus Marxismo-Comunismo**

El sistema capitalista de siempre no muestra diferencias humanas sustanciales con el sistema comunista-marxista. Ambos respaldan el lema de que el hombre y la mujer deben trabajar si quieren vivir. Es decir: “Vivir para trabajar”. Consecuentemente el sistema capitalista, al que se ha adherido con pasional empeño el sistema comunista, en términos biológicos, o *Ello* freudiano, responden ambos al modelo de célula fagocitaria, donde el trabajador es la bacteria o virus que hay que degradar cuando no sirve al fin supremo de la producción rentable. O, dicho de otro modo, el *capitalismo* y el *comunismo*, ambos zampones, son los glóbulos blancos que han de salvar el cuerpo social enfermo. ¡Aleluya! A lo largo de la historia un escenario cargado de luchas, remiendos y abusos, a los que los mismos gobiernos, de uno y otro lado, debiendo ser catalizadores para evitar los conflictos bélicos y la degradación humana, han sido impulsores cómplices y mayoritarios de la alienación y la barbarie.

Pero, ¿qué debemos entender por empresa en cualquiera de los dos sistemas? Lo humano, al margen de la proclamación evolucionista darviniana, pavloviana y marxista que lo reducen a una fisicalidad evolutiva en el tiempo y de carácter temporal, cuyo fin es la fusión con la materia inerte o tierra, y ahí se acabó todo, a mi modo de ver responde, sí, a una evolución necesaria. Pero no me es posible ver esa evolución sólo desde lo puramente material: un cerebro que evoluciona. Pues, ¿qué sentido tendría la consciencia de ser? Darse cuenta de que somos seres metidos en un universo que no acaba nunca a los ojos de un telescopio inventado por el *hombre*, no por cualquier animal. Un universo sin que haya un abajo o un arriba o una izquierda o una derecha. ¿Dónde está el centro de una esfera que puede que ni siquiera sea esfera?

Debo ver lo humano, por consiguiente, como la finitud de un cuerpo que envejece y acaba podrido en la tierra, y, al mismo tiempo, como un ser pensante capaz de darse cuenta que hay fenómenos en la naturaleza que no son contestados y explicados por la ciencia de lo físico, sino por la razón que sigue siendo inmaterial, cuyos orígenes todavía son desconocidos por los más avanzados neurocientíficos de ambos sistemas, que son los que debieran aportarnos credibilidad a sus teorías. Y en algunas de ellas lo consiguen. Pero en lo más esencial: que el hombre y la mujer son seres con sentimientos y pensamientos, con instintos, pero también, al igual que es un ser económico también es espiritual en cualquier lugar del planeta, y aquí es donde fallan, porque ayudan a ambos dirigentes, sean quienes sean, a que el *hombre* en el trabajo sea una cosa que produce. ¡Cuánta tristeza producen, pues, Ellos que también son una cosa que dan hijos a la Tierra que también son cosa!

Sé, soy consciente de que la diversidad humana existe. La culpa no es solo de la naturaleza o de Dios. La sociedad tiene su mayor culpa. Y sé que hay que prevenir con inteligencia y a veces dureza todo ataque que intente frenar la evolución del *hombre* y su avance hacia una sociedad más justa. Pero la evolución neural no es posible que escape a las lindes de un cerebro protegido por una osamenta calcárea. La diversidad humana siempre existió y siempre existirá, pero podrá reducirse en razón de una educabilidad a la convivencia pacífica y unas leyes justas que antepongan el respeto a la venganza como castigo y humillación.

El sistema comunista-marxista, que no escapa a una tesis quizás más cítrica aún que ésta por despreciar y hasta aniquilar las aspiraciones del hombre en su derecho natural a progresar por su talento y su esfuerzo, es tema no abordable en esta tesis, pero sí a tener en cuenta por su tendencia imparable a convertirse en un capitalismo de Estado en connivencia con altos jefes del sistema, y eso no es democracia que, aunque atrasada aún, sigue siendo el camino en donde el *hombre* (hombres y mujeres) ha de ser libre para expresar su crítica y sus ideas.

Pero para tomar consciencia de una realidad tapada por el interés de perpetuar estos sistemas se tuvo que destapar en 2008 la caja de Pandora, en donde toda mezcla de insidias, trampas y fantasías, se convirtió en nube que presagia tornado. Es lo que hay que evitar con preparación y talento.

12.05 Fuerzas

De todas las fuerzas⁴⁴ que mueven el mundo que habitamos, camino a su propia evolución humana, dos son las fuerzas que considero más importantes para generar riqueza y avanzar: La fuerza empresarial, basada en la organización y puesta en marcha de los medios de producción, y la fuerza del trabajo que aporta el *hombre* (mujeres y hombres, insisto) para que esa producción se dé. Sin estas dos fuerzas, inseparablemente unidas, la Tierra carecería de

⁴⁴ Fuerza: Capacidad con la que se intenta mover o modificar todo aquello que ofrezca resistencia.

sentido. Y curiosamente estas dos fuerzas, fundidas en el correr de la historia, han sido la causa de las mayores controversias, desastres y hecatombes sucedidas desde lo humano para lo humano y contra el entorno ecológico que le rodea. Pensemos en los incendios forestales provocados por el hombre, en la tala indiscriminada de bosques, en los vertidos tóxicos industriales en ríos, lagos y mares, atmósfera; en la fabricación y modificación de productos químicos y productos naturales que alteran la personalidad del individuo, incluso pueden causar alienación y muerte; en la fabricación y lanzamiento de bombas químicas y nucleares... ¿Y todo para qué? ¿Para imponer el mundo de ideas obsoletas con las que unos *hombres* quisieron y todavía quieren dominar el mundo? Ni uno solo de estos grandes dominadores escapó al poder tanático de la biología que tanto adoran. ¡Ni uno!

Esta unión de empresa-trabajo, como una fuerza inextinguible, me lleva a pensar que la empresa sin el *hombre* laboral —y me refiero, insisto, tanto al hombre como a la mujer, al cuerpo y al espíritu—, presionado precisamente por su espíritu (aspiraciones en la vida y creencias) y por su cuerpo (ineludible necesidad de sobrevivir, reclamada por esa biología caduca), igualmente no tendría razón de ser.

- **¿Por qué hablar de lo inmaterial?**

El *hombre* no es materia solamente; materia que se extingue y se funde con la tierra: Materia máquina o robot gelatinoso. “En el ámbito de lo inmaterial”, aun siendo real para algunos, “todo son especulaciones”, aseguran científicos del positivismo materialista. Creo que ni es justo llegar a esa conclusión ni defenderla desde la ceguera racional. Freud mismo era un darvinista convencido, un materialista. “Después, todo es silencio”, dijo el día antes de morir. Cierto, no hay órganos de fonación para decir ni siquiera “¡Hola! Ya he llegado”. Ni el Dios tan predicado desde cualquier religión debió ser para Freud el Dios único, que sólo los buenos fieles dicen conocerlo sin haberlo visto jamás. En el fondo Freud creía en algo, pues quien pierda esa esperanza no da sentido a la vida. Freud, a pesar de ser un biólogo y neurólogo empedernido, era supersticioso.

Las teorías que describen fenómenos del mundo paranormal, enigmático para la ciencia positiva al igual que lo es la razón, el pensamiento y la consciencia que utilizan los científicos, no pueden ser vistas con los ojos frívolos del positivismo físico que sólo encuentra especulación y conjeturas. ¿Sabe alguien a qué conduce esa forma de ver al *hombre* en la empresa? A verlo como un robot para la producción. Y un robot sin alma, porque algunos piensen que no la tiene, es brutalmente peligroso. La realidad siempre se descubre por sus resultados, no sólo por lo que se observa desde el aparato sensorio-perceptivo que es el cuerpo. Del mismo modo sucede con la mecánica cuántica. Sin tocar el electrón ni verlo, se sabe que existe por el resultado del efecto.

