

De la Economía de Mercado a la

Economía de las Personas



Juan Jesús Donoso Azañón

16/09/2010





DE LA ECONOMÍA DE MERCADO

A LA ECONOMÍA DE LAS PERSONAS

---

Reflexiones en voz alta sobre la estupidez económica humana versus el pensamiento estratégico de las mujeres y de los hombres.

*De cómo el Desarrollo Organizativo puede ayudar a una nueva concepción: “La economía para, por y sobre las personas”*



DE LA ECONOMÍA DE MERCADO A LA ECONOMÍA DE LAS PERSONAS

# Desarrollo Organizativo en Economía

---

© Juan Jesús Donoso Azañón



“Hoy día, los herederos de los intelectuales de izquierda buscan privar a los trabajadores de los instrumentos de emancipación, informándonos de que el proyecto de los enciclopedistas ha muerto, que debemos abandonar las ilusiones de las ciencias y de la racionalidad, un mensaje que llenará de gozo a los poderosos, encantados de monopolizar esos instrumentos para su propio uso.”

“Cuando se habla de la crisis, casi todos se refieren a la financiera, ya que afecta directamente a los ricos, pero la crisis de los mil millones de seres humanos que enfrentan hambruna –entre ellos unos 40 millones en Estados Unidos– no es la de mayor prioridad, porque todos los aquejados son pobres.”

**Noam Chomsky<sup>1</sup>**

---

<sup>1</sup> Noam Chomsky en The Noam Chomsky website. [www.chomsky.info](http://www.chomsky.info)





# Introducción

Decir en descargo de este texto que está fluyendo que surge en un tren de vuelta de Lleida, después de impartir un curso de ocho horas en materia económica y de justificación de subvenciones, y que a raíz de escucharme a mi mismo en voz alta, y de las reflexiones que me hicieron algunos de los participantes, sobre la justicia o la injusticia, la bondad o no de realizar determinadas acciones restrictivas derivadas de la crisis económica, me hicieron pensar sobre el capitalismo y la economía de mercado.

Mientras tomaba un zumo de cebada fermentado buscaba en mi bolsa, esa mochila que siempre me acompaña, unas notas que había tomado hace algún tiempo cuando leía el libro “La inteligencia fracasada”<sup>2</sup>. De esas notas me permito entresacar este texto (cuasi literal):

*El triunfo de la inteligencia personal es la felicidad. El triunfo de la inteligencia social es la justicia. Ambas están unidas por parentescos casi olvidados. Hans Kelsen, uno de los grandes juristas del pasado siglo, los describió con claridad: “La búsqueda de la justicia es la eterna búsqueda de la felicidad humana. Es una felicidad que el hombre no puede encontrar por sí mismo, y por ello la busca en la sociedad. La justicia es la felicidad social, garantizada por el orden social.” La felicidad política es una condición imprescindible para la felicidad personal. Hemos de realizar nuestros proyectos más íntimos, como el de ser feliz, integrándolos con los proyectos compartidos. Sólo los eremitas de todos los tiempos y confesiones han pretendido vivir su intimidad con total autosuficiencia. De todo esto se desprende un colorario:*

*Son inteligentes las sociedades justas. Y estúpidas las injustas. Puesto que la inteligencia tiene como meta la felicidad –privada o pública-, todo fracaso de la inteligencia entraña la desdicha. La desdicha privada es el dolor. La desdicha pública es el mal, es decir, la injusticia.*

En estos momentos en los que estamos tanto a nivel mundial, como en España, el sistema actual de economía de mercado, de capitalismo, está produciendo fracaso público y privado. ¿Somos estúpidos? ¿Creemos en un sistema que no cree en las personas?

---

<sup>2</sup> JOSE ANTONIO MARINA, “La Inteligencia Fracasada”. Editorial Anagrama. 2008

Unos días después, ya en Valladolid, en el master, hablaba con David, un compañero y amigo gallego, sobre el triunfo del sistema capitalista. Hablaba con él y defendía mi tesis, y afirmaba que cuando todo el mundo sostiene que el sistema capitalista está en crisis, es justo lo contrario: *nunca el sistema capitalista había demostrado su salud como ahora*. Y explico el razonamiento: En el momento actual el objetivo del sistema capitalista no son las personas, éstas no dejan de ser un mero recurso productivo, el factor mano de obra; el objetivo es el mantenimiento del capital. Y así, para preservar el capital y mantener la rentabilidad de éste, se habían tomado una serie de medidas tendentes a ese objetivo. Poco importaba si para ello la cuarta parte de la población tenía que pasar al paro, si los recursos económicos debían destinarse no a las personas, sino al mantenimiento y protección del capital. ¿Dónde está la crisis del sistema? ¿Defiende a ultranza su fin último: el capital? ¿El paro, crecimiento negativo, etc. no dejaban de ser más que unas externalidades del sistema? ¿Y para cubrir esas externalidades y hacerlas más compatibles con las personas, sobre todo de cara al mantenimiento de una relativa paz social, no estarían las entidades no lucrativas contribuyendo a la defensa del sistema? ¿Las políticas sociales persiguen que las personas en capas “excluidas” salgan de las mismas o buscan mantener el equilibrio del sistema y por ende la paz social?

¡Cuántas preguntas, y sin muchas respuestas en mi mente!

Para abundar más en la situación en el desarrollo de la jornada de puesta en común recordaba las palabras de D. José Herrador Alonso<sup>3</sup> de “Queremos hacer la revolución en las organizaciones, eso es Desarrollo Organizativo”, por supuesto sin perder los valores ya que estos orientan la conducta de la organización y de las personas. Y así el desarrollo organizativo era el aprendizaje organizativo que al final se convierte en el conocimiento tácito, en el aprendizaje tácito. Y a mí me apetecía escribir, es más deseaba “hacer la revolución en la economía con el enfoque de Desarrollo Organizativo”.

Sí el desarrollo organizativo es el “arte de lo posible”<sup>4</sup> y es aprendizaje ¿por qué no aplicarlo a la economía? Y aunque había presentado un trabajo sobre desarrollo organizativo en los centros sociosanitarios, no por ello pensé que merecía la pena ligar el desarrollo organizacional. Y así, con independencia de que complete o no ese trabajo, decidí que otro tipo de sistema económico es posible y que debía escribir sobre ello.

Y sin saber muy bien si llegaría a despejar alguna incógnita, ni si sería capaz de dar solución al problema, llegué al convencimiento de que el planteamiento era una nueva economía basada en el conocimiento y la libertad (que no el libertinaje) como alternativa a una economía basada en el consumismo y el capitalismo, era la aplicación del desarrollo organizacional puro basado en las personas y en el aprendizaje, todo ello en busca de la gestión del cambio; considerando las sociedades como sistemas y como habría que abordar la relación entre las relaciones de los distintos procesos (no sólo económicos, sino políticos, medioambientales, etc.). Una economía basada en las personas.

Una última reflexión para esta introducción. Viendo las noticias ahora y a los políticos, y no sólo españoles sino de todos los países, y las declaraciones que hacen, no salgo de mi asombro. Pretenden

---

<sup>3</sup> D. José Herrador Alonso. Profesor del Máster de Desarrollo Organizacional y Consultoría de Procesos de la Universidad de Valladolid. Sesión del día 12 de junio de 2010.

<sup>4</sup> Itamar Rogosky. Master DO. Universidad de Valladolid. Sesión del día 6 de noviembre de 2008.

con las mismas recetas que han llevado a las personas al borde del abismo, que no al sistema capitalista, encontrar un mundo nuevo. Me pregunto ¿es posible seguir manteniendo un sistema que no esté basado en las personas? Es necesario un cambio de enfoque, de la forma de ver las cosas, en él.

Y recordando lo aprendido sobre Desarrollo Organizacional comprendí que este cambio sólo podía ser abordado con la existencia de un líder, o mejor dicho de un grupo de liderazgo que empujase e hiciera visible una nueva forma de hacer las cosas. Aquí tuve un momento de desaliento pensando en los políticos actuales, si bien este momento pasó ya que también comprendí que la sociedad civil, y precisamente en este máster realizado donde el alumnado pertenece a ONG, también puede impulsar ese cambio e incluso hacer que los políticos escuchen las necesidades de las personas. Y así que el primer paso es crear, compartir, comunicar, difundir ese pensamiento, ese aprendizaje “social”.

Llegados a este punto decidí que merecía la pena seguir adelante. Y así dar respuesta al título y sobre todo al objetivo último: El sistema capitalista está gastado y debe dar paso a un sistema económico donde las personas sean el centro. En este momento además es buena época para proponerlo ya que las épocas de crisis son las adecuadas para plantear el cambio.



# Contenido

Introducción	I		
<b>CAPÍTULO 1</b>		<b>CAPÍTULO 3</b>	
<b>Sistema capitalista moderno. Economía de mercado</b>		<b>Economía de las personas</b>	
1.1. Crisis Económica: ¿Crisis de mercado? ¿Del capitalismo?.	1	3.1. Introducción.	48
1.2. Profundizando en las causas de la crisis financiera global.	4	3.2. Reflexiones sobre la estupidez económica humana.	49
1.3. Soluciones Keynesianas.	6	3.3. Economía: Primero las personas.	52
1.4. Soluciones Marxistas.	8	3.4. Economía de las personas: Una visión sistémica.	53
1.5. El valor del dinero.	13	3.5. Economía de las personas: Cambio Cultural.	55
1.6. Un coliseo de crisálidas para el cambio	17	3.6. Economía de las personas: Aprendizaje individual y colectivo.	58
1.8. Volver al origen de la Economía: una ciencia que se ocupa de las personas, de sus decisiones y acciones.	19	3.7. Economía de las personas: Liderazgo.	59
<b>CAPÍTULO 2</b>		3.8. Otras aportaciones para la nueva económica.	62
<b>Aportaciones del Desarrollo Organizativo para una nueva economía</b>			
2.1. Introducción.	25	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	65
2.2. Introducción al desarrollo organizativo.	26		
2.3. Un vistazo a la teoría de sistemas.	29		
2.4. Cultura Organizacional.	35		
2.5. Liderazgo situacional.	40		
2.6. Aprendizaje en las organizaciones.	43		

---



# Sistema capitalista moderno. Economía de mercado

---

## 1.1. Crisis Económica: ¿Crisis de mercado? ¿Del capitalismo?

**A** menudo quienes aspiran o activamente se esfuerzan en construir “otra economía” –más justa, solidaria, no capitalista-, tienden a observar la economía dominante como experimentando una crisis profunda, y esperan que de algún modo sobrevenga un colapso, una demolición, una paralización del mercado, por efecto de su propio peso, de sus contradicciones internas, de sus crisis. Se piensa que cuando ocurra el colapso del mercado será el momento de “otra economía”. En presencia de lo que parece ser hoy el comienzo de una “gran crisis” económica, muchos anuncian que está a punto de verificarse el fin del capitalismo y, por tanto, que se abre la oportunidad para que la “otra economía” se despliegue como la gran solución.

Más allá de que palabras como “derrumbe” o “colapso”, aplicadas a la economía son solamente metáforas. El mercado no se detiene, no deja de funcionar, no se derrumba (a menos que sobrevenga una catástrofe que destruya la vida social, por causas exógenas al mercado como tal), por más que experimente crisis financieras y económicas de considerable envergadura. Porque el mercado es la

interacción y la coordinación de las decisiones de producción, distribución y consumo que efectúan permanentemente las personas y sus organizaciones. Desde que existen, y mientras existan seres humanos y organizaciones, ha habido y habrá intercambios entre ellos, y el mercado seguirá funcionando.

El mercado es un ser vivo y cómo tal experimenta transformaciones que pueden ser muy profundas, estructurales. Las transformaciones más importantes y profundas, las experimenta el mercado cuando ocurren en la sociedad fenómenos que impactan profundamente la vida colectiva, tales como guerras (de las que hay que decir por macabro que parece que siempre han sido motivo de desarrollo económico y social), devastaciones naturales, descubrimientos o conquistas de nuevos territorios, innovaciones tecnológicas de alto impacto, incorporación o agotamiento de importantes fuentes de energía, revoluciones sociales, instauración de un nuevo sistema político, etc. En tal sentido, es esencial comprender que el mercado se encuentra determinado, que no existe en sí mismo, que no funciona exclusivamente en base a sus propias dinámicas internas. El mercado es siempre un “mercado determinado”. En tal sentido, no puede descartarse que el mercado llegue a colapsar, hundiendo a las sociedades en un abismo de decadencia catastrófica; pero ello no puede ocurrir por causas inherentes al funcionamiento del mercado mismo, sino por impactos exógenos.

No obstante lo anterior, debe reconocerse que el mercado es capaz de resistir impactos exógenos muy fuertes, frente a los cuales reacciona conforme a sus propias dinámicas internas. Una guerra mundial o una guerra civil pueden alterar drásticamente la conformación del mercado y la participación en él de los sujetos, pero el mercado sigue funcionando en esos contextos modificados. El mercado sigue funcionando y reacciona con sus propias racionalidades cuando se producen catástrofes naturales, cambios tecnológicos, disminución de los recursos y fuentes de energía, etc.

Las dinámicas internas del mercado, en el sentido de sus ciclos, sus crisis y sus fases de expansión, los fenómenos de inflación y crecimiento, estancamiento o depresión, sus cambios a nivel de los sistemas e instituciones monetarias y financieras, sus procesos de concentración y distribución de la riqueza, son dinámicas que pueden impactar muy hondamente el funcionamiento de la producción, la distribución de la riqueza, los niveles de consumo y los ritmos de crecimiento. Pero por sí mismas, tales dinámicas no conducen a una interrupción del funcionamiento del mercado, no lo detienen, no lo hacen colapsar en el sentido de un edificio que se cae y del que sólo quedan escombros que recoger. Los cambios y las crisis más hondas que puede experimentar el mercado como efecto de sus propios desequilibrios y “contradicciones” no llevan a que el mercado como tal desaparezca ni deje de funcionar, aunque ciertamente podrán afectar muy seriamente los niveles riqueza y pobreza y condiciones de vida de las personas, las organizaciones y empresas, los pueblos, las naciones y los estados.

El mercado en su funcionamiento interno puede marginar e incluso expulsar a determinados sujetos que participan en él. Es más comparto el pensamiento sociológico de Bauman<sup>5</sup> que nos lleva al final a la conclusión de que los pobres

---

<sup>5</sup> Zygmunt Bauman. “Tiempos líquidos”. Ed. Tusquets Editores, 2007. La expresión tiempo líquido, acuñada por Zygmunt Bauman, intenta explicar el tránsito de una modernidad «sólida» –estable, repetitiva– a una «líquida» –flexible, voluble– en la que las estructuras sociales ya no perduran el tiempo



son daños colaterales (como eufemísticamente se dice ahora) del sistema; sin pobres no hay clase media que fundamenta el capitalismo. De hecho, en el mercado las más grandes e importantes empresas pueden caer en bancarrota, los países más ricos pueden entrar en decadencia, otros pueden entrar en situaciones de gran pobreza y miseria, y muchísimas personas pueden perder todos sus bienes y recursos. Pero lo más seguro es que el mercado siga funcionando, con nuevos, con distintos, e incluso con menos integrantes; pero se ve menos afectado de lo que se cree, por lo que ocurra a tales o cuales individuos, a tales o cuales grandes empresas, a tales o cuales países.



En el mercado participan de hecho todos los sujetos, individuales y colectivos, todas las organizaciones e instituciones, todos los Estados y las comunidades, todos los países y las regiones. La participación de cada uno de estos sujetos, sin embargo, puede ser y de hecho es muy diferenciada, en cuanto unos participan más y otros menos, pero todos los sujetos fundamentan el sistema. Es más por duro que parezca el estado del bienestar es base y pilar del sistema capitalismo manteniendo los “daños colaterales” dentro de unos parámetros aceptables por la sociedad, formando parte de este sistema las Organizaciones No Gubernamentales, Tercer Sector, etc. como guardianes para que la pobreza no se extienda dentro del sistema.

Alguien (un sujeto individual o colectivo de cualquier nivel que sea, incluido un país, o un grupo de países de una región del mundo) podría “salirse” del mercado y seguir subsistiendo, pero ello implica dos condiciones básicas. Una, que se haga totalmente autosuficiente en el sentido de ser capaz de proveerse de todos los bienes y servicios que necesita; y dos, que limite sus necesidades exclusivamente a aquellas respecto de las cuales puede proveerse autónomamente de lo indispensable para satisfacerlas. Condiciones éstas que, si bien se las examina, implican sacrificios extremos para quienes intenten cumplirlas. “Otra economía” que quiera hacerse independiente de las dinámicas del mercado, deberá asumir los costos que ello implica, y entre sus participantes deberá construir su propio mercado, acentuando las interacciones e intercambios entre quienes la integran. En tales intercambios entre sus integrantes, como también en los intercambios que estos establezcan con los del mercado general, podrá manifestarse la racionalidad diferente que las caracteriza, en cuanto actúen y se relacionen manteniendo sus principios, sus valores, su ética y sus modos propios de comportarse. Esto vale también para países completos que pretendan

---

necesario para solidificarse y no sirven de marcos de referencia para los actos humanos. Pero la incertidumbre en que vivimos se debe también a otras: la separación del poder y la política; el debilitamiento de los sistemas de seguridad que protegían al individuo, o la renuncia al pensamiento y a la planificación a largo plazo: el olvido se presenta como condición del éxito. Este nuevo marco implica la fragmentación de las vidas, exige a los individuos que sean flexibles, que estén dispuestos a cambiar de tácticas, a abandonar compromisos y lealtades. Bauman propone un acercamiento que no busca respuestas definitivas, “como quien tantea para ver si hace pie antes de lanzarse a un río que, sobre todo hoy, nunca es el mismo”.

independizarse del mercado y de su crisis, e incluso para grupos de países de una entera región.

## 1.2. Profundizando en las causas de la crisis financiera global

La actual crisis financiera está siendo entendida –en lo esencial- como efecto de una exagerada expansión del endeudamiento (especialmente de los créditos hipotecarios, pero no sólo de estos), que ha dado lugar a un rápido incremento de la insolvencia y los incumplimientos de los deudores. Se acumulan de este modo en los bancos y entidades crediticias, títulos de deuda que carecen de valor, o que lo pierden en proporciones significativas. Se genera en consecuencia una pérdida de activos (o de valor) de los bancos y acreedores en general, que provoca la desconfianza de los inversionistas y tenedores de títulos, bonos y acciones, que se apresuran en deshacerse de estos papeles amenazados, y buscan refugio en activos que les proporcionen mayor seguridad. Con todo ello disminuye la capacidad de dar y de recibir créditos, lo cual se traduce en contracción económica y recesión.

Así entendida la crisis, se trata de un fenómeno “normal” y recurrente, que sucede periódicamente en los mercados. Lo que pudiera diferenciar la crisis presente de otras anteriores, sería solamente su profundidad y su extensión. En tal sentido, los números involucrados llevan a pensar que estaríamos ante una crisis cuya intensidad no se había visto desde la gran crisis del 29.

Pero este análisis es muy pobre. Hace años que la economía está dando síntomas de una grave enfermedad, siendo sostenida en su declive añadiendo más leña al fuego. La palabra Capitalismo está compuesta por los vocablos Capital e Ismo, es decir Exaltación del Capital. ¿Cómo es posible que estando en una exaltación del capital durante años el Capital haya sido regalado a todo aquel que lo demandaba? ¿Cómo es posible que artificialmente y por arte de los Bancos Centrales se haya mantenido el tipo de interés real del dinero por debajo de la inflación? ¿Cómo es posible que la masa monetaria haya crecido muy por encima del crecimiento de la productividad? Esto en mi pueblo se le denomina “Pan para hoy y hambre para mañana”<sup>6</sup>. Y estamos en el Mañana, quedan muchos años de hambre. El análisis de la actual situación de los mercados efectuado en base a los conceptos de la Teoría Económica Comprensiva<sup>7</sup>, reconoce que lo expuesto (en los términos de las concepciones económicas convencionales) es correcto; pero

---

<sup>6</sup> Un pueblo manchego, en esa Mancha que describió Cervantes. Su nombre Granátula de Calatrava. [www.granatula.net](http://www.granatula.net)

<sup>7</sup> Luis Razeto Migliaro: “Fundamentos de una Teoría Económica Comprensiva. Libro tercero de Economía de Solidaridad y Mercado Democrático.” Ediciones PET, Santiago, 1994.

va más allá y nos abre a otra dimensión de esta crisis, que la pone en una perspectiva histórica y económica que nos permite verla no solamente como más profunda y extendida sino como cualitativamente distinta. Más aún, nos pone en la perspectiva de comprender que las respuestas “normales” o habituales, aplicadas a esta crisis, no tendrán los efectos esperados, es decir, no conducirán en esta ocasión a una real superación y/o salida de la crisis.

La salida “normal” de una crisis financiera “normal” consiste en combinar en una adecuada proporción de tres elementos:

- a) la pérdida de valor de los activos de los acreedores;
- b) la pérdida que deben asumir los deudores;
- c) la pérdida que necesariamente ha de afectar al conjunto de los otros agentes económicos (consumidores, empresarios, trabajadores, etc.) vía inflación y/o vía contracción económica.

De este modo se obtiene que la pérdida, el daño y el dolor que provoca la crisis se reparta entre los diferentes sectores involucrados. Estos procesos son cuidadosamente vigilados por los Gobiernos (políticas fiscal, tributaria, regulatoria, subsidiaria y de incentivos, rescate de bancos, etc.) y por las autoridades monetarias o bancos centrales (tasas de interés, emisión monetaria, tipo de cambio, etc.).

Todo ello está de hecho ocurriendo. Pero desde el punto de observación que nos proporciona la Teoría Económica Comprensiva, podemos ver algo más, por debajo y más allá de todo lo indicado. Desde esta óptica apreciamos básicamente dos fenómenos de incalculables consecuencias:

El primer fenómeno es un cambio que se está cumpliendo en la naturaleza o “esencia” del dinero. Y como el dinero es –en el actual sistema económico- el elemento articulador de los mercados y de la economía en su conjunto, la presente crisis está significando una desarticulación estructural muy profunda de los determinantes del mercado, de modo que no podrá resolverse la crisis sino mediante una reforma institucional, jurídica y política. Entendamos: el mercado continuará funcionando, pero en crisis, que se prolongará hasta que se cumplan dichas reformas. Quizás me equivoque pero nunca más el precio del dinero volverá a los precios a los que estuvo, la prima de riesgo lo mantendrá muy por encima.

