



**TOMAS  
CALLEJA**

**LA REVOLUCION SOCIAL  
DEL MANAGEMENT**

**C U A D E R N O S**

**EMPRESA Y HUMANISMO**

**I N S T I T U T O**

**22**

## INDICE

---

1. El proceso
2. Un presente explosivo
3. Un futuro Interesante

REFERENCIAS

NOTA BIOGRAFICA

## 1. El proceso

Una buena parte de los grandes inventos y bastantes de las grandes ideas que han influido de forma importante en el progreso de la humanidad, o de una parte de ella, han sufrido un proceso de implantación que, de forma sintética y resumida, puede descomponerse en tres fases.

Una primera fase, que acompaña al alumbramiento, materializada por el reconocimiento de la grandeza, el acompañamiento de la admiración y, en general, acontecimientos y comportamientos que extrapolan el positivismo y que son protagonizados por los proclives y favorables al invento o idea.

Una segunda fase, en la que se concreta la definición de la oposición, personificada por los pensadores en desacuerdo, los perjudicados, los aburridos, etc. La creación de alianzas más o menos estratégicas en ambos bandos define los poderes de las partes y se juega la lucha ideológica, técnica, filosófica... o la que corresponda, incluso la lucha física.

Una tercera fase, en la que el proceso en cuestión alcanza el equilibrio. Cuando el desencadenante ha sido un invento científico o técnico, el equilibrio suele ser estar definido por un resultado de racionalización. Cuando el

desencadenante ha sido una idea que influye en los modelos sociales, el equilibrio es consecuencia de la confrontación de fuerzas y del juego operativo de éstas, en contextos frecuentemente más amplios que los concebidos inicialmente.

Creo que por este proceso han pasado inventos tales como la electricidad, el automóvil y la aviación e ideas tan significadas como las que originaron el protestantismo y la ilustración.

Desde el punto de vista social, la segunda fase es la más importante, por cuanto establece la arena de la confrontación, motiva las tomas de posición y preconfigura el resultado definitivo del proceso.

Las ideas o los inventos obedecen a un mecanismo en parte fatal. Nacen porque tienen que nacer. Se preparan de forma inevitable y lo único aleatorio es el sujeto, no el objeto en sí.

El equilibrio tiene algo de irreversible, aunque es importante constatar que depende de las actuaciones en la segunda fase. Conviene señalar aquí que un aspecto frecuentemente esencial, en relación al progreso social, de la tercera fase, se concreta en los efectos



perversos, que obligan a actuaciones de corrección.

Centrándonos en la segunda fase y, en virtud de su importancia clave, quiero mencionar ahora tres componentes que deben ser tenidos en cuenta a la hora de analizar procesos en esta fase o de establecer estrategias para configurar la tercera.

En primer lugar, los intereses paralelos. Me refiero a aquellos aspectos que definen, fuera de la línea dialéctica propia del proceso, intereses positivos o negativos sobre la idea en cuestión. En buena medida, este componente configura frecuentemente el resultado de la confrontación, como consecuencia de la fuerza de los defensores o detentadores de los intereses paralelos. Un ejemplo claro de esta importancia lo tenemos en el protestantismo. Las ideas de Lutero no hubieran progresado a no ser por el interés de los reyes y nobles de librarse del yugo del poder temporal del Papado.

En segundo lugar, el pensamiento lateral. Me refiero a la creación de mecanismos que se apalancan en la idea en proceso para proporcionar oportunidades de negocio a personas o colectivos concretos. La idea de convertir un problema en una oportunidad es un producto típico del pensamiento lateral.

En tercer lugar el aburrimiento. Creo que el aburrimiento ha sido componente esencial en muchos mecanismos que han desencadenado cambios relevantes. Una buena parte de los movimientos necesitan masas de actuantes y éstas son recolectadas de colectivos aburridos, sobre todo cuando las actuaciones no requieren especiales conocimientos. Las cruzadas, en parte, se apalancaron en el pensamiento lateral y en el aburrimiento.

