

"ENCONTRAR SENTIDO EN LA INCERTIDUMBRE"

Charles Handy

"Los tiempos que estamos viviendo son muy confusos, porque muchas de las cosas que daban forma a nuestra vida están desapareciendo. Las instituciones en que nos basábamos, especialmente la organización del trabajo, ya no son tan seguras o tan ciertas.

En primer lugar, las organizaciones de trabajo están desapareciendo muy rápidamente en los últimos tiempos. Un tercio de las 500 compañías de la revista *Fortune* han desaparecido siete años después de su publicación. En segundo lugar, aunque sobrevivan como instituciones, no van a proporcionarnos el tipo de vida que nuestros padres nos hicieron esperar. Si dirigimos la mirada hacia otras instituciones -la ley, las estructuras políticas, la monarquía- encontramos que también ellas están siendo cuestionadas. Son ídolos con pies de barro; descubrimos que están guiadas por meros mortales. Por tanto, es comprensible que nos sintamos muy inseguros en lo referente al futuro.

Para poder alcanzar cierto sentido de cohesión, creo que, utilizando al máximo nuestras mejores habilidades, debemos tratar de descubrir cómo va a ser el futuro. Eso es lo que voy a intentar hacer. Quiero convencer a la gente de que hay, al fin y al cabo, algún sentido en todo el enorme sin sentido que nos rodea.

El conjunto parece ser caótico, pero caos tal vez no sea la palabra justa para describirlo. Desde el punto de vista de la ciencia, el caos no es caótico. De hecho, el caos explica que hay una estructura subyacente en todas las cosas y que existen razones para que se produzcan determinadas situaciones. Pero también hay espacios en las razones, por lo cual se puede realmente actuar en el resultado final de las cosas. Y es eso lo que encuentro tan tremendamente apasionante en medio de toda esta incertidumbre, incluso anarquía, en que nos hallamos inmersos. Porque esto significa que el futuro no está previamente ordenado, ni siquiera en la ciencia-, lo cual significa que un pequeño movimiento de las alas de una mariposa, o yo mismo haciendo algo, puede hacer que el mundo cambie un poquito.

Hasta cierto punto, soy algo pesimista sobre el futuro porque lo percibo como tiempos difíciles. Pero muy en el fondo me siento optimista porque lo percibo como una época de grandes oportunidades para muchos individuos que nunca pensaron que podrían influir en el mundo.

Paradojas

Si vamos a intentar encontrar algún sentido en toda esta confusión que nos rodea, debemos hallar la manera de organizarla en nuestra mente para empezar a entender lo que realmente está sucediendo en el mundo e intentar hacer algo al respecto.

Mi manera de llevarlo a cabo es aceptar que no existen respuestas simples o correctas a **la vida, que está llena de contradicciones y sorpresas y que de hecho está llena de paradojas**. Pero si podemos aprender a entender y aceptar estas paradojas, creo que podemos llegar a encontrar un sendero a través de ellas, podremos convivir con ellas y manejarlas.

Esto es especialmente necesario cuando los tiempos se vuelven más turbulentos, porque en esos momentos el mundo se vuelve todavía más complejo y difícil de entender. De hecho, en cualquier parte adonde dirijamos la mirada, la paradoja parece ser la compañera del progreso económico.

Lo que la paradoja me hace pensar es que dos pensamientos opuestos pueden ser ciertos al mismo tiempo. Por ejemplo, uno puede estar enamorado de una persona, la cual, en determinados momentos, le puede desagradar. Puede desear al mismo tiempo la continuidad y el cambio y tenerlos ambos. Lo que debemos hacer es aprender a equilibrar los opuestos.

Es como montar en un columpio. Uno tiene que saber que para que el columpio funcione, tiene que haber una sucesión de movimientos ascendentes y movimientos descendentes y que ambos opuestos son necesarios para conseguir que el columpio se mueva, un juego en que el movimiento y la emoción se producen por el equilibrio entre contrarios, porque es inevitable que la vida esté llena de paradojas. Creo que la clave para el progreso, e incluso para sobrevivir en la vida y tener éxito, es darse cuenta de que las contradicciones pueden coexistir, y aprender a vivir con ellas.