- **Una vida dentro de otra, como una matrioska⁴⁵**

Hay casos llamados clínicos, porque conciernen a la psicopatología humana, que se encuadran dentro de las investigaciones neurofisiológicas, psicobiológicas y fantasmagóricas, que los expertos etiquetan de enfermedad mental. Estos expertos, aunque no todos, en sus aclaraciones diagnósticas, no etiopatogénicas o psicogénicas, tienden a significar que son conductas fuera de lo normal porque las alucinaciones que emergen del esquizofrénico, psicótico o histérico, son materia subjetiva. No hay ciencia, como tampoco la hay en la teología. Pero en el afectado, alienado o místico, esos hechos tan extravagantes para otros, para él son hechos tan objeti-

⁴⁵ Matrioska o muñeca rusa. Se encuentran una dentro de otra en número impar que puede llegar hasta nueve, en ocasiones más.

vos como todo aquello que por la sensopercepción se da a los que la ciencia considera normales.

Cualquiera que se detenga a pensar unos segundos sobre la historia humana, pronto se da cuenta de que la gobernabilidad de los pueblos, la suerte, Dios o la osadía, fue dada a seres normales que *repartieron felicidad* a manos llenas. ¿Qué es ser normal después de contemplar hechos esperpénticos producidos por personas que fueron vitoreadas por multitudes más psicóticas que las diagnosticadas por los expertos?

Desde milenios estos fenómenos vienen empaquetados en el baúl de lo enigmático, lo metafísico, lo místico, lo incognoscible para el ser humano obsesionado en que nada existe si no lo ve y lo palpa. Quienes viven estas rarezas y las explican como hechos reales, son locos. Qué difícil es entender la locura y cuán fácil etiquetarla. Hay quien piensa que tal vez con el tiempo, la ciencia podrá probar que hay mundos paralelos con existencia de seres diferentes, excepcionales, o iguales a nosotros. Si son iguales todavía tendrán que esperar. Pero hoy por hoy, lo que viene llamándose especulación sigue siendo un problema irresuelto para la ciencia que, desde su reducido nicho, deberá falsar las teorías que tratan de explicar estos fenómenos. La ciencia hasta hoy, no contesta. Sus representantes menos afortunados en el área del talento y el sentido común, se empeñan en asegurar en la cátedra o en las tertulias televisivas que son pura cábala.

Pero, ¿qué hace la empresa, privada, pública o estatal con esa gente tan demonizada por la mayoría de profesionales del conocimiento de la conducta humana y animal? ¡Los aparta! Sin embargo, grandes artistas, creativos, matemáticos, físicos, músicos, literatos, pintores, filósofos... encontraron en su trabajo la sublimación⁴⁶ a sus conflictos. Otros sucumbieron por carecer de ayuda diagnóstica previa y adecuado tratamiento posterior, o porque la misma sociedad les empujó al abismo. La sociedad igualmente los aparta, hasta que son reconocidos como seres diferentes; algunos de ellos excepcionales. Otros claudican, por sedación o aburrimiento, también por falta de guía para una educabilidad de muchas mentes metidas en una sola mente.

• **¿Trabajar para vivir o vivir para trabajar?**

La finalidad de esta aclaración, en consecuencia, no es una póliza para asegurar la pervivencia del espíritu humano, para ello ya están las religiones, sino para proponer un modelo metodológico que contribuya a emancipar de un sistema capitalista obsoleto, siniestro y perjudicial a la convivencia humana, como el comunista, la servidumbre que a lo largo de los tiempos han venido prestando quienes son los protagonistas principales de que ese capital se haya dado y

⁴⁶ **Sublimación**, en un sentido psicológico, aunque prefiero aclararlo desde la visión psicoanalítica, es un proceso o fases sucesivas de un fenómeno natural o artificial. En química refiere a que un cuerpo en estado sólido pasa a gaseoso: El hielo al calentarse y hervir, un madero al quemarse... El término *sublimación* fue introducido en psicoanálisis por Freud. La energía sexual, pulsión originada en el madero cuerpo, resuelve el problema de la continuidad de la especie y la supervivencia (instinto de vida o Eros contra instinto de muerte o Tánatos que al final de la corrida siempre vence), al tiempo que esa energía sexual es fuente de placer, aunque no siempre. Pero en la vida no todo es placer, y éste muchas veces se convierte en tortura de vivir. El proceso de transformación de un estado sólido (el cuerpo o somas es sólido y siente el dolor de la angustia) a un estado diferente que permita la liberación de esa angustia, recibe el nombre de *sublimación* si, y solo sí, la pulsión intelectual (no cognitiva) encuentra una actividad compensatoria que el hombre o la mujer destinan a algo creativo: arte, pintura, literatura, música, ciencia, deporte... Es una producción desde la razón, y no desde el cuerpo, que lleva a un proceso en el que un estado: malestar, desconsuelo, desesperación... cambia a otro estado que sugiere grandeza, elevación, creatividad para el bien humano. No se anula la sexualidad, sino que se controla desde la razón que es la que puede gobernar el dominio físico de las neuronas que habitan y conforman nuestro maravilloso cerebro, que solo es una máquina de conexión. En la edad Media los alquimistas hablaron de la transformación del plomo en oro. ¿Qué trataron de transmitir a la humanidad? Que el plomo, el *hombre*, podría transformarse en oro, sólo eso. ¡Podría! Condicional.

se dé, para el inversionista o para el Estado, en la historia de la humanidad. Entretanto, el *hombre* se pregunta a menudo, en el trabajo o fuera de él, y así lo transmite a sus descendientes, si «vive para trabajar» o «debe trabajar para vivir». Y cuando vivir es para trabajar a un precio de pan y caldo, le animan, incluso obligan a veces, a que se ilusione en otro tipo de existencia. El camino es la esperanza. ¡Pues no! La esperanza podrá estar en un mundo diferente, pero debe empezar a palpase en éste cuanto antes.

● **Observando la realidad**

El principio de realidad es confuso y hasta llega a ser controvertido en un mundo como éste. Pero hay una realidad común. Cualquier convento, abadía o seminario para formar religiosos/as, es una empresa. Al margen del rezo, hay una administración de dinero y bienes. Pero ninguna empresa en el sentido estricto del término al que nos referimos: lo mercantil, es un convento, una abadía o un seminario para formar místicos. Lo humano y lo inhumano en una empresa debe medirse con otros parámetros alejados de las bondades monacales que se encargan de lo divino. Si queremos entender lo humano en la empresa, estamos obligados a recurrir, desde la comprensión y la conciencia de realidad, a los atributos naturales o adquiridos que definen lo que verdaderamente interesa como humano en el mundo de los negocios.

12.06 Atributos: Naturales o adquiridos; pueden ser modificados por aprendizaje y voluntad.

1. **Responsabilidad.** Actitud que lleva a cumplir con obligaciones laborales pactadas.
2. **Respeto.** Exigencia que comienza con el que debe tener uno hacia sí mismo, darlo a otros y exigirlo.
3. **Disciplina.** Irrenunciable principio en cualquier organización.
4. **Solidaridad.** Ayudar a otro menos favorecido por la vida o al grupo de demanda justa.
5. **Habilidades.** Facultad natural o adquirida para realizar algo con mayor presteza que otro.
6. **Creatividad.** Utilizar la imaginación y el talento para llevar a cabo un proyecto posible y diferente a otro.
7. **Inteligencia cualitativa.** Tipo y tendencia.
8. **Control racional.** Desde la razón lúcida, el aprendizaje, la educabilidad y la voluntad.
9. **Control del instinto y la emotividad.** Desde el aprendizaje, la introspección-reflexión y la experiencia.
10. **Madurez psicológica.** Desde la comprensión, análisis profundo de la vida propia (éxitos y fracasos).