En general, lo que se debate en la segunda fase es el destino de la innovación; incluso, el destino de la humanidad. La innovación nace del desequilibrio y la tendencia al equilibrio suele oponerse a la situación que mantenía el desequilibrio. La segunda fase está marcada por la dialéctica libertad -servidumbre como referencia inevitable de progreso.

En resumen, podemos subrayar, para el objeto de esta charla, un proceso marcado por **REVOLUCION = IDEA O INVENTO + INTERESES PROPIOS Y PARALELOS - CONFRONTACIONES CENTRALES Y PERIFERICAS - EQUILIBRIO Y ENTENDIMIENTO + EFECTOS PERVERSOS.**

Con esta referencia, vamos a analizar el desarrollo del management, como disciplina primero, ciencia después y revolución social hoy y para siempre.

Porque el management, que nació como disciplina de prácticas para facilitar el ejercicio de la dirección y que creció hasta alcanzar la categoría de ciencia, incorporando conceptos que respondían a una visión globalizada de la labor directiva, ha tenido ya, y tendrá más en el futuro, un impacto social superior al de cualquier revolución o movimiento ideológico de los ocurridos en el pasado.

Es muy posible que lo que no han conseguido las diferentes teorías políticas y sociales, siempre condicionadas a un inevitable subjetivismo y estimuladoras de ancestrales confrontaciones ideológicas de imposible aproximación, lo consiga una ciencia que nunca se lo propuso, a caballo del pragmatismo indiscutible de los resultados.

En la época de las primeras apariciones del management como disciplina, ya existía tiempo atrás como función, referida al manager; pero interesa constatar que este término tenía una significación limitada en las jerarquías y se aplicaba a personas y posiciones no precisamente de las altas en la estructura de las empresas, y nunca de las instituciones.

Las posibilidades del término management, o mejor dicho del concepto que representa, eran inmensas y, en función del crecimiento inusitado de las aportaciones, la palabra

superó pronto las limitaciones del término manager, al que nació vinculada; por derecho propio se convirtió en ciencia y su alcance accedió a las jerarquías superiores de las empresas; fundamentalmente, de las grandes.

La multidisciplinariedad del management le hizo relacionarse con otras ciencias, dando entrada, en su estructura de conocimiento, a temas y teorías no incluidas inicialmente en su esfera; economía, sociología, organización, psicología, política, estrategia y un sinfín de términos han sido paulatinamente enlazados e interrelacionados con esa palabra, concepto y ciencia paradigmática y excelsa que ha llegado a ser el management.

Dos esenciales fijaciones del concepto de management originan el desencadenamiento explosivo de lo que ha sido su impacto social. En una, su referencia personal pasó de ser el término genérico "directivo" a localizarse en el término específico "líder". En otra, su escenario operativo pasó de ser el mercado a ser el entorno globalizado, concebido como receptor de productos y servicios y susceptible de ser parcialmente configurado por el líder.

Estas dos fijaciones originaron una generalización del concepto empresa y proyectaron las luces del management sobre las actividades de un amplio colectivo de organizaciones que



hasta entonces operaban en la más absoluta ignorancia de las posibilidades de esa ciencia que, en base a ello, se convirtió en socialmente revolucionaria.

Las pequeñas y medianas empresas comenzaron a aplicar los principios del management con un resultado espectacular de quiebro en la tendencia de la relación tamañoventajas competitivas; en pocos años, estas empresas han ocupado un espacio importante en las economías en desarrollo y se han convertido en agentes esenciales de progreso, en base a la explotación inteligente de las ventajas no optimizadas de su tamaño.

Las empresas de servicios públicos, que merced a su tipología de monopolios naturales no operaban en mercados típicamente competitivos, se iniciaron en la ciencia del management en la pasada década con resultados sorprendentes, que se reflejan en sus cuentas de explotación y en sus enfoques estratégicos de orientación al servicio, en contraposición con su tradicional orientación al producto.

La extensión del fenómeno social continuó materializándose cuando clínicas, hospitales, universidades y otras instituciones, por aplicación de los principios del management, empezaron a funcionar como empresas, profundizando en la esencia de su misión y defi-

niendo su estrategia de productos a partir de una síntesis inteligente del conocimiento de su mercado.