Por ejemplo, yo sostengo que las organizaciones tienen que ser centralizadas y descentralizadas al mismo tiempo. Deben ser globales y locales al mismo tiempo. Diferenciadas e integradas. Muy ajustadas y sueltas. Tienen que hacer planes a largo plazo y, sin embargo, seguir siendo flexibles. Sus trabajadores deben ser más autónomos pero, por otra parte, estar integrados en un equipo. Pero el hecho es que no podemos dejar que todo esto confunda a la gente. Debemos encontrar la manera de vivir y trabajar con este tipo de contradicciones para reconciliar los opuestos en vez de vernos obligados a elegir entre ellos.

No creo que la mayoría de las personas puedan manejar la paradoja con facilidad, por lo cual tendremos que intentar hacer la vida más simple para entenderlo. La primera medida que podría tomarse sería conseguir que las personas se diesen cuenta de que existe la paradoja y de que la solución no es sencilla. No existe un camino fácil hacia la gloria y la felicidad en

la vida. Pero, por otra parte, necesitamos dar cierta estructura a las cosas para que sea más fácil aprender a manejar la paradoja.

Al principio de la rosquilla

Yo utilizo lo que llamo "el principio de la rosquilla", que dice que la vida es como una rosquilla invertida, en la cual el agujero está en el exterior y la masa en el centro. En la visión del mundo que conlleva este principio, el centro está fijo, y en ese espacio limitado a su alrededor es donde podemos hacer la diferencia. El centro nos da ese poco de seguridad y certeza que todos necesitamos, mientras que el espacio nos proporciona la flexibilidad necesaria para montar el columpio.

Así podemos ver, por ejemplo, que hay algunas actividades centrales en toda organización - los puestos esenciales y las personas necesarias para llevarlos a cabo-, pero alrededor de este centro tiene que haber un espacio abierto lleno de trabajadores y de proveedores flexibles.

Conocemos muchas organizaciones muy novedosas que no tienen una rosquilla completa. Son esencialmente redes que tienen un pequeño centro de gente clave que les proporcionan una competencia central durable, y una serie de asociaciones con organizaciones aliadas, proveedores y trabajadores de jornada parcial, profesionales independientes y clientes que les dan la flexibilidad necesaria para sobrevivir en un mundo caótico.

El tema estratégico para las organizaciones del siglo XXI, será poner en el espacio alrededor de éste. Por ejemplo, una organización tiene que ser lo suficientemente pequeña como para ser humana y flexible, pero al mismo tiempo, en determinadas áreas, tiene que ser grande, porque necesita cierto nivel que ofrecer al mercado, un nivel de investigación o un alcance mundial/global. Esta es la razón por la cual por todas partes vemos organizaciones luchando con la necesidad de descentralizar y de centralizar al mismo tiempo.

Esta idea en sí no es nueva en absoluto. De hecho, desde Aristóteles hemos estado experimentando con el mismo principio en política; es lo que llamamos federalismo.

En el federalismo siempre hay un centro fuerte pero se deja un espacio considerable para decisiones locales. Está centralizado en ciertos aspectos y descentralizado en otros. Es grande, y al mismo tiempo, pequeño. Está regulado en algunos aspectos y carece de regulación en otros. Por ello podríamos decir que se trata del principio de la rosquilla llevado a la práctica, si exceptuamos el hecho de que el federalismo está constituido por una variedad de rosquillas con una gran diversidad de tamaños y formas en una construcción multipolar.

Las organizaciones pueden conseguir lo mismo creando grupos de trabajo en que las personas sean responsables de llevar a cabo un trabajo particular, pero donde también tengan mucho espacio para decidir autónomamente la mejor manera de llevar a cabo este trabajo. Lo que se consigue con esto es una serie de centros a lo largo y ancho de la organización, de modo que la responsabilidad se extiende por un gran número de puntos de decisión. Pero siempre hay algún punto generalizador -un centro en el conjunto de rosquillas- que coordine las actividades y mantenga todo el conjunto unido.

Replantear los trabajos

Por supuesto, el principio de la rosquilla también se puede aplicar al individuo. Si uno va a emplear a individuos que sean inteligentes y que les guste pensar por sí mismos, tiene que asignarles mucha responsabilidad, mucho poder. En caso contrario, se irán porque nadie quiere ser un robot o un instrumento, todos necesitan su rosquilla individual.

En el pasado, los trabajos eran todo centro y nada de espacio. Uno tenía una larga y detallada descripción del trabajo que no le dejaba espacio para expresarse, no tenía espacio para actuar. No tenía capacidad de decisión. NO tenía la más mínima oportunidad de dar nueva forma a su rosquilla o a la del grupo del cual formaba parte.