El segundo fenómeno, estrechamente conectado al anterior, es una mutación al nivel de las relaciones entre los agentes económicos privados y los agentes económicos públicos, tal que los equilibrios que han permanecido sin cambios sustanciales durante las últimas seis décadas ya no se sostienen, planteando la necesidad de redefinir las relaciones entre economía y política; y entre ambas y el ser humano y las personas.

### 1.3. Soluciones Keynesianas

**S**e está dando actualmente el renacer del keynesianismo. Muchos recuerdan que el New Deal tanto en América como en Europa produjo décadas de bienestar: ocupación y elevación del nivel de vida de la población junto con la superación de la gran crisis de los años treinta. Es una creencia que explica por qué casi todos tienden hoy a pensar que para salir de esta crisis se requieren políticas keynesianas: más Estado, más crédito, más emisión monetaria, más regulaciones. Afirmaciones que desde mi punto de vista son justo las contrarias, se necesita menos Estado, menos crédito, una masa monetaria acorde con las necesidades de la población y una regulación que no suponga la privación del derecho ya que la economía sólo la hacen las personas libres, pero sin dejar de lado la vigilancia regulatoria para evitar los desmanes financieros que hemos visto en estos últimos años.

La historia la interpretan los vencedores, pero no por ello la interpretación resulta científicamente rigurosa y verdadera. Desde mi punto de vista me permito incluir ahora algunas enmiendas a la bondad keynesiana:

*“La economía sólo la hacen las personas libres”.*  
Keynes

1. La política aplicada por Roosevelt (entre 1933 y 1937), consistente básicamente en un gran intervencionismo del Estado en el mercado y el fomento del consumo mediante la emisión monetaria, lejos de salvar al mundo de la gran depresión como se cree, en realidad lo que hizo

es que la crisis se prolongara durante una década completa, prácticamente en todo el mundo, hasta el comienzo de la guerra.

2. El impresionante auge económico que se observa después de la segunda guerra mundial ¿es explicable por el keynesianismo? La respuesta que podemos dar desde la Teoría Económica Comprensiva –que comprende los procesos económicos en su contexto histórico, político y cultural- es negativa. El llamado keynesianismo fue causa de la notable distribución de la riqueza, que generó un mercado más equitativo y en cierto modo más democrático; pero no fue causa relevante del crecimiento económico ni de la generación de riqueza.

Hay un hecho de dimensiones gigantescas pero que permanece bastante oculto por razones ideológicas: la guerra y la economía de guerra están al origen del impresionante auge económico de la postguerra. En efecto, la guerra puso las bases tecnológicas, sociales, institucionales, políticas y demográficas que explican el gran impulso que experimentó la economía durante los treinta años siguientes.

Destacan, en particular, los siguientes siete impactos de la guerra, cada uno de ellos condicionantes del auge económico posterior:

a) La guerra generó innovaciones tecnológicas impresionantes (en los campos de la energía, de las comunicaciones, del transporte, la ingeniería de obras civiles, la ingeniería industrial, la automatización, la electrónica, la industria química, la medicina, la producción de alimentos, etc.) que, después, aplicadas en la producción y la economía civil, impulsaron la innovación y el crecimiento de la productividad.

- b) Produjo una gran acumulación de capital, concentrado en gran medida en manos del Estado, que permitió que éste fuese un actor decisivo en la industrialización, la construcción, la tecnología, la educación, la salud, etc. durante los siguientes treinta años de la postguerra.
- c) Dio lugar a una clase trabajadora disciplinada y eficiente, que era necesaria para el desarrollo industrial.
- d) Permitió que se alcanzara una sorprendente disciplina social, que facilitó el establecimiento de instituciones fundamentales para el desarrollo.
- e) Dio legitimidad al Estado para implementar políticas fiscales (elevados impuestos) y distributivas (estado de bienestar) que le permitieron mantener al Estado como agente económico principal durante décadas.
- f) Generó condiciones para la movilización de recursos naturales, sociales y demográficos en vistas de la realización de proyectos nacionales de envergadura.
- g) Estableció y consolidó una división internacional del mercado con términos de intercambio extremadamente desiguales; siempre a favor del mundo desarrollado .

3. Como efecto inmediato de la guerra y como actor capaz de aprovechar las oportunidades creadas durante aquella el Estado, en los países desarrollados, un gran impulsor del crecimiento económico durante la posguerra.

El keynesianismo fue la concepción económica que le acompañó y su principal mérito fue hacer que la riqueza se distribuyera de manera más equitativa en la sociedad, a través de políticas sociales y de bienestar. Pero políticas neo-keynesianas irresponsables en el plano monetario, un exceso de regulaciones estatales, impuestos demasiado elevados, y una gran presión social y política para que el Estado se hiciera cargo de unos costes que condujeron a que en sólo 30 años, el impulso económico se debilitara, la moneda se envileciera, y la crisis volviera a producirse a fines de la década de los setenta y comienzos de los ochenta.

4. Las políticas keynesianas no pueden ya ser útiles para enfrentar la actual crisis. Ello, en el corto plazo, porque no podrían tener siquiera los reducidos efectos positivos que tuvo el New Deal en los años treinta frente a la crisis. Las condiciones en que se aplicó el keynesianismo eran muy diferentes a las actuales. Había entonces un evidente subconsumo, hoy venimos de un notable consumismo. Escaseaba el dinero, por las elevadas tasas de interés; hoy abunda la emisión monetaria, con tasas de interés muy bajas durante períodos muy prolongados. Mandaba el patrón oro y la convertibilidad en oro que daban un excesivo respaldo al dinero; actualmente el dinero se crea “*ex nula*”, o su respaldo es solamente el “crédito”. En ese tiempo era altamente premiado el ahorro; actualmente y desde hace mucho tiempo el ahorro es castigado por la inflación y las bajas tasas de interés.

En cuanto al mediano y largo plazo, no vemos al Estado como actor que pueda encabezar la recuperación y un nuevo auge económico, porque:

- a) No parece capaz de generar dinámicas de innovación tecnológica consistentes.

- b) Lejos de disponer de abundante capital acumulado, la mayoría de los Estados experimenta déficits elevados.
- c) No parece capaz de motivar a la clase trabajadora en un gran esfuerzo de trabajo con fines de desarrollo. No está pensado para las personas.
- d) Las instituciones públicas se encuentran debilitadas y cuentan con escasa capacidad de entusiasmar en torno a proyectos. No existe un liderazgo en el mundo, ni siquiera Obama.
- e) La sobreexplotación de muchos recursos naturales pone límites (incluso culturales) al crecimiento por su incidencia en el medio ambiente y la ecología.
- f) La emergencia de grandes sociedades que estaban sumidas en el subdesarrollo pone límites a la transferencia fácil de recursos hacia los países avanzados.
- g) La disponibilidad de energías de bajo precio se encuentra seriamente amenazada.

Ninguna de estas condiciones que en la posguerra hicieron posible que el Estado se alzara como el gran agente del desarrollo pueden serlo. Al contrario de la guerra no puede hoy esperarse sino la aceleración de la descomposición y la decadencia económica, social y cultural.

Si es así, ¿cómo podremos salir de esta crisis? Si no es el keynesianismo, ¿qué otra alternativa de respuesta puede formularse?

## 1.4. Soluciones Marxistas

**N**adie combate la libertad; a lo sumo combate la libertad de los demás. La libertad ha existido siempre, pero unas veces como privilegio de algunos, otras veces como derecho de todos.<sup>8</sup>

Sí llegamos a la consecuencia de que el keynesianismo no sirve como salida y que la política monetarista y neoliberal está fracasando, a todas luces, desde el punto de vista de las personas y está produciendo efectos todavía más perniciosos; basar el crecimiento y la salida de la crisis aumentando los pobres, los excluidos y el tercer mundo y en la sobreexplotación de los trabajadores – principalmente de la clase media, quienes trabajarán más por menor precio y con menos derechos-, la creación de necesidades superfluas capaces de mantener el consumismo, el empobrecimiento de la sociedad, el desmantelamiento de una serie de logros sociales con la flexibilización del mercado laboral, la congelación sino disminución de los servicios sociales (sanidad, educación, subsidio de desempleo, etc.), y el paro masivo, quizás evite al crisis de capital pero no social.

---

<sup>8</sup> Karl Marx y Friederich Engels. “El manifiesto comunista”. Ed. Librería Universitaria de Barcelona. 1997

Joseph Stiglitz<sup>9</sup>, premio Nobel de Economía, acuñó en uno de sus artículos la siguiente frase: *“Una economía en la que, año tras año, la mayoría de los ciudadanos viven peor **NO es un éxito**”*.

Quizás la alternativa esté planteada desde hace tiempo, el marxismo y el socialismo, como alternativa al sistema capitalista. Pero ¿servirán estas ideas para encontrar un modelo alternativo, una salida?

Karl Marx desarrollo unas doctrinas políticas y filosóficas en colaboración con Engels. Ambos estuvieron influenciados en la filosofía alemana de Hegel y de Feuerbach, la economía política inglesa de Adam Smith y de David Ricardo, y el socialismo y comunismo francés de Saint-Simon.

Para Marx el hombre es un ser fundamentalmente con necesidades que se realiza en su lucha dialéctica con la naturaleza para satisfacerlas. La historia tiene una doble explicación: una superficial producto de los ideales de los hombres (religiosos, políticos, etc.), y otra profunda como es el factor económico, modo de producción o desarrollo de las fuerzas productivas con sus técnicas para ello.

SUPERESTRUCTURA		
DUEÑOS ESCLAVOS	SEÑORES SIERVOS	PROPIETARIOS PROLETARIOS
SOCIEDAD ANTIGUA	SOCIEDAD MEDIEVAL	SOCIEDAD CAPITALISTA
MOLINO DE MANO	RUEDA HIDRAÚLICA	MOLINO DE VAPOR
INFRAESTRUCTURA		

Las técnicas de producción son la infraestructura (como esqueleto de la historia). De ella derivan la superestructura: relaciones de propiedad, Estado, religión, literatura, arte, música, que en cierto momento contribuyen al desarrollo de las fuerzas productivas. Pero las técnicas de producción evolucionan más rápidamente que las superestructuras que entonces pretenden frenar el progreso.

Se origina así una tensión y la lucha (entre la infraestructura y la superestructura) protagonizada por la clase dominada y la dominante apegada al pasado, a sus privilegios y estalla una revolución que hace que la superestructura se adapte a las nuevas técnicas.

Los marxistas consideran que la sociedad capitalista se divide en clases sociales, de las que toman en consideración especialmente dos:

**La clase trabajadora o proletariado:** “Individuos que venden su mano de obra y no poseen los medios de producción”, a quienes consideraba responsables de crear la riqueza de una sociedad (edificios, carreteras, puentes, por ejemplo son construidos físicamente por miembros de esta clase; también los servicios son

<sup>9</sup> Joseph Stiglitz, en el website <http://www.josephstiglitz.com/>

prestados por asalariados). El proletariado puede dividirse, a su vez, en proletariado ordinario y lumpenproletariado, los que viven en pobreza extrema y no pueden hallar trabajo lícito con regularidad: prostitutas, mendigos o indigentes, etc.

**La burguesía:** Posee los medios de producción y emplea al proletariado. La burguesía puede dividirse, a su vez, en la burguesía muy rica y la pequeña burguesía (emplean la mano de obra y también trabajan). Éstos pueden ser pequeños propietarios, campesinos, terratenientes o comerciantes.

Para Marx, el comunismo sería una forma social en la que la división en clases habría terminado y la estructura económica sería producto de la asociación de los productores libres, y el producto social se distribuiría según el criterio de cada cual de acuerdo a su capacidad y según las necesidades.

Determinada corriente socialista opinaba que la clase trabajadora debía apropiarse del Estado capitalista<sup>10</sup> y convertirlo en un Estado revolucionario obrero que implantaría las estructuras democráticas necesarias para luego marchitarse. Esta división frente al Estado marcó la división separación entre marxistas y anarquistas.

El marxista proyecta la formación de un individuo superior, emancipado y desarrollado en todos los aspectos: espiritual, ética, físico y estéticamente. El hombre es a la vez que creador y resultado de la sociedad en que vive.

El hombre transforma la naturaleza y crea objetos mediante el trabajo. Es, por tanto, una obra humana. Por medio del trabajo el hombre pone la naturaleza a su servicio. Si el trabajo es de este modo, la autoexpresión del hombre y el proceso de su autodesarrollo, debería ser pues, fuente de satisfacción para éste, pero pierde esta condición en el proceso de su enajenación, en la conversión del trabajador en mercancía, por la división social del trabajo, que en las condiciones de la propiedad privada, lo reduce a una fracción.

Marx analiza la relación existente entre propiedad privada y trabajo enajenado. Éste se vincula con la naturaleza esencial de la propiedad privada y con su desarrollo, por lo que la eliminación de la propiedad privada en una etapa del desarrollo social -la revolución social del proletariado- implica simultáneamente la eliminación del trabajo enajenado.

La propiedad privada limitó históricamente el proceso natural de desarrollo del individuo, anulando las posibilidades de comunicar libremente sus capacidades creativas, y el propio proceso del trabajo, dejó de ser un elemento de reafirmación del hombre en la sociedad; impidiendo al hombre el desarrollo pleno de sus potencialidades humanas.

Para Marx las actividades espirituales y materiales, el disfrute y el trabajo, la producción y el consumo, se asigna a diferentes individuos, y la posibilidad de que no caigan en contradicción reside solamente en que vuelva a abandonarse la división del trabajo", "... división del trabajo y propiedad privada -escribió Marx-

---

<sup>10</sup> Lenin en su obra "El Estado y la Revolución" explica que el estado burgués debe ser destruido para luego instaurar un estado revolucionario y que sería este estado quien se extinguiría conforme desaparecieran las contradicciones de clase (El Estado y la Revolución). Por otro lado, otros pensadores socialistas como Bakunin afirmaron que el estado o cualquier forma de autoridad y centralización de poder era el problema y que destruirlo debía ser el objetivo de toda actividad revolucionaria.



son términos idénticos: uno de ellos dice, referido a la actividad, lo mismo que el otro, referido al producto de ésta".

En el capitalismo la división del trabajo se desarrolla de modo espontáneo. La división del trabajo implica un carácter cada vez más social, mientras que la apropiación de los resultados del trabajo sigue siendo cada vez más privada. Sólo al cambiar el carácter de esa división se crean las condiciones para el completo desarrollo del hombre.

La solución es que la sociedad se adueñe de todos los medios de producción y los emplee de forma social y planificada, de esta forma acaba con la sumisión del hombre bajo el dominio de sus propios medios de producción, y como condición, debe desaparecer la división del trabajo.

Su lugar debe ocuparlo una organización de la producción en que, de un lado, ningún individuo pueda desatenderse de su parte de trabajo productivo, que es condición natural de toda existencia humana, cargándola sobre otros y en la que, de otra parte, el trabajo productivo se convierta, de medio de esclavización, en medio de emancipación del hombre, que brinde a todo individuo la posibilidad de desarrollar y ejercitar en todos los sentidos todas sus capacidades, tanto físicas como espirituales, y se transforme de una carga en un goce.

"Sustituir al individuo parcial, simple instrumento de una función social de detalle, por el individuo desarrollado en su totalidad, para quien las diversas funciones sociales no son más que otras tantas manifestaciones de actividad que se turnan y revelan". Para ello deben surgir los productores dueños de sus condiciones de producción, formados y capacitados, con conocimientos científicos de toda la producción industrial y de todas las ramas de la producción de principio a fin.

Marx afirma que el hombre es un ser que realizará su esencia humana en la medida y el grado en que lo permita el carácter del sistema social en que vive, por ello plantea la necesidad de superar la sociedad capitalista como causante de la deshumanización moderna, y crear una sociedad que propicie la realización del hombre.

¿Pero qué fue lo que hizo que el sistema socialista no funcionase y al final se implantase dentro de éste nódulos del sistema capitalista?

La concepción de lucha obrera, de lucha de clases está desfasada. Los propietarios de las empresas y de los medios productivos son los mismos que trabajan para ellas. Quizás sin saberlo. Sí porque cuando ahorramos en un plan de pensiones éste invierte en empresas, en capital, en fondos que a su vez sirven para financiar capital. También cuando depositamos los fondos en un banco, los mayores compradores de acciones de empresas. Y cómo no cuando compramos directamente fondos de inversión, acciones, etc.

Esto ha supuesto, en el capitalismo, el nacimiento de una clase "dirigente", clase con salarios astronómicos que gobiernan y toman decisiones sobre empresas que no son suyas, sobre las cuales poseen el cero coma algo del capital. Esto recuerda al planteamiento socialista donde los propios trabajadores no eran dueños de su trabajo porque las empresas socializadas eran dirigidas también por esa clase "cabecilla".

No se consiguió el objetivo de crear unas personas que piensen diferente, pero sin menospreciar los valores morales creados por las sociedades que le

antecedieron, dominando la cultura; y concebir que el hombre se realiza en su trabajo. Pero esto es cierto solo a medias, ya que el hombre también puede realizarse por el no trabajo. Y entonces entramos en una diatriba ya que si no se realiza trabajo y sólo consume el sistema no funciona.

Podemos decir que la teoría marxista concibe al hombre nuevo, como aquel hombre capaz de transformarse a sí mismo, de apropiarse de forma dialéctica de valores nuevos, de interpretar y transformar la realidad, al tiempo que se enriquece su propia esencia. Para ello deben desaparecer todas las formas de enajenación social, en primer lugar las económicas.

Y dicho esto lo que no podemos olvidar es que el hombre debe cubrir sus necesidades “con el sudor de su frente” y no “con el sudor del de enfrente”. Y es aquí donde los sistemas basados en el marxismo, los socialistas, etc. fracasaron, ya que no consideraron que las personas también tienen la capacidad de ser parásitos del sistema sin intención de producir ni en el sistema capitalista ni en el socialista. Más allá de los motivos personales no existe motivación para entregar al sistema lo mejor de cada persona si no se obtiene algo a cambio, o si lo que se obtiene es lo mismo que puede obtener otro que no lo entregue todo. Así impera la ley del mínimo esfuerzo<sup>11</sup>.

La clase política no maximiza sus acciones políticas en función de las personas sino en función de los acuerdos políticos necesarios para obtener los votos suficientes y de realizar aquellas acciones que políticamente sean rentables de cara la permanencia en el poder. Ya hemos citado como otros pensadores socialistas afirmaron que el estado o cualquier forma de autoridad y centralización de poder era el problema y que destruirlo debía ser el objetivo de toda actividad revolucionaria.

El marxismo y el capitalismo son dos caras de una misma moneda astutamente utilizada por un poder mundial que está en manos de dirigentes y presidentes de empresas y de políticos desnacionalizados.<sup>12</sup> **Friedrich August von Hayek**<sup>13</sup> ha sido también uno de los mayores críticos de la economía planificada y socialista ya “que conducen al totalitarismo y a la ausencia de la libertad para el desarrollo individual”.

---

<sup>11</sup> La ley del mínimo esfuerzo reina en la empresa. Un estudio revela que sólo un 21% de los empleados se esfuerzan para garantizar el éxito de la compañía. Publicado en el periódico El País el 22/10/2007.

<sup>12</sup> Idea tomada y reformulada del blog <http://boards5.melodysoft.com/FORO-DE-GNOSIS-HIPERBOREA/marxismo-vs-capitalismo-5.html>.

<sup>13</sup> Friedrich August von Hayek, filósofo y economista de la Escuela Austríaca mantiene esta teoría en su libro “Camino de servidumbre: Obras completas”. Ed. Unión Editorial, S.A., 2008.

## 1.5. El valor del dinero

**L**os seres humanos nos necesitamos unos a otros, y trabajamos unos para otros.

Como ningún individuo, ni familia, ni grupo humano es autosuficiente, todos necesitamos intercambiar los bienes y servicios que necesitamos y que producimos. Esto da lugar al intercambio, al mercado, que cuando no existía el dinero se realizaba como trueque directo de unos bienes y servicios por otros bienes y servicios. Pero el trueque tiene dos problemas: es difícil de realizar (porque exige cada vez la coordinación de las decisiones de cada oferente con las de cada demandante), y suele ser muy injusto (porque no hay un criterio ni mecanismo de medición del valor de los bienes y servicios que se intercambian).

El dinero resuelve estos dos problemas, al cumplir las siguientes funciones:

1. Servir como unidad de medida del valor de los factores, bienes y servicios económicos;
2. Servir de medio de cambio universal, coordinando las decisiones de todos los participantes en el mercado a través del sistema de precios.

Hay otros dos tremendos problemas económicos que el dinero resuelve. Los individuos y las sociedades necesitamos asegurar el futuro, lo que supone reservar y acumular la riqueza.

*El dinero (tan vilipendiado por algunos, tan amado por todos), es uno de los más importantes inventos y creaciones de la humanidad. En efecto, el dinero ha sido durante milenios y seguirá siéndolo hasta que inventemos una alternativa mejor, la solución a los más grandes problemas de la vida social.*

Acumular los bienes físicos que constituyan riqueza (trigo, ladrillos, etc.) no siempre se puede y suele ser muy ineficiente, pues las cosas se dañan, pierden valor, se las roban. El dinero viene, entonces, a cumplir la función

3. Servir como medio de acumulación de riqueza, o servir para “reserva de valor”.

Otro problema y necesidad que no encuentra solución sin el dinero, y que éste resuelve cumpliendo su función

4. Es la de coordinar en el tiempo (coordinación intertemporal) las decisiones de los distintos agentes

económicos, de manera tal que los recursos productivos y los bienes producidos estén disponibles para cada sujeto en el momento en que los necesita, sin permanecer inactivos o desocupados durante largos períodos de tiempo, o sin que haya que esperar a copiar todos los recursos antes de iniciar una actividad. Esto se conecta con la función

5. El dinero permite que lo que unos ahorran hoy (para gastar mañana) esté disponible hoy (en la forma de crédito o préstamo) para quien lo necesita ahora pero que sólo podrá pagarlo después.