Las experiencias satisfactorias hicieron crecer la onda expansiva de aplicaciones, y las instituciones públicas y políticas, por presión o convicción, comenzaron a introducir en sus estructuras los principios del management; este hecho marca claramente el inicio del éxito de la revolución social del management, pues su introducción sentó las bases de decisiones importantes que nunca habrían venido de la mano de las teorías sociales que hubieran podido soportarlas. Destacamos algunas de las más significativas.

El Acta Unica Europea representa la consolidación de un proceso de base económica que pretende dotar a Europa de una infraestructura operativa sin la cual no puede recuperar el protagonismo industrial y económico que le corresponde por derecho; sin la contraposición de sus escenarios sobre los principios del management, la voluntad que soporta el Acta Unica Europea no hubiera podido concretarse.

La privatización del sector eléctrico del Reino Unido representa una apuesta decidida a la que nunca se hubiera llegado desde la controversia política; la aplicación de los principios del management ha hecho posible este

cambio, cuyo mensaje e impacto social supera con mucho las dimensiones de los propios soportes técnicos o económicos de la decisión.

La Perestroika supone quizás el más importante quiebro social proveniente de la aplicación de los principios del management; hubiera sido impensable una decisión de este tipo desde el origen del contraste ideológico; el pragmatismo de la ciencia del management, su racionalidad y su desprendimiento de las teorías sociales, han hecho posible este fantástico proceso que representa uno de los más trascendentales cambios ideológicos acaecidos en la historia de la humanidad.

Se podrían mencionar muchas más experiencias que certifican el incremento de la dimensión social del management y su influencia en la flexibilización de la relación economía-política, flexibilización que nunca hubiera sido estimulada desde las batallas entre las ideologías sobre los diferentes modelos sociales por ellas preconizadas.

Hay algo más; la constatación de las diferencias materializadas en resultados entre las empresas e instituciones que arrastran un evidente retraso en la implantación de los principios del management y aquéllas que ya los

aplican con intensidad; diferencias que van a hacer de elementos de arrastre, transmisión y crecimiento de esa implantación, con un impacto social siempre creciente.

El futuro se sugiere exitoso para el crecimiento de las aplicaciones del management y la ruptura de las barreras impuestas artificialmente sobre la base de modelos ideológicos que tradicionalmente han sacrificado resultados económicos a voluntades políticas que no podrán resistir el empuje de la evidencia.

Nada hay tan poderoso y fuerte como el conocimiento; hoy ya es el recurso más apreciado. El management, como ciencia y, por tanto, como conocimiento, ha superado barreras ideológicas y su aplicación cambia modelos sociales en escenarios inaccesibles desde las confrontaciones políticas y sociales.

Y esta revolución no tiene nombre, como lo tuvieron el Renacimiento o la Ilustración, pero será mucho más intensa, grande y generalizada que ninguna de ellas. Y cuando la historia deba referirse a ella, porque tendrá necesidad de identificarla, se hablará de la revolución social del management o se inventará un nombre nuevo para una revolución nueva; la que vino, por vez primera, no de las ideas,



sino de los números y del conocimiento confrontado universalmente desde una ciencia que no repugna a ningún modelo social; una ciencia que habla a las personas de progreso y de bienestar conseguidos desde lo mejor que puede hacer el hombre; el trabajo bien hecho.

En este sentido, el management resulta ser la primera ciencia que afecta a las ideologías, pero que vuela sobre ellas. La revolución social del management es inevitable y universal. Nunca hubieran imaginado los teóricos y prácticos del management que con su trabajo iban a influir sobre los desequilibrios sociales del mundo; pero lo han hecho y lo seguirán haciendo para beneficio de la humanidad.

## 2. Un presente explosivo

Existe, por una parte, una realidad positiva y esperanza-dora, que hemos tratado de describir anteriormente, donde se localizan los efectos favorables del management como ciencia social y como mecanismo teórico de cuestionamiento de estructuras actuales y diseño de estructuras futuras.