Hoy día pasa el caso contrario, **a veces llevamos la delegación de facultades demasiado lejos**. Decir, por ejemplo, que no hay centro en nuestra rosquilla, que todo es espacio, puede ser aterrador, porque no hay estructura ni certeza. Decir, además que no hay límites para nuestra rosquilla es aún más aterrador, porque quiere decir no hay fin para nuestro trabajo o tarea.

Uno de los retos que enfrentan las organizaciones es dar a la gente espacio para actuar con iniciativa pero siendo capaces, al mismo tiempo, de definir el éxito. La razón por la que algunas personas trabajan tanto, demasiado, con frecuencia me parece que es porque no hay límites entre las rosquillas. Sus gerentes no paran de decirles que deben trabajar con más intensidad, que deben lograr ganar más dinero, o cerrar más tratos, vender más de esto o de aquello. No pueden lanzar una mirada atrás y decir: "Ha sido un gran año", porque siempre piensan que podría haber sido mejor.

Vidas de cartera

En el siglo XXI veremos cada vez más gente adoptando una solución de "cartera" a su vida y a su trabajo. Lo que quiero decir con esto, es que la vida consistirá en un conjunto de diversas actividades, casi como una cartera. Una parte de esa cartera está compuesta por las actividades centrales que proporcionarán las cosas esenciales para vivir, mientras que el resto serán las actividades que consideramos como de realización personal, entre ellas nuestras responsabilidades para con otras personas o la diversión.

En vez de tener una carrera profesional en el sentido tradicional, tendrá, para parte de su vida, una "carrera profesional de cartera", en la que parte de su tiempo lo invertirá en ganar un sueldo u honorarios, y el resto será para trabajo comunitario o estudios o cualquier otra cosa. Mucho de ese tiempo se dedicará al trabajo de una manera, aunque mucho de ese trabajo no reporte un sueldo, y todo ello formará parte de una cartera de actividades que, de manera creciente, definirán al individuo.

Algunos hombres de negocios comienzan a reconocer las ventajas de estas carteras y a animar a la gente de su entorno a dedicarse a algún trabajo voluntario para la comunidad que contribuya a su desarrollo personal. También comienzan a preparar carteras de diferentes tipos dentro de la misma organización para descubrir los diferentes talentos de las personas que trabajan en ella.

Debemos recordar que **la misma definición de trabajo está cambiando**. Trabajo solía significar trabajar para uno mismo, e incluso por uno mismo. En un futuro cercano, la mitad de la mano de obra de los países desarrollados trabajará "fuera" de la organización. Las organizaciones tradicionales suelen tener sólo un 55 por ciento de trabajadores de jornada completa; el resto son temporales, de jornada parcial o trabajadores contractuales. Nuestras carteras serán cada vez más un conjunto de diferentes trabajos para diferentes clientes.

Estar fuera de la organización hará que la vida sea muy complicada en cierta forma. Los que elijan "ir en cartera" o se vean obligados a ello por una organización que haga una reducción de personal tendrán que aprender a enfrentar su recién encontrada independencia. Tendrán que dividir su vida en diferentes actividades para hacer ciertas cosas y no dejar que una actividad solape a otra. Tendrán que aprender a vender sus servicios o encontrar un agente que lo haga por ellos, a planear su futuro más que tomarlo como venga, a ponerse al día y aprender nuevas cosas continuamente y, lo más importante, a determinar cuál debe ser su objetivo en la vida, ahora que nadie más tiene esa vida a su cargo.

Lo que quiero decir con todo esto, es que puede ayudarnos a manejar las paradojas de la vida el darnos cuenta de que algunas cosas son siempre invariables, pero que hay un espacio terriblemente grande alrededor de las cosas en que podemos movernos.

Y cuando nos adentramos en ese espacio vacío alrededor del centro es cuando somos creativos. Es cuando nos convertimos en ese perturbador tris del caos que es lo que realmente hace mover las cosas. Y ese tris es lo mejor de todo.

