

# EL CAPITALISMO SENSIBLE

## MÁS ALLÁ DE LA RIGIDEZ Y LA FLEXIBILIDAD



**Salvador García-Sánchez**  
Profesor titular de Psicología Social (UB). Colaborador del Master en Comunicación en la Empresa en la Escuela de Empresariales (UB)



**Ceferi Soler**  
Director del Centro de Desarrollo Directivo de ESADE. Consultor y formador en estrategia y valores corporativos



**Beatriz Falcón Pampliega**  
Psicóloga colaboradora del Departamento de Psicología Social (UB)

### La evolución del sistema capitalista

La empresa capitalista es no sólo reflejo sino origen indiscutible del mundo de valores en que vivimos y que estamos transmitiendo a nuestros hijos. Es un mundo en el que las conversaciones significativas, las reflexiones éticas y las producciones poéticas son escasas, y en el que las mentes próximas al poder estructural están mucho más al servicio de valores prosaicos de eficiencia, crecimiento cuantitativo y rentabilidad económica a corto plazo que de los grandes éticos y poéticos de solidaridad, libertad, creatividad, desarrollo humano y felicidad.

*«Es, pues, necesario introducir en nuestras consideraciones una cierta utopía, digamos responsable, más allá de la racionalidad convencional estricta, que nos ayude a imaginar el futuro posible de la nueva sociedad ahora emergente y en la que el hombre y la empresa serán, estoy convencido, una auténtica pieza clave...»*

*Es necesario pensar en un nuevo tipo de empresa entregada a un nuevo tipo de hombre sensible y en libertad responsable, es decir, con un máximo potencial creativo, porque no hay creatividad sin libertad. Y que por su sensibilidad sienta, este tipo de hombre, la necesidad de impulsar, firmemente, los valores morales, culturales, éticos y estéticos a nivel personal y social, de manera que estos valores converjan y no diverjan como hasta ahora con el admirable desarrollo material de nuestro tiempo...»*

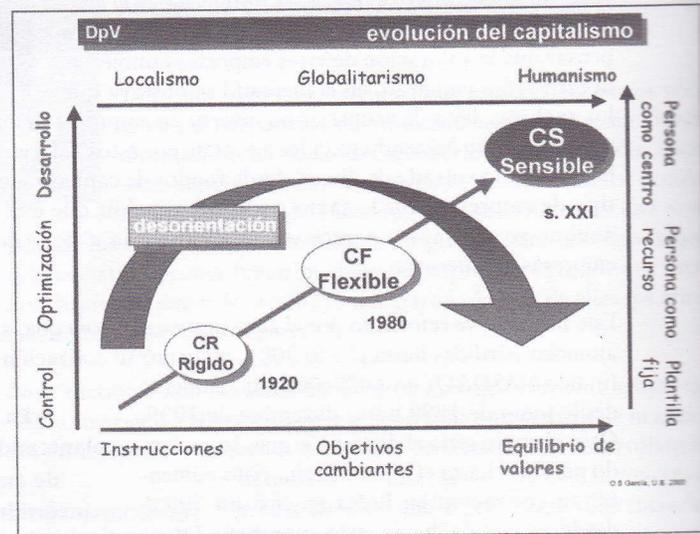
Pere Duran Farell, 1995

Definitivamente, la economía libre de mercado se ha mostrado históricamente como un modelo económico y psicosocial más viable que el comunismo aplicado. Sin embargo, el crecimiento vorazmente ilimitado del sistema capitalista continúa teniendo tres fuertes inconvenientes: es socialmente injusto, tiende a destruir el medio ambiente (físico y cultural) y genera vaciedad consumista (vaciedad no sólo del bolsillo sino del alma). Estas tres limitaciones del capitalismo no parecen ser superadas por la actual tendencia hacia una evolución oligopólico-tecnológica del globalitarismo (Ramonet, 1996), y que para el *homo economicus* viene a ser una fantástica oportunidad tecnocrática de generar más de lo mismo, muchísimo más de lo mismo.