Es interesante analizar, por otra parte, ciertos aspectos preocupantes, consecuencia de los intereses paralelos, el pensamiento lateral y el aburrimiento. Conviene constatar

que estamos hoy en la segunda fase del proceso que analizamos y que es necesario trabajar para evitar la consolidación de un nuevo tipo de servidumbre y la materialización de efectos de las tendencias menos favorables o más perversas.

La novedad de este proceso estriba en el hecho de que el management no es ni una ideología ni un invento científico. No cabe aquí la oposición abierta; no tendría sentido. Tampoco es evidente la racionalización. Estamos ante un proceso social novedoso y ausente de ideología.

Identificamos a continuación tres aspectos esenciales y preocupantes que forman parte de las consecuencias de la revolución social del management:

### *A. La confluencia de las ideologías tradicionales*

Como resultado de la utilización de las referencias pragmáticas del management, las ideologías tradicionales tienden a desaparecer como elementos dialécticos y de confrontación.

Capitalismo y socialismo se aproximan en un camino difícil, pero inevitable. Es previsible la emergencia de un nuevo orden que necesita una ideología socio-científica que facilite la



transición y oriente un destino más racional para la humanidad. Es importante y necesario trabajar sobre esa ideología y modelar cuidadosamente su configuración para que nazca limpia y positiva, modificando, o incluso suprimiendo, las tendencias no orientadas desde la referencia de la persona.

Recorriendo este impreciso camino, se atisba un proceso indefinido de transición que no se consolida: desde el Estado Protector, el movimiento cooperativista y el movimiento de autogestión representan sugerencias progresistas; los Fondos de Pensiones instrumentan un mecanismo alternativo de reparto del poder; el nuevo capitalismo y el nuevo socialismo son hoy proyectos ausentes de un contenido verdaderamente diferenciador y sin embargo, se presentan como elementos de esperanza.

Paralelamente, a esta realidad de vaciamiento de las alacenas ideológicas, se constata un proceso de adecuación en la modificación de los lenguajes políticos, que se alejan de las ideologías y se acercan a los propios de los gestores; el abandono de la dialéctica ideológica representa un paso positivo, pero deja sin contenido una buena parte de las maquinarias políticas, en lo que han sido sus referencias

pasadas e inamovibles, cuyos cimientos se disuelven hoy en el pragmatismo.

Sin embargo, observamos la sospechosa y sorprendente arrogancia inmoderada de algunos políticos, cuyos comportamientos son frecuentemente inesperados y novedosos. Es importante destacar esta circunstancia porque la desaparición de los resortes ideológicos debiera facilitar la racionalización de la función política y, por tanto, su profesionalización; parece que esto no está asegurado y que la clase política ha encontrado nuevos orígenes de fuerza no basados precisamente en lo que debe ser su vocación de servicio. En esta clase, con tendencia al crecimiento, preocupa la proliferación de los "anfóteros", consecuencia de la dilución ideológica.

Creo que el término "anfótero" (compuesto que puede comportarse como ácido o como base, según el medio con que convive) es un término más imaginativo y respetuoso que otros usados para denominar las personas que cambian fácilmente de ideología, dirección o equipo, en función de sus intereses.

#### B. El deterioro del medio ambiente

La cada vez más frecuente falta de agua y la progresiva desertización de ciertas zonas pueden estar originadas por las permanentes y

atrevidas erosiones a que hemos sometido a la naturaleza, para llevar adelante una idea de progreso que puede volverse contra sus protagonistas si no se reorienta desde la referencia de las personas y su convivencia pacífica.

La necesidad de energía es imperiosa y no está racionalmente resuelta; el equilibrio ventajas -inconvenientes de cada fuente no está asumido institucionalmente y esta situación es un verdadero freno a un progreso equilibrado.

La reducción y extinción de muchas de las especies animales es la demostración de una falta de convivencia racional del hombre con las diferentes formas de vida que le acompañan en la naturaleza.

Es preocupante observar que el aire y el clima se degradan. El efecto invernadero, la lluvia ácida, el agujero de la capa de ozono, son fenómenos consecuencia de un desarrollo cuyos efectos perversos comienzan a manifestarse con peligro e insistencia.