Más allá de la certeza

En los días que corren casi nada es seguro. En los viejos tiempos, cuando las organizaciones eran más jóvenes, había el sentimiento de que a su debido tiempo llegaríamos a algún tipo de ley científica sobre las organizaciones. Las compañías tendrían éxito porque podrían predecir el futuro y, hasta cierto punto, incluso manejarlo. Por ello entonces diseñamos y

construimos nuestras organizaciones sobre las premisas de la planificación, la predecibilidad y el control. Solíamos utilizar palabras como planear, operar, controlar, medir. Pero en mi concepto, todas esas palabras ya no pueden utilizarse en el presente. No son útiles en un mundo que está fluyendo en vez de permanecer quieto en un sitio. **Todo lo que podemos hacer ahora es dejarnos llevar por la corriente e intentar dirigir las cosas un poco.**

Como Heisenberg y su principio de incertidumbre, uno puede hacer predicciones en el conjunto -cuando reúne todas las cosas puede deducir, por ejemplo, las diferentes formas en que van a actuar los mercados-, pero cuando se acerca a mirar los pequeños átomos que forman el conjunto, todo lo que puede hacer es medir su velocidad y su dirección; no puede indicar con precisión o definir exactamente dónde se encuentran. Así como es posible tener una especie de visión general del camino que el mundo ha tomado y la forma en que van a desarrollarse los negocios, no se puede predecir realmente con certeza en qué van a desarrollarse los negocios, no se puede predecir realmente con certeza en qué posición nos encontraremos en ese futuro a más de dos o tres años vista.

A pesar de esta inseguridad es preciso actuar. A veces tendremos que tomar decisiones a diez años vista y estar preparados para revocarlas o abandonarlas si resultan incorrectas. Estamos viviendo en un mundo diferente. **Debemos aprender a vivir con el caos y la incertidumbre, tratar de sentirnos cómodos con ella y no buscar certeza donde no la hay.** Como digo en mi libro *The Empty Raincoat*, es más fácil entender la vida que ya hemos vivido, pero tenemos que vivir hacia adelante. Sólo podremos lograrlo entrando en la incertidumbre e intentando crear, dentro de ella, nuestras propias islas de seguridad.

No estamos hablando aquí de la seguridad contractual dentro de una organización, como un contrato de empleo, etc. La nueva forma de seguridad será psicológica y personal. Será la creencia de que si la cosa no funciona, siempre podemos hacer algo más. Uno es su propia seguridad.

Debemos encontrar una seguridad personal también en nuestras relaciones. No estamos hechos para estar solos, necesitamos un sentido de conexión, debemos sentir que el hecho que estemos aquí les importa a otras personas, porque si no importa que estemos o no estemos ahí, empezamos a pensar que nuestra vida no tiene ningún sentido. Si no tenemos ninguna conexión con nadie, no tenemos ninguna responsabilidad y, por tanto, ningún propósito.

Inventando el futuro

No podemos mirar hacia el futuro como una continuación del pasado. Las cosas que lo llevaron a usted a donde está no le van a ayudar mantenerse allí. Pero, por otra parte, si no sabe de dónde viene le será difícil avanzar.

En realidad, debemos ver el futuro como una serie de discontinuidades y debemos aprender a seguir el paso.

Yo utilizo la metáfora de la segunda curva, la segunda parte de la llamada curva sigmoideal. La curva sigmoideal, o en forma de S, describe el modo en que se desarrollan los hechos en la vida real. Comienza con un valle y a continuación, gracias a la suerte o a una buena administración, crecen y elevan la curva, pero al final, declinan. Todo sufre una decadencia. Esto pasa con imperios, corporaciones, ciclos de vida de un producto, relaciones, e incluso la vida misma. La única forma en que se puede crecer de manera continuada en el futuro es creando una nueva curva antes de que la primera empiece a descender, lo cual significa tener constantemente inventiva y creatividad.

Últimamente ha estado de moda entre las compañías describirse a ellas mismas como organizaciones solucionadoras de problemas. Esto es totalmente falso porque cuando descubren el problema y lo solucionan ya están pasadas. Tienen que ir por delante del problema. Tienen que inventar el mundo. Tienen que crear la "segunda curva".

Para que las organizaciones puedan volver a crearse, de cara al futuro, deben estar preparadas para desembarazarse del pasado; en caso contrario, permanecerán encerradas en su curva actual y, tarde o temprano, desaparecerán. El arte está en no desembarazarse del pasado de una sola vez, no pueden abandonar la primera curva hasta que hayan acabado de construir la segunda.