Pues bien: ¿Qué pasa si el dinero deja de ser confiable como “unidad de medida” del valor? Imaginemos: ¿qué pasaría en la construcción de un edificio, de una

catedral, de un castillo, si el metro que usamos para medir, un día mide 80 centímetros, el día siguiente mide 110 cm., luego sólo 90, y nadie sabe realmente ni puede confiar en el metro que utiliza cada día?

En la historia ha ocurrido varias veces –y cada vez ha sido ocasión de una “gran crisis” económica- que el dinero ha dejado de ser confiable como unidad de medida del valor. Pues, cuando ello ocurre, deja el dinero de servir para acumular riqueza y reservar valor; ya no sirve tampoco para la coordinación intertemporal de las decisiones (pues ahorrantes y endeudados no pueden saber lo que vale lo que tienen hoy y lo que podrán tener mañana). Y se entorpece seriamente incluso la función del dinero como medio de intercambio universal.

Mi tesis es que la actual crisis financiera es una “gran crisis” económica, cuya causa fundamental reside en la distorsión y el cambio que ha ocurrido a nivel de la “esencia” y las funciones del dinero. Quevedo decía que “Sólo un necio confunde valor con precio”. Durante muchos años la masa monetaria en manos del público ha sido muy superior al valor de los bienes, de la producción mundial, con el objeto de ***pasar de un pilar del capitalismo como es el consumo a una enfermedad como es el consumismo***; con el objeto de alargar artificialmente la amplitud de los ciclos económicos, cosa que aseguraba la permanencia en la silla a los políticos. La distorsión llegó a tal punto que daba igual lo que hubiera que comprar ya que lo importante no era el consumo y la necesidad de los bienes comprados sino “consumir” la liquidez fuera en lo que fuera y al precio que resultase se correspondiera con su verdadero valor o no. En tal sentido, los “rescates” financieros que implementaron por parte de los gobiernos de muchos países no hicieron sino agravar la crisis y postergar su superación, toda vez que contribuyen –y de manera muy importante- a acentuar la distorsión del dinero y dificultar que cumpla sus funciones esenciales.

Para que el dinero cumpla sus cinco preciosas funciones, es necesario que satisfaga dos condiciones esenciales, estrechamente asociadas:

La primera es que el dinero tenga valor, que represente valor realizable en el mercado. Para ello debe tener –como se dice- un “respaldo” adecuado y consistente.

La segunda condición es que sea “confiable” para todos los agentes económicos.

Que el dinero tenga valor, que esté respaldado por riqueza real, es una necesidad obvia, toda vez que es el activo económico que se intercambia por bienes, servicios y factores reales. Nadie cambiaría algo que vale por algo que no vale. Pues bien esta premisa no se ha observado en este ciclo.

Que el dinero sea confiable es una consecuencia del respaldo que lo sostiene, y además, de que esté vigente jurídica e institucionalmente el “contrato social” o la convención intersubjetiva según la cual se fija la “unidad de medida” del dinero que se emplea en las transacciones, que garantiza la genuinidad del dinero circulante, y que castiga los incumplimientos de los contratos comerciales. En la época moderna esta garantía de confiabilidad está dada por el Estado y su ente financiero central, que emite dinero de curso legal.

Es de la esencia del dinero que “tenga valor”, que esté respaldado.

Antiguamente el dinero que se empleaba en las transacciones tenía valor en sí mismo: se trataba de porciones de oro, plata y metales preciosos.

*El dinero es deuda. El respaldo consiste, actualmente, solo en creer que los deudores pagarán el dinero que ha sido emitido expresamente como crédito.*

Posteriormente se colocó el oro en la bóveda de los bancos, que emitían billetes de papel “convertibles” en oro o plata.

Después se descubrió que no era necesario que el dinero tuviese respaldo en oro, pues podía respaldarse directamente en los bienes y servicios por los cuales se intercambiaba en el mercado. El que emitía el dinero garantizaba que tenía activos económicos suficientes para respaldar la emisión monetaria y responder por el valor del dinero.

Más adelante se pensó que no necesariamente fuera el emisor quien debía disponer de valores equivalentes al dinero emitido, pues bastaba que el conjunto del dinero estuviera respaldado por el conjunto de bienes y activos económicos existentes en un mercado determinado.

Pero, para que ello generara la indispensable confianza, fue necesario que el Estado tuviera el monopolio de la emisión del dinero, garantizando que no emitía dinero nuevo sino en proporción al crecimiento de la producción. Sí, eso es, el crecimiento del dinero debe obedecer al crecimiento de la producción y por ende de la productividad. Si no cumplía con parsimonia con este requisito, esto es, si realizaba emisiones “inorgánicas”, el dinero se desvalorizaba en el mercado produciendo inflación que reducía el valor de la unidad monetaria.

En fin, recientemente, se inventó que podía emitirse dinero sin respaldo actual en activos económicos existentes en el mercado, siendo suficiente que el respaldo lo otorgara el conjunto de los compromisos de pago futuro asumidos por los sujetos económicos que recibían el dinero en forma de préstamo o crédito. **El respaldo consiste, actualmente, solo en creer que los deudores pagarán el dinero que ha sido emitido expresamente como crédito.**

Es así que, hoy, el dinero se emite como deuda, y esto lo realizan los bancos privados, las empresas, e incluso los supermercados y todos los negocios que emiten dinero al aceptar pagos diferidos en el tiempo.

Este dinero, pues, está respaldado exclusivamente por deudas: así, el dinero “es” deuda. El respaldo del dinero no está en activos económicos actuales, sino en la supuesta producción y riqueza futura basada en la deuda de hoy. El banco emisor de dinero –el banco privado o la empresa comercial que crea dinero en el momento que concede crédito a sus clientes– puede exigir que el cliente le garantice el pago, por ejemplo, mediante la hipoteca de un bien inmobiliario cuyo valor sea equivalente al crédito. Pero puede también concederle el crédito sin obtener del deudor una garantía suficiente.

Es en este último sentido que se dice, para explicar la actual crisis financiera, que ella se origina en la burbuja de los precios de los bienes inmobiliarios hipotecados como garantía de los créditos, que no han mantenido su valor.

Dejemos a parte, por ahora, el hecho que la Reserva Federal de Estados Unidos ha sido autorizada para emitir mucho dinero (setecientos mil millones de dólares) respaldados por papeles, bonos y otros documentos de pago que se sabe que no

tienen valor, que son deuda morosa, incobrable, casi sin valor real. Este es, en los hechos, el último paso en el proceso de pérdida de valor del dinero.

Lo que se intenta con este “rescate” es que “los mercados” (o sea los agentes económicos) recuperen la confianza en los bancos y se evite el temido pánico con que se recuerda la grande crisis de 1929.

Sí, todos hoy hablan que el sistema financiero se basa en la confianza, que el dinero está sustentado en la confianza, en la credibilidad.

Pero esto es solamente una parte de la verdadera ya que el problema es mucho más profundo, y que afecta al conjunto del dinero emitido, y no solamente a las deudas morosas.

El cambio sustancial que ocurre a nivel de la naturaleza del dinero, cuando se lo emite en base a deuda y se lo respalda en función de sus pagos futuros, deriva del hecho que toda deuda implica un compromiso de pago por una cantidad mayor de dinero que la recibida en préstamo. En efecto, debe pagarse el interés. Y como casi todo el dinero emitido y circulante ha sido emitido contra deuda, ocurre inevitablemente que el monto total de los compromisos de pago es mayor al monto del dinero real circulante. Por definición, los billetes puestos en circulación no alcanzan para amortizar los créditos y además pagar el interés convenido. Así, gran parte de la deuda no puede ser nunca pagada.

Esto puede sostenerse en el tiempo solamente mediante la inflación (que diluye el valor del dinero en el tiempo) y en base al incremento permanente de la producción, que permite respaldar una parte de los intereses por pagar.

Pero la inflación hace que el dinero pierda credibilidad y confiabilidad. Y el crecimiento permanente sería posible solamente si el incremento de las deudas (dinero creado en el mercado) fuera proporcional al incremento de la producción.

Esto último es lo que ha fallado, en proporciones gigantescas, en las últimas décadas. A través de los derivados de crédito, contratos a futuro, etc., el monto total de las deudas se ha incrementado exponencialmente. De ahí la actual crisis, que sin duda ninguna, será grande. El crédito está disminuyendo aceleradamente, porque no hay confianza en que lo que se preste será recuperado. Por eso, el dinero “contante y sonante”, los billetes de curso legal, adquieren un enorme valor. **Esta grande crisis será muy profunda, y durará hasta que no se cree un nuevo sistema monetario: un dinero de nuevo tipo, que valga, que esté respaldado, y que suscite la confianza. Ello requiere, a su vez, un nuevo orden político, institucional y jurídico capaz de generar confianza en las personas. Y eso sólo se conseguirá si las personas pasan a ser el centro de ese nuevo orden.**

## 1.6. Un coliseo de crisálidas para el cambio

*El verdadero regalo que un humano puede recibir es desvelarle sus talentos y acompañarle en el desarrollo personal.*

**G**andi decía hay alimentos suficientes para todo el mundo, pero no para la avaricia de unos pocos.

Toda crisis siempre supone un estado de shock del que, en un primer momento, parece prácticamente imposible salir; fase a la que seguirá la rebelión contra la realidad pudiendo tomar en su salida dos caminos distintos: la resignación final o la metamorfosis. Toda metamorfosis supone un tremendo esfuerzo, desarrollo, cambio; esfuerzo que no puede ser sustituido ni aminorado ya que sino el resultado no es el esperado.

La naturaleza, de la que deberíamos haber aprendido mucho más, nos enseña la metáfora<sup>14</sup> perfecta para quien emprende un camino de búsqueda y transformación, cómo es la existencia del gusano / crisálida / mariposa. Un mismo ser que transita en su vida por tres estados. Toda la información genética de la mariposa, con sus alas, sus colores, su posibilidad de vuelo y belleza, está latente en el gusano pequeño y terrenal, húmedo y oscuro que se arrastra medio ciego e ignorante, quizás, de su destino final. Llegará el momento de retirarse de esa vida, de formar un capullo que lo aisle y le posibilite morir a lo que era para surgir transformado. Es un proceso que se intuye arduo, oscuro, solitario, doloroso, difícil. Un estado plagado de incertidumbres, en los que se va tornando cierto sólo el esperar, sólo el buscar en uno mismo, sólo el reconocer aquello que ya no nos sirve y que se debe abandonar.

Si el proceso de la crisálida llega a buen término, otro ser, que aparenta ser de otra especie distinta y mucho más evolucionada al gusano original, surge radiante a la nueva vida.



más fácilmente de la cápsula, la mariposa no volará porque el esfuerzo de rotura

Es un camino sin atajos difícil de comprender en la sociedad actual, en la que se tiende a eliminar el esfuerzo: aprenda en dos días, adelgace con ejercicio pasivo, etc. Si en el camino de la metamorfosis del gusano a crisálida se nos ocurre hacer más leve el esfuerzo de salida y ayudamos al gusano a salir del capullo haciendo un agujerito en el mismo para que aflore

---

<sup>14</sup> Artículo escrito por mí con el nombre “Una oportunidad repleta de esfuerzo”, publicado en el Diario Lanza el 28/10/2009.

y salida, extenuante, que hace el gusano para salir, es el que también hace que desarrolle sus alas, y hace que consiga la fuerza en sus músculos necesaria para poder volar después.

La transformación depende de cada uno, y en la sociedad de toda ella en su conjunto. El cambio por el cambio no sirve. Al transformarse debe reinventarse cada uno, debería reinventarse la sociedad. El futuro será una batalla entre la dualidad de la cultura y la consciencia frente a la pareja representada por el conflicto y el egoísmo. Para mí lo importante no es la realización de los deseos sino lo que los deseos hacen para que nos realicemos. *El verdadero regalo que un humano puede recibir es desvelarle sus talentos y acompañarle en el desarrollo personal.* Ahora bien este pensamiento no encaja en la cultura del pelotazo y riqueza fácil y rápida.

La salida de la crisis de este país “de piel de toro”, su futuro, pasa por la formación y por la cultura del esfuerzo. Educación, cultura y formación, dirigida al aprendizaje individual y colectivo, a realizar seres autónomos (y desde luego en estos momentos no es admisible una bajada en el moto asignado a innovación y desarrollo). Y le llamo inversión porque no es un gasto sino que, volviendo a la naturaleza, significa sembrar para recoger mañana.

La salida de la crisis implica reinventarse. España tiene que saber qué quiere ser de mayor. EEUU y Alemania parecen que saben lo que quieren ser. Tardarán más o menos en absorber la crisis pero al final por ejemplo en Detroit, y después de la tremenda crisis actual de los vehículos, desarrollarán el motor eléctrico o el de hidrógeno y empezarán a fabricar, cientos de miles, y saldrán. Sin embargo será una salida de la crisis en falso puesto que no se cuenta con las personas, vuelve a considerarse al ser humano no como pieza básica sino como recurso productivo.

Y dicho esto mi preocupación es aún mayor porque desconozco que es lo que quiere ser España. Sol y Paella es una configuración gastada, en declive, ¿qué queremos ser de mayores? Quizás aún desconocemos que deseamos transformarnos en una hermosa mariposa, pero eso no es lo importante, sin la metamorfosis y el esfuerzo necesario que

Ahora que parecemos ir sin rumbo, ahora que la crisis es más profunda y parece que ha tocado fondo es cuando más valor toma esta pregunta y debe hacernos reflexionar a todos, y más a los que tienen en sus manos el rumbo de este barco llamado España. ¿Qué queremos ser en el futuro? ¿Deseamos una economía basada en las personas, en el conocimiento, en el esfuerzo personal, en el desarrollo, en la autonomía, en personas libres?

La Investigación más desarrollo más innovación no puede ir sin capitán, sin rumbo. Si España se configura en el pasado con sol y paella poco sentido tiene el I+D+I, sobre todo si no se realiza el cambio necesario en el turismo evolucionando del mercado maduro en el que estamos, en el que además hay muchos competidores esperando entrar a más bajo precio y con una oferta muy similar - Turquía, norte de África, los países Balcánicos. Quizás exista un nicho en las energías renovables donde no deberíamos perder esos primeros puestos de cabeza que ahora ostentamos. El porvenir se fragua en el presente y para ello hay



que trazar las líneas que llevan hacia él, hay que trazar el rumbo con políticas orientadas a ello.

Pero el futuro tiene que ir por el trabajo, en esas líneas trazadas. No tiene sentido que sólo se desarrollen las actividades subvencionadas, que sí bien pueden ser el germen para que nazca el producto, no puede permanecer invariablemente de por vida. Y también la salida de esta crisis pasa por el paso de empresarios a emprendedores sociales, no basta sólo es crear una empresa sino que ésta debe estar inserta en el medio donde se desarrolla, que es mucho más que la creación de recursos, de valor y compartirlos con la sociedad.

Hará falta por tanto solidaridad, abolir fronteras, no perder la memoria y crear las regulaciones necesarias y sobre todo dar luz a la buena gente.

No hay vuelta atrás, y aún el momento de la meta es lejano para muchos de nosotros. Hagamos, entonces, un coliseo de crisálidas. Seres que habitan el misterio de la transformación. Tal vez, ese proceso, ese oscuro y desconocido proceso, pura promesa de luz y vuelo, de belleza y libertad, donde uno no es lo que fue pero aún tampoco lo que puede ser, sea el acto sagrado, el verdadero arte de ofrecer la búsqueda como acto de confianza y fe en la posible evolución.

## 1.7. Volver al origen de la Economía: una ciencia que se ocupa de las personas, de sus decisiones y acciones.

La Economía es una ciencia social que se ocupa de las personas, de sus decisiones y acciones. La clave de la Economía es la persona. Claro que dicho esto alguien podría decir ¿pero no se ocupaba del dinero, del capital? La respuesta no puede ser más clara: ¡no! Su terreno es el de las acciones y decisiones que buscan la satisfacción de necesidades materiales; es decir, se ocupa del bienestar de las personas. De todas las posibles acciones humanas, la Economía coloca su énfasis en aquellas que buscan mejorar el bienestar material.

Estudia las decisiones y acciones de vendedores y compradores. Y no se entienden como grupos separados sino que están relacionados. Así un comprador puede ser vendedor y viceversa.

Las definiciones antiguas decían que la Economía es la ciencia que se ocupa de los recursos escasos ante unas necesidades infinitas. Vamos a analizar una serie de conceptos que pueden ser de utilidad:

- Escasez de recursos, lo que supone la toma de decisiones sobre en que se utilizan los mismos.
- Necesidades ilimitadas de los humanos.

Por tanto podríamos decir que la economía trataría sobre la identificación de aquellas necesidades a las que se les van a aplicar recursos, siendo esa aplicación eficaz y eficiente. Pero dicho esto entonces reducimos a la economía a un simple problema matemático, a un cálculo más o menos completo, llegando a la conclusión de que la Economía no es una Ciencia Social sino una Ciencia Matemática. Y quizás es eso lo que ha pasado en estos tiempos y lo mismo que sucede en estos días con las alternativas y propuestas para la salida de la crisis, que se está planteando simplemente un problema matemático (cálculo de reducción de un porcentaje determinado del déficit, control esclavo sobre el ipc, etc.). Pero si esto fuera así ya se hubiera encontrado la alternativa con un programa informático. Aunque me temo que no ha llegado ese momento y las personas son dueñas de la economía.

No hay solución matemática para una ecuación de recursos escasos con necesidades infinitas. ¿Quién puede tener el poder de decisión?, sobre lo que son necesidades ya que una vez cubierta las primarias<sup>15</sup>, para una persona pueden ser

---

<sup>15</sup> La pirámide de Maslow. Véase “Las necesidades sociales y la Pirámide de Maslow” en [www.eudmet.net](http://www.eudmet.net).

Las necesidades sociales se difunden por mecanismos sociales, principalmente por demostración e imitación, por lo que pueden ser creadas y, mediante técnicas publicitarias, puede provocarse que sean fuertemente sentidas por grandes masas de población. Las necesidades humanas tienen dos peculiaridades de gran importancia económica: a) pueden ser mitigadas o satisfechas por objetos diferentes del inicialmente apetecido y b) es imposible satisfacerlas todas de forma global y definitiva ya que son múltiples, se reproducen y aparecen otras nuevas.

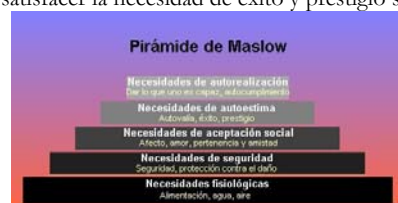
La existencia de necesidades insatisfechas es por una parte causa de malestar individual y social pero por otra es también un estímulo para el progreso material, es decir, para la producción de nuevos medios que satisfagan necesidades. Esto no significa que la finalidad de la producción económica sea directa y exclusivamente la satisfacción de las necesidades ajenas. En nuestras sociedades, el sistema de libre empresa estimula la producción ofreciendo beneficios al empresario, al individuo que decide qué y cómo producir. El empresario que acierte a satisfacer una necesidad insatisfecha de alguien que está dispuesto a puede pagar por ello, obtendrá beneficio.

Esa es la explicación de porqué gran parte de la población mundial no encuentra forma de satisfacer sus necesidades básicas mientras que las mayores fuerzas productivas están dedicadas a la satisfacción de necesidades sociales de segmentos de población de mayor capacidad adquisitiva: éstas producen más beneficios que aquéllas.

Los expertos en marketing prestan una atención especial a la pirámide de necesidades diseñada por Abraham H. Maslow. Según este autor, las necesidades del ser humano están jerarquizadas y escalonadas de forma tal que cuando quedan cubiertas las necesidades de un orden es cuando se empiezan a sentir las necesidades del orden superior.

El escalón básico de Maslow es el de las necesidades fisiológicas, hambre y sed. Cuando el ser humano tiene ya cubiertas estas necesidades empieza a preocuparse por la seguridad de que las va a seguir teniendo cubiertas en el futuro y por la seguridad frente a cualquier daño. Una vez que el individuo se siente físicamente seguro, empieza a buscar la aceptación social; quiere identificarse y compartir las aficiones de un grupo social y quiere que este grupo lo acepte como miembro. Cuando el individuo está integrado en grupos sociales empieza a sentir la necesidad de obtener prestigio, éxito, alabanza de los demás. Finalmente, los individuos que tienen cubiertos todos estos escalones, llegan a la culminación y desean sentir que están dando de sí todo lo que pueden, desean crear.

En los países desarrollados las necesidades fisiológicas y de seguridad están cubiertas para la mayoría de los miembros. Es por eso que las empresas producen y ofrecen medios de satisfacer las necesidades de pertenencia a grupo o de prestigio social. La Coca-Cola no es un producto para satisfacer la sed sino para satisfacer la necesidad de pertenecer al grupo de jóvenes que se divierten. El Mercedes Benz trata de satisfacer la necesidad de éxito y prestigio social.



unas concretas y para otra justo las contrarias. Además el número de variables, el mundo cambiante, la globalización, la influencia que tiene sobre el resto del planeta cualquier suceso acaecido en el polo opuesto<sup>16</sup>, etc.

El conjunto de todas esas decisiones individuales es el campo de estudio de la Economía: decisiones y acciones personales e individuales que las personas realizan para mejorar su bienestar, el que sólo ellas conocen en cada momento.

Pero hay que definir que entendemos por bienestar personal ya que, sin saber por qué, se asocian ideas negativas de acciones que pueden realizarse para beneficio de uno y daño de otro. Este tipo de acciones, que sí existen, no son el objeto de estudio de la Economía. Pero sí lo son las acciones basadas en la mejora mutua de las personas, a las que se denominamos intercambios.

Es decir podemos definir la Economía como la Ciencia Social que estudia las decisiones y acciones de intercambio voluntario de bienes para la satisfacción de necesidades. Estudia, por tanto, los intercambios voluntarios de bienes y servicios que persiguen una mejora mutua del bienestar personal.