Las estimaciones al uso indican que, en la tierra, habrá 6.000 millones de habitantes en el año 2000 y 8.000 millones de habitantes en el año 2025. Una buena parte de ellos vivirán en ciudades, y éstas son ya nidos de problemas difícilmente solucionables con el actual

esquema de vida y actividad de los países desarrollados y también de los no desarrollados.

### C. *La dinámica del poder*

Michael Porter ha materializado en sus trabajos sobre estrategia competitiva verdaderas y novedosas aportaciones a la ciencia del management en su vertiente temática de planificación.

En su síntesis para modelizar la estructura de los mercados, él llega a un esquema operativo de interacción de cinco fuerzas o componentes, cuyos comportamientos determinan las actuaciones y orientan sobre los niveles de atractividad o no atractividad del mercado en cuestión.

Esas cinco fuerzas configuradoras de la estructura y comportamiento de los mercados aparecen indicadas en la FIGURA 1 en la que he indicado los determinantes más significativos identificados por Porter para cada uno de esos componentes.

No voy a extenderme aquí en el detalle de las teorías que Porter ha expresado de forma brillante en sus obras, pero sí quiero dar un flash que me permita explicar posteriormente el mensaje de mis conclusiones.



Un sector concreto crea con sus productos un valor concreto; ese valor es captado, en cada caso, por quienes tienen la fuerza para captarlo o aprovechan adecuadamente las oportunidades para ello. Cuando los sujetos productores del sector captan todo o buena parte de ese valor, el sector resulta atractivo para ellos; en caso contrario, el sector no resulta atractivo para ellos.

Un sector con poca competencia, que utiliza materias primas que existen en abundancia, y que tenga, por parte del comprador, una alta demanda, es, por ejemplo, un sector atractivo para los sujetos productores.

Un sector con mucha competencia, con exceso de oferta al comprador, en el que se origine una permanente batalla de precios, hace al comprador el beneficiario más claro, que capta el valor creado; el sector no resulta atractivo para los sujetos productores.

Un sector que crea valor, pero que utiliza una materia prima escasa y estratégicamente importante, puede hacer al proveedor su mayor beneficiario en la captación del valor, no siendo atractivo para los sujetos productores.

En los sectores atractivos, existe la posibilidad y la amenaza de nuevos entrantes que

quieran sumarse a los sujetos productores para participar de los resultados de la atractividad; en la misma línea de razonamiento, la creación de un producto sustitutivo de precio más atractivo puede cambiar la estructura del mercado y pasar el valor a los creadores del sustituto, una vez introducido en el sector.

El ensayo de aplicar este modelo y sus parámetros al sector del poder político me ha conducido a interesantes constataciones y conclusiones que, de forma resumida, menciono a continuación.

En este sector los sujetos productores son los políticos, agrupados en los correspondientes partidos; los compradores son los ciudadanos que compran servicios a través de los impuestos; los proveedores son los votantes, por un lado, y los detentadores del poder económico, por otro; los posibles nuevos entrantes son los posibles nuevos partidos o los posibles nuevos políticos que desean entrar en el juego del sector; los sustitutos son posibles sistemas o modelos que quieran establecer un nuevo orden social como alternativa al o a los actuales.

Observamos en este esquema Porteriano del sector del poder ciertos aspectos dignos de nuestro interés en este tema y en este momento.



Si el mercado del poder político, tal como se entiende en los últimos tiempos de democracia, funcionara de acuerdo con la letra, no debería ser excesivamente atractivo para los sujetos productores, porque tienen que generar un producto trabajoso y conflictivo en beneficio de los compradores, que son los ciudadanos.

De alguna manera, los proveedores del poder deberían ser los ciudadanos, que son los que votan. Pero, como consecuencia de la desaparición de la influencia de las ideologías, no ocurre así. En el suministro del poder intervienen tanto las instituciones económicas como los propios ciudadanos.

Es visible una apetencia permanente de participación y un deseo de nuevos ingresos, que se materializa en el crecimiento indiscriminado y generalizado del número de personas que se dedican al sector.