*«Atrapados. En las democracias actuales, cada vez son más los ciudadanos que se sienten atrapados, empapados en una especie de doctrina viscosa que, insensiblemente, envuelve cualquier razonamiento rebelde, lo inhibe, lo perturba y lo paraliza y acaba por ahogarlo. Esa doctrina es el pensamiento único, el único autorizado por una invisible y omnipresente policía de opinión...»*

Ignacio Ramonet, 1996

A modo de un nuevo Renacimiento, la felicidad humana en los tiempos de la nueva economía.com tendrá mucho que ver con la deseable emergencia de un pensamiento humanista de raíces filosóficas mediterráneas propio del *homo sensibilis* (García y Tomará, 2000).  
www.direccionporvalores.com



El capitalismo de principios del s. XX fue un sistema excesivamente rígido y rudimentario (CR) en comparación con el capitalismo de último cuarto de siglo, mucho más flexible y funcional (CF) propiciado por las nuevas tecnologías. Sin embargo, la legitimidad y supervivencia a medio plazo de un sistema capitalista cada vez más generador de desorientación y falta de sentido (sennet, 2000) pasará por su humanización, pasa por evolucionar hacia un capitalismo sensible y solidario (CS). Esta evolución a nivel sociocultural es necesariamente paralela a la evolución de los estilos de liderazgo organizativo que ya estamos también contemplando a lo largo de este siglo: Dirección por Instrucciones (DpV), Dirección por Objetivos (DpO) y Dirección por Valores (DpV). (García y Dolan, 1997).

Existen dos formas básicas de insensibilidad. Una: no darse cuenta de lo que está ocurriendo a nuestro alrededor. La otra: darse cuenta pero no reaccionar.

Resulta sorprendente que lo que ahora mismo escribimos puede llegar a ser leído en cualquier punto del planeta mediante Internet, pero más sorprendente es que con nuestro fascinante desarrollo tecnológico seamos incapaces, por ejemplo, de erradicar el hambre en el mundo.



Hoy mismo leíamos en la prensa cómo otras dos multinacionales se han fusionado. Hemos podido observar multitud de datos económicos sobre el incremento de beneficios que supondrán para ambas compañías esta unión, pero ni siquiera un pequeño apunte analizando cómo han vivido este cambio las personas que se verán afectadas por él y cómo va a repercutir en sus vidas.

Estos son sólo breves ejemplos de algunas de las situaciones que podemos vivir debido al tan mencionado pero conceptualmente poco analizado proceso de globalización o mundialización.

Globalización, nueva economía, capitalismo flexible y pensamiento único son conceptos relacionados y propiciados por las nuevas tecnologías de telecomunicación, informática, robótica y bioingeniería. Sin embargo, estas fascinantes tecnologías que permiten navegar por Internet multiplicando las posibilidades de interacción de forma infinita no nos están impidiendo navegar a la deriva en nuestras interacciones éticas y emocionales.

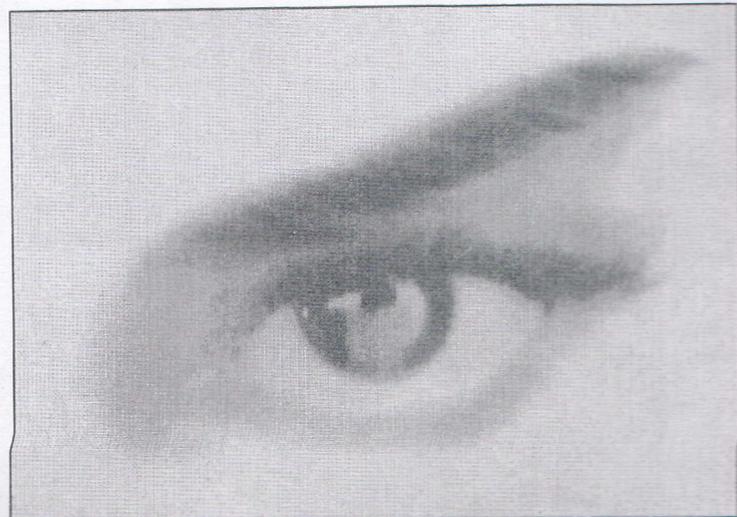
### La interacción entre capitalistas y empleados

La interacción entre la propiedad del capital y los empleados puede producirse desde dos perspectivas distintas de formas de pensar: la economicista todavía predominante y la humanista emergente.