A falta de una definición y descripción exhaustiva de estos conceptos —que en cierta medida se encuentra a lo largo de la Tesis y en los programas plantilla diseñados⁴⁷— y su inmanente vinculación con lo humano en el mundo laboral, este decálogo de atributos, naturales o adquiridos y perfeccionados mediante aprendizaje, educabilidad comprensiva y reciclaje periódico, debería quedar incrustado en una conciencia empresarial-laboral como exigencia ineludible para responder con acierto a la categoría de «Ser Humano Trabajando», en una industria, un comercio, un taller, un despacho, un hospital, en los estamentos religiosos, en las estancias de un gobierno o en seguridad. Esta categoría representa la insondable fuerza que impulsa al mundo hacia un avance económico, social, cultural y preventivo que no puede detenerse.

Tanto la empresa como el trabajador, sea o no directivo, como el inversor, se mueven por objetivos básicamente económicos; pero, ¿por qué no sociales? Ninguno de los apartados de este decálogo escapa a la necesidad de ser mantenidos sin fisuras desde el vértice de la estructura piramidal de mando y gestión hasta la base de ejecución final de un trabajo. Decálogo que a su vez, por extensión, debería ser una exigencia coordinada y asumida tanto por el trabajador operario como por el trabajador directivo. La finalidad es que fueran excelentes en su función, justos y más humanizados.

Si el objetivo primario o nuclear de la empresa es el dinero, pues sin ganancias la empresa se hunde y desaparece, el objetivo del que trabaja en ella es igualmente el dinero, pues sin

⁴⁷ Ver páginas 67 y ss. .

él, en el sentido de que satisfaga sus necesidades más apremiantes, su instinto de supervivencia le llevaría a incumplir cualquiera de los apartados de este decálogo aun cuando hubieran sido creados por Dios.

Confiar en que de facto dará resultado imponer los principios morales y éticos en el mundo de los negocios, no contemplados por recelo en el decálogo, sería coronar con éxito la ingenuidad. Todo el mundo sabe que desde el más listo al más tonto, quien en algún sentido maneja dinero en transacciones dinerarias, si tiene la posibilidad tiende a pensar en la «sisa» y escapar por la oscuridad de las alcantarillas sin pensar en las consecuencias. Aunque este modelo de conducta se da por necesidad, por obsesión patológica o por inmadurez, no deja de entenderse como un comportamiento sociopático. Así convierten lo que debiera ser creíble: la moral y la ética, en una pantomima divertida que en algunos alimenta el verbo fácil para explicar lo inexplicable a través de banales argumentos en tono compungido: “¡Todo el mundo lo hace!”. Pero sigue siendo una falta de respeto. En ocasiones es una pueril venganza contra la injusticia. La sociedad, hasta el momento, también tiende a promocionar el hábito de la inmoralidad, sino de qué vivirían algunos que pregonan su preocupación por lo moral. Sin embargo, moral y ética son conceptos que responden a valores universales inherentes al ser humano, aunque eludibles por algunos⁴⁸ y difícilmente utilizados en el mundo mercantil.

12.07 Dinámica de expectativas

Más de un millón de empresas desaparecidas desde la crisis de 2008 dan fe de que los motores del talento no funcionan bien en este país. La empresa, en sentido estricto, es una lucha por la supervivencia individual, corporativa y social, cuya gesta se encomienda a una estructura piramidal humana compuesta por un consejo, altos directivos, mandos intermedios, especialistas y operarios. En una empresa de 100 trabajadores, ya se ha comentado, sólo 6 pertenecen al estrato directivo: cerebro que marca el rumbo de la proa del buque en el que se han embarcado. Pero si embarranca el barco contra las rocas, jamás se cumple el pundonor del capitán: “El último en abandonar el buque”. Todos ellos salen rápido con el salvavidas puesto.

El coste del trabajador en paro no es el mismo que el del directivo desempleado. Tampoco las circunstancias son las mismas. En una empresa de 10 trabajadores, 9 son operarios. No existen jerarquías salvo la del dueño como gerente o administrador único. Los 6 millones de despedidos, engordaron los costes del Estado considerablemente por subsidio de desempleo, y se redujo también considerablemente el consumo. Cinco años después (2012-2013), las cifras no varían. Pero los informadores de la macroeconomía que asesoran al gobierno, ven el final de la crisis. La oposición y la población en general lo ve de otra manera: Cuarenta años para pagar las deudas: 1 Billón de Euros más los intereses. Quien encuentra un trabajo es por horas, por poco tiempo y a precio de saldo. Y aunque cada empresa es un mundo y cada dueño tiene su personalidad propia, todos coinciden en que ellos son los primeros a salvar.

A esta lamentable situación se une el flujo migratorio procedente de los cuatro puntos cardinales que todavía cree que los países llamados paraísos del *bienestar*, España entre ellos, por derecho de humanidad debe acogerlos. La invasión es infrenable y la globalización, con sus aportes competitivos, culturales, sociales y problemáticos, ocasiona malestar en algu-

⁴⁸ Neurocientíficos, fisiólogos y psiquiatras, mantienen la idea forense de que la psicopatía, diferenciable y separada de la sociopatía, cuya etiopatogenia es puramente social, no presenta signos de moralidad explícita. Y advierten que el psicópata carece de moral porque carece de sentimientos afectivos. Sin embargo, psicópatas diagnosticados por la medicina y la psicología, han probado un significativo amor por la madre. Incluso algunos han mostrado rasgos de honradez con algunas amistades. Los psicoanalistas abogan por un inconsciente que les lleva a proteger a quien en la niñez les alimentó y cuidó; o a mostrar lealtad a quien de mayores les ayudó en algún sentido. Esto significaría que siendo genética la psicopatía, algo debe existir de humano en estas personas. O, dicho de otro modo, la personalidad de estos enfermos, al igual que las demás personalidades, puede ser modificada por terapias adecuadas que permitan cambiar las ideas y su mundo afectivo.

nos sectores y territorios de la nación. La vida sigue, pero los alimentos básicos cuestan igual para todos, salvando las calidades permisibles sólo para quienes mantienen sueldos extremadamente elevados. Para quienes se les ha terminado el subsidio de desempleo y no encuentra trabajo, hasta la comida barata resulta un lujo imposible de alcanzar.

O los políticos de la democracia, obstinados en defender primero su mundo ideológico de pasados siglos para conseguir poder y llevar a su pueblo a una falsa felicidad, desconocían el significado de estadistas, cuya visión de futuro debía prevenirles del temporal inmobiliario, industrial, comercial, mercantil, formativo y educacional que azotó el vasto territorio de la nación, o hubo escasa preparación y talento para gobernar a un pueblo. La visión que se tiene hoy desde la charca de los resultados es que hubo incapacidad para cumplir el decálogo expuesto más arriba; ya no con la ética y la justicia justa que se las saltaron como vaya de competición para aprobarla en un septiembre lejano. Pero sí hubo terquedad en mantener una estructura institucional de abusivo coste, una educación cívica con socavones ocasionados por las zanjas profundas del partidismo incluso en las mismas regiones geográficas, y una voluntad férrea en mentir. Aunque contra este rosario de torpezas directivas, también hubo, y con suficiente brillantez y orgullo, un afán desmedido por el poder de la palabra edulcorada de esperanza.