En las campañas políticas, no hay, claramente diferenciadas, teorías que seduzcan y teorías que repugnen; son todas bastante indefinidas y bastante próximas.

No hay tampoco sustitutos con posibilidades; esa idea de un nuevo orden social más satisfactorio, que preconice un modelo más ilusionante para los compradores, no acaba de

configurarse. Los proveedores individuales de poder, los ciudadanos, están desvalidos. En cambio, los proveedores institucionales de poder son muy fuertes.

Los razonamientos nos dirigen hacia la sospecha de que los políticos están utilizando el management para conservar o incrementar su poder, no para servir al pueblo. Las campañas políticas se diseñan para conseguir poder en la batalla por el poder; no hay campañas y mensajes ilusionantes para el votante, ni confeccionadas pensando en sus intereses; se confeccionan pensando en dirigir su decisión de voto.

El management se utiliza para estructurar una gestión que tiene como objeto seguir en el poder o acceder a él. Esto es un efecto perverso, porque el management puede aplicar adecuadamente al gobierno del país para "una producción satisfactoria y un progreso ilusionante en beneficio del comprador, que es el ciudadano. Esa sería la correcta utilización del management.

En tanto en cuanto no surja una nueva teoría sociopolítica que facilite la transición a un modelo social mucho más ilusionante, esta situación es un tanto inamovible, a pesar de su imperfección. Como señaló el Prof. Llano, se está gobernando desde un gran alejamiento del pueblo.

A pesar de los grandes avances tecnológicos, de la capacidad de innovación y de invención de la sociedad, sobre todo de las sociedades desarrolladas, las expectativas que los sistemas sociales son capaces de crear en las personas sitúan a éstas muy lejos de lo que la sociedad es capaz de entregarles como producto, y eso es una situación alienante. Generalmente, cuando una persona tiene necesidades elementales, y tiene próxima su satisfacción, vive una batalla dialéctica importante, pero está hambriento y satisfecho en períodos relativamente próximos. Cuando tiene la sensación de que los recursos de una humanidad organizada y solidaria, gestionados correctamente, darían para vivir muchísimo mejor, esa persona se rebela, y todos tenemos que rebelarnos con ella por solidaridad.

Concluyendo, el estudio según el modelo de Michael Porter del mercado del poder, da como síntesis las siguientes características:

- Es un sector atractivo, con altos retornos para los sujetos productores, en el que no es necesaria una específica diferenciación.
- Los proveedores individuales están desvalidos con perjuicio para el equilibrio democrático, y los proveedores institucionales son cada vez más fuertes.

- El comprador acusa una gran debilidad frente al sistema y los nuevos ingresos están dificultados, cuando no manipulados.

Si el sector es atractivo para sus productores, podemos colegir que no lo es para el comprador. El sistema correcto sería el que facilite la estructuración civil de la Sociedad, haga posible el progreso y sirva al pueblo.

Por tanto, la situación actual representa un fracaso del sistema y de la estructura.

Esta síntesis nos lleva a concluir que existe una tendencia a la consolidación de un proceso de concentración del poder, a caballo de una confluencia sin precedentes del poder político y del poder económico.

En este sentido, es importante advertir que, desde el poder político, el management puede utilizarse no tanto para gestionar recursos en beneficio de la sociedad en general sino para gestionar el poder con el objetivo de mantenerse en él, lo cual supone una no deseable transposición de fines sociales que reorientan los beneficios lejos de su verdadero destinatario y hace temer, por tanto, el peligro de una nueva servidumbre.

A la vista del análisis de estas tres áreas de preocupación, colegimos las siguientes conclusiones:



- Las expectativas originadas por el progreso marca distancias insalvables con la realidad actual en la consideración de las personas.

- La ingobernabilidad de nuestra sociedad, manifestada por la ineficacia de los gobiernos y su problemática y cuestionada legitimidad, desvela las deficiencias y contradicciones de los sistemas políticos en vigor.