Desde la perspectiva economicista de los capitalismos rígidos y flexibles todavía predominante:

- ➔ La propiedad busca maximizar el rendimiento de su inversión mediante el uso más eficiente posible de sus recursos (considerando a los agentes o empleados estrictamente como recursos), mientras cree que los agentes siempre tienden a minimizar sus esfuerzos y maximizar su remuneración.

Desde la perspectiva neohumanista emergente del capitalismo sensible:



→ ¿Respirar es el fin de la vida? Por supuesto que no: la vida está hecha para cosas más útiles y divertidas. Sin embargo, si no respiramos morimos. De la misma manera, ganar dinero no es la finalidad del capitalismo sensible: es un medio y una consecuencia.

→ Los capitalistas sensibles buscan realizar sus valores personales y sociales mediante la creación de una empresa en la que los resultados económicos sean un medio y una consecuencia de hacer bien las cosas o, lo que es lo mismo, de satisfacer al máximo al cliente gracias a contar con las mejores y más motivadas personas. Se persigue así un triple bienestar económico, ético y emocional, variables todas ellas interrelacionadas.

### La perversión bursátil

Un elemento que, desde esta perspectiva humanista, pervierte el sistema capitalista es la bolsa, en la que el concepto de propietario con valores (CS) pierde identidad humana a favor de la identidad especulativa (CF). El accionista está únicamente interesado en que sus acciones aumenten de valor, y no conoce o no le importa conocer cómo lo hacen. Se comporta como un capitalista rudimentariamente especulativo (CR), tendiendo a presionar para que las decisiones de las estructuras directivas sean a corto plazo y socialmente indiferentes.

Por otra parte, muchas pequeñas y medianas empresas tienen un marco de valores tan estrecho o más que el de las *grandes empresas*.