Por ello durante algún tiempo el pasado y el futuro tienen que coexistir en el presente, y ese es el camino a través de la paradoja.

La manera de entender uno el futuro, en las organizaciones, en la sociedad y en su propia vida, es encargarse del futuro, no responder a él.

Escribí un libro titulado *The Age of Unreason*. El motivo por que escogí este título fue porque George Bernard Shaw escribió una vez que el hombre razonable reacciona al mundo, mientras que el hombre irrazonable trata de que el mundo reaccione a él. Por lo cual, según Shaw, todo el progreso (y debo agregar que todos los desastres también) son causados por personas irrazonables, que son las que realmente intentan cambiar el mundo. Lo que esto quiere decir es que no podemos esperar que nos ofrezcan un trabajo seguro y una larga carrera profesional; debemos decidir qué tipo de vida queremos llevar y salir, y hacer que suceda.

Esto requerirá que cambiemos completamente nuestro actual sistema educativo. Nuestras escuelas están diseñadas sobre el supuesto implícito de que todos los problemas del mundo han sido ya resueltos y que el profesor conoce todas las respuestas. El trabajo de un profesor es presentar el problema a los estudiantes, después la respuesta y, finalmente, instruirlos. Tal como yo veo el mundo, el mundo futuro en continua discontinuidad, los problemas todavía no han aparecido. Debemos inventar el mundo. La educación tradicional

corre peligro de ser deshabilitadora, y no lo contrario. Muchos de los supuestos de mi educación indicaban que había cosas "conocibles" del mundo, y que si uno las conocía, podría caminar por ese mundo con cierta seguridad. Ahora sé que he tenido que desaprender muchas de esas cosas.

La vida parece ser una sucesión de problemas abiertos que no parecen tener respuestas correctas, pero que a pesar de ello piden una respuesta. Solíamos pensar que la vida era un problema cerrado, que todo tenía una respuesta correcta, sólo que no la conocíamos todavía. Pero alguien la encontraba, generalmente alguien mayor y más experto que nosotros. Y con un poco de investigación, nosotros también encontraríamos esa respuesta. Una pregunta cerrada sería: "¿Cuál es el camino más corto a Londres?"

Existe una respuesta para ello. Pero una pregunta abierta es: "¿Por qué quieres ir a Londres?". No hay una respuesta correcta para esto y, sin embargo, tenemos que encontrarla. Me parece que la vida es cada vez más así. Mi respuesta tal vez no será igual a la de los lectores pero, con todo, tengo una respuesta y debo seguir con ella. En general, nuestra educación no nos ha preparado para esto.

Creo que sería necesario un sistema escolar totalmente diferente, algún sistema que no se base sólo en adquirir conocimientos y conocer hechos. Estos son todavía necesarios, por supuesto, pero son de fácil acceso. Me gustaría equipar a cada niño con un Macintosh Powerbook y un CD-ROM para que potencialmente pueda acceder al conocimiento con la punta de los dedos. El trabajo del profesor será ayudarle a saber qué hacer con todos esos conocimientos y *cómo* hacerlo.

Así podemos hacer que el futuro tenga un sentido. Tenemos que darle nuestro propio sentido. De la misma manera, las organizaciones tienen que construir su propio futuro. **El mundo está a disposición del que quiera. Esto me parece a la vez apasionante y aterrador.** Para hacer que sucedan las cosas en el futuro hemos de tener confianza en nosotros mismos y creer en nuestra propia valía. Esto es lo que las escuelas tendrían que enseñar.

⇒ ¿Usted cree que tendremos que redefinir nuestra perspectiva global sobre la forma en que funciona el mundo?

Sí. Solíamos pensar que el mundo era, hasta cierto punto, un lugar racional gobernado por gente racional. Estamos descubriendo que, en realidad, es un lugar bastante confuso y desordenado y que no hay nadie encargado de él. Por ejemplo, nos gusta pensar que podemos poner una cifra en las ganancias de Gran Bretaña. Pero ¿cómo podemos ser convincentes al respecto? La cantidad de dinero que se mueve semanalmente en la City de Londres es mucho mayor que el producto nacional bruto de toda Gran Bretaña. Este

tremendo flujo de negocios corre de un lado a otro, y no podemos contarlos porque es literalmente invisible.