- El fracaso de lo político y la crisis del Estado son, realidades evidentes que permanecen por ausencia de una teoría que facilite la transición a otro sistema social, por la dificultad de aunar las voluntades de los sometidos a un orden que no comparten en su instrumentación y por la connivencia interesada de los favorecidos, que sí lo comparten.

- La ineficacia del sistema tradicional del freno y del acelerador para conducir el desarrollo manifiesta las deficiencias de un modelo de crecimiento superado. La, privatización y la desregulación son movimientos incipientes que confiesan un reconocimiento del mal a evitar.

- La disyuntiva esclaviza/libera, da/quita trabajo, empobrece/enriquece el espíritu, centraliza/autonomiza, acompaña a cualquier proceso innovador importante y es necesario que el sistema garantice la direccionalidad. La

libertad es algo inconcreto si se repara en la ductilidad de los espíritus para orientarse conforme a cadenas bien estudiadas de estímulos informativos (ver referencias del Profesor Sáez Vacas).

- Parece que la ciudad, en su actual realidad vital, aleja de la naturaleza. Es necesaria una reconciliación de la sociedad con la naturaleza.

- La humanidad ha perdido el futuro. Es imprescindible una resituación del hombre en el universo para abordar el porvenir. Es evidente la necesidad imperiosa de una metanoia de la sociedad.

### 3. Un futuro Interesante

Hay un proceso en marcha constante marcado por las siguientes fases de organización social básica:

Familia - clan - tribu - ducado - región - nación - imperio.

Se sugiere que el próximo paso debe ser un nuevo orden basado en las siguientes referencias: SEGURIDAD - NATURALEZA - SOLIDARIDAD

Hay unos objetivos claros para ese nuevo orden social, que son:



El cambio Positivo en las relaciones de la Sociedad con la naturaleza, armonizando industrialización y medio ambiente.

La ruptura del dipolo "creciente productividad" y "creciente población pobre, hambrienta y enferma".

El aseguramiento del abastecimiento de energía sin comprometer las generaciones futuras.

La garantía de justicia global en la tierra, impidiendo la supresión de libertades individuales y el desarrollo de poderes dictatoriales y de burocracias de miras estrechas.

Como referencia de partida, es imperativo distanciarse de acciones esporádicas y aplicar soluciones a medio y largo plazo. Esto equivale a una considerable reducción del componente político en la maquinaria del progreso y a un reconocimiento de que un exceso de este componente representa un freno importante hacia el futuro.

El control de los problemas más importantes de nuestro tiempo pasa por el desarrollo de las democracias y las libertades. Este es esencialmente el trabajo de los políticos, que se materializa en hacer que ciertas cosas sean posibles y que otras no lo sean.

Uno de los aspectos más negativos del progreso reciente estriba en la separación mantenida de las dos culturas. Es cada vez más necesaria la convivencia de las dos culturas; la científico-técnica y la literario-artística. El retroprogreso o la transculturación son denominaciones intelectuales que pueden ser realidad dentro de un movimiento más amplio de estructuración de la sociedad civil.

Existen nuevas iniciativas que se multiplican en la actualidad hacia la búsqueda de soluciones. El Club de Roma, La European Round Table, La Global Challenge Net, la Fundación para la Supervivencia y el Desarrollo de la Humanidad, el Seminario Permanente Empresa y Humanismo, Europa y Sociedad... etc., son intentos que deben ser potenciados porque materializan la voluntad de búsqueda de los fundamentos de ese nuevo orden social.

El management ha transformado el sentido del saber, que ha pasado de ser un ornamento social a ser un capital económico. El management es progreso; pero el management se refiere al hombre. Dirigir es fascinante, pero es además gratificante si se adopta la decisión de respetar al prójimo.

El principio de Peter es una consecuencia del tipo de jerarquías imperantes hasta ahora. Es importante romper los esquemas rígidos de las

jerarquías tradicionales y establecer nuevos sistemas de relaciones más motivadoras e ilusionantes; el management puede facilitar este proceso.

El management está a media distancia entre humanista y científico; por eso sugiere mecanismos más perfectos socialmente para el progreso de la humanidad, si se evitan los usos perniciosos a que hemos hecho referencia anteriormente.