Todo ello basado en la libertad y en la capacidad de razonar que tienen las personas seleccionando el intercambio que más les conviene en cada situación. Aunque esas decisiones pudieran ser erróneas en algunos momentos, éstas tienen la capacidad de aprender de sus errores y mejorar en el futuro, siendo el aprendizaje uno de los bienes más preciados de los que dispone el hombre para progresar.

El campo de estudio de la Economía incluye el estudio de las condiciones bajo las que las personas realizan intercambios voluntarios. Y esto sólo puede hacerse bajo la concepción sistémica, somos, estamos y formamos parte de un sistema en el que todo está interrelacionado. Por ejemplo en Economía se estudia las decisiones que toma un gobierno y que influyen en el ambiente dentro del cual las personas deciden.

Haciendo un resumen muy comprimido, entendemos por economía la ciencia que estudia las decisiones para crear bienestar, las limitaciones que esas decisiones tienen dentro del sistema en el que están imbuidas, con la causa y el efecto que producen esas relaciones, sujetas a las percepciones de cada persona y actuando libremente. Y siento si en esta definición provocho cierta sonrisa o quizás también desencanto. La economía no trata de cómo intercambiar especulando sin más fin que el de hacerse rico, eso no es economía, es simplemente avaricia<sup>17</sup>. Además hay que añadir que no siempre las personas ordenan sus expectativas de acuerdo

---

16 Sistemas inestables, "el efecto mariposa". Una pequeña variación al principio, como el aleteo de una mariposa en un lugar, se amplifica y acaba causando un resultado mucho más importante como un huracán al otro lado del mundo. Así por ejemplo una decisión en China sobre la compra o no de deuda americana, puede influir en la decisión de un banco en España sobre la concesión de una hipoteca.

17 La satisfacción depende cada vez más de expectativas configuradas socialmente y no de lo que se tiene en términos absolutos. Un tema que dominará sin duda el debate futuro. ¿No sería ideal llegar a niveles de consumo funcionales para la economía, el ambiente y las posibilidades verdaderas de las personas?. Artículo de mi cosecha denominado "Crisis económica, crisis de valores" publicado en el Diario Lanza el 29 de mayo de 2009.

a aquellas que le reportan mayor bienestar debido que tienen gran influencia los valores, las creencias y las emociones.<sup>18</sup>

Incluimos del estudio la escasez. Esto supone que la decisión de utilizar una serie de recursos para producir un determinado bien supone el consumo de los mismos y que no estén disponibles para producir otro bien. O dicho de otra forma, para producir más Z tendré que producir menos Y. Analicemos ahora llegados a este punto las limitaciones en economía:

- 1) Limitaciones naturales: No pueden modificarse pero sí podemos usarlas en beneficio propio. Ejemplo clásico es la existencia de recursos escasos, restricciones físicas, etc.
- 2) Limitaciones humanas: Pueden modificarse. Elaboradas por las personas para ellas mismas. Estamos rodeados de leyes, normas, gobiernos, etc. La moral o ética es otra limitación de las decisiones al igual que la costumbre.
- 3) Limitaciones cognoscitivas: Dependen del conocimiento. Tecnología, sistemas de información, conocimiento científico, etc. imponen restricciones a la forma de transformar los recursos y satisfacer necesidades.
- 4) Limitaciones circunstanciales: Distintas a las anteriores. Restricciones concretas en un momento debido a la situación que nos rodea. Por ejemplo el tiempo meteorológico en un momento determinado, etc.
- 5) Limitaciones sistémicas: Somos y formamos parte de un sistema. El proceso de decisiones y acciones humanas dentro de un sistema de enorme complejidad genera estas restricciones en el que existen afectaciones mutuas, positivas y negativas, imposibles de prever con certeza,

Y vistas las limitaciones analicemos los recursos disponibles:

- 1) Recursos naturales.
- 2) Trabajo.
- 3) Capital. Normalmente se entiende por la cantidad de dinero que puede prestarse o invertirse. Pero hay que decir que esta definición es muy pobre y limitativa y que capital también son las carreteras, los aeropuertos, etc. Y que podemos distinguir el capital natural como los recursos naturales, el capital construido como el generado por el ser humano (infraestructuras, bienes de capital, financiero, comercial y etc.); el capital humano que mide el grado de nutrición, salud y educación de la población y el capital social<sup>19</sup>.
- 4) Emprendedores. Personas capaces de crear satisfaciendo necesidades utilizando el resto de recursos disponibles.

Por tanto la economía estudia las cinco restricciones y los cuatro recursos escasos. Toda decisión económica significa la renuncia de los otros cursos posibles de acción. Para resolver este dilema de escasez y consumo de recursos se

---

<sup>18</sup> Así lo afirman Kahneman y Smith en "El Mercurio".  
<http://diario.elmercurio.cl/detalle/index.asp?id={0309601a-cd8d-4cab-8bdc-dbcfcd0b44de}> website:  
www.elmercurio.com

<sup>19</sup> Tipologías de capital de acuerdo con la definición del Banco Mundial. En el website  
www.bancomundial.org

pensó en cómo hacer más con menos, como producir más bienes con menos recursos. Y así surgió el concepto de productividad o eficiencia.

Los recursos claves para el aumento de la productividad son trabajo, capital y emprendedores. Los recursos naturales son fijos; pero a más capital más productividad. La misma consecuencia tiene el trabajo, cuando se hace más preparado y capacitado y así produce más y gana más. Cuantos más emprendedores existan, se logrará lo mismo, más eficiencia en el uso de los recursos. El bienestar crecerá en la medida en la que se facilite la creación de capital, la formación del trabajo y el emprendimiento.

Si se me permite en este momento quiero echar la vista atrás y recordar a los clásicos austriacos. La escuela austriaca hace una defensa económica de la persona y su libertad, y lo es por partir de una unidad de análisis concreta: la persona misma y sus acciones<sup>20</sup>.

Esta escuela que nació antes que los economistas famosos (siglo XV) y que tuvo como origen a los escolásticos ligados a la universidad de Salamanca, observó la realidad y encontraron principios o leyes universales en el comportamiento humano: oferta y demanda, inflación y su causa, el manejo de las finanzas públicas, los efectos de los impuestos, acuerdos de salarios y una idea revolucionaria como es la subjetividad del valor económico. Examinaron otras cuestiones del comportamiento humano, como los controles de precios, la libertad de contratación, el papel del comercio, los cambios de divisas, las contribuciones de las empresas, las acciones monopólicas —en todo lo que celebraron las bondades de la libertad humana y las maldades de la acción estatal.

No voy a entretenerme en la filosofía concreta de esta escuela pero sí que citaré algunos de sus preceptos económicos, para posteriormente enlazar con el desarrollo organizacional en las personas, y llegar a la economía de las personas.

- Tiene por objeto de estudio la acción humana en toda su extensión y de su libertad.
- Contiene una teoría del valor y una teoría de formación de los precios que nos permiten comprender los procesos de intercambios de las personas. La existencia de los precios no implica la igualdad en las personas. El valor es subjetivo, y por lo tanto también lo son las ganancias y las pérdidas resultantes de todo intercambio. Los precios expresados en dinero sólo indican el resultado de la interacción de distintas personas con distintas valoraciones, pero de ningún modo el valor de las cosas está definido por los precios.
- Considera las diferencias de las distintas personas y acepta la existencia de distintos puntos de vista. Son justamente las diferencias de valoración por parte de distintas personas, lo que hace posible los intercambios.

---

<sup>20</sup> Nada para los austriacos tan asqueroso como trabajar con unidades agregadas, como sociedades, grupos, colectividades —el ser humano, uno por uno, considerado individualmente es el punto de partida. Es una posición opuesta a los enfoques matemáticos y a la visión mecánica de la economía (como un problema de asignación de recursos existentes y limitados para la satisfacción de necesidades sin fronteras).



# Aportaciones del Desarrollo Organizativo a la economía de las personas

---

## 2.1. Introducción

**D**urante dos años de mi vida he asistido al máster que desarrolla la universidad de Valladolid dedicado a la consultoría y desarrollo organizativo. A decir verdad no conocía bien en qué consistía el Desarrollo Organizativo, DO (a partir de ahora utilizaré esta abreviatura para referirme a él), pero una vez transcurrido el paso del tiempo, avanzando el mismo y llegado la hora de realizar el trabajo final por mi cabeza pasaron determinados conceptos, que desde mi punto de vista serían aprovechables para una concepción económica distinta. Y digo distinta y no nueva, porque creo que en economía ya está todo más que inventado, simplemente hay que aplicar, o dejar de aplicar, determinadas nociones.

*La época actual se caracteriza por la búsqueda de la identidad humana.*

En este capítulo me propongo adentrarme en el DO con el objetivo de utilizar determinados conceptos para esa nueva concepción económica cuyo eje primordial sean las personas.

Evidentemente sería algo más que pretensioso por mi parte impartir doctrina sobre lo que es el Desarrollo Organizativo simplemente por haber asistido a esa formación, y tampoco lo pretendo, porque para eso hay profesionales mucho más cualificados que yo, pero también hay que decir que mi formación en economía y el bagaje profesional me permitían combinar ambas disciplinas, y quién sabe si alguna más, e intentar dar a luz, metafóricamente dicho.

En el capítulo I he intentado explicar el sistema económico que rige actualmente y porque, según mi punto de vista, no da respuesta a las necesidades actuales, así como algunas de las corrientes que pudieran ser o son, en parte, alternativa al mismo.

La época actual se caracteriza por la búsqueda de la identidad humana. El centro para el cambio en las organizaciones es la persona influyendo plenamente los valores presentes en la organización. Valores como delegación, comunicación, colaboración, participación y aprendizaje son esenciales para el cambio. Si según D. José Herrador<sup>21</sup> el Desarrollo Organizativo consiste en “hacer la revolución en las organizaciones” teniendo siempre presentes los valores y orientando la conducta de la organización y de las personas, la economía hará la revolución en los sistemas dirigido siempre a las personas. “Hagamos que las personas asuman hacer la revolución”. Aprovechemos determinados conceptos del DO que luego nos servirán de apoyo para perfilar una economía distinta: Concepto de Desarrollo Organizativo, Teoría de Sistemas, Cultura Organizacional, Liderazgo Situacional y Aprendizaje Organizativo.

## 2.2. Introducción al Desarrollo Organizativo

El desarrollo organizacional es un proceso que se enfoca en la cultura, los procesos y la estructura de una organización, utilizando una perspectiva total del sistema.<sup>22</sup>

La literatura define de distintas formas el desarrollo organizativo:

1. Beckhard<sup>23</sup> define el DO como “un esfuerzo
  - a. planificado,
  - b. de toda la organización,
  - c. controlado desde el nivel más alto, para
  - d. incrementar la efectividad y el bienestar de la organización mediante
  - e. intervenciones planificadas en los

---

<sup>21</sup> D. José Herrador Alonso, profesor del Máster de DO de la universidad de Valladolid. Sesión del 12 de junio de 2010.

<sup>22</sup> Wendell L. French y Cecil H. Bell, Jr. “Desarrollo Organizacional: Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización”. Ed. Practice Hall Iberoamericana. 1995.

<sup>23</sup> Richard Beckhard. “Organization development: strategies and models”. Ed. Addison-Wesley. 1969.



procesos de la organización aplicando los conocimientos de la ciencia del comportamiento”.

2. Bennis<sup>24</sup>: el DO es “una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de modo que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos, y al aturdidor ritmo de los propios cambios”. “Desarrollo Organizacional es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo”.
3. Blake y Mouton<sup>25</sup>: el DO es un plan con conceptos y estrategias, tácticas y técnicas para sacar a una corporación de una situación que constituye una excelencia. Es “un modo sistemático de alcanzar un ideal de excelencia corporativa”.
4. Lippitt<sup>26</sup> caracteriza el D.O. como “el fortalecimiento de aquellos procesos humanos dentro de las organizaciones que mejoran el funcionamiento del sistema orgánico para alcanzar sus objetivos”.
5. Hornstein<sup>27</sup>: el DO es “un proceso de creación de una cultura que institucionalice el uso de diversas tecnologías sociales para regular el diagnóstico y cambio de comportamiento, entre personas, entre grupos, especialmente los comportamientos relacionados con la toma de decisiones, la comunicación y la planeación en la organización”.

Siguiendo la estela de esta definición y el libro “Desarrollo Organizacional”, un proceso es un flujo identificable de acontecimientos correlacionados que se mueven a lo largo del tiempo hacia una meta general.

El DO es un camino, no un punto de destino, son flujos identificables de acontecimientos que se mueven a lo largo del tiempo hacia las metas de mejora de la organización y de desarrollo individual. Es un proceso iterativo de diagnosticar, emprender una acción, diagnosticar y emprender una acción. Son complejos procesos de metas, acciones, redefinición de metas y nuevas acciones. Son puntos decisivos para intervenir en el sistema la cultura, los procesos y la estructura de la organización.

La cultura<sup>28</sup> influye poderosamente en la conducta de los individuos y del grupo, y para conseguir un cambio permanente deberá ser modificada. Los procesos son

---

<sup>24</sup> Warren Gamaliel Bennis. “Organization development: its nature, origin and prospects”. Ed. Addison-Wesley, 1969.

<sup>25</sup> Tomado del libro de D. John B. Miner “Organizational behavior: from theory to practice”. Ed. M. E. Sharpe, 2007.

<sup>26</sup> Gordon Lippitt. “El cambio en las organizaciones empresariales”. Ed. Descelee de Brouwer, 1989.

<sup>27</sup> Burke Hornstein. “Organization development”. Ed. Pearson Education, 1972.

<sup>28</sup> Por cultura entendemos el conjunto de valores, hipótesis y creencias que tienen en común los miembros de una organización y que modelan la forma en la que perciben, piensan y actúan.

cómo se hacen las cosas en las organizaciones, los métodos para llegar a los resultados. Los procesos más importantes son la comunicación, la resolución de problemas, la toma de decisiones, la asignación de recursos, la resolución de conflictos, la asignación de recompensas, los recursos humanos, la administración estratégica, etc.

Tan importante del cómo se hacen las cosas es cómo se hace lo que se hace. La estructura de la organización se refiere al diseño general de la misma, de la forma en la cual se unen las partes para producir el todo, al diseño de las tareas de trabajo individuales y la forma en que esas tareas se unen y agrupan.

*El desarrollo organizacional es un esfuerzo a largo plazo, guiado y apoyado por la alta gerencia, para mejorar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de una organización, mediante una administración constante y de colaboración de la cultura de la organización –con un énfasis especial en la cultura de los equipos de trabajo naturales y en otras configuraciones de equipos– utilizando el papel del consultor-facilitador y la teoría y la tecnología de las ciencias de la conducta aplicada, incluyendo la investigación-acción*<sup>29</sup>.

En el entorno actual la supervivencia no depende de tener mayor y mejor tecnología o cambiar constantemente la estructura, sino que implica organizaciones flexibles<sup>30</sup> con personas que aprenden más rápido y de manera permanente, que trabajan integradas, jefes que delegan su responsabilidad sin dejar de ejercerla y empleados con suficiente confianza como para participar, innovar y cambiar. Implica un flujo de información constante y en todos los sentidos. El conocimiento, el ser humano que lo posee, es lo más importante para las organizaciones.

Los cambios organizacionales giran alrededor de las personas y de los valores que pueden desplazarle a la nueva cultura necesaria: delegación de autoridad, comunicación abierta, participación, colaboración y aprendizaje continuo.

Las principales características del desarrollo organizacional son las siguientes:

1. El DO se enfoca en la cultura y en los procesos.
2. Fomenta específicamente la colaboración entre los líderes y miembros en el manejo de la cultura y los procesos.
3. Los equipos de todas clases son de una importancia particular para cumplir las tareas y son objetivos de las actividades de DO.
4. El DO se enfoca primordialmente en el aspecto humano y social de la organización y al hacerlo también interviene en los aspectos tecnológicos y estructurales.

---

<sup>29</sup> Pag. 29 del libro “Desarrollo Organizacional” de Wendell y Cecill. “Desarrollo Organizacional: Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización”. Ed. Practice Hall Iberoamericana, 1995.

<sup>30</sup> Esta afirmación supone justo lo contrario de lo que proclamaron Taylor y Fayol en su teoría sobre la división del trabajo: Si observamos la naturaleza a medida que evoluciona los seres vivos se componen de más órganos, se divide en partes más pequeñas y controlables. Así según su teoría las organizaciones deben basarse en los ejes de división del trabajo, autoridad jerárquica y especialización funcional. Esto implica que no hay espacio para el aprendizaje organizativo.

5. La participación y el compromiso en la solución de los problemas y la toma de decisiones por todos los niveles de la organización, son marcos principales en el DO.
6. El DO se enfoca en el cambio total del sistema y ve a las organizaciones como sistemas sociales complejos.
7. Los practicantes del DO son facilitadores, colaboradores y como aprendices del sistema cliente.
8. Una meta general es hacer que el sistema cliente sea capaz de resolver sus problemas por sí mismo mediante la enseñanza de las capacidades y el conocimiento de aprendizaje continuo a través de métodos de autoanálisis. El DO considera la mejora de la organización como un proceso continuo en el contexto de un constante cambio de ambiente.
9. El DO se basa en un modelo investigación acción con la amplia participación de los miembros del sistema cliente.
10. El DO asume un punto de vista de desarrollo que busca el mejoramiento tanto de los individuos como de la organización. Trata de crear soluciones en la que todas las partes ganan es una práctica común de los programas de DO.

Según un estudio realizado por Gellerman<sup>31</sup> los valores requeridos para el cambio organizacional vienen determinados por aquellos que centran la vida organizativa alrededor de la justicia y equidad para todos sus participantes:

1. Potencial humano y desarrollo (empowerment es la palabra inglesa original).
2. Respeto, dignidad y darle valor a los individuos.
3. Autenticidad, congruencia, honestidad y apertura en la aceptación de otros.
4. Flexibilidad, cambio y proactividad.
5. Aprendizaje, desarrollo, crecimiento y transformación.
6. Actitudes ganar- ganar, cooperación, colaboración, confianza, comunidad y diversidad.
7. Participación y democracia en la toma de decisiones.
8. Efectividad, eficacia y alineación.

Blanchard y O'Connor<sup>32</sup> afirman que "El éxito verdadero no proviene de proclamar nuestros valores, sino de ponerlos en práctica consecuentemente todos los días". Por tanto el proceso será conocer los valores requeridos, comprobar los valores presentes, y si lo están habrá que alinearlos y si no lo están habrá de desarrollarlos.

Un vistazo a la teoría de sistemas

---

<sup>31</sup> Gellerman, William; Frankel, Mark y Landenson, Robert en "Values and Ethics in Organizational and Human Systems Development: Responding to Dilemmas in Professional Life". Ed. Jossey Bass. San Francisco, USA, 1990

<sup>32</sup> Blanchard Ken y O'Connor Michael. "Administración por valores". Editorial Norma, 1997.

Parsons<sup>33</sup>, en su libro “The Social System” consolida el marco teórico del mantenimiento de la estructura de los sistemas, acuñando la idea de “action is system”. Especificó que acción y sistema no podían entenderse por separado, o dicho de otra forma: la acción solo es posible bajo la forma de sistema. El hallazgo esencial fue que la construcción de estructuras sociales se realiza bajo la forma de sistema y que la operación basal sobre la que se construye dicho sistema es la acción. Parte del supuesto de que la acción es una propiedad emergente de la realidad social, lo que supone que para que se de una acción deben concurrir un número determinado de componentes. Al identificar componentes de la acción, descubre que, tomados aislados, ya no pueden seguir siendo designados, a su vez, bajo la categoría de la acción.

Talcott Parsons toma el esquematismo fin / medios como la diferencia para distinguir una acción: ¿Qué es lo que pretende el actor cuando actúa? ¿Qué fin persigue?, pero a este esquematismo y en paralelo se superpone el esqueleto de valores que posibilite la distinción entre fines y medios.

Afirma que existen cuatro componentes básicos para que la acción se lleve a cabo distinguiendo entre instrumentales y consumatorios de la acción. Por instrumental se entiende todo aquello que tenga que ser concebido como medio que conduzca al actuar. Por consumatorio no solo se entiende el fin que se ha propuesto la acción sino también la satisfacción adquirida y el perfeccionamiento del estado del sistema. Se distingue también entre externo e interno en función de si las relaciones van hacia afuera o respecto a sus propias estructuras.

	instrumental	consumatorio
exterior		
interior		

34

<sup>33</sup> Talcott Parsons. “El sistema social”. Revista de Occidente. Madrid, 1966.

<sup>34</sup> <sup>36</sup> José Enrique Rodríguez-Ibañez. “Habermas y Parsons: La búsqueda del reencantamiento del mundo”. Revista Española de Investigaciones Sociológicas, num.16. Ed. Centro de Investigaciones Sociológicas, 1981

Se forman cuatro casillas delimitando claramente las funciones sistémicas:

	<b>instrumental</b>	<b>consumatorio</b>
<b>exterior</b>	<i>A</i> Adaptación ( <i>Adaptation</i> )	<i>G</i> Obtención de fines ( <i>Goal-attainment</i> )
<b>interior</b>	<i>L</i> Mantenimiento de estructuras latentes ( <i>Latent pattern-maintenance</i> )	<i>I</i> Integración ( <i>Integration</i> )

35

La combinación instrumental y exterior da lugar al primer componente que surge de la acción: el proceso de **adaptación**. El sistema instrumentaliza la relación exterior para alcanzar un estado en el que satisface necesidades. El entorno es dinámico al igual que el sistema. El sistema debe observar la evolución del entorno para adaptar sus mecanismos a los posibles cambios, teniendo en cuenta que nosotros también incidimos en el cambio del entorno. Obliga a replantearse ¿cómo trabajo? La adaptación debe ser crítica y creativa y sin renunciar a los valores integrarse dentro del medio. Esta relación con el exterior se convierte en medio, en instrumento de satisfacción, y en el caso del sistema social, esta función sería la economía.

La siguiente combinación se forma por el cruce externo y la consumación del marco de valores sociales. Parsons lo denomina obtención de fines (o **producción**) entendido como la consumación total del objetivo. Las relaciones instrumentales se orientan hacia el futuro y las consumatorias hacia el presente. Si no se satisfacen necesidades la acción no ha sido llevada a cabo. Aquí podemos identificar a la política.