Nadie puede ver o contar una gran parte de lo que hacemos realmente hoy día. Estamos viviendo en una economía virtual, y sólo podemos adivinar la riqueza de nuestros países. Si uno no puede contar algo, es difícil que lo controle. Los gobiernos son incapaces de controlar lo que las personas hacen, dónde lo hacen, cómo lo hacen, porque ya no pueden ver mucho de ello o contarlos.

En otras palabras, vivimos en un mundo que creíamos que estaba gobernado y cada vez más está más gobernado. Un mundo donde los antiguos métodos de control ya no funcionan. Las viejas fuentes de autoridad ya no llevan las riendas.

Desde que escribí *The Empty Raincoat* he estado leyendo sobre la historia del Renacimiento europeo y me acordé de los primeros años de la imprenta. Antes de la invención de la imprenta a principios del siglo XV, teníamos que creer que las instituciones como la iglesia o la monarquía sabían más que nosotros. Al fin y al cabo, eran las únicas fuentes de conocimiento y de sabiduría de que disponíamos. Cuando llegó la imprenta y pudimos por fin leer la Biblia en nuestra propia lengua, en nuestras casas, y pudimos pensar sobre la vida, la moralidad y el orden social, descubrimos que muchas de esas instituciones tradicionales tenían los pies de barro. El rey y los sacerdotes se convirtieron en personas normales y corrientes, no mucho mejor -muchos de ellos- que el resto de los mortales.

Eso fue muy emocionante porque nos permitió ser creativos y emprendedores. Llegamos a la época renacentista con todas las cosas magníficas que trajo consigo. Pero, al mismo tiempo, nos dio una gran inseguridad, mucha incertidumbre, facciones y guerras, pues los hombres rivalizaban unos contra otros para ocupar el puesto vacante de autoridad. Pienso que eso mismo está pasando ahora. Mientras que en aquella época la diferencia la marcó la aparición de la imprenta, ahora tenemos la televisión, los computadores, la red Internet y los CD-ROM. Tenemos cantidades increíbles de información sobre todas las cosas, por lo cual todos podemos saber tanto como cualquier primer ministro o presidente, y probablemente disponemos de más tiempo libre que ellos para digerir toda la información.

Podemos tener ideas propias sobre las cosas, y ello roba autoridad a las instituciones. Podemos ver al presidente de los Estados Unidos o a la reina de Inglaterra por televisión, y algunos de nosotros podrán pensar que son gente corriente y que no son tan importantes.

Pasa lo mismo con las compañías. Apenas se pone un computador en cada mesa de trabajo, el trabajador medio se hace un poco más poderoso. Él puede saber tanto como el jefe, y a veces mucho más. Por tanto, estos "trabajadores del conocimiento" asumen mayores responsabilidades y, de alguna manera, se liberan de la autoridad y el control de nuestras antiguas instituciones.

Le estamos dando a la sociedad una mente propia.

Por una parte, esto es muy emocionante, porque puede llevarnos hacia un nuevo Renacimiento en el siglo XXI. Veremos mucha creatividad apareciendo por todas partes como pasó en el siglo XV, pero, a la vez, es muy aterrador porque la gente no está acostumbrada a no tener una autoridad cerca.

Eso es lo que quiero decir cuando hablo del "borde del caos".

Es una expresión que los científicos utilizan para describir períodos de grandes turbulencias, cuando una nueva vida nace de la caída de la vieja. Cuando la complejidad y el caos se fusionan en un nuevo orden y nos encontramos en ese lugar al "borde del caos" hay un gran potencial para la creatividad, pero también por definición son un tiempo y un lugar muy difíciles y llenos de problemas.

Creo que es ahí donde nos encontramos en este momento.

La promesa vacía del progreso

El progreso económico ha resultado ser una promesa vacía. Esperábamos tener una sociedad más justa, más ordenada; una sociedad en la cual las personas tuviesen básicamente una vida sencilla, calmada y decente. Y no es así.

Tenemos sociedades que están mucho más divididas de lo que quisiéramos porque en nuestra incansable búsqueda de la "eficiencia" estamos polarizándonos en los "tiene" y los "no tiene". Nos estamos dando cuenta de que el trabajo cada vez puede resultar más apreciado o menos apreciado, por lo cual los ricos se vuelven cada vez más ricos y los pobres se vuelven cada vez más pobres, a veces en términos relativos y a veces en términos absolutos. Está emergiendo una clase baja y está creciendo una clase más alta aún.