Pero sólo quien posee una fe tiene derecho a tener una esperanza; he aquí los esquemas para una esperanza.

La población futura será más educada. Todas las previsiones apuntan a un crecimiento continuado de los niveles de educación de los habitantes de los países desarrollados, como fuente necesaria de progreso y bienestar. Dado que la cultura eleva los valores más excelsos de las personas, ello redundará en un esfuerzo creciente de solidaridad y racionalidad.

El desarme proporcionará recursos para un progreso positivo. Si los presupuestos de defensa se hacen cada vez menos necesarios, se liberarán importantes recursos que, tendrán destinos más dignos y solidarios.

El fracaso del comunismo y del socialismo radical aglutina hacia el centro las alternativas

políticas, acerca éstas en sus esencias ideológicas y reduce las tensiones sobre modelos sociales diferenciados.

Europa puede ser una gran aventura. La renuncia de poder de las naciones será la gran prueba para el aligeramiento de las máquinas políticas y la racionalización de los Estados. La experiencia europea de integración puede representar el nacimiento del nuevo orden social todavía no diseñado.

Creo que, como síntesis de las referencias positivas de orientación de la revolución social del management, conviene señalar las tres siguientes:

- La importancia vital de la educación y de la formación como una base de crecimiento positivo hacia un progreso concebido desde y para las personas.
- El nuevo e imprescindible papel de la Universidad en la configuración de ese nuevo orden social basado en la cultura y el conocimiento.
- La necesidad del humanismo como planteamiento y esencia de perfección del management, para que éste sea verdadera fuente de progreso solidario y de riqueza y bienestar para la humanidad.

A veces, la coincidencia forzada de dos realidades pasadas que no convivieron en su primera generación puede ser un mecanismo de revitalización y de apagamiento de efectos perniciosos. El humanismo reencarnado en el management, representa la esperanza de la revolución social más pacífica y profunda de la historia de la humanidad. Hagámosla posible, por favor.

## REFERENCIAS

1. Michael E. Porter: *Estrategia Competitiva*. CECSA
2. Michael E. Porter: *Ventaja Competitiva*. CECSA
3. Felipe Gómez Pallete: *Estructuras Organizativas e información en la Empresa*. APD 1984.
4. Fernando Sáez Vacas: *El Núcleo duro de la informática y los Derechos Humanos*. Curso de Informática y Derechos Humanos, 13/16 marzo 1984.
5. Alejandro Llano: *La Empresa ante la nueva complejidad*. Cuaderno 15 del Seminario Permanente "Empresa y Humanismo".

6. Foro de Issyk Kul: *Resistencias de la innovación de sistemas complejos*. Granada 1988.

7. Peter Drucker: *Management and the world's work*. Harvard Business Review. Sept/Oct. 1988.

8. Geoffrey Vickers: *Human Systems are different*. Harper and Row Publishers.

9. Tomás Calleja: *La Revolución Social del Management*. Actualidad Económica del 25 septiembre 1989.

10. Felipe Gómez Pallete: *Publicaciones en la Revista Tendencias*.

11. Leonardo Polo: *La interpretación socialista del trabajo y el futuro de la Empresa*. Cuaderno 2 del Seminario Permanente "Empresa y Humanismo".

## NOTA BIOGRAFICA

Tomás Calleja es Doctor Ingeniero Industrial (ETSII Madrid), Diplomado en Dirección de Empresas por MIT y Diplomado en Hidrología por la UNESCO. Ha sido Profesor Encargado de Curso en la Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales de Madrid (5º Curso y Doctorado). Es profesor del Instituto Internacional



de Dirección de Empresas (INSIDE) de la Universidad de Deusto.

En la actualidad es Secretario General Técnico de Iberduero, S.A., y ocupa la Vicepresidencia del Seminario Permanente "Empresa y Humanismo".

Ha dictado numerosas conferencias y publicado diversos trabajos sobre temas relacionados con la gestión y la estrategia empresarial. Es coautor del libro "La Sociedad de la Información".