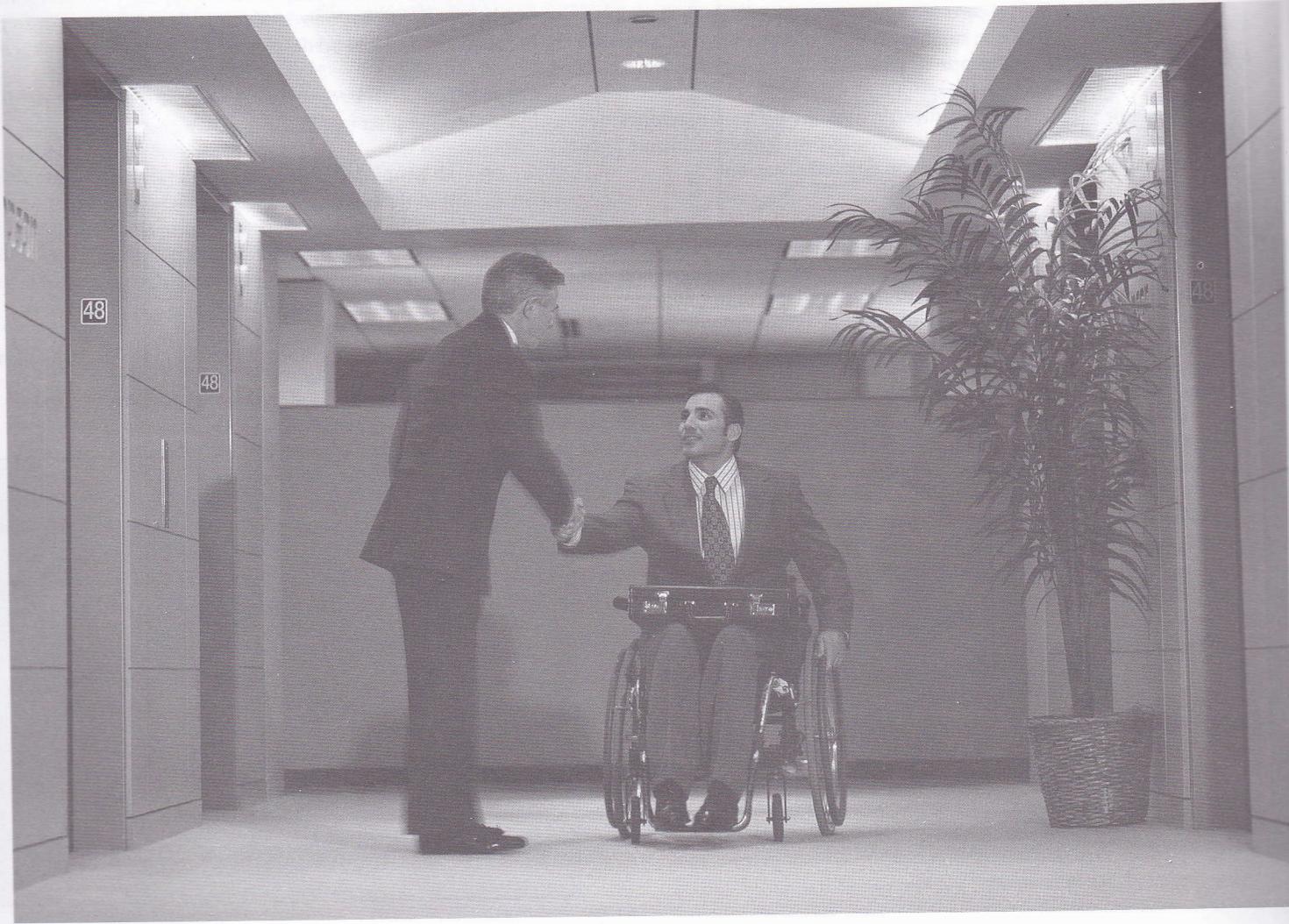
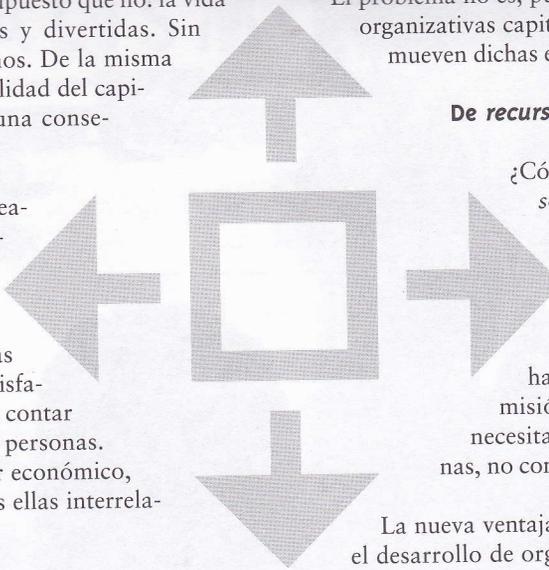
El problema no es, pues, la concentración de poder en estructuras organizativas capitalistas, sino los valores que legitiman y promueven dichas estructuras de gran influencia social.

### De recursos humanos a personas

¿Cómo prefiere usted ser tratado, como un *recurso humano* o como una persona? Por supuesto, los mismos directivos se sienten tratados muchas veces como *meros recursos* por parte de la propiedad de la empresa. Los líderes organizativos del CS necesitan comprender que si los empleados han de ser creativos necesitan una visión y una misión en la que creer (García y Dolan, 1997) y necesitan ser tratados verdaderamente como *personas*, no como meros recursos.

La nueva ventaja competitiva del siglo veintiuno se basará en el desarrollo de organizaciones sanas compuestas por *personas* psicológicamente positivas y resistentes, comprometidas, creativas y flexibles, cuidadas por su organización, capaces de activar a su alrededor un buen apoyo social, suficientemente conocedoras de sí mismas y de la naturaleza humana como para ser buenas comunicadoras y buenas negociadoras, con una vida familiar y personal suficientemente nutritiva como para permitirles estar en forma a la hora de integrar las tensiones internas de la organización y afrontar grados crecientes de desorientación y cambio en su entorno.