La tercera combinación es consumación y parte interna del sistema a lo que llamó **integración**. El sistema social al realizar combinaciones que satisfacen propósitos integra lo actuado en los actores. El presente siempre está integrado. La integración es mejor si se concibe como sinergia.

La cuarta y última combinación se lleva a cabo entre lo instrumental y lo interno del sistema. Parsons la llamo latent pattern maintenance. Tiene la función de estabilizar permanentemente las estructuras y garantizar su disponibilidad aún en el caso de que no se utilicen. Es la **identidad**.

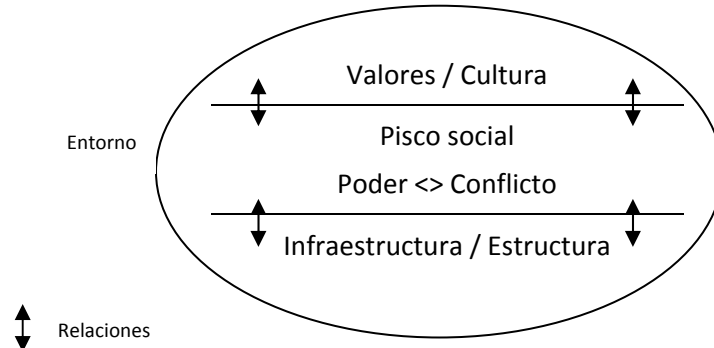
Para estudiar una organización hay que observarla como un sistema. Según Itamar<sup>36</sup> la organización no existe, lo que existen son los sistemas humanos con relaciones. Observamos la relación entre relaciones, las interrelaciones entre procesos. Por tanto es un proceso que procesa procesos. Para estudiar una organización hay que estudiar el entorno, la infraestructura, los procesos psicosociales y los valores y las relaciones que hay entre ellas y las personas y comunidades o forma en la que se agrupan.

---

<sup>36</sup> Itamar Rogovski. Clase del máster citado el 6 de noviembre de 2008.

Hay distintos sistemas organizativos humanos.

1. Familias:



2. Empresas:



Existen más sistemas organizativos humanos como el

3. Organismo de Administración y Control (ejemplo típico un ayuntamiento), y cuyo objetivo no es dar servicios concretos sino que su objetivo es hacer que el sistema se regule. Este sistema será uno de los puntos tratados en el tercer capítulo ya que no es cierto que su labor sea hacer que el sistema se regule al influir en los sistemas cambiándolos con sus decisiones, e incluso interviniendo directamente en la producción.

Para Perrow<sup>37</sup> la burocracia es un muy buen mecanismo que permite reducir el impacto de las influencias “de afuera de la organización”, y por otro lado como consecuencia de un alto grado de especialización interna basada en el experiencia de los miembros de la organización, permite controlar y reducir las incertidumbres respecto de los procesos, los productos y servicios de la empresa. Lo que ha sucedido en el contexto actual, la globalización y el mundo tan cambiante ha tenido un fuerte impacto en las empresas y allí es donde la organización burocrática ha comenzado a tener problemas. Aparece el factor

<sup>37</sup> Charles Perrow. “Sociología de las organizaciones”. Ed. McGraw-Hill, 1990.

riesgo como inherente a toda empresa, y este factor riesgo con sus consiguientes incertidumbres y algunas variables fuera de control suponen hacer las cosas de forma distinta respecto de la organización burocrática. En toda organización “alguien” tiene que estar pensando en un nuevo mercado, en un nuevo producto, en una nueva forma de comercializar el producto, y en como prestar un nuevo y mejor servicio; y, por supuesto, para ello hace falta contar con una unidad (que puede ser de Desarrollo e Investigación) donde tanto las personas como las tareas no son rutinarias.

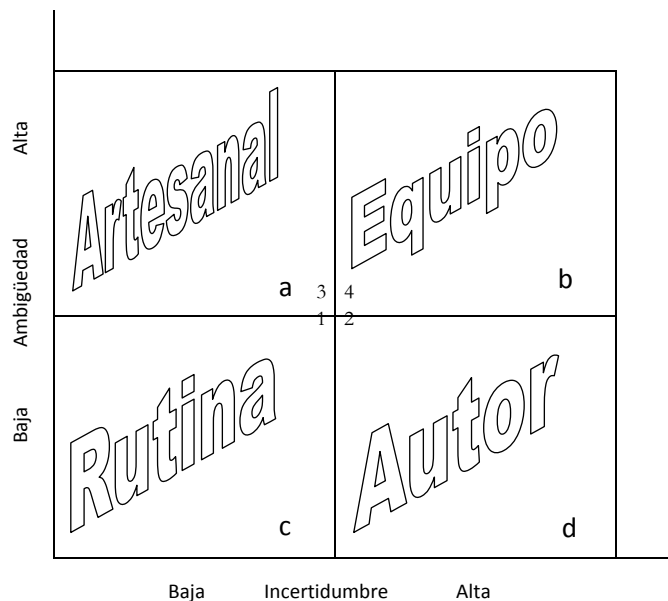
Considerando esta nueva necesidad de tener en cuenta el variable riesgo que se ha venido acelerando con el tiempo especialmente en los países desarrollados (países que consumen aceleradamente los recursos naturales de los países menos desarrollados y por encima de lo que éstos pueden seguir generando) y su impacto en las organizaciones, éstas tienen que desarrollar en sus límites con el contexto distintos tipos de “unidades amortiguadoras” que necesariamente deben ser flexibles como grupos de trabajo y, dentro de estos grupos se hace necesario contar con personas altamente creativas e innovadoras. No sólo es necesario que existan unidades, tareas, actividades y procesos tanto rutinarios como no-rutinarios sino que también es muy posible que las diferencias entre ellas tengan que ser cada vez de mayor magnitud. Identifica dos tipos de dimensiones sobre la base de tecnologías o técnicas (siendo la tecnología una forma de transformar recursos materiales en productos y servicios).

1. Grado de rutinización de la “búsqueda” o “procedimientos de búsqueda no-analizables”. Por supuesto las maquinarias y equipos no son la tecnología de la empresa, sino que más bien son simples herramientas. Cuando a una persona le llega un estímulo inicia una búsqueda (“comportamiento de búsqueda”) donde incluso “no apreciar el estímulo” es también una respuesta. Ahora bien el estímulo que la persona recibe puede ser “analizable” puesto que ya se ha presentado de alguna forma en el pasado y le resulta familiar o, en cambio, lo que el participante inicia es un proceso que Perrow denomina “procedimientos de búsqueda no analizables” (que no se han dado en el pasado). Esta variable tendría que ver con “el número de excepciones que confronta la persona”.

2. Grado de “variabilidad del estímulo”. Al confrontar la tarea las personas pueden considerarla como que existe una gran variabilidad de problemas que nos llevan a una “búsqueda comportamental”. A veces la variedad de los estímulos es muy grande y cada tarea puede ser vista como de una magnitud tal que exige una búsqueda importante. Otras veces el estímulo no es muy variable o distinto en cuanto a su magnitud y el participante se confronta con una situación donde las situaciones le son familiares y otras son nuevas.

De la combinación de éstas dos variables se presentan cuatro opciones posibles que son denominadas por Perrow como:

- A. 3. Artesanal.
- B. 4. No-rutinarias.
- C. 1. Rutinarias.
- D. 2. De ingeniería.



El modelo organizacional burocrático contempla únicamente dos opciones posibles; las que hemos mencionado bajo 4. y 1. únicamente. Bajo esta concepción Charles Perrow identifica dos tipos de arreglo organizacional adicionales al esquema de Max Weber. Y para mostrar las diferencias de estos distintos tipos organizacionales dentro de un área específico, elige el educacional. Ubica en el cuadrante 1. (rutinarias) a las instituciones custodiales, y dentro del cuadrante 4. (no-rutinarias, equipo; el jefe tiene que llegar a un acuerdo por consenso y además cooperar) a una agencia psiquiátrica de elite. Los dos tipos mixtos, donde el conocimiento en una dimensión muestra desconocimiento en la otra, son las que están bajo el cuadrante 3. (artesanales, donde lo más importante es el trabajador y no siendo delegable el mismo) como es el caso de instituciones socializantes, mientras que en el cuadrante 2. (de ingeniería) ubica a las escuelas con instrucción programada.

Sobre la división de Perrow hay supuestos básicos que nutren las 4 formas, y que son vías de escape:

- 1.- Rutina. Cómo salir. Fuga de la tarea que hay que hacer (quien hizo la ley hizo la trampa).
- 2.- Planificación. Cómo salir. Atacando con más de lo mismo.
- 3.- Artesanal. Cuándo hay que resolver algo, para fugarse lo mejor es hacerse dependiente.
- 4.- Equipo. La vía de escape es el apareamiento, con componenda, armonía, pasividad a ver si los demás hacen algo.



Estas situaciones desembocan en 8 estilos de dirección (según Reddin<sup>38</sup>):

1. Efectivos:

- 1) Burocracia (entendido como administrador).
- 2) Autoritario benevolente.
- 3) Estilo desarrollador, educador.
- 4) Estilo integrador.

2. Inefectivos:

- 1) Burocrático inefectivo (funcionario). Desertor. Ansiedad de fugarse.
- 2) Autoritario rígido. Dictador. Ansiedad de fuga.
- 3) Misionero. Ansiedad de dependencia.
- 4) Componedor (hace componendas). Ansiedad de unidos venceremos.

Cuando se analiza una organización hay que trabajar todos los supuestos. Sin embargo hay que tener en cuenta el que es la esencia de la organización (Itamar pone el ejemplo del ejército donde no se puede decir que “con violencia no se arregla nada”; tampoco en una organización burocrática no se puede mover el supuesto básico “de fuga”). En este caso lo que hay que intentar es hacer que la organización se mueva de cuadrante.

La clave del pensamiento sistémico es la palanca: hallar el punto donde los actos y modificaciones de estructuras pueden conducir a mejoras significativas y duraderas<sup>39</sup>. A menudo la palanca sigue el principio de la economía de medios, buscando el lugar donde los mejores resultados no provienen de esfuerzos en gran escala sino de actos pequeños y bien focalizados.

## 2.3. Cultura Organizacional

**C**ultura un fenómeno que nos rodea a todos.  
Cultura nos ayuda a entender cómo se crea, integra, desarrolla, manipula, dirige y cambia.  
Cultura define el liderazgo.  
Cultura ha de ser entendida para comprender la organización.

La identificación de la cultura es algo muy importante ya que nos permite el análisis y la toma de decisiones para que las personas actúen de forma consistente en la organización, trabajando en sentido de promover cambios para

---

<sup>38</sup> Dr. Willian James Reddin, en website wjreddin.com

<sup>39</sup> Así lo afirma Peter Senge en “La Quinta Disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje”. Ed. Ediciones Granica, 2006.

*"Algunos nacen grandes,  
otros alcanzan la grandeza,  
y algunos tienen la grandeza per se"  
Shakespeare*

la mejora. Schein propone que la comprensión de la cultura organizacional sea parte íntegra del propio proceso de administración. Es necesario conocer y comprender las relaciones de poder, las reglas no escritas, lo que es tenido como verdad, etc. En este sentido aclara una serie de comportamientos considerados aparentemente inteligibles, permitiendo un planeamiento de la actuación coherente con la realidad de organización.

La definición más aceptada de Cultura Organizacional es la de Schein<sup>40</sup>:

*"Cultura organizacional es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas validas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas".*

Por cultura entendemos el conjunto de valores, hipótesis y creencias que tienen en común los miembros de una organización y que modelan la forma en la que perciben, piensan y actúan.

Fleury<sup>41</sup> define la cultura como "un conjunto de valores y supuestos básicos expresados en elementos simbólicos, que en su capacidad de ordenar, atribuir significados, construir la identidad organizacional, tanto actúan como elemento de comunicación y consenso, como ocultan e instrumentalizan las relaciones de dominio". Incorpora la dimensión política en el concepto de cultura ya que es esencial para la misma.

Schein señala que los paradigmas de la cultura de una empresa poseen siempre un eslabón con la cultura más amplia en que esta insertada la empresa. "En este sentido, los paradigmas de la cultura organizacional son versiones adaptadas de paradigmas culturales más amplios". En este sentido afirma que un extranjero no podría realizar un estudio de cultura por no tener condiciones de hacer las conexiones debidas con la cultura del país.

La cultura nos mantiene unidos. Son soluciones empaquetadas que dan integración y a veces dificultan la adaptación. Hay que tener en cuenta la inercia cultural que nos lleva a repetir las cosas simplemente porque así se venían haciendo (un ejemplo es la batalla de Somme donde la técnica de la guerra era atacar las trincheras, culturalmente así era, y cuando se introdujo la metralleta se seguían atacando lo que supuso hasta que se revisó una autentica masacre. Las prácticas cuando nacen son eficaces, pero a veces perduran en el tiempo aún cuando los factores estructurales lo conviertan en ineficaces. Desde el punto de vista del DO hay que cambiar una cultura cuando no es funcional.

Podemos aprender la cultura de una organización a partir de la observación de tres niveles:

---

<sup>40</sup> Edgar H Schein. "Organizational Culture and Leadership". Ed. Addison-Wesley Publishing Company, 1990

<sup>41</sup> M<sup>a</sup> Tereza Leme Fleury. "Cultura y poder en las organizaciones". Ed. Atlas, 1989.

El primer nivel, es lo observable, que comprende el ambiente físico de organización, su arquitectura, los muebles, los equipos,...; objetos simbólicos, formas lingüísticas, héroes, acciones simbólicas. Son datos bastante fáciles de conseguir pero difíciles de interpretar. El análisis de este nivel puede ser engañoso, ya que, muchas veces, no se consigue comprender la lógica que está por detrás de estos datos. En este nivel podemos observar la manifestación de cultura pero nunca podremos saber su esencia.

El segundo nivel, es el de los valores que explican y regulan el comportamiento de los miembros. Su identificación, según Schein, solamente es posible a través de entrevistas con los miembros clave de la organización. Se corre el riesgo de que en la observación se muestre no la cultura real sino la que le gustaría a las personas entrevistadas.

El tercer nivel es el de las presunciones básicas, hipótesis básicas sobre la realidad, naturaleza, actividad y relaciones entre los seres humanos y con el medio ambiente. Son hipótesis los supuestos inconscientes que revelan mas confiadamente la forma como un grupo percibe, piensa, siente y actúa. Con el pasar del tiempo estas premisas dejaron de ser cuestionadas, constituyéndose "verdades", volviéndose inconscientes.

La cohesión de grupo permite el desarrollo de la cultura, facilitando la apropiación de características comunes a la actuación y de valores. Es necesario que el grupo posea:

- a) Un lenguaje común y categorías conceptuales compartidas;
- b) Alguna manera de definir sus fronteras y seleccionar sus miembros
- c) Alguna forma de alocar autoridad, poder, status propiedad y otros recursos;
- d) Algunas normas para lidiar con las relaciones interpersonales e intimas, creando lo que en general es llamado de clima o estilo;
- e) Criterios de recompensas y castigos y,
- f) Alguna forma de lidiar con los que están fuera del sistema o no previsibles - problemas esos resueltos por el desarrollo de ideologías, religión, supersticiones, pensamientos mágicos, etc.-.También el sistema ha resuelto el tratamiento con los marginados y excluidos sociales mediante los servicios sociales y las organizaciones no gubernamentales, cuyo fin último no es eliminar la existencia de estas capas sociales sino la atención a las mismas con cuidados "paliativos".

La visión de los fundadores tiene un peso significativo en la formación de la cultura de una organización, son ellos los que definen la forma de actuación de la empresa en el inicio marcando el camino. Además fijan patrones en lo que se refiere a las relaciones de trabajo, normas de conducta, etc. De cierta manera, los fundadores, imprimen su visión de mundo a la visión de mundo que tendrá la organización en un futuro.

La cultura de una organización puede ser fuerte y homogénea sin que esto garantice la eficacia, pues en algunos casos los supuestos no coinciden con los problemas del entorno e impiden la solución de los mismos. Actualmente, debido a los constantes cambios del entorno que ocurren a nivel mundial con

repercusiones en la gran mayoría de las instituciones, se enfatiza la importancia de la flexibilidad y del potencial de aprendizaje e innovación.

La cultura nunca está totalmente formada pues hay siempre un aprendizaje constante por parte de los miembros de la organización. Sin embargo, puede ocurrir que se materialice una la cultura en contra del aprendizaje constante. Cuando esto sucede, dependiendo del grado, se pone en riesgo su supervivencia al no considerarse los cambios que suceden en su ambiente externo.

Los valores forman el corazón de la cultura, definiendo lo que es el suceso para la organización en términos concretos y también patrones que deben ser tomados por la organización como un todo. A partir de los valores podemos detectar las cuestiones prioritarias, el tipo de información más relevante en las decisiones, las personas que son mas respetadas, las áreas que ofrecen mayor ascensión dentro de la empresa, las características personales más valorizadas, los “slogans” que tratan de sintetizar las cualidades de la empresa al publico externo, etc.

Las actividades de la cultura son mecanismos mediante los cuales activamos la mismas: Rituales, ceremoniales, mitos, héroes, símbolos.

Las historias, mitos, rituales, ceremonias, etc., son consideradas subproductos de los valores, actuando como catalizadores de los mismos. Los rituales son una secuencia de acciones sin una función instrumental directa y cuya utilidad directa es la de activar valores y emociones comunes.

Los ritos, rituales y ceremonias son actividades planeadas que poseen objetivos específicos y directos, pudiendo ser de integración, de reconocimiento, valorización al buen desempeño, esclarecimiento de los comportamientos no aceptables, etc. Son caminos utilizados para esclarecer lo que se valoriza y lo que no se valoriza en la organización. El contenido de las historias siempre trae aspectos importantes de la cultura, en el sentido de que fornecen un guía a los neófitos de los comportamientos esperados y también de la reacción organizacional delante de tales hechos; son ejemplos concretos que contienen la filosofía organizacional.

Los héroes son la representación a la vista de los miembros de la persona ideal, emprendedora, intuitiva, con visión, etc. Imprimen su visión, su forma de ser a las características de la organización. Proporcionan modelos, establecen patrones de desempeño y motivando a personas en varios niveles.

Las normas no siempre están escritas, pero fluyen a través de la organización determinando los comportamientos que son posibles y que los que no son. Son leyes que son seguidas.

Fleury señala que la comunicación es necesaria en la creación de la cultura así como en su transmisión y consolidación, siendo importante la comunicación bidireccional: al mismo tiempo que se transmite también se recogen opiniones, sugerencias, etc.

#### **Componentes de la cultura:**

- El sistema de creencias.
- Sistema de valores (los juicios sobre la deseabilidad de algo).
- Sistema de actitudes (prevaloración).

- Las emociones compartidas (que también generan emociones propias).
- Imaginario (articula nuestro pensamiento ya que pensamos con palabras y con imágenes).

¿La cultura es evaluable? Existen determinados métodos, ahora analizaremos algunos propuestos por Fleury y Schein. Peor hay que indicar que el problema es el criterio de valor, como determinar que se entiende por una cultura eficaz. Normalmente esta lo será cuando es coherente con la finalidad institucional. Como ya se ha indicado una cultura fuerte no tiene porque suponer que la misma es eficaz. Si bien hay que decir que no hay leyes universales, cada cultura puede ser eficaz en un momento determinado dependiendo del contexto.

La evaluación de la cultura se realiza con cuestionarios asignándolos a un modelo concreto. La postura adoptada influenciará todo el proceso de investigación pues está sustentada por una metodología específica. Fleury señala tres posturas diferentes frente a un estudio de cultura:

- La postura empírica puede ser descrita como la de un fotógrafo de la realidad construyendo el trabajo en base en los datos obtenidos. A partir de la información recogida se confeccionan las hipótesis y las teorías.
- La postura del antropólogo es diferente pues el investigador va al campo con un referencial teórico ya elaborado, y lo va modificando y adaptando a la realidad. Actúa como un observador y cuestiona el significado de las formas simbólicas.
- La postura clínica también va al campo con un referencial teórico previo pero parte de una demanda de la organización, teniendo como función promover la penetración e implantación y proporcionar mejoras a la misma.

Para Schein la investigación de la cultura de una organización solo puede realizarse por la colaboración entre el investigador y las personas de dentro. Así se evita la subjetividad debido a que el investigador no está inmerso en la cultura y eso le permitirá percibir las sutiles distinciones y su transmisión al comportamiento y percibir lo supuestos no conscientes. La persona de dentro puede corregir y complementar estas interpretaciones. Revelar la cultura implica en desvelar los supuestos básicos de las cinco dimensiones. Las características de estas dimensiones son:

- Relación de la organización con el ambiente externo.

- Reconstrucción y análisis de la historia de la organización, identificando los momentos más difíciles, épocas de crisis o transiciones importantes.
- Identificación de la actuación de la dirección en cada episodio identificado; estrategias y políticas adoptadas para el enfrentamiento de los problemas.
- Localización de los patrones y temas comunes en los diferentes períodos.
- Verificación de los supuestos que sustentaron las decisiones tomadas.

- Naturaleza de la realidad y de la verdad

- Identificación del conjunto de decisiones que involucran las estratégicas, así como los conflictos prioritarios para la resolución de las mismas.
- Clasificación de las diferentes decisiones.
- Identificación del tipo de criterio que hace que la persona sienta que la decisión deberá ser finalmente tomada.

- La naturaleza de la naturaleza humana

- Identificación de los héroes y villanos de la organización, de las personas de éxito y las personas de fracaso.
- Análisis de los programas de contratación, selección y criterios de promoción del personal.
- Análisis de los criterios de evaluación del trabajo.
- Análisis del sistema de recompensa y de control, con la observación de los supuestos implícitos que dan sustento a los procedimientos. Los chequeos frecuentes pueden significar que no se confía en las personas.

- La naturaleza de la actividad humana.

- Identificación del conjunto de problemas afrontados por la organización, en los cuales el problema tenía origen en las fuerzas externas que actuaron como barreras o limitaciones en la organización.
- Identificación de las estrategias para lidiar con estos problemas
- Identificación de las soluciones adoptadas actualmente y de su repetición.