● ***El poder de la palabra***

La tempestad económica aparecida últimamente para barrenar la moral de los menos privilegiados, simboliza la tristeza por un futuro incierto, no para quienes provocaron ese temporal, sino para aquellos que lo sintieron en sus propias carnes y en su alma: los más desprotegidos por la falta de trabajo. Y aunque en el fondo de cada cual todavía reverdece la esperanza que merodea nuestra deambulante vida, quizá porque el ánimo llega de la palabra obligada a creer, aún persiste el recelo. “Las palabras apaciguan el corazón”, dice el psicólogo Daniel Goleman⁴⁹, y pone el ejemplo del también psicólogo James Pennebaker de la Universidad Metodista, que probó el efecto beneficioso que conlleva hablar de los problemas que más nos preocupan. Quien recomiende este paño caliente como remedio para descargar los conflictos afectivos y emocionales ante el sacerdote o el psicoterapeuta y así liberar la angustia, posiblemente lo haga desde un bolsillo cargado de dinero para permitirse el lujo de ser neurótico incorregible, fiel creyente de que con la confesión se librá de sus remordimientos. Pero olvida que quien no tiene ni siquiera esas menudencias económicas para sobrevivir, puede transformarse en sociópata recalcitrante incapaz de creer en el poder de las palabras, incluso las más bellas, porque las ve como el noble pendón del embaucador. Algunos capitalistas y políticos hablan de la esperanza y dan ánimos alrededor de la mesa puesta.

Esta tesis tan llena de palabras sólo es una proposición, como tantas otras destinadas al mismo fin de la evolución del *hombre* a partir del trabajo y la educabilidad. Con ello se pretende llegar a una mejor comprensión de la empresa como bien social. Y tiende a parapetar el avance del tornado mientras busca ofrecer una visión, en absoluto catastrofista, sí de realidad. La potencia de cualquier vendaval soplado por el poder del capitalismo abusivo, podrá tumbar las paredes levantadas para proteger la convivencia a partir de una empresa más humanizada. Pero se volverán a levantar con mayor cimentación. No hay que olvidar que la fuerza de una empresa humanizada igualmente ¡puede! desviar el rumbo del más potente ciclón causado por el idealismo caótico. ¿Qué expectativas podemos vislumbrar en un “ahora” confuso? Para los catastrofistas, ninguna. Para los que viven de la esperanza, seguirán sedados por la ilusión hasta

49 Daniel Goleman, en su exitoso libro: «Inteligencia emocional», (p-270), refiere al poder curativo de las palabras.

el fin de sus días. Para los que nos ponemos en marcha para conseguir ese nuevo mundo, siempre quedan estrategias sin que sea necesario utilizar la violencia.

● **Estrategias**

Hemos visto que la empresa y el trabajador son fuerzas inevitables para el avance de la evolución humana, aunque pocas veces haya sido armónico, pero si constante. En consecuencia, estas fuerzas, cuando cualquiera de las partes impide conectarse a la necesaria armonía que nace de la preparación, el talento, la capacidad, el esfuerzo, la eficacia, el entendimiento y la concordia, requieren ser humanizadas desde la madurez y la educabilidad. Así, la empresa queda constituida como el principal artífice de la modificación del sistema capitalista actual.

El trabajo, y en consecuencia la persona que lo ejecuta, es el paso esencial para comprender que tanto la empresa como el trabajador, en su forzoso derecho a sobrevivir dignamente, son los protagonistas por excelencia de estas fuerzas de avance. Consecuentemente, obtienen por derecho propio la categoría de dignos representantes de la evolución. Y esa dignidad soberana sólo puede alcanzarse mediante un reparto justo y equitativo de la riqueza obtenida, plataforma de estabilidad y paz entre naciones. Es lo que se propone en la «Empresa Humanizada» a través de conseguir una competitividad auténtica.

● **Competitividad**

Cuando hablamos de «competitividad» debemos tener en cuenta que no se puede descubrir *a priori* ningún nivel o grado, ni aun en los personajes avalados por grandes éxitos en su pretérito. Primero, porque cada empresa es un mundo y su competitividad o es constante o no lo es. Si es constante, siempre tendremos que esperar el próximo resultado para confirmar que es competitiva. Si no lo es, diremos que algo falla que impide esa competitividad. En segundo lugar, la competitividad laboral solo se puede averiguar después del trabajo realizado en el tiempo.

● **Puente necesario**

No es posible el logro de una «Empresa Humanizada» sin antes pasar la fase de la «Empresa Humanizable». Y esta fase debe empezar por “convencer” al dueño de la empresa de la relevancia social y económica, tanto para la empresa (dueño) como para el trabajador (directivo, técnico u operario). Hablo de relevancia social por su implicación en crear puestos de trabajo y mantenerlos, y contribuir al avance del progreso social y de su seguridad. Su relevancia económica refiere a la existencia de unas ganancias fruto del trabajo que consiste en probar el talento, la preparación y la experiencia suficiente para abrir y mantener mercados a partir de la competitividad práctica, basada en la creatividad laboral, precios asequibles por el mercado, aseguramiento del servicio a tiempo, cobros sin fisuras. Y, sobre todo, evitar pérdidas.

● **La armonía y la tumba**

La empresa en su aspecto laboral debiera funcionar armónicamente. Un ejemplo a tener en cuenta podría ser el de una orquesta filarmónica, en donde cada maestro sabe tocar sin fisuras el instrumento elegido. Sólo así y en un tiempo lineal sin un mínimo fallo, no masacra el trabajo del compositor. De lo contrario podría llegar a ser un ruido irritante para los melómanos. Aunque dentro de esta insalvable pluralidad humana, siempre existirá el complacido por el estruendo y lo esperpéntico, y lo verá tan normal. Pero bajo la batuta de un director capacitado y

cautivado por el trabajo bien hecho, el sonido armónico siempre producirá esa belleza que el alma agradece y el cuerpo se amansa.

¿Poético? ¡Ya! La empresa es diferente. No se puede pensar de otra manera. Lo armónico, a modo de chiste, sólo cuenta si el beneficio se atrapa. Esa es la realidad. Y para ello se precisan habilidades, cada cual en su puesto, y saber responder con acierto a las órdenes de quienes programan desde la excelencia las fases de la faena a cumplir, fueren las que fueren dentro de una exigencia productiva y necesaria.

La falta de coherencia, incluso en la legalidad, a veces, y no en todas las empresas, llega a ser ruido a tambor de guerra, tanto para el empresario como para el trabajador. Y los llamados recursos humanos, también a veces, acaban convertidos en símbolo de una esclavitud atrapada en las redes de la ostentación o la sufrida humillación. No es solo el empresario culpable del absurdo despilfarro que en ocasiones fustiga la economía del obrero, incluso del eficiente trabajador. También la mala educación sobre el control del gasto puede llevar a ser esclavo. El instinto de conservación, tanto en el empresario como en el trabajador, ambos son seres humanos, predomina sobre el razonamiento lógico que defiende el orden natural de las cosas, mientras el carácter ético⁵⁰ del trabajo acaba engullido por el principio de placer. Los dos quieren lo mejor, pero para ellos mismos. Ninguna empresa debería funcionar así, estirando la cuerda cada uno hacia su lado. ¿Cómo puede haber armonía? ¿No podrían llegar los dos juntos al acuerdo de empujar el carro hacia la misma dirección? Eso sería lo armónico, como en las grandes obras que perdurarán para siempre. La armonía en la empresa comienza y acaba en el beneficio. ¡Cierto! Pero el beneficio ególatra y sectario, muchas veces hace chirriar la losa cuando la empresa avanza hacia su propia tumba.