Los empleados y sus valores han de figurar en el primer lugar de la razón de ser de la empresa, antes que los clientes y antes que la propiedad. Únicamente si los empleados se sienten tratados con dignidad y atribuyen sentido a su trabajo desarrollarán todo su potencial inte-



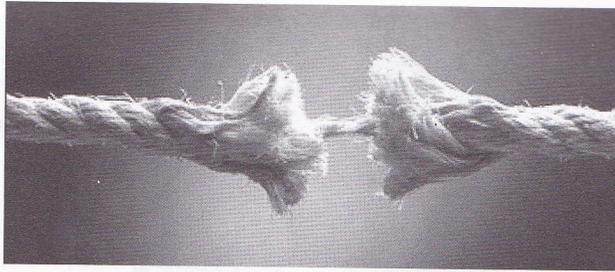
lectual y emocional para generar productos o servicios de máxima satisfacción para el cliente. Y sólo de esta manera la propiedad podrá obtener su legítimo enriquecimiento económico.

### Valores prácticos, éticos y poéticos

Existen tres grupos de valores o principios de acción: los valores prácticos, los valores éticos y los valores que podemos denominar poéticos. Ahí están, por ejemplo, la eficiencia, la honestidad y la armonía. O la ambición, la solidaridad y la libertad. Y también la rapidez, la equidad y la confianza.

El Capitalismo Sensible ha de ser un sistema socioeconómico sensible a la singularidad de las personas y a su entorno físico y cultural, armonizando así los tres tipos de valores prácticos, éticos y poéticos.

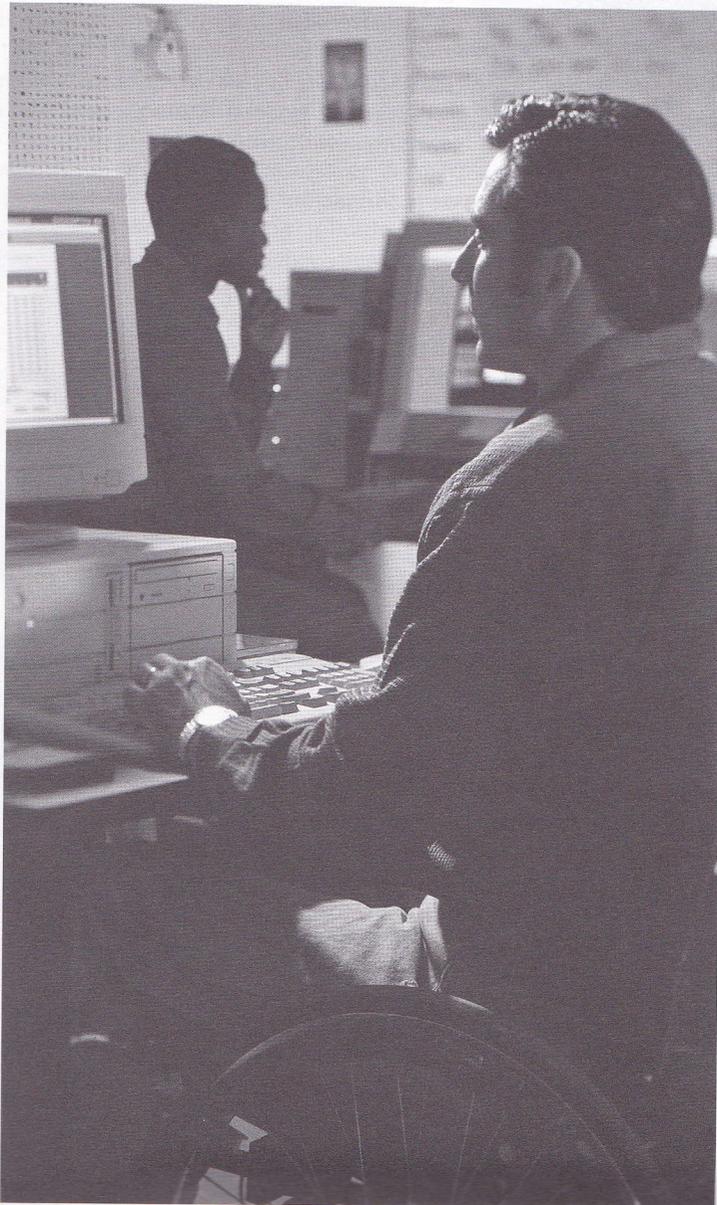
¿Cuándo se darán cuenta los políticos y sus respectivos asesores que inducir el voto con argumentos tan poco imaginativos -aunque indudablemente prácticos- como la simple y políticamente rentable palabra *cambio* es una falta de respeto a los ciudadanos? ¿Cuáles son exactamente los nuevos valores que pretenden impulsar? ¿de qué nuevas creencias están ustedes hablando? ¿O es que el único cambio va a resultar ser el de la cara -más o menos risueña, más o menos consistente- del candidato de turno?