- La naturaleza de las relaciones humanas.

- Identificación del grupo que toma las decisiones. Revisión de lo que hacen las personas que lo componen y del grupo, y como se ejerce el poder en el proceso de la decisión.
- Examen de historias organizacionales sobre héroes y villanos, para descubrir como las personas describen a otras de la organización.
- Examen de los incidentes críticos, insubordinaciones, etc., para determinar como la organización trata el quebrantamiento de las normas impuestas.

En cada una de las cinco premisas debe encontrar el patrón básico que está subyacente, cruzando las diversas informaciones y contrastándolas con las reglas de comportamiento vigentes.

El proceso de cambio cultural debe aparecer vinculado a las decisiones estratégicas. Un cambio en la estrategia de la organización puede necesitar, e incluso ser un elemento que puede bloquear con impedir el cambio hacia el nuevo planeamiento, el cambio cultural. Requiere de gran realismo, conociendo

la cultura actual, y sabiendo los cambios posibles en la misma en las actuales circunstancias.

## 2.4. Liderazgo situacional.

**P**ara Hersey y Blanchard<sup>42</sup> es muy importante que el estilo de liderazgo se adecue al grado de madurez de los seguidores y su nivel de preparación, de acuerdo al nivel en el cual las personas tienen la capacidad y disposición para desarrollar una tarea específica. La teoría de liderazgo situacional, surge a partir del estudio de la conducta de los líderes en situaciones muy diversas, como ayuda a los directivos en el diagnóstico de cada situación característica. Los líderes deben adaptar su estilo al desarrollo de estilo de seguidor (o "madurez"), sobre la base de preparación y disposición que el seguidor para desempeñar sus tareas (es decir, su competencia y motivación).

Los seguidores son quienes aceptan o rechazan al líder y su función de dirigente. Independientemente del comportamiento del líder, la eficacia depende de las acciones de los seguidores.

El comportamiento directivo ocurre cuando un líder se sirve de la comunicación unidireccional para detallar los deberes a sus seguidores. El comportamiento de apoyo se da cuando el líder se sirve de la comunicación bidireccional para escuchar, alentar e involucrar a sus seguidores en la toma de decisiones. La disposición es la capacidad de un subordinado para establecer metas altas pero alcanzables en relación con sus tareas, a sí como su buena voluntad para aceptar la responsabilidad de su cumplimiento.

Esta teoría se basa en dos variables:

- La conducta de tarea: Grado en el que el líder explica lo que deben hacer sus seguidores, cuando, donde y como realizar la tarea.
- La conducta de relación: Grado en el que el líder proporciona apoyo socioemocional.

No hay un estilo de liderazgo mejor que otro, depende de la situación.

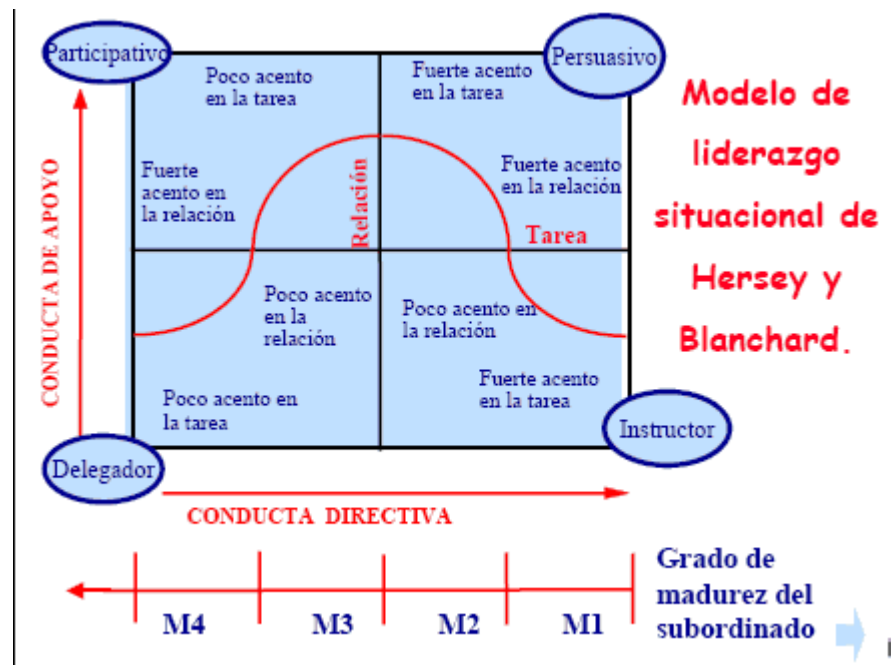
La teoría del liderazgo situacional esta basada en la interacción entre:

- 1) La cantidad de dirección (conducta de tarea) que ofrece un líder
- 2) La cantidad de apoyo socioemocional (conducta de relación) que proporciona y
- 3) El nivel de madurez que demuestran los seguidores de una tarea, función u objetivo específico que el líder intenta realizar a través de un individuo o grupo.

---

<sup>42</sup> Kenneth H. Blanchard y Paul Hersey. "Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources". Ed. Prentice Hall, 2007.

Madurez: capacidad de formular metas altas pero alcanzables (motivación de logro), la disposición y habilidad para asumir responsabilidades (madurez psicológica y madurez hacia el trabajo), y/o experiencia de un individuo en un grupo. La madurez se refiere a la voluntad y habilidad de una persona para dirigir su conducta mientras trabaja en un objetivo particular o responsabilidad.



Estilos de liderazgo. Hay cuatro conductas del líder diferentes:

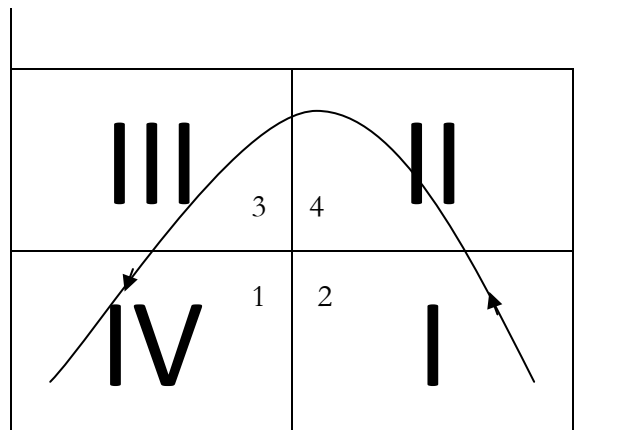
- 1) Alta tarea – Baja relación (S1). Inmadurez elevada. La comunicación es unilateral descendente, el líder decide el papel de los seguidores y les dice que tarea realizar, cuando, como y donde. **Hablar:** Definición de papeles y tareas indicando a la gente qué, cómo, cuándo, y dónde llevarlas a cabo. Enfatiza el comportamiento directivo.
- 2) Alta tarea – Alta relación (S2). Inmadurez moderada. Líder “persuasivo”. Por medio de la comunicación bilateral y del respaldo socioemocional intenta persuadir psicológicamente al seguidor sobre la decisión a tomarse. **Vender:** El líder dirige y proporciona apoyo.
- 3) Baja tarea – Alta relación (S3). Madurez moderada. Líder “participativo” y los seguidores participan en la tarea de la decisión mediante una comunicación bilateral y una conducta facilitadora por parte del líder ya que los seguidores tiene la habilidad y conocimiento para hacer la tarea. **Participar:** Líder y seguidores comparten la toma de decisiones, el papel del líder es la facilitación y comunicación.
- 4) Baja tarea – Baja relación (S4). Madurez elevada. Líder “delegatorio”. El líder delega ya que el seguidor tiene un alto nivel de madurez. Este desea y es capaz de responsabilizarse frente a la tarea dirigiendo así su propio comportamiento. **Delegar:** El líder proporciona poca dirección y apoyo.

Para aumentar el nivel de madurez el líder debe desarrollar a los seguidores lentamente, empleando un poco menos de conducta de tarea y un poco más de apoyo a medida que los seguidores aumentan la madurez para reforzarlo. Se lo



puede ir premiando a medida que recorre la dirección deseada. Al alcanzar la madurez moderada los seguidores son capaces de proporcionar su propia dirección y satisfacen sus propias necesidades interpersonales y emocionales. En esta etapa los seguidores encuentran el refuerzo positivo del líder cuando tienen éxito, a no sentirse tan vigilados y observar que se los deja más solos. Cuando los seguidores se comportan con menos madurez que la habitual, el líder debe reajustar su conducta volviendo atrás en la curva hasta que recobre su nivel.

Según Itamar Rogovsky el cambio en una organización se realiza siguiendo el esquema de Hersey y Blanchard. Cuando se realiza un diagnóstico hay que revisar cómo se introducen los cambios, ya que puede resultar la paradoja de que si se introducen mal la resulta es negativa.



Reglas: Se sigue el proceso de I a IV.

I: Se sabe dónde quiere ir la organización pero no se sabe cómo hacerlo ni se puede hacer "sólo", por tanto se pide apoyo para ver como se hace el cambio. Existe un mandato de dirección.

II: Debate entre todos para ver cómo hacerlo. El director no da respuestas sino que hace preguntas, no convence a nadie y espera que del debate surja cómo hacerlo, con un trabajo en equipo con consenso lo más amplio posible. La clave es la participación.

III: Internalizar lo debatido y tomar la decisión. Hay que educar y entrenar. La clave es la internalización.

IV: Escribirlo. En esta etapa lo clave es la formalización de todas las decisiones tomadas.

## 2.5. Aprendizaje en las organizaciones

**E**l aprendizaje organizativo es desarrollo organizacional<sup>43</sup>. Leontino (siglo V a.c.) filósofo griego sentó las bases de la disciplina clave para el desarrollo del pensamiento humano: la epistemología o teoría del conocimiento, fundamento a su vez de las teorías del aprendizaje organizacional. Actualmente pensadores como Drucker<sup>44</sup> y Senge<sup>45</sup> pusieron el acento en que en las sociedades modernas, pasado a la sociedad del conocimiento y las organizaciones que aprenden. A partir de entonces han aparecido múltiples teorías y enfoques con respecto al conocimiento, su creación, la transferencia y gestión, así como las propuestas de administración del capital intelectual en las empresas. En el siglo XXI se define a la organización como conocimiento y aprendizaje desde el punto de vista individual y grupal (y sus procesos de aprendizaje organizacional y de generación de conocimiento en su ámbito de influencia).

El aprendizaje organizacional es un proceso mediante el cual las organizaciones (sin importar que sean grandes o pequeñas, públicas o privadas, etc.) adquieren y crean conocimiento, a través de sus miembros, con el propósito de convertirlo en conocimiento institucional, que le permita a la organización adaptarse a las condiciones cambiantes de su entorno o transformarlo.

Por tanto hay que decir que el conocimiento no se gestiona sino que se crea. Lo que si hay es gestión de la información.

La organización que no promueve el aprendizaje no es capaz de competir con éxito. La capacidad de aprendizaje de las organizaciones determina no sólo su competitividad en el mercado sino también su existencia.

En este mundo en el que vivimos sólo la información, y sobre todo si está en cierta medida puede ser privilegiada, tiene una especial consideración. No sucede lo mismo con aprender, al menos en mi opinión, llegando algunos a interpretarlo como simplemente la acumulación de datos. Nada más alejado de la realidad ya que aprender no es acumular información, de mayor o menor utilidad, sino que es el mayor capital de las personas, ya que aprender es sinónimo de cambiar, crear, de crear futuro.

Para una organización que desea crecer no es suficiente el aprendizaje adaptativo o de supervivencia ya que necesita combinarlo con un aprendizaje generativo, es decir, un aprendizaje que aumente nuestra capacidad de crear y desarrollarnos. Y esto es DO.

---

<sup>43</sup> Así lo afirma D<sup>a</sup> Florentina Moreno Peláez en el citado máster. Sesión del día 12 de junio.

<sup>44</sup> Peter Drucker, teórico de los negocios por excelencia, austriaco de nacimiento y norteamericano de adopción. Su pensamiento parte de la filosofía social para estudiar las organizaciones de la sociedad industrial y desembocó en el management para finalmente repensar la sociedad post-industrial y del conocimiento. Para conocer más sobre este pensador puede leerse el libro "The Essential Drucker: In One Volume the Best of Sixty Years of Peter Drucker's Essential Writings". Ed. HarperCollins, 2001.

<sup>45</sup> Peter Senge, figura principal del desarrollo organizacional. En la Quinta Disciplina desarrolla la organización como un sistema. Hablando se entiende la gente y también aprende. "La Quinta Disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje". Ed. Ediciones Granica, 2006.

Una organización aprende no sólo cuando un individuo hace mejor su trabajo, sino cuando como resultado de ello, otros miembros actúan diferente. Y viceversa, cuando alguien no hace su trabajo y los miembros toman buena nota de lo que no hay que hacer y como hacerlo distinto (aprendizaje mutuo). El aprendizaje en equipo es esencial, porque la unidad fundamental de aprendizaje en las organizaciones no es el individuo sino el equipo. Si los equipos no aprenden, las organizaciones no aprenden. La construcción de una visión compartida supone aptitudes para configurar un futuro compartido con una alta implicación y compromiso, yendo mucho más allá del seguimiento a un líder.

El aprendizaje en equipo comienza con el diálogo y con el pensamiento conjunto. Requiere la identificación de los patrones que van en contra de los aprendizajes del grupo, es decir, los mecanismos de defensa que al ser detectados pueden ser controlados, acelerando los procesos de aprendizaje.

También es importante que los miembros del equipo posean una visión o pensamiento sistémico, ya que sólo así podremos observar y resolver los problemas más importantes utilizando la visión de conjunto y considerando las partes aisladas de un problema mayor.

Las organizaciones inteligentes son capaces de crear, desarrollar, difundir, y explorar conocimiento para incrementar su capacidad innovadora y competitiva. Peter Senge define una organización inteligente como aquella que posee la capacidad de aprender con entrenamiento en las siguientes disciplinas:

- Pensamiento sistémico, las organizaciones están compuestas por personas interrelacionadas (como eslabones de una cadena), formando equipos interdisciplinarios. El pensamiento sistémico se transforma en la disciplina que integra a las demás, fusionándolas en un cuerpo coherente de teoría y práctica. Por tanto hay que ver totalidades en vez de partes. En lugar de ver a las personas como seres que se limitan a reaccionar con impotencia, las vemos como partícipes activos en la modelación de la realidad, creando futuro. Sin pensamiento sistémico no hay incentivos ni medios para integrar las disciplinas de aprendizaje una vez que se introducen en la práctica. La esencia radica en un cambio de enfoque:
  - Ver las interrelaciones en vez de la concatenaciones lineales de causa – efecto; y
  - Ver proceso de cambio en vez de “instantáneas”.
- Dominio personal, a mayor dominio personal más éxito en el logro de las metas. Las organizaciones sólo aprenden a través de individuos que aprenden. El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual. El dominio personal trasciende la competencia y las habilidades, aunque se basa en ellas. Significa abordar la vida como una tarea creativa, vivirla desde una perspectiva creativa y no meramente reactiva. Es necesario la construcción de un clima en las organizaciones donde sea seguro para la gente crear visiones, donde la indagación y el compromiso con la verdad sean la norma y donde se superen desafíos al status quo, especialmente cuando éste incluye aspectos borrosos de la realidad actual que la gente procura eludir.

- Modelos mentales, como imágenes que influyen en nuestro modo de percibir el mundo. Implica llegar al nivel en el cual la persona que incorpora nuevos modelos en su vida pueda mantener conversaciones de apertura. Los modelos mentales arraigados frenan los cambios que podrían derivar del pensamiento sistémico. Desde la dirección debe impulsarse la reflexión sobre sus modelos mentales actuales: mientras los supuestos predominantes no se expongan abiertamente, no hay razones para que los modelos mentales cambien y el pensamiento sistémico carece de propósito.
- Construcción de una visión compartida, un interés común. Una visión compartida no es una idea (ni siquiera lo sería algo como la libertad). Es una fuerza en el corazón de la gente, una fuerza impresionante de poder. Puede estar inspirada por una idea, pero si es tan convincente como para lograr el respaldo de más de una persona cesa de ser una abstracción y pasa a ser algo tangible. Pocas fuerzas humanas son tan poderosas como una visión compartida. Es una respuesta a ¿qué deseamos crear? Las visiones compartidas son imágenes que lleva la gente de una organización, pasando a ser una imagen similar que tienen los miembros, compartiendo la gente una visión conectada y vinculada a una aspiración común. La visión compartida transforma el trabajo en parte de un propósito mayor. La visión se transforma en fuerza viviente sólo cuando la gente cree de veras que puede modelar su futuro. Si el directivo no percibe que puede cambiar la realidad actual no contribuirán a cambiarla, ya que sus problemas son creados por un enemigo externo o por el sistema.
- Aprendizaje en equipo, generando el contexto y el desarrollo de aptitudes de trabajo en equipo, superando la figura individual. El aprendizaje en equipo es un proceso de alinearse y desarrollar la capacidad de un equipo para crear los resultados que sus miembros realmente desean, basado en el desarrollo de una visión compartida. También sobre el dominio personal, pues el equipo está formado de personas, y por ende por individuos talentosos. Pero la visión y el equipo talentoso no son suficientes ya que debe existir el grupo, el equipo con personas que se necesitan mutuamente para actuar. Las perspectivas y las herramientas del pensamiento sistémico son imprescindibles para el aprendizaje en equipo.

El pensamiento sistémico actúa sobre las personas animándolas a hacer el cambio de perspectiva: cada uno es responsable de su destino, así nos invita a percibir la responsabilidad en nuestro destino y que los problemas surgen como consecuencia de nuestro caminar en la vida y de nuestros actos. Lo mismo sucede en las empresas y organizaciones, donde las personas que las integran descubren como crean su realidad y la posibilidad de modificarla.

El aprendizaje es una responsabilidad personal, todos debemos aceptar la responsabilidad de nuestro aprendizaje y cada uno debe ser responsable de adquirir los conocimientos necesarios para enfrentar las expectativas del rendimiento.

La creación o desarrollo de empresas inteligentes ha sido una preocupación de muchos investigadores sociales y directivos de empresas. La corriente humanista de los años cincuenta, y las propuestas del desarrollo organizacional de los años sesenta, fueron pioneras en esta búsqueda por mejorar la capacidad adaptativa de las empresas, para afrontar con mayores posibilidades de éxito los cambios del entorno. La base conceptual de los diversos modelos que se han creado con ese propósito, se encuentra en la psicología social y la dinámica de grupos, las ciencias de la comunicación y la teoría de los sistemas organizacionales, y se ha incorporado recientemente la epistemología o teoría del conocimiento, para fundamentar la teoría de la información y la administración del conocimiento.

Los objetivos del aprendizaje organizacional son:

- Ayudar a los individuos a actuar con autonomía, a obtener sus propias conclusiones, a cuestionar las cosas difíciles y a correr el riesgo de fracasar, a fin de desarrollar capacidades para el futuro.
- El sistema global aprende a medida en que obtiene retroalimentación del medio y prevé nuevos cambios.
- En todos los niveles, el conocimiento recién adquirido se traduce en nuevas metas, procedimientos, expectativas, estructuras de rol y medidas de éxito.
- Desarrollar un nuevo conocimiento mediante la reflexión con capacidad de influenciar en el comportamiento organizacional, solucionando problemas para el desarrollo o mejoramiento de procesos y productos.



## Economía de las personas

---

### 3.1. Introducción

Legados a este punto, punto de no retorno en el trabajo, al echar la vista atrás surge el miedo escénico. Hasta ahora me he desenvuelto, con mayor o menor soltura, en temas que me resultan más o menos conocidos; y con independencia de que lo haya hecho con mejor o peor acierto, disponía de mucha documentación y bibliografía a la que acudir. Ahora viene el momento de la verdad (como dirían en el ámbito taurino, el que por cierto está muy en boga últimamente por la decisión del parlamento catalán –permítaseme aquí hacer un inciso o reflexión: qué curioso me resulta que cuando la sociedad, las personas, están en uno de los momentos críticos, con la crisis económica en el área desarrollada y la cuarta parte de su población activa en paro, y la muerte de miles de personas en el mundo “subdesarrollado” todos los días por hambruna, que lo más importante sean toros sí, toros no, como si los cuernos fueran lo más fundamental, más incluso que la vida-), y realizar una propuesta sobre la economía que además incluya consideraciones sobre el DO. ¡Harto complejo!

Maquiavelo<sup>46</sup> en “El Príncipe” acuñó la siguiente frase: “No hay nada más arriesgado, ni más incierto que querer introducir un nuevo orden de cosas. El innovador tendrá como férreos enemigos a aquellos que les fue bien en el viejo orden y como débil apoyo a aquellos que les puede ir bien en el nuevo orden”.

---

<sup>46</sup> Fausto Marsol. “Maquiavelo para gestores contemporáneos: cómo llegar a ser príncipe en la gestión”. Ed. Corona Borealis, 2010.

Además permítaseme (ya conocen que mi alma es Manchega)<sup>47</sup> citar ahora algo de la obra inmortal de D. Quijote.

“En verdad de mi conciencia  
que yo pensé que ya estaba  
dado este libro a la quema  
pero ya su san Martín llega  
que las historias fingidas  
tanto más tienen de buenas  
de provecho y deleitables  
cuanto a la verdad se acercan  
y las verdaderas tanto  
mejores cuanto más ciertas.”

Y como por mi han pasado ya numerosos 11 de noviembre debo acercarme a la realidad. Vuelve a surgir en mi mente aquella idea por la que nació este trabajo: “Reflexiones en voz alta sobre la estupidez económica humana versus el pensamiento estratégico de las mujeres y de los hombres”, “De cómo el Desarrollo Organizativo puede ayudar a una nueva concepción: La economía para, por y sobre las personas”.

Como diría el Ingenioso Caballero “consíéntaseme seguir” con estas ideas y que poco a poco las enlace con el DO.