● *El estadista*

No descubro nada original. La formación académica que se limita a ser guía de posibles especialidades futuras y a indicar que el trabajo es un deber, lamentablemente no ofrece confianza en el futuro laboral del estudiante. El trabajo no se consigue con la facilidad de antaño, y cuando hay un puesto libre casi siempre es precario y temporero. Pero del lamento y las lágrimas pocas matas verdes brotan. Del esfuerzo y la constancia se adoquina el camino del futuro. ¿Qué otra salida hay salvo la de pedir que quienes dirigen el destino de la población hagan necesaria la educabilidad para una empresa diferente? Pero no basta aprender a saber profundizar en el cómo y por qué se hacen las cosas destinadas al consumo en mercados que continuamente demandan competitividad, precio, servicio y cambio. Mercados que estando en la otra parte del planeta comienzan a verse en la pantalla del ordenador personal en cualquier habitación del mundo. Es necesario que la empresa se reflote a partir del talento, el estudio y la creatividad de todos quienes trabajan en ella. Es necesario que la empresa se convierta en el objetivo principal para el avance del progreso de la sociedad. Es necesario que la empresa esté apoyada desde el poder económico controlado por el Estado. Es necesario evitar la piratería empresarial. El gobernante estadista debería pensar en ello, sobre todo cuando las ganancias que se consiguen en la empresa, son consecuencia del esfuerzo intelectual y físico de todos los trabajadores que han participado en la coronación de ese esencial objetivo.

En este sentido lo que falta, es mi opinión, y nuevamente me refiero a mi país, es, ante todo, que los gobernantes se conviertan en estadistas: Una visión de futuro que tal vez se esté

⁵⁰ Al hablar del carácter ético del trabajo me refiero únicamente al deber del trabajador de realizar el trabajo programado. Otra cosa es discutir, como ya he comentado en los Círculos de Calidad, si existen en la empresa, cómo ha de llevarse a cabo ese trabajo para que alcance la mayor rentabilidad posible. Cuando esta dinámica no existe, siempre prevalece el principio de placer tanto en el empresario como en el trabajador; es decir, los dos, cada uno por su lado, buscarán la mayor satisfacción posible. El empresario desde el hostigamiento y la represión, el trabajador olvidando su voluntad de trabajar bien.

empezando ahora, después de la debacle de 2008. Lo que no deja de ser un aplauso a la esperanza; una vez más. También falta una educabilidad empresarial-laboral que no fue ofrecida ni siquiera cuando se recibieron las enormes sumas de dinero europeo para que se formara la gente, cuando la gente ya estaba formada y hacia bien su trabajo. Pero mal dirigido porque carecía del aliciente económico y participativo que fue sustituido por el hábito ancestral de la egolatría, el individualismo y la codicia. Todo ello acabó convertido en costumbre nacional. No se puede, sin embargo, decir que todos estamos cortados por el mismo patrón. Siempre hubo excelentes personas que nunca pasaran por la palestra del premio, tampoco les hizo falta.

El trabajador, por el contrario, fue educado para comprender que la empresa seguía utilizando los mismos métodos de siempre: el conductista⁵¹, dirigidos a la productividad masiva que a veces se almacenaba sin posibilidad de salida, salvo por baja de precio. Si se le hubiera enseñado a comprender que así es el mundo de los negocios y del trabajo, y que siempre será así, tal vez el *hombre* habría asumido *in aeternum* su papel de mártir como hicieron los cristianos en sus primeros tiempos, esperando las abiertas fauces del león hambriento como visado al paraíso. Se dieron miles y miles de cursos de formación, todos ellos por jóvenes necesitados y principiantes de la docencia que leían manuales y parloteaban tecnicismos que aburrían. Y esa fue la educación que exasperó al trabajador ingenuo e hizo crecer la barra de los bares de barriada.

● **Educabilidad necesaria**

Apartado irrelevante si no se dan ciertas premisas.

¹A) Si los dueños y los directivos no aceptan qué la empresa debe funcionar como un todo armónico, la educabilidad no será útil a la *empresa humanizada*.

²B) Si directivos y dueño de empresa no perciben que el trabajador más sencillo también forma parte del todo armónico y que puede ser pieza causal del efecto mariposa e igualmente del efecto dominó, no se podrá conseguir la *empresa humanizada*. La *empresa humanizable* es la fase previa o preparatoria a la «Empresa Humanizada».

³C) Si no se comprenden que los paradigmas, incluido leyes físicas y sociales para la convivencia, están sometidos a posibles cambios en el tiempo, invalidando o fortaleciendo lo anterior, la educabilidad para la *empresa humanizada* fracasará.

⁴D) Si un comercial cobra un salario que lleva añadido el ingreso dinerario por objetivos cubiertos, sean incentivos o comisiones, y este comercial se convierte en empresario de sí mismo, y la empresa, lo ve como el motor principal del éxito, y se preocupa de formarle sobre el proceso de producción, financiero, metodología de la venta, sistemas de cobro, servicio y atención, ¿por qué no se puede hacer lo mismo con quienes trabajan en los departamentos de producción, logística, recursos humanos, administración, marketing, etc.?

⁵E) Los Círculos de Calidad son válidos por ser rentables. El trabajador, al formar parte activa en las decisiones que se toman en su departamento, se convierte en empresario como el comercial. Pero ello será siempre que obtenga una participación dineraria que compense el esfuerzo realizado. Los salarios precarios no sólo son un obstáculo a la producción rentable, también son un angustia por trabajar y un freno al consumo.

⁶F) La participación del trabajador en determinadas tareas directivas, como ayudar a reducir los errores laborales, los tiempos muertos, el absentismo, los cuadros hipocondríacos, fortalece su confianza en el puesto de trabajo que desempeña.

⁷G) La relación directivo-trabajador debe evitar el carácter represor del directivo y el carácter vengativo del trabajador. El directivo debe recordar que el instinto de conservación no es únicamente para la empresa, también es para quien trabaja en ella.

⁵¹ El conductismo es una corriente psicológica propuesta y establecida con notable aceptación por el sistema capitalista y comunista a comienzos del siglo XX, basada, entre otros, en el «premio-castigo». O, «salario mínimo-despido».

⁸H) La creatividad del directivo es pieza fundamental al progreso y la ganancia cuando los estudios y las opiniones (alta dirección) y del mismo departamento, consideran que la planificación para llevar a cabo esa creatividad, es posible y rentable. Los japoneses lo comprendieron hace más de 500 años.

⁹I) La seguridad de la empresa, y consecuentemente los beneficios, depende del modelo de dirección empleado. Todos los empleados pueden aspirar a puestos superiores cuando su preparación, experiencia y posibilidad lo permita.

¹⁰J En cualquier civilización, aunque solamente existe una: la humana, si no hay una educabilidad para convivir, la regresión al estadio animal salvaje y predador es un hecho constatado a lo largo de la historia y en cualquier lugar del mundo.

He olvidado a posta el anexo de ventajas como ascensos, pero no por titulación universitaria como se viene haciendo, sino por conocimiento y haberse ganado una nueva categoría después de varios años de experiencia y probar su interés en progresar en conocimientos y lealtad a la misma empresa. Otro anexo es la seguridad de permanecer en la empresa, a ser posible de por vida.

Se consideraba que todo empleado no debía estar más de uno a tres años porque el despido era astronómico. Y a veces lo era. Un trabajador con 20 años en la empresa, si era despedido, percibía cantidades sustanciales consideradas, valor hoy, por encima de los cien mil euros. El directivo, era mucho más caro. Algunos alcanzaban cifras cercanas al millón de euros, a veces superiores. Con los nuevos pactos entre patronal y sindicatos esta política desaparece, pero la rotación a través de las ETT (Empresas de Trabajo Temporal que colocan trabajadores a bajo coste) es un agravante a la economía de la empresa y del trabajador. Además de provocar la inestabilidad y la desorganización, quien pierde es el que necesita trabajar al precio que sea. Asimismo, la decepción por no llegar a los beneficios programados, el empresario acaba convirtiendo la euforia inicial en angustia persistente.