La sociedad civil ha de ir imaginando y construyendo un post-capitalismo solidario, participativo y re-creativo, sensible no sólo a los valores prácticos, sino también a los grandes valores éticos y poéticos. Convertir esta utopía del postcapitalismo humanista en la realidad de un nuevo movimiento social emergente más allá de la llamada postmodernidad (*sic*) dependerá de los valores personales y del valor-valentía de auténticos líderes empresariales y otros agentes de la sociedad civil empeñados en un cambio social humanamente enriquecedor (*human Wealth*).

Así pues, los ingenieros, los éticos y los poéticos hemos de aprender a cuidarnos mutuamente.

Así pues, los ingenieros, los éticos y los poéticos hemos de aprender a cuidarnos mutuamente.



	EVOLUCIÓN DEL CAPITALISMO		
	RÍGIDO	FLEXIBLE	SENSIBLE
<b>Visión</b>	Localista y productivista	Globalitaria y eficiente	Humanista y armonizadora
<b>Cambio</b>	Constancia	Adaptabilidad	Re-creación
<b>Estrategia temporal</b>	Calendario predecible	Inmediatez funcional	Sueño de futuro
<b>Mercados</b>	Cerrados	Abiertos	Solidarios
<b>Valor del tiempo</b>	Puntualidad	Rapidez	Tempo proporcionado
<b>Estilo directivo</b>	Instrucciones	Objetivos cambiantes	Equilibrio de valores
<b>Grado de autonomía</b>	Obediencia	Agilidad impuesta	Libertad responsable
<b>Diseño puestos</b>	Especialización	Polivalencia	Plasticidad
<b>Estabilidad puestos</b>	Permanencia	Transitoriedad	Vivencia
<b>Personas en la empresa</b>	Plantilla fija	Personas como recursos (RRHH)	Persona como centro
<b>Procesos</b>	Repetición	Homogeneidad	Diversidad
<b>Comunicación presencial</b>	Despachos	Reuniones	Conversaciones
<b>Datos</b>	Producción de datos	Utilidad de datos	Privacidad de datos útiles
<b>Medio ambiente</b>	Recurso inagotable a expoliar	Recurso agotable a proteger selectivamente	Bien común a cuidar a nivel global
<b>Valor nuclear</b>	Control	Optimización	Desarrollo (sostenible)

### Bibliografía

DURÁN FARELL, P. (1995) *Comunicación personal*.

GARCÍA, S - DOLAN, S. (1997) *La dirección por valores: el cambio más allá de la dirección por objetivos*, McGrawHill-IESE, Madrid

GARCÍA, S - TOMARÁ, N. (2000) *El conocimiento helénico a través de las palabras: apuntes para directivos humanistas*, Perspectivas de Gestión, Barcelona

SENNET, R. (2000) *La corrosión del carácter: las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*, Anagrama, Barcelona

RAMONET, I. (1996) *Le Monde Diplomatique*, núm; 7, mayo