### 3.2. Reflexiones sobre la estupidez económica humana

**A**unque pueda parecer demasiado duro, el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española define “Estupidez” como “Torpeza notable en comprender las cosas”. Y el ser humano, al menos desde mi punto de vista, parece no haber entendido que la economía *es una ciencia social que se ocupa de las personas, de sus decisiones y acciones y no de la acumulación de capital ni de la distribución de los recursos escasos.*

Y como muestra veamos unos paradigmas.

---

<sup>47</sup> Último capítulo de la segunda parte del Ingenioso Hidalgo Don Quijote de la Mancha, dónde plenamente lúcido se despide de sus seres queridos en el momento que llega su muerte. Website: [www.elingeniosohidalgo.com](http://www.elingeniosohidalgo.com)



#### Paradigma a)

- Las tres personas más ricas del mundo, Bill Gates, Carlos Slim y Warren Buffet<sup>48</sup> acumulan una fortuna de 120 billones de dólares.
- El producto interior bruto de los 48 países más pobres del mundo asciende a 78,2 millones de dólares. Con él malviven 2.500.000.000 (dos mil quinientos millones) de personas.

#### Paradigma b)

La distancia entre los países más pobres de la tierra y los más ricos se ha incrementado en los últimos años.

- 3 a 1 en 1820.
- 11 a 1 en 1913.
- 35 a 1 en 1950.
- 44 a 1 en 1973.
- 72 a 1 en 1992.
- 106 a 1 en 1994.
- 198 a 1 en 2008.

#### Paradigma c)

Del análisis de los gastos globales en el año 2008 (datos en billones de dólares), se destinaron 6 billion \$ a educación básica en el mundo. El gasto en otros conceptos en el mismo ejercicio en billones de dólares fue de:

→ Cosméticos en los Estados Unidos	8
→ Agua y saneamiento en el Mundo	9
→ Helados en Europa	11
→ Salud reproductiva para todas las mujeres del Mundo	12
→ Perfumes en Europa y Estados Unidos	12
→ Salud básica y nutrición individual en el Mundo	13
→ Comida para mascotas en Europa y Estados Unidos	27
→ Entretenimiento de negocios en Japón	45
→ Cigarrillos (tabaco) en Europa	60
→ Bebidas alcohólicas en Europa	205
→ Drogas en el mundo	600
→ Gasto militar en el mundo	980

---

<sup>48</sup> Warren Buffet ha acuñado distintas frases. Una de ellas es “El precio es lo que se paga. El valor es lo que se obtiene.”

¿No es estúpido que destinemos más del doble a alimentar a las mascotas que a la salud y nutrición de las personas en el mundo?

#### Paradigma d)

Se estima que el número de parados en el mundo (donde existe el trabajo) a finales del año 2009 ascendía a 230 millones de personas, mientras:

- El 64% de los empleados dicen que está deprimidos, ansiosos y que les gustaría trabajar en otro sitio.
- El 74% de los trabajadores están desenganchados y se les cae el bolígrafo a la hora de terminar la jornada.
- El 87% de los trabajadores no le encuentra ningún sentido a lo que hace y sólo trabajan por el salario.

Nietzsche dijo que “Quien tiene un porqué para vivir encontrará casi siempre el cómo”. Y Nelson Mandela acuñó la frase: “Together we’ll build a brighter future” (juntos vamos a construir un futuro mejor).

Y ahora como economista de profesión me pregunto ¿cuál es la aportación actual y cuál debería ser? El dicho dice que sabemos predecir el pasado maravillosamente, pero no tenemos ni idea del futuro. Parafraseando a Buchanan<sup>49</sup>, esto es de sentido común, detenerse en algún momento en el andar y consultar un mapa, ver si se está dentro del camino. Después de todo, es responsabilidad profesional el que los propios economistas conozcan el objeto de su materia.

Y analizando al ser humano, una de las propensiones propias es el comercio y el intercambio. Los economistas deberían responder a ello y dejar a un lado la teoría de la asignación de los recursos. Siempre prevalece en la concepción económica, como uno de los problemas que los recursos son escasos, y el conflicto como el de asignación de los mismos a alternativas y fines que compiten entre sí. Aceptar esta idea equivale a aceptar un problema de la cantidad de recursos que es necesaria porque son limitados y es necesario decidir la asignación. Y así para que exista el primer mundo es necesario que exista el tercero asignando las políticas económicas los recursos escasos a: potingues, alimento para mascotas, etc. en el primer mundo, mientras que para el tercer mundo no quedan. No es posible que el ser humano crea que el centro de la decisión es la asignación de los recursos disponibles sino que debería centrarse en la decisión sobre que debe producirse en función de las necesidades de las personas, comerciarse e intercambiarse, si debe incrementarse la producción, mejoras, etc.<sup>50</sup>, y si esto es así que lo primordial, lo primero no es asignar los recursos escasos sino la decisión (ante

---

<sup>49</sup> James M. Buchanan. “Qué deberían hacer los economistas”. <http://www.eumed.net/cursecon/textos/Buchanan-economistas.pdf>. Website: [www.eudmet.net](http://www.eudmet.net)

<sup>50</sup> Itamar Rogovsky lo denomina hacer las cosas con eficiencia o hacer las cosas buenas. Máster de Valladolid. Sesión del día 12 de marzo de 2010.

todo que todas las personas tengan cubiertas sus necesidades básicas: alimentación, higiene, salud primaria,...). Hay que hacer las “cosas buenas”.

Pero nada es gratis, y como cité en la metáfora del gusano, no hay cambio sin esfuerzo. No hay cosas buenas sin trabajo. Y en la época de adelgace sin esfuerzo, inglés sin esfuerzo, gane dinero sin esfuerzo, haga gimnasia sin esfuerzo (hagan la prueba y pongan la palabra “sin esfuerzo” en cualquier buscador de internet), cuando menos resulta arriesgado hacer una propuesta de cambio cultural que supone el desempeño de todos, máxime cuando, cómo se ha dicho en el apartado 2.4., la introducción del cambio es un punto crítico, los movimientos culturales son complejos y la movilidad de los supuestos básicos es difícil. Por tanto nos queda movilizar a la sociedad (entendida como un sistema), de cuadrante, pasando de misionero a cualquiera de los planos efectivos.

### 3.3. Economía: Primero las personas

**A**martya Sen<sup>51</sup> en su publicación “Primero la gente” introduce la disciplina de la ética del desarrollo. *“Intentamos demostrar que el mundo puede ser diferente”, “que la economía se puede manejar con otros criterios, mostramos muchos ejemplos concretos de cómo se está haciendo en diversos lugares del planeta y que es posible tener esperanzas, pero reclamamos que para ello hay que jactuar!”.*

Las políticas públicas deben asumir plenamente sus responsabilidades y que cuando mejor funciona la productividad es cuando los trabajadores tienen una participación mayor en los ingresos. También es necesario alcanzar concertaciones sociales entre las política públicas, la responsabilidad social de la empresa privada y la movilización solidaria de la sociedad civil.

La crisis internacional ha mostrado al “*Rey desnudo*”, sin regulaciones, apelando sólo al egoísmo personal e incentivándolo para producir, con impunidad para buscar el máximo lucro a corto plazo. *“Sin valores, la economía puede transformarse en una trampa”.* Se requieren regulaciones activas, organismos de control y finalmente la permanente auditoría de una sociedad civil organizada. Ahora es el momento más oportuno para avanzar en programas alternativos que buscan abrir paso a una nueva economía dedicada a servir a la comunidad.

Korten<sup>52</sup> afirma que el sistema actual se basa en una ilusión, la de que el dinero es riqueza. Pero lo más preocupante es la ilusión que crea en la gente, quienes piensan que son parte de esta riqueza, que son ricos. No nos es extraño ver que en cuanto más desarrollado es un país, hay más personas que viven en la pobreza y todo se reduce a que todas las decisiones se toman en base a la utilidad

---

<sup>51</sup> Amartya Sen y Bernardo Kliksberg . “Primero la Gente”. Ediciones Deusto, 2008.

<sup>52</sup> David Korten. “When corporation rule the world”. Ed. Kumarian Press, 1995.

marginal y a la maximización de los beneficios, del dinero, que benefician a quien ya lo tiene mientras que las que no lo poseen cada vez están mas fuera del sistema.

Propone Korten una nueva economía basada en la localidad, orientada a la comunidad, y dedicada a la creación de una mejor calidad de vida para todos. Prevé un mundo de economías de mercado locales a manos de pequeños empresarios, artesanos, agricultores, entre otros, con fuertes raíces en la comunidad que les permita a su vez mantener involucrados en la producción y el intercambio de bienes y servicios para satisfacer las necesidades de ellos mismos y sus vecinos. Está introduciendo el valor sistema comunitario por encima de los individuos. Concepto parecido al que Itamar en la sesión de 12 de marzo introdujo con los Kibutzs, granja colectiva de Israel. Uno de los objetivos con estas estrategias es acabar con el consumo innecesario establecido hasta ahora en la sociedad.

Fomentar las relaciones de la comunidad y que sea esta la que pueda optar por crear sus propios negocios, empresas familiares, ser propietarios de viviendas y a su vez logren implantar organizaciones que fortalezcan con sus servicios a la sociedad, fortaleciendo sistemas propios.

Si estamos convencidos en este momento, y las personas son lo primero, ya sólo nos queda enfocar una economía que lo permita.

### 3.4. Economía de las personas: Una visión sistémica

**E**nlazando con los planteamientos anteriores, aceptar la idea de asignación de recursos escasos a alternativas y fines que compiten entre sí equivale a aceptar como problema central la asignación de los recursos. Pero esto es hacer las cosas eficientemente y no hacer las cosas buenas. Evolucionemos y

Debe entenderse el mercado como la representación institucional de los procesos de intercambios entre las personas y sus distintos potenciales.

pasemos a una concepción de la economía donde no hay referencia sobre esos fines que compiten entre sí. Incluso tampoco sobre quién hace la asignación de recursos, es decir, de quien selecciona unos fines sí y otros no, ya que serán las personas organizadas quienes lo harán. El problema económico se mueve del plano individual a un plano de grupos, a un sistema mayor, de gobierno para sí aplicable a todo el mundo.

Buchanan afirma que si se define el problema como una asignación de recursos, lo que sucede es que se crea una solución más o menos automática; una ecuación donde hallar el beneficio máximo posible de acuerdo a algún criterio. Por tanto una solución matemática, un mero problema de cálculo.

La economía sin embargo debe ser vista como la ciencia que se ocupa de las personas. Y por tanto ocupados de la relación positiva entre los individuos en una interacción que es de beneficio mutuo, lo que supone relaciones y asociaciones de cooperación entre ellas, incluso en el caso de poseer distintos intereses cada uno de los miembros. ¿Qué hacemos entonces los economistas empeñados en la ocupación en los recursos?

Nos dejamos engañar en el concepto de mercado en competencia perfecta. Si fuera real la acción personal en un contexto social y organizacional sería un mero problema de suma y resta. Cosa además inexistente ya que las reglas de la competencia se establecen con gobiernos, etc. que ponen límite a la acción humana, mientras éste mantiene la presión de la conducta del intercambio<sup>53</sup>. Llegamos a un sofisma, no existe explicación en el modelo de competencia perfecta excepto cuando se cambian esas variables exógenas, no ha lugar para el intercambio interno real que hacen las personas. El mercado no es un medio para alcanzar una meta.

Cae por su peso el concepto de eficiencia surge el de efectividad. De poco sirve que se consuman cada vez menos recursos en producir bienes y servicios con eficiencia, si lo que se elabora no sirve para nada, mientras no se produzcan las cosas buenas. Consumiremos menos recursos en fabricar más kilos de potingues antiarrugas, pero si cada día mueren 24.000 personas por hambre<sup>54</sup> o por causas relacionadas con él ¿dónde está la eficiencia?

La economía estudia es sistema completo de relaciones de intercambio. Y volviendo a citar a Buchanan, en su obra "What should economists do" desea que *los economistas pongan su atención en las instituciones, las relaciones entre personas en cuanto a ser ellas partícipes voluntarios en actividades organizada de comercio e intercambio en su sentido amplio*. Y esto es puro DO, un proceso enfocado culturalmente en un plano superior, con una perspectiva total de sistema; donde el trabajo del economista es incrementar la efectividad mediante el bienestar de las personas que las componen interviniendo en los procesos y relaciones.

Hay que eliminar la concepción actual de mercado donde unos revenden a otros. Hasta ahora no se han analizado los procesos que existen dentro del mismo. Tampoco se ha tenido en cuenta la libertad de las personas, es más ésta poco o nada importa en el modelo actual, según mi opinión.

En la nueva concepción seguirá la motivación de las personas para acceder al mercado haciendo su posición mas eficiente, mejor que la anterior (eso no supone que no existan instituciones ineficientes en tanto y en cuanto no aparezca otra que lo haga mejor). Pero esa posición se eleva al sistema, se observa a los individuos que colaboran unos con otros, que llegan a acuerdos, que comercian. La red de relaciones que surge o evoluciona en el proceso comercial se denomina

---

<sup>53</sup> Adam Smith. "Teoría de los sentimientos morales". Ed. Alianza Editorial, 2004.

<sup>54</sup> Según la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAOS) se estima que unos 800 millones de personas en el mundo sufren de hambre y desnutrición, una cantidad cerca de 100 veces mayor que el número de personas que efectivamente mueren por esas causas al año. Website [www.un.org](http://www.un.org)

“mercado”. Si esta teoría es cierta todo este sistema, estos procesos y estas relaciones obedecen únicamente a aquellos propósitos de las personas.

Y hay que considerar el grupo. Los miembros de una comunidad, en el mercado, pueden y deben crear instituciones para actividades comunes, acuerdos voluntarios para resolver problemas, si bien, la historia nos ha demostrado que este tipo de organizaciones no proliferan. No parece lo más lógico que las personas hagamos siempre, quizás por comodidad, una transferencia, voluntaria por supuesto, a algún tipo de autoridad con poder de coerción para realizar estas tareas. Estamos en el nivel legal cubriendo la economía tanto las organizaciones privadas como las públicas.

La diferencia entre Economía y Política quedará en las relaciones que se establecen entre las personas. El enfoque económico es el que pone atención en las relaciones entre las personas cuando ellas con libertad intercambian, siendo relaciones entre iguales. En el enfoque de la política las relaciones son diferentes porque implican el uso del poder, de la fuerza por una de las partes.

Huelga decir que esto supone que la concepción de la política actual no sirve. Su principal objetivo debe ser defender a ultranza la libertad de las personas en el intercambio dentro del sistema, siempre y cuando la relación sea entre iguales. Y no intervenir en el mercado creando externalidades. Exclusivamente lo hará cuando deba imponer la coerción. Los problemas de hoy derivan de las soluciones de ayer (Senge<sup>55</sup>).

### 3.5. Economía de las personas: Cambio cultural

**N**i el mercado ni la protección progresista permiten a las personas ser libres y avanzar.

La economía debe dedicarse a propiciar la igualdad de todas las personas en la cobertura de las necesidades básicas y en el acceso a la formación y el conocimiento. Y el poder político debe ser el garante de todo lo que sucede en el mercado, aplicando las reglas de juego que permitan el emparejamiento en igualdad de condiciones y aplicando el principio del bien común en aquellas parcelas en las que los individuos se las hallan delegado.

Franklin Roosevelt dijo en el discurso inaugural de su segundo mandato “En nuestras ambiciones personales somos individualistas. Pero obrando por el progreso económico y político de la nación, o mejoramos todos o nos hundimos todos, como un solo pueblo”. Aplicó quizás sin saberlo la visión sistémica. Pero fue más allá y es que el bien común es necesario para el bienestar individual. Por tanto los ciudadanos ceden parte de su patrimonio para construir una infraestructura o prestar unos servicios que beneficien a todos y que a su vez

---

<sup>55</sup> Peter Senge. “La Quinta Disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje”. Ed. Ediciones Granica, 2006

contribuyen a los objetivos individuales (autovías, seguridad, sanidad, etc.). El principio del bien común promueve la igualdad.

Pero eso no significa que en aras a este principio los gobiernos y los ciudadanos tengan carta blanca para invocararlo en todo momento. El gobierno debe garantizar el acceso igualitario y la aportación del patrimonio de los ciudadanos, única y exclusivamente a los fines definidos por las personas, quienes deben intervenir activamente en la fijación de lo que es prioritario y no solicitando exclusivamente sino además incorporando la cesión de su patrimonio para tal fin. Para ello se deben crear las regulaciones necesarias con las reglas del juego mínimas, unas regulaciones activas. Y el mercado debe dar respuesta. En el mismo momento en el que el controlador pasa a ser prestador de servicio pierde la capacidad coercitiva hacia sus “negocios” montados.

Por otra parte las personas no pueden pretender delegar su responsabilidad personal en un gobierno o estamentos estatales. Hace unos años todos recordamos los problemas de los “sellos” donde los afectados reclamaban que el estado fuera responsable subsidiario de sus pérdidas porque la culpa era suya por permitir ese negocio. El gobierno, ni el estado, tiene culpa alguna de una relación ejercida en el mercado libremente, donde quien estimó oportuno compraba los sellos y obtenía rentabilidades de dos dígitos cuando los tipos de interés estaban en el 2% (en aquel momento los afectados no pensaron de la misma forma e ingresaron en las arcas del estado el 10% de intereses que estaban cobrando “de más”). La única responsabilidad punible al Estado, en mi opinión, existiría si los sellos no hubieran existido y conociéndolo hubiera permitido el fraude. Aunque también le otorgaría parte de la culpa si los “engañados” no tiene la formación económica básica suficiente, ya que como hemos visto la educación es un bien común con acceso igualitario para todas las personas.

No podemos dejar de lado el contrapeso del principio de responsabilidad individual, donde todos somos responsables de nuestro destino. Partiendo de la sociedad y de esos bienes comunes, y de la formación de las personas igualitarias, el éxito o el fracaso dependerán de la aportación de cada uno.

También hay que romper con la concepción del mercado (aquello que Adam Smith denominó la mano invisible del mercado), donde el cruce de la oferta y la demanda determinan en precio. Ya hemos visto que los economistas erramos el tiro y no nos hemos dedicado a ver los procesos que operan en el mercado. Y nos hemos quedado en el problema matemático de asignación de recursos y maximización del beneficio de todos los participantes. Pero las bases sobre las que se asienta son falsas, como ya hemos dicho porque los procesos y relaciones que se dan por ciertos, no lo son:

- La competencia es casi perfecta. Nada más alejado de la realidad, todas las empresas tienden a configurarse en monopolios.
- Tanto el comprador como el vendedor disponen de toda la información. Este es el verdadero problema, que desde los organismos públicos no se garantiza el acceso a una información completa y veraz.
- Los vendedores no pretenden inflar los precios. Esta misma mañana hablaba en el despacho sobre como es posible que un kilo de tomates

se pague al agricultor a 8 céntimos y en el mercado se encuentre a 2,5€ el kilo.

- El comprador y el vendedor tienen en mismo poder. Son asimétricos donde el “pez grande” se come al “pez chico”, ya que los primeros disponen de información que no disponen los segundos.
- Ambos actúan racionalmente. Las ciencias de la conducta han demostrado que los consumidores no toman las decisiones basándose en el análisis coste-beneficio, sino en premisas simplificadas y en actitudes distintas según gasten dinero (por no hablar de modas, marketing, etc.)
- Implícitamente se entiende que el afán de lucro maximiza la eficiencia. No todo tiene precio, ni la vida humana, ni el ecosistema que nos estamos cargando, etc. En estos casos el afán de lucro nos empobrece a todos.

El pleno desarrollo de la gente es esencial para alcanzar nuestra meta de excelencia. Mientras que otrora la moral del mercado parecía requerir en los negocios un nivel de moralidad inferior al de otras actividades, no hay una contradicción fundamental entre las virtudes de la vida y el éxito económico. Podemos tener ambas cosas. En el largo plazo, cuanto más practiquemos las virtudes excelsas de la vida, más éxito económico tendremos.<sup>56</sup>

Entonces cuál es la alternativa a este mercado. Voy a poner un ejemplo que me ayude a ilustrar la propuesta: Imaginemos que estamos buscando un puesto de trabajo y la empresa obligatoriamente antes de acudir incluso a la entrevista está obligada a facilitarnos toda la información relevante para la contratación. Y por información relevante no me refiero al salario, categoría, etc., sino que además se facilitan datos sobre los salarios que se cobran en la empresa para el mismo puesto, el número de personas que están contratadas (para el puesto ofertado y el resto de puestos), las personas que han causado baja en la empresa y los motivos, así como el coste de la salida, la permanencia media de los empleados, la subida real de masa salarial de los trabajadores en los últimos cinco años, el salario individualizado de cada uno de los dirigentes de la misma, demandas y su resoluciones, etc. Es decir toda la información que me permite evaluar si lo ofertado y la empresa merecen mi consideración para trabajar en ella.

Pongamos otro ejemplo. Pretendo adquirir un frigorífico marca X. Además de las características del mismo me facilitarán la vida media de los mismos, número de equipos en funcionamiento por años de antigüedad, averías sufridas y reparadas en período de garantía y después, los mismos datos de los competidores, etc.

El mercado debe ser un lugar de encuentro entre oferentes y demandantes con toda la información relevante garantizada desde los poderes públicos mediante coerción para quien incumpla no entregándola de oficio y declarando que la misma es veraz. Y es esto lo que hace la persona libre en su decisión y no que durante dos años el frigorífico tiene garantía, cuando desde el primer momento

---

<sup>56</sup> Así lo incluye Peter Senge en su libro *La Quinta Disciplina* citando a O'Brien *Advanced Maturity*. “La Quinta Disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje”. Ed. Ediciones Granica S.A. 2009



no enfriaba bien y ha venido el técnico 20 veces, y a los dos años y un día sin saber cómo dejó de funcionar.

Convirtámonos en agentes libres, exijamos toda la información necesaria en nuestra toma de decisiones, y ejerzamos nuestro derecho a reclamar cualquier incumplimiento (eso sin años de espera ni costes). Y para esto la sociedad civil debe organizarse creando arbitrajes vinculantes para ambos, compradores y vendedores. Hagamos que los oferentes tengan que ofrecernos para poder venderlos los equipos una serie de compromisos contractuales sobre duración, reposición, etc. Y que el sistema tenga los organismos de controles suficientes, surgidos de la propia iniciativa social, para hacer que se cumplan los mismos con el suficiente poder para apartar del sistema a aquellos que incumplan sin motivo de fuerza mayor.