Ese modo de educar bajo el nombre faraónico de «Formación» —pese a que lo faraónico fue la inversión dineraria para cumplir el evento educativo—, no sólo indujo al rechazo por la gente que estaba trabajando, sino que tampoco dio un fruto psicológico que permitiese modificar la conciencia empresarial y laboral. Todos conocían bien cómo era ese mundo: “El trabajador seguía siendo el trabajador y el dueño seguía siendo el dueño”. Para más *inri* las ideologías (derecha e izquierda) barrenaban el cerebro de la clase trabajadora hasta el punto que las discusiones entre los mismos trabajadores, en espera de un mundo diferente, fomentaban el desánimo, lo que repercutía en detrimento del trabajo.

Lo curioso es que la clase trabajadora, formada por gente excelente que sólo aspiraba a vivir una vida digna junto a su familia y amigos, sin importar la lateralidad ideológica, se encandiló por las promesas de los políticos que, a la larga, y esto ocurrió a partir de 2008, provocó una nueva conciencia social cuando se dio cuenta de que durante toda la democracia la clase política y el mismo sistema capitalista, en vez de unir, sembraron la discordia entre el empresario y el trabajador, aunque se saludaran y sonrieran ambos mientras tomaban café en la misma barra del bar. Tras el saludo lejano y la sonrisa, el impropio.

● **Recomendaciones y problemas a salvar.**

Los dos programas educativos presentados (A y B) pueden fundirse y extraer de los mismos aquellos temas que a criterio de la dirección de Recursos Humanos sean considerados los más convenientes. Son, de otro lado, para «todos» los trabajadores de la empresa que hayan superado el periodo de admisión, sean directivos, técnicos u operarios, aunque pueden asistir los recién incorporados a la empresa si ese es su deseo, siempre deben ser bien recibidos. Con ello se cumplimenta la fase I de la «Empresa Humanizable» (programa A). Una vez termi-

nada la primera fase educacional, comienza la aplicación de los incentivos a los trabajadores de los departamentos seleccionados en un principio.

Cuando se pasa a la fase II o «Empresa Humanizada» (programa B), ya han aumentado los grupos de otros departamentos, siguiendo el mismo procedimiento de selección. Finalizada la fase se evalúan los resultados sobre productividad y absentismo de lo cual saldrá el resultado de rentabilidad: favorable o desfavorable, que serán comparados con los resultados anteriores al comienzo del proyecto.

Se da la circunstancia de encontrarnos en la triste situación que obliga a los empresarios a seguir los consejos y dictámenes de la Patronal: reducción de horas de trabajo, reducción de salarios, trabajo precario y temporero, convenios sobre despidos rápidos, etc., como si fuera ello la salvación dineraria del inversor. ¡No lo es! Pero esta salva de consejos sapienciales provoca en la mayoría de empresarios de ese 90% de empresas PyME, un repliegue hacia posiciones defensivas de una creencia firme en que una mayor ganancia, o cuanto menos de suficientes beneficios para poder continuar, no viene por *humanizar la empresa*. Se olvidan de que la creatividad y el talento en el mundo empresarial es el mejor antídoto a la agresiva competencia que emerge de la globalización. Su actitud, sin embargo, es seguir agachando las orejas o levantar el hombro ante lo que consideran experimentos inútiles, cosa incierta porque ya en 1972 W. Ouchi y otros probaron que un cambio más humanista en el mundo empresarial en un triunfo del progreso en el mundo.

El fin de la educabilidad para un mundo empresarial-laboral diferente, es crear la cultura empresarial necesaria para modificar una idiosincrasia de siglos. Se está haciendo, pero en algunas carreras y para jóvenes. Jóvenes que cuando entren en el mundo laboral, acabarán por claudicar al sistema establecido si el sistema no ha cambiado.

APÉNDICE 1

Perjuicios que impiden la «Empresa Humanizada»

- Que el sistema capitalista promocióne y mantenga las diferencias salariales abusivas, y no intervenga con apoyo financiero la puesta en marcha de proyectos empresariales con clara posibilidad de éxito, controlados por expertos en mecanismos de supervisión y mecanismos legales irreprochables; pero no solo a la empresa, también a los gobiernos. Que el gobierno, de la ideología que sea, no intervenga a favor de la empresa y la auxilie cuando realmente lo necesite.
- La influencia mundial del cambio del sistema comunista al capitalismo libre sin considerar la dignidad del trabajador; es decir, mantener los mismos salarios de penuria.
- Freno a regular los sistemas Democráticos, al no impedir que la corrupción sea excluida del sistema mediante leyes penales rigurosas y eficaces, y evitar programas educacionales para la convivencia pacífica y unitiva sin adoctrinamiento de ningún tipo.
- Descontrol de la Globalización (redes, nomadismo, cultura, terrorismo, inseguridad interna).
- Descontrol en la demografía nacional y mundial.
- Descontrol sobre la influencia de los mercados.
- Competencia por globalización con aranceles dispares.

Beneficios de la «Empresa Humanizada»

- Elección imparcial y objetiva de directivos más capacitados técnica y psicológicamente. Si interesa conocer *a priori*, aun con *certeza relativa*, el talento, la creatividad, la madurez psicológica; es decir la capacidad psicoprofesional.
- Salario y sueldos dignos, y partición prorrateada y justa de las ganancias.
- Reducción de tiempos muertos, absentismo, patologías.
- Mayor seguridad en el empleo.
- Menor paro, mayor consumo, mayor recaudación tributaria.
- Cursos de reciclaje de formación y educabilidad.
- Evolución personal hacia la socialización.
- Mayor estabilidad social.
- El trabajador, tras un periodo de prueba no inferior a los dos años, es visto como empresario dentro de la misma empresa.
- El sistema capitalista, con el tiempo, modifica su rumbo histórico tendente al caos.

Sugerencias

- No se debería, directa o indirectamente, abogar por el Caos. Sólo la «Empresa Humanizada y una sabia dirección» hacen posible el progreso para todos.

¡No es imposible alcanzar esta meta!

Sin embargo, conseguir este modelo de empresa impone no olvidar que el tiempo juega un importante papel, el mismo que los gobernantes quieran. Los hechos de arranque pueden ser rápidos, los resultados siempre son lentos.

APÉNDICE 2

Quien tomase esta tesis como una sutil idea para divinizar al *hombre* en la Tierra y convertirlo en santo o santa, se equivoca. El hombre y la mujer siempre estarán sometidos al instinto de conservación y de placer, pero también a la razón lúcida que hay que pulir desde la educabilidad y la experiencia reflexiva. Pocos santos llegaron a divinos en este mundo durante toda la historia de la humanidad. Quien piense que es una defensa para salvar al hombre o a la mujer en el trabajo, se equivocaría igualmente. No se trata de salvar al trabajador. Él, por sí mismo, tiene el deber de salvarse mediante la voluntad de prepararse bien para ejercer una profesión y luchar sin violencia, solo o en grupo, en su defensa. Se trata de salvar la civilización, sea la que sea, aunque en el fondo sólo sea una: la Humana.

Pero esta tesis «sí» es un modelo más, de las muchas que circulan por el mundo, de forma escrita o a viva voz y con hechos, intencionada a contribuir al logro de una humanización en quienes se presentan, desde su temporal silla de montar, como custodios democráticos de los bienes sociales y de las personas, sobre todo de las más desfavorecidas por el destino o por circunstancias concretas. Me refiero a los elegidos en las urnas por el *hombre*, señalados a dedo, o por la suerte o los méritos, o, por qué no, por un destino enigmático que en absoluto llega de ningún Dios. Pero están ahí, como el timonel mano a la rueda para dirigir el buque en donde los grupos de a pie vamos embarcados en la bodega o en la cubierta. Están, por consiguiente, para proteger y guiar, y hacer que la vida del navegante ni sea sanguinaria ni un lodazal de miseria. Me refiero, por tanto, a políticos, directivos, empresarios... educadores... padres.