Durante años hemos situado la búsqueda de la eficiencia y del crecimiento económico sobre todo lo demás porque entendíamos, que en ello consistía el camino hacia el "progreso". Pero lo hemos llevado a cabo a expensas de nuestros trabajadores, de nuestras comunidades y, tal como nos hemos dado cuenta en los últimos años, de nuestro medio ambiente.

También hemos aplicado la idea de competitividad global a cosas que realmente no pertenecen a ese ámbito. Me refiero a actividades como la salud, la educación, el gobierno local, las organizaciones del bienestar social y las pequeñas industrias de servicios. Estas no tienen que competir con el mundo en cuanto a eficiencia de costos, pero insistiendo en que lo hagan estamos consiguiendo que el método y la eficiencia sean más importantes que el resultado. Esto es una manera incorrecta de pensar y una mala economía. En este proceso estamos creando una sociedad que no está a gusto consigo misma.

Esto es muy difícil de comprender porque es muy confuso. No es como una situación de guerra cuando uno sabe muy bien quién es el enemigo. **Ahora el enemigo somos nosotros y nuestras sociedades, porque contra lo que estamos luchando es contra nuestro propio sistema de valores, nuestros propios principios.** Estamos descubriendo que lo que

creíamos que era correcto, es decir, ser más eficientes, trabajar con más ahínco y ser más ricos, no nos lleva al Nirvana que buscábamos.

Al menos no a todos. Lo cierto es que los que están consiguiendo más dinero son los que no están seguros de que valga la pena.

¿Quién quiere ser rico en la tumba? Y los que no están consiguiendo ganar dinero piensan que el mundo no tiene sentido porque el dinero es lo único que vale la pena poseer, y ellos no lo tienen.

⇒ ¿Esta usted preocupado por el futuro capitalismo?

Sí, lo estoy. El capitalismo se basa en que la gente trabaje muy fuertemente para hacer ricas a otras personas, con la esperanza, a veces errónea, de hacerse ricos ellos también. Bajo el capitalismo, el crecimiento depende de hacer que unas personas envidien a otras personas para que deseen lo que las otras poseen. Creo que esta visión del mundo es bastante desagradable. Por otra parte, si no generamos riqueza, todo el mundo será tan desgraciado como lo era antes de la Revolución Industrial. Adam Smith dijo que el crecimiento económico tenía el poder de acabar con la pobreza, de hacer que las personas fuesen más felices y de la pobreza, de hacer una vida más saludable. Por tanto, de acuerdo con sus palabras, ninguna persona sensata puede estar en contra de ese crecimiento.

Pero también dijo que el crecimiento no restringido podía llevar hacia una economía de "cosas inútiles". Por tanto, pienso que nos encontraremos descendiendo por una carretera sin salida si seguimos persiguiendo el crecimiento económico como si éste fuese lo único importante. A veces podemos pagar un precio demasiado alto por el éxito.

Recientemente hicimos una visita al sur de la China y a la provincia de Guandong, cerca de Hong Kong, donde el índice de crecimiento ha sido de un 12 por ciento al año. Y en Shentzen City, una nueva área económica, donde el índice es del 21 por ciento al año.

Cuando algo está creciendo de esa manera, las personas no caminan, corren, con sus teléfonos móviles pegados a la oreja, y esto lo puede ver uno por todas partes allí. Es lo que algunas personas llaman "el salvaje Este del capitalismo", y con mucha razón.

Esto está causando una elevada tasa de destrucción. La Tierra está siendo assolada en todas partes para crear una base nivelada para nuevos edificios y autopistas. El índice de contaminación se ha disparado. Las personas caen de los edificios y se matan cada día porque no hay leyes o regulaciones de seguridad industrial.

Hay escasas leyes eficaces. Es realmente como la fiebre del oro.

Uno se pregunta por qué están haciendo esto, porque parece que están creando una sociedad horrible. Al fin y al cabo, a la larga, ¿quién querrá ser rico en un desierto social como ése, o hacerse viejo en una tierra de desechos así?

Lo mismo puede aplicarse a las sociedades capitalistas de todo el mundo. **¿Quién querría tener éxito en el tipo de desierto social que corremos el riesgo de crear en nuestros propios países?** Incluso podemos correr el riesgo de tener que rodearnos de altas vallas y guardias armados, como en la zona de lata del norte de Johannesburgo, para sobrevivir en la tierra que hemos creado.