### 3.6. Economía de las personas: Aprendizaje individual y colectivo

**S**i para una organización el aprendizaje adaptativo o de supervivencia no es suficiente lo mismo sucede para las personas. Es necesario el aprendizaje generativo que aumente nuestra capacidad de crear y desarrollarnos.

Sólo el conocimiento garantizará que la sociedad es capaz de incrementar su capacidad innovadora. Las personas interrelacionan como partícipes activos de la realidad modelando el futuro.

Sin dejar de lado el aprendizaje individual, ya que el sistema sólo aprenderá si los individuos que lo componen aprenden, la indagación y el compromiso son necesarios para superar los desafíos.

Dejemos de ser “misioneros”, exijamos toda la información necesaria en nuestra toma de decisiones, y ejerzamos nuestro derecho a reclamar cualquier incumplimiento.

Los mismos objetivos son los mismos que se contemplan para el aprendizaje organizacional en el DO:

- Apoyar a los individuos a actuar con autonomía, a obtener sus propias conclusiones, a cuestionar todo y a correr el riesgo de fracasar.
- La retroalimentación del medio impulsará nuevos cambios.
- El conocimiento adquirido se traduce en nuevas metas.
- La aplicación del nuevo conocimiento con capacidad de influenciar y mejorar los procesos que interrelacionan a las personas, y que en economía estarían en el mercado.

Para ello es necesario:

1. Que las libertades asociadas al desarrollo de los sistemas de educación y demás bienes comunes estén garantizadas y sean ejercidas por las personas con responsabilidad individual. Como ejemplo me sigue pareciendo increíble que las personas firmen el contrato más importante de su vida con absoluto desconocimiento de lo que firman; y así rubrican una hipoteca a interés variable para toda la vida, o casi porque son de 40 y 50 años, sin conocer los efectos que tienen sobre lo que están pagando el plazo de amortización el efecto del tipo de la cuota, la inelasticidad de la cuota mínima; sin que, o bien se les haya formado, o en el caso de que tuvieran esta asignatura, pasaron de puntillas por ella porque “era un rollo”.
2. participación de la sociedad en el sistema de fijación de los contenidos de “la libertad del conocimiento” (o garantía básica del derecho a la educación igualitaria para todos), debatiendo los imprescindibles del conocimiento en los que debe formarse cualquier persona. Y si existen estos problemas en el mundo desarrollado imaginémoslos en el tercer mundo, donde la educación es un lujo.
3. Creación del clima en el cual la indagación y la participación de una sociedad civil organizada, sean pilares básicos. Compartir una visión ¿qué deseamos las personas? ¿qué aporta la economía?, y avanzar para el cambio en el futuro. Y a partir de aquí trabajar en equipo, en esa sociedad civil organizada, de grupo. Esta parte la desarrollaremos más en el siguiente capítulo.

### 3.7. Economía de las personas: Liderazgo

**N**os guste o no, y con independencia de lo críticos que podamos ser en un momento determinado, el liderazgo en las sociedades actuales está siendo dirigido desde el mundo de la política. Bajo esta premisa voy a realizar dos reflexiones:

1. La primera sobre el “sistema político” y “el estado”. Creamos instituciones y políticas basadas en suposiciones sobre nosotros, sin ver el sistema en su conjunto y sin estrategia para el futuro. Y así configuramos un primer mundo y un tercero, y aceptamos el hecho que siempre habrá pobres entre nosotros. Por eso los tenemos. *Si hubiéramos creído que la pobreza es inaceptable para nosotros, y que no debe pertenecer a un mundo civilizado, habríamos creado instituciones y políticas apropiadas para crear un mundo sin pobreza. Queríamos ir a la Luna - y fuimos a ella. Queríamos comunicarnos unos con otros muy rápidamente - por lo que hicimos los cambios necesarios en la tecnología de las comunicaciones. Logramos lo que queremos lograr. Si no estamos logrando algo, mi primera sospecha recae sobre la intensidad de nuestro deseo de lograrlo. Grameen me ha*

*enseñado dos cosas: primero, nuestra base de conocimientos sobre las personas y cómo actúan todavía es inadecuada; segundo, cada persona es muy importante. Cada persona tiene gran potencial. Ella sola puede influir en las vidas de otros en comunidades, y naciones - dentro y más allá de su propio tiempo. Cada uno de nosotros tenemos en nuestro interior mucho más de lo que hemos tenido oportunidad de explorar hasta ahora. A menos que creemos un ambiente favorable para descubrir los límites de nuestro potencial, nunca sabremos lo que tenemos dentro*<sup>57</sup>.

Y lo cierto es que no se puede tratar de restaurar un sistema caducado. La mayoría de los planes de rescate puestos en marcha tratan de recuperar la confianza en el sistema financiero, aportar liquidez a las entidades bancarias. Pero tiene sentido tiene el empeño desde todos los gobiernos en poner fondos para ayudar al sector inmobiliario o financiero a relanzarse? ¿Se trata de volver a poner en marcha una rueda de consumismo salvaje que nos ha dejado en la actual situación? ¿O más bien de crear un nuevo modelo que nos confraternice con el planeta y con los recursos reales?

*En última instancia sólo se puede definir el Estado moderno, sociológicamente, partiendo de su medio específico, propio de él así como de toda federación política: me refiero a la violencia física. "Todo estado se basa en la fuerza", dijo Troski en Brest-Litovsk. Así es, en efecto. Si sólo existieran estructuras políticas que no aplicasen la fuerza como medio, entonces habría desaparecido el concepto de "Estado", dando lugar a lo que solemos llamar "anarquía" en el sentido estricto de la palabra. Por supuesto, la fuerza no es el único medio del Estado ni su único recursos, no cabe duda, pero sí su medio más específico. En nuestra época, precisamente, el Estado tiene una estrecha relación con la violencia. Las diversas instituciones del pasado –empezando por la familia– consideraban la violencia como un medio absolutamente normal. Hoy, en cambio, deberíamos formularlo así: el Estado es aquella comunidad humana que ejerce (con éxito) el monopolio de la violencia física legítima dentro de un determinado territorio*<sup>58</sup>.

Tal y como afirma Mintzberg<sup>59</sup> ninguna de las estructuras: simple, Burocracia mecánica, Burocracia profesional y Forma divisional vienen bien para las industrias de nuestra época ya que por encima de todo estas organizaciones necesitan innovar siguiendo vías complejas. Lo mismo sucede con la configuración política y del estado. La estructura burocrática es demasiado inflexible y la configuración simple excesivamente centralizada. Sino que debe evolucionar la política hacia la adhocracia, al menos en la parte de búsqueda de soluciones a los problemas de las

---

<sup>57</sup> Muhammad Yunus. Discurso en Oslo (Noruega) en el acto de entrega del premio Ayuda a la Autoayuda. 26 de septiembre de 1997. Website: [www.networkers.org/userfiles/Muhammad%20Yunus%20A%20Herp.doc](http://www.networkers.org/userfiles/Muhammad%20Yunus%20A%20Herp.doc)

<sup>58</sup> Máx Weber. "Economía y sociedad". Ed. Fondo de cultura económica de España, S.L., 1993.

<sup>59</sup> Henry Mintzberg. "La necesidad de coherencia en el diseño de la organización". Ed. Harvard Deusto Business Review, 1982, 3er trimestre.

personas, donde los expertos preparados enlazados con el sistema (con las organizaciones de la sociedad civil), trabajan juntos a fin de crear cosas nuevas, mediante la adaptación mutua, el empleo de medios de enlace como grupos de trabajo y estructura matricial económica con políticos, expertos y estructura social entrelazados. La estructura vertical actual con jefe de gobierno, etc. quedará diluida, quedando concentrada únicamente en las garantías coercitivas que ejerce el estado, y que lo son básicamente mediante la justicia, y el resto de cosas ordinarias. En estos casos el modelo adhocrático no es el más eficiente ya que no es capaz de hacer bien las cosas ordinarias sino que le corresponderán modelos burocráticos.

2. Participación de una sociedad civil organizada. Debemos salir del aletargamiento en el que está la sociedad y estar dispuesta a participar activamente. Sólo nos organizamos para ver el fútbol o alienarnos con programas “gran hermano”. *Debe existir un liderazgo social capaz de compensar el liderazgo político.*

*En este punto me gustaría hacer referencia a una de esas estructuras sociales, no la única ni mucho menos, como es la del tercer sector, especialmente el de acción social (si bien serán unas breves pinceladas puesto que para abordarlo más profundamente se necesitarían más folios que los escritos en este trabajo).*

Son unas organizaciones de la sociedad civil que sin pertenecer al sector público persiguen unos objetivos que pretenden incidir en este estado del bienestar. La aparición de las Instituciones sin fines de lucro se debe tanto a fallos del mercado como al fallo del Estado en su función de asegurar una provisión de recursos eficiente. Las Entidades sin fines lucrativos (ESFL) deben desarrollar un papel de cobertura allí donde las necesidades no están cubiertas bien sea por el Estado o por el sector Privado, actuando de forma complementaria e independiente de los mismos, especializándose; pero también deben desenvolverse en otros ámbitos de actuación llevando sus características y manera particular de “saber hacer”.

*Estas instituciones tienen funciones propias:*

- a. *Contribuyen a una sociedad más pujante capaz de defender sus derechos.*
- b. *Son fuentes de innovación y dinamización social.*
- c. *Son capaces de prestar servicios que no quedan cubiertos por ninguno de los otros dos sectores, enfrentándose con fallos del mercado y tratando de corregir sus deficiencias.*
- d. *Son un puente de comunicación entre el tejido social y las estructuras sociales.*

*Así podemos definir el Tercer Sector como aquel formado por una serie de Instituciones, altruistas, solidarias y voluntarias, que surgidas de la propia sociedad, pretenden conseguir mediante su actuación sobre el medio*

*social, unos Objetivos múltiples difíciles de medir, dirigidos a la obtención de mejoras en la calidad de vida y reconocimiento de derechos*<sup>60</sup>.

En la introducción (pag. V) hice alusión a las ESFL: «¿Y para cubrir esas externalidades y hacerlas más compatibles con las personas, sobre todo de cara al mantenimiento de una relativa paz social, no estarían las entidades no lucrativas contribuyendo a la defensa del sistema? ¿Las políticas sociales persiguen que las personas en capas “excluidas” salgan de las mismas o buscan mantener el equilibrio del sistema y por ende la paz social?»

Una crítica al funcionamiento de estas entidades, que como movimiento social organizado, debe aspirar a algo más que a prestar un servicio o a servir de cura paliativa a las personas excluidas socialmente. En mi opinión se han olvidado de parte funciones descritas anteriormente, centrándose en la c), función que ha sido fomentada desde los servicios públicos y desde la responsabilidad corporativa de las empresas, contribuyendo a que sean meras entidades instrumentales de prestación y cobertura (eso sí con una manera de hacer propia).

Tampoco las entidades de tipo expresivo<sup>61</sup>, y con función reivindicativa cumplen porque su aportación se centra en la reivindicativa coercitiva con el empleo de la fuerza en mayor o menor grado (eso sí hay que reconocer que de forma imaginativa). No hay aprendizaje colectivo ni alternativa distinta a la propuesta por estas ESFL dejando de ser un puente entre las propias personas que conforman la sociedad (ya que hay quienes opinan de otra forma y pueden tener alternativas distintas), el tejido y las estructuras sociales.

El papel de las ESFL es fundamental. Y así deben seguir prestando y cubriendo las necesidades de las personas vulnerables y también el reivindicativo. Pero sin olvidar que sí es importante dar de comer es aún más importante enseñarle a pescar. Que el objetivo debe ser emancipador lo que supondría que una ESFL exitosa es aquella que desaparece en el plano de prestadora de ese servicio concreto ya que la necesidad como tal desaparece o ha sido cubierta, pasando a un plano superior intercalado entre el tejido social y la estructura social; llegando a ser, por qué no, la voz de la sociedad civil organizada (incluyendo el papel de auditoría, entendida como vigilancia, como señala Amartya Sen).

---

<sup>60</sup> Juan Jesús Donoso Azañón. Extraído del artículo “Entidades Sin Fines Lucrativos”. Diario Lanza. 18 de diciembre de 2008.

<sup>61</sup> López de Aguieta Díaz: “Estado Sociedad Civil y Procesos de Participación”, en Voluntariado en la Animación Sociocultural. Editorial Popular, 1990.

### 3.8. Otras aportaciones para la nueva economía

**E**n el supuesto de que evitamos el abismo y la catástrofe, podremos decir que se ha iniciado la superación de la gran crisis cuando avancemos simultáneamente en la construcción de las siguientes condiciones:

1. El dinero es simplemente una contabilidad sin valor intrínseco, es una herramienta inútil hasta que se pueda cambiar por algo de valor real. La verdadera riqueza se encuentra, en primer lugar, en las cosas materiales que sustentan la vida, el alimento, vivienda, la ropa, entre otros. Pero por encima de las necesidades básicas del día a día hay otras formas de riqueza también necesarias en la sociedad, son las que están fuera de precio: el amor, estar sano, una hija; un trabajo que proporciona un sentido de propia valía y contribución, la pertenencia a un entorno y el cuidado de una comunidad; un mundo saludable y en paz, todas formas de riqueza real que hoy se buscan más que nunca. Disponer de un nuevo sistema monetario y financiero, que no requiera elevado crecimiento de la producción y del consumo para sostenerse. Ello supone que el dinero deja de crearse como crédito, y que recupere credibilidad y sus cinco importantes funciones. El dinero se crea partiendo del valor (claramente se crea a partir del invertido en infraestructuras para la economía).
2. Disponer de una nueva matriz energética, ambientalmente sostenible.
3. Una gran reforma intelectual y moral, que sustente un nuevo modo de vida, una nueva economía, una nueva cultura, orientadas hacia el levantamiento de una nueva civilización, más justa y solidaria.
4. La creación de un nuevo orden institucional, jurídico y político, que de estabilidad y garantice la permanencia de las tres condiciones anteriores.
5. Vigilancia de los procesos y relaciones en el mercado con el objetivo de transparencia e información perfecta para todos los participantes, garantizado mediante el empleo de regulaciones activas, organismos del control y auditoría de la sociedad civil organizada.
6. Restringir el poder de los bancos (sobre todo centrales) y de la política para que en ningún caso el crecimiento de la masa monetaria sea superior a la producción y el incremento de la masa monetaria en manos del público a nivel individual sea superior al incremento de la productividad. La evolución sostenible debe basarse no sólo en serlo medioambientalmente sino también en que el aumento del bienestar es directamente proporcional al incremento del valor, no precio, de los bienes y servicios producidos. En el caso Español debe realizarse además una rotación del trabajo, de sociedad de trabajadores, a sociedad de valor añadido; el modelo de crecimiento basado en el ladrillo, de turismo masificado y en el incremento de producto interior añadiendo más masa laboral pero con un diferencial de productividad por cada unidad añadida inferior se ha mostrado como un modelo incompleto y tremendamente vulnerable. El incremento del producto interior bruto en los próximos años

debe realizarse mediante el aumento del valor añadido en cada unidad producida. Por poner un ejemplo en el sector de automoción, no puede permitirse España lo que hizo en tiempos pasados: Un motor brillante desarrollado en España, si el valor añadido Español de la ingeniería y desarrollo, Barreiros, se evapora y en cambio se montan fábricas dónde la ingeniería y el desarrollo viene de terceros países y en España nos dedicamos a, permítaseme la expresión, “apretar tornillos”.

7. Paso del consumismo al consumo. La exaltación del consumo como única alternativa al crecimiento en el capitalismo, de consumir más y más sin que los productos sean necesarios para el consumidor (no basta con tener 10 cosas para la misma función sino además que deben ser de una determinada marca para evidenciar el nivel social en el que está o le gustaría estar al consumidor) y sin ser sostenible desde el punto de vista medioambiental y sustento financiero ha sido la principal patología de la economía.







## Bibliografía

---

- Bastiat, Frederic. "Economic Sophisms". Ed. Arthur Goddard, Irvington-on-Hudson, Foundation for Economic Education, 1996.
- Bauman, Zygmund. "Tiempos Líquidos". Ed. Tusquets Editores, 2007.
- Beckhard, Richard. "Organization development: strategies and models". Ed. Addison-Wesley. 1969.
- Bennis, Warren G. "Organizational development: its nature, origin and prospects." Ed. Addison-Wesley, 1969.
- Blanchard, Kenneth H y Hersey, Paul. "Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources." Ed. Prentice Hall, 2007.
- Buchanan, James. "Qué deberían hacer los economistas". Website: [www.edumed.net](http://www.edumed.net)
- Chafuen, Alejandro Antonio. "Christians for Freedom: Late-Scholastic Economics". San Francisco Ignatius Press, 1986.
- Chomsky, Noam. Website: [www.chomsky.info](http://www.chomsky.info)
- Drucker, Peter. "The Essential Drucker". Ed. HarperCollins, 2001.
- Fleury, M. Tereza. "Cultura y Poder en las Organizaciones." Ed. Atlas, 1989.
- Gelerman, William y otros. "Values and Ethics in Organizational and Human Systems Development. Responding to Dilemmas in Professional Life." Ed. Jossey Bass, 1990.
- Hayek, Friedrich A. Von. "The Road to Serfdom". University of Chicago Press, 1980.
- Hayek, Friedrich A. Von. "Camino de Servidumbre: obras completas". Ed. Unión Editorial, 1990.
- Hazlitt, Henry. "Economics in One Lesson". Arlington House Publishers, 1979.
- Hazlitt, Henry. "The Failure of the New Economics". Ludwig von Mises Institute, 2007.
- Hornstein, Burke. "Organization Development". Ed. Pearson Education, 1972.

- Korten, David. "When Corporation Rule the World". Ed. Kumarian Press, 1995.
- Lakoff, George. "Puntos de reflexión. Manual del progresista". Ed. Península. 2008
- Lenin, Vladimir. "El Estado y la Revolución". Ed. Alianza Editorial, 2006.
- Lippitt, Gordon. "El Cambio en las Organizaciones Empresariales". Ed. Pearson Education, 1972.
- López de Aguilera Díaz: "Estado Sociedad Civil y Procesos de Participación", en Voluntariado en la Animación Sociocultural. Editorial Popular, 1990.
- Marina, José Antonio. "La Inteligencia Fracasada". Ed. Anagrama, 2008.
- Marso, Fausto. "Maquiavelo para gestores contemporáneos: cómo llegar a ser el príncipe en la gestión." Ed. Corona Borealis, 2010.
- Marx, Karl y Engels, Friederich. "El Manifiesto Comunista". Ed. Librería Universitaria de Barcelona, 1997.
- Mintzberg, Henry. "La necesidad de coherencia en el diseño de la organización". Ed. Havard Deusto Business Review, 1982, 3er trimestre.
- Minner, John. "Organizational behavior. From theory to practice". Ed. Sharpe, 1997.
- Mises, Ludvig Von. "Liberalism in the Classical Tradition". The foundation for economic education, 1985.
- Perroy, Charles. "Sociología de las Organizaciones". Ed. McGraw-Hill, 1990.
- Razeto Migliaro, Luis. "Fundamentos de una Teoría Económica Comprensiva. Libro tercero de Economía de Solidaridad y Mercado Democrático. Ed. PET Santiago, 1994.
- Reddin, Willian J. Website: [wjreddin.com](http://wjreddin.com)
- Rothbard, Murray Newton. "The Logic of Action". Vol. Economists of the twentieth century Cheltenham, U.K. ; Brookfield, Vt: Edward Elgar, 1997.
- Schein, Edgar H. "Organizational Culture and Leadership". Ed. Addison Wesley, 1990.
- Sen, Amartya y Kliksberg, Bernardo. "Primero la Gente". Ed. Deusto, 2008.
- Senge, Peter. "La Quinta Disciplina, El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje". Ed. Ediciones Granica, 2006.
- Smith, Adam. "Teoría de los Sentimientos Morales". Ed. Alianza Editorial, 2004.
- Stiglitz, Joseph. Website: [www.josephstiglitz.com](http://www.josephstiglitz.com)
- Turgot, Anne-Robert-Jacques. "Discursos Sobre El Progreso Humano". Ed. Gonçal Mayos Solsona, 1991.
- Weber, Max. "Economía y sociedad". Ed. Fondo de cultura económica de España, S.L., 1993.
- Wendell, French y Cecil H. Bell, Jr. "Desarrollo Organizacional: Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización." Ed. Practice Hall Iberoamericana, 1995.
- Yunus, Muhammad. Discurso en Oslo (Noruega) en el acto de entrega del premio Ayuda a la Autoayuda. 26 de septiembre de 1997. Website: [www.networkers.org/userfiles/Muhammad%20Yunus%20A%20Herp.doc](http://www.networkers.org/userfiles/Muhammad%20Yunus%20A%20Herp.doc)
- Website: [es.wikipedia.org/wiki/Aprendizaje\\_organizacional](http://es.wikipedia.org/wiki/Aprendizaje_organizacional)
- Website: [www.elingeniosohidalgo.com](http://www.elingeniosohidalgo.com)
- Website: [www.elmercurio.com](http://www.elmercurio.com)
- Website: [www.bancomuniodial.org](http://www.bancomuniodial.org)
- Website: [www.un.org](http://www.un.org)





*He salido a la calle  
abrazado a la tristeza.  
Vi lo que no miró nadie  
y me dio vergüenza y pena.  
El llanto desconsolado  
que estrangula las gargantas.  
Los ancianos encorvados  
parece que la tierra les llamá.  
La justicia está arrestada  
por orden de la avaricia.  
El dinero que te salva  
es el mismo que asesina.  
No me des más esperanzas  
sé que todo son mentiras.  
Sacos llenos de agujeros  
para guardar la alegría.  
Me da pena que se admire  
el valor en la batalla.  
Menos mal que con los rifles  
no se matan las palabras  
Menos mal que con los rifles  
no se matan las palabras.*

Fito Páez. "Abrazado a la Tristeza"

---