No sería un camino equivocado pensar de esta forma, y así debería ser. El *hombre* hará con su espíritu lo que crea conveniente, pero su cuerpo mientras viva pertenece a la tierra que debe mimar y proteger, al tiempo que recordar, o hacerle recordar, que construir un futuro de bienestar compartido, es posible. Ese futuro, pero en especial el presente, ante la insalvable diversidad humana, sólo cabe entenderlo desde la preparación excelente para el nivel profesional que cada cual aspire tener en su trabajo cotidiano. Pero también debe recordar que la prevención inflexible debido a esa diversidad humana, igualmente es ineludible hasta que llegue el tiempo de la verdadera calma.

He tratado de ser objetiva e imparcial y ceñirme al principio metodológico de la observación y recogida de datos, y reflexionar sobre los hechos ocurridos y sobre el futuro que deseo aunque no lo vea. Y me apunto desde mi limitado conocimiento, pero seguro, al grupo, cada vez mayor, de aquellos que quieren un mundo mejor para todos, desde cualquier religión, desde cualquier ideología, pero sin violencia. Espero que esta tesis sea fértil en el inmenso campo de las ciencias psicológicas y sociales, y en especial para guiar el mundo laboral y de la empresa a buen puerto. Y sea también de utilidad a quienes la lean y la comenten para refutarla o ampliarla. Será un árbol más en continuo crecimiento destinado a conseguir ese futuro de bien al que aspiramos la gran mayoría de humanos de este planeta.

Denia, 25 de abril de 2014
Alicia Pilar Catalá Seguí

BIBLIOGRAFIA

- Economía** **COACHING INTELIGENTE**
Francisco Javier Galán. ESIC Editorial. Madrid, 2011
- Economía** **ECONOMÍA DE LA EMPRESA**
Eduardo Bueno campos y otros. Ediciones Pirámide – Madrid 1987
- Economía** **CREADORES DE RIQUEZA**
Alejandro Gómez. Unión Editorial. Madrid, 2013
- Filosofía** **EL SER Y LA NADA**
Jean-Paul Sartre. Buenos Aires-1976
- Neurología** **ENVEJECIMIENTO CEREBRAL**
Corneliu E. Giurgea. Mason. Barcelona, 1995
- Neurología** **PSICOLOGÍA FISIOLÓGICA**
Mark R. Rosenzweig y Arnold L. Leiman. Berkeley. McGraw Hill España. Madrid, 1994
- Neurología** **FUNDAMENTOS BIOLÓGICOS DE LA CONDUCTA**
Águeda del Abril y otros. Facultad de Psicología UNED. Madrid, 1999
- Psicoanálisis** **OBRAS COMPLETAS DE SIGMUND FREUD**
Editorial Biblioteca Nueva. Madrid, 1988
- Psicoanálisis** **OBRAS COMPLETAS DE SÁNDOR FERENCZI**
Editorial España Calpe. Madrid, 2006
- Psicoanálisis** **OBRAS COMPLETAS DE MELANIE KLEIN**
Editorial Paidós Ibérica. Madrid, 1987
- Psicoanálisis** **OBRAS COMPLETAS DE DONALD W. WINNICOTT**
Editorial Paidós. Buenos Aires, 1970
- Psicoanálisis** **OBRAS COMPLETAS DE JUAN ROF CARBALLO**
Editorial Vizcaína. Bilbao, 1972 y ss.
- Psicoanálisis** **DICCIONARIO**
Jean Laplanche y Jean B. Pontalis. Labor. Barcelona, 1977
- Psicoanálisis** **OBRAS COMPLETAS DE C.G. JUNG, ADLER, JONES, RANK...**
Paidós. Barcelona, 1983
- Psicología** **SISTEMAS DE RECOMPENSA**
Steve Kerr. Editorial: Harvard Business School Press / Madrid-2009.
- Psicología** **MOVILIZANDO MENTES**
Lowel Bryan – Claudia L.I. Joyce. Editorial: McGraw Hill. Madrid-2007.
- Psicología** **INTELIGENCIA EMOCIONAL**
Daniel Goleman. Editorial: Kairós. Barcelona, 1996
- Psicología** **INTELIGENCIA EMOCIONAL**
Luis Ángel Hurtado, Daniel: Editorial Kairós. Madrid-2001
- Psicología** **QUIEN SE HA LLEVADO MI QUESO**
Spencer Jhonson. Ediciones Urano. Barcelona 1998.
- Psicología** **EL SENTIDO Y EL SINSENTIDO DE LA VIDA**
Juan Antonio Estrada. Trota. Madrid 2011
- Psicología** **LOS 7 HÁBITOS DE LA GENTE ALTAMENTE AFECTIVA**
Estephen R. Covey. Paidós Ibérica. Barcelona-2011.
- Psicología** **EL PODER DEL AHORA**
Eckhart Tolle. Gaia. Madrid 2007
- Psicología** **UN NUEVO MUNDO, AHORA**
Eckhart Tolle. Debolsillo. Madrid-2007
- Psicología** **UN CURSO DE MILAGROS**
Fundation for inner peace. Fundation for inner P 2004
- Psicología** **CÓMO ES EL MÁS ALLÁ**
Concetta Bertoldi. Martínez Roca. Barcelona-2010
- Psicología** **EL DOBLE, ¿CÓMO FUNCIONA?**
Jean Pierre Garnier Malet. Mundo Conocido. Barcelona 2012
- Psicología** **CAMBIA TU FUTURO POR LAS APERTURAS TEMPORALES**
Lucile Garnier Malet. Mundo Conocido. Barcelona 2012
- Psicología** **MORIR PARA SER YO**
Anita Moorjani. Barcelona. Gaya 2012
- Psicología** **MANUAL DE SELECCION DE DIRECTIVOS**
V. Catalá. Universidad de Deusto. Bilbao-1992
- Psicología** **EL NACIMIENTO DE LA CLÍNICA**
Michel Foucault. S. XXI. México1966

METODOLOGÍA DE LA HUMANIZACIÓN EN LA EMPRESA

- Psicología** **HISTORIA DE LA SEXUALIDAD. LA VOLUNTAD DEL SABER**
Michel Foucault. S. XXI. México-España 1978
- Psicología** **PSICOPATOLOGÍA GENERAL**
Karl Jaspers. Beta. Buenos Aires-1971
- Psicología** **PROHIBIDO QUEJARSE**
John Gordon. Empresa activa. Barcelona, 2009
- Psicología** **WALDEN DOS**
BF Skinner. Editorial Martínez Roca, libros universitarios – Barcelona 1998
- Psicología** **EL LADO HUMANO DE LA EMPRESA**
McGregor, Douglas. McGraw-Hill, Inc. New York 1960
- Psicología** **ORGANIZACIÓN HUMANO: SU GESTIÓN Y VALOR**
Likert R. McGraw-Hill. Nueva York, 1967
- Psicología** **MOTIVACIÓN Y PERSONALIDAD**
Maslow, Abraham H. Harper & Row. New York, 1970
- Psicología** **CÓMO GESTIONAR EL LADO HUMANO DE LA EMPRESA**
Heil G., Bennis W, y Stephens, D. John Wiley & Sons, Inc. Nueva York, 2000
- Psicología** **EFFECTIVIDAD GERENCIAL**
Reddin, WJ. McGraw-Hill Book Company. New York, 1970
- Psicología** **EL SENTIDO Y EL SINSENTIDO DE LA VIDA**
Juan Antonio Estrada. Trota. Madrid-2011
- Psicología** **LOS 7 HÁBITOS DE LA GENTE ALTAMENTE AFECTIVA**
Estephen R. Covey. Paidós Ibérica. Barcelona-2011
- Psicología** **¿Y TÚ QUÉ SABES?**
W. Arntz y otros. La Esfera de los libros. Madrid, 2010
- Psicología** **PSICOLOGÍA MATEMÁTICA. Teoría de la probabilidad**
Julio Seoane y otros. UNED. Madrid, 1992
- Psicología** **ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO.**
Manuel Fernández Ríos. Díaz de Santos. Madrid, 1995
- Psicología** **PSICOTERAPIAS CONTEMPORÁNEAS**
Steven Jay y John Garske. Desclée Brouwer. Bilbao, 1988
- Sociología** **EL PRÓXIMO ESCENARIO GLOBAL**
Desafío y oportunidades en un mundo sin fronteras. Kenichi Ohmae. Editorial: Wharton School Publishing Nueva Jersey 2005 USA. Verticales de bolsillo, Edigrabel, 2008 Barcelona-España.
- Sociología** **PIONEROS Y LÍDERES DE LA GLOBALIZACIÓN**
Daniel Yergin - Joseph Stanislaw. Ediciones B. Argentina. Buenos Aires 1999.
- Sociología** **HISTORIA DE LA DEMOCRACIA ESPAÑOLA**
Equipo de redacción del periódico EL MUNDO. Ed. El Mundo, 1996
- Sociología** **LA NUEVA HISTORIA DE LA DEMOCRACIA EN ESPAÑA**
Francisco Rodríguez Adrados. ARIEL-Madrid 2011
- Sociología** **CREADORES DE RIQUEZA**
Alejandro Gómez. Unión Editorial Madrid 2013
- Sociología** **ADOLFO SUAREZ**
Carlos Abella. ABC Biografías Vivas Madrid 2005.
- Sociología** **GRANDES NOTICIAS DE LA HISTORIA AMERICANA**
Pierre Lagayette. Hachette supérieur, Paris, 2001
- Sociología** **LOS ESTADOS UNIDOS Y EL MUNDO DEL SIGLO XX**
Yves-Henri Nouailhat. Armand Colin, Paris , 2001
- Sociología** **CUANTUM SHIFT IN THE GLOBAL BRAIN (El cambio cuántico).**
Ervin Laszlo. Editorial Kairós. Barcelona-2009.
- Sociología** **AL OTRO LADO DEL TÚNEL**
José Miguel Gaona. La esfera de los libros. Barcelona, 2012
- Sociología** **HAY VIDA DESPUÉS DE LA CRISIS**
José C. Diez Gangas Plaza & Janés. Barcelona 2012
- Sociología** **NOSOTROS, LOS MERCADOS**
Daniel Lacalle. Deusto. Bilbao 2013
- Sociología** **MÉTODO 5. HUMANIDAD DE LA HUMANIDAD**
Edgar Morin. Cátedra. Madrid 2009
- Sociología** **COMPLEJIDAD Y SUJETO HUMANO. Edgar Morin**
Mario Soto González. Universidad de Valladolid. Biblioteca Virtual. Valladolid, 1999,
- Sociología** **EDGAR MORIN. INTRODUCCIÓN AL PESNAMIENTO COMPLEJO**
Emilio Roger Ciurana. Universidad de Valladolid. Publicaciones. Valladolid, 1997

METODOLOGÍA DE LA HUMANIZACIÓN EN LA EMPRESA

- Sociología** **PARA COMPRENDER LA COMPLEJIDAD**
María Da Conceica de Almeida. Grecom/Ufrn 2006
- Sociología** **EL TALENTO ESTÁ EN LA RED**
Amparo Díaz Llairó. LID 2011
- Sociología** **CÓMO TENER ÉXITO EN UNA EMPRESA JAPONESA**
Bacarr, Jina. Carol Publishing Group. Nueva York, 1994
- Sociología** **TEORÍA Z**
Ouchi, William G. Avon Books. New York, 1981
- Sociología** **CURSO DE GESTIÓN DE 36 HORAS**
Bittel, Lester R. The McGraw-Hill. New York, 1989
- Sociología** **COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**
Luthans, Fred. McGraw-Hill. New York, 1989
- Sociología** **FUNDAMENTOS DE LA GESTIÓN**
DuBrin, Andrew J. South-Western. Cincinnati, 1990
- Sociología** **GERENTE: UNA INTRODUCCIÓN CONTEMPORÁNEA**
Massie, Joseph L. y John Douglas. Simon & Schuster Company. Englewood Cliffs, 1992
- Sociología** **ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**
Wortheim EG. Escuela de Administración de Empresas. Boston, MA, 2002
- Sociología** **EL GERENTE DE LAS ORGANIZACIONES POLICIALES**
Whisenand, Paul M. y R. Fred Ferguson, 1978
- Sociología** **GRANDES NOTICIAS DE LA HISTORIA AMERICANA**
Pierre Lagayette. Hachette Supérieur. Paris, 2001
- Sociología** **LOS ESTADOS UNIDOS Y EL MUNDO DEL SIGLO XX**
Yves-Henri Nouailhat. Armand Colin. Paris, 2001
- Sociología** **QUANTUM SHIFT IN THE GLOBAL BRAIN (El cambio cuántico)**
Ervin Laszlo. Editorial Kairós. Barcelona-2009
- Sociología** **EL PODER DEL AHORA**
Eckhart Tolle. Gaia. Madrid-2007
- Sociología** **UN NUEVO MUNDO, AHORA**
Eckhart Tolle. Debolsillo. Madrid-2007
- Sociología** **UN CURSO DE MILAGROS**
Foundation for inner peace. Barcelona, 2004
- Sociología** **AL OTRO LADO DEL TÚNEL**
José Miguel Gaona. La esfera de los libros. Barcelona, 2012
- Sociología** **HAY VIDA DESPUÉS DE LA CRISIS**
José Carlos Diez Gangas. Plaza & Janés. Barcelona-2012
- Sociología** **ULTRAPATRIOTAS**
Xavier Casals. Crítica. Barcelona, 2003
- Sociología** **EL PRÓXIMO ESCENARIO GLOBAL**
Kenichi Ohmae. Verticales Debolsillo. Barcelona, 2008
- Sociología** **GLOBALIZACIÓN**
Daniel Yergin y Joseph Stanislaw. Vergara Editor. Buenos Aires, 1999
- Sociología** **EL VALOR ÉTICO DEL DIRECTIVO**
V. Catalá. Sistemas Lógicos. Albacete, 2012
- Sociología** **DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL EN EUROPA**
Albuquerque, F. Consejo Superior de Investigaciones Científicas América Latina. Madrid, 1999
- Sociología** **PROPIEDAD DEL CAPITAL Y DESARROLLO REGIONAL ENDÓGENO EN EL MARCO DE LAS TRANSFORMACIONES DEL CAPITALISMO ACTUAL**
Boisier, S y Silva, V. Naciones Unidas. Pontif. Universidad Católica. ILPES. Sant. de Chile, 1999
- Sociología** **DESARROLLO ECONÓMICO, ORGANIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN Y TERRITORIO**
Desarrollo Económico Local en Europa. Madrid, España.
Garofoli, G. Edita: B. y Garofoli. Colegio de economistas. Madrid, 1995
- Sociología** **INFLUENCIA DE LA GLOBALIZACIÓN EN EL CRECIMIENTO ECONÓMICO DEL ÁFRICA SUBSAHARIANA.** <http://www.monografias.com/trabajos100/influencia-globalizacion-crecimiento-economico-del-africa-subsaariana/influencia-globalizacion-crecimiento-economico-del-africa-subsaariana.shtml#ixzz30A5FTtCJ>

Libros

Revisión de Filosofía, Psicología, Sociología, Neurología, Psicoanálisis. Psicodiagnóstico, cognitivismo... actualizada a partir del 2005. Lectura de varias síntesis de libros.

Internet

Lectura de varios programas actuales sobre estudios y aplicación de los recursos humanos, Sistemas de dirección y salarios a nivel mundial.