Debemos preguntarnos por qué estamos haciendo esto. En el proceso estamos trabajando tanto que corremos peligro de perder nuestra humanidad. La vida está hecha para vivirla, y, por supuesto, el trabajo forma parte de la vida pero hay más cosas.

Esta lección la aprendí de Italia, donde pasé mucho tiempo: el proceso de vivir es un trabajo de jornada completa. En Italia el solo hecho de vivir -hablar, comprar, cocinar, comer, la familia y todo lo que conlleva- consume realmente un día entero. Es un milagro que los italianos consigan hacer algo de trabajo. Pero esto hace que su vida sea más rica, que tengan más razón de existir.

Por todas partes veo personas que van a la oficina cada día y vuelven de ella con sus maletines llenos de papeles para poder leerlos durante la noche y volver al día siguiente a la oficina para vaciar de nuevo sus maletines. Uno creería que esto se encuentra en la causa de alguna gran religión o cruzada, o sólo es una colosal pérdida de tiempo. ¿Por qué realizar todo eso sólo para hacer que los accionistas sean más ricos aún? **Todavía tenemos que hacer un gran trabajo de redefinición fundamental si no queremos perder la carretera hacia el futuro que creíamos que el capitalismo había ganado.**

Reformulando el capitalismo

El comunismo tenía una causa -que era idealmente un sentido de igualdad y prosperidad para todos, que todas las personas eran y podían ser iguales-, pero carecía de un mecanismo apropiado para llegar a la causa, mientras que el capitalismo es un mecanismo pero parece carecer de causa. ¿Sólo consiste en hacernos ricos o existe algo más en la vida que eso? Porque cuando conseguimos el dinero no parece bastar. La pregunta es: ¿Corremos el peligro de lanzar el bebé junto con el agua de la bañera? El agua de la bañera es la ineficiencia y la intolerancia del comunismo, y el bebé su idealismo. Y esto es lo que tristemente le falta al capitalismo. Hay un cáncer en el corazón del capitalismo.

El primer paso a la hora de reformular el capitalismo es tener las ideas totalmente claras sobre para qué sirve todo esto y para quién es. No creo que la respuesta de que sirve a los financieros -es decir, los accionistas- sea muy válida desde un punto de vista práctico y moral. Debemos darnos cuenta de que la nueva fuente de riqueza es la inteligencia. No la

tierra, ni el dinero, ni las materias primas, ni la tecnología; son los cerebros y las habilidades del ser humano.

Durante años, los consejeros de las corporaciones han estado hablando sobre sus empleados como sus valores principales. Ya es hora de que se den cuenta de que es totalmente cierto porque la única esperanza de una seguridad futura estriba en los cerebros de esas personas.

Pero en la época del capital intelectual, ¿quiénes son los dueños del capital? No son accionistas. No es posible en un sentido real. Los dueños del intelecto son los trabajadores clave de la compañía. En otras palabras, son los activos los dueños de los activos porque no podemos, en un sentido real, ser dueños de otro ser humano -siempre pueden abandonarnos- ni es correcto ser dueños de un ser humano- solíamos llamar al hecho esclavitud.

Por tanto, un modelo que diga que la compañía pertenece a las personas que la financian -y que las personas que trabajan en ella son meros instrumentos de aquellos dueños- ya no tiene cabida en esta época, y no será en absoluto apropiado en el futuro. No es el tipo de concepto que se considerará correcto.

Si no cambiamos las leyes de la compañía, vamos a ver cómo la bolsa se convierte en un gran casino, y esa medida no es una base sensata para ninguna economía. Debemos cambiar las leyes para que los financieros sean realmente financieros y no dueños, es decir, que sean el prestamista de la hipoteca. Tiene algún tipo de seguridad sobre lo que está haciendo la compañía, pero no tienen el derecho de decirles a los trabajadores lo que deben hacer. Tienen el derecho de pedir unos intereses razonables para su dinero, y eso es todo. También sería conveniente replantear el derecho a voz que los nuevos activos tengan en la propiedad y en el manejo de la empresa. Actualmente, los únicos con derecho a voto en la mayoría de las empresas son los altos directivos y los accionistas. No creo que esto sea lo mejor; necesitamos un equilibrio de poder más justo. Necesitamos dar más derechos a los empleados que trabajen allí porque, al fin y al cabo, son los activos reales de la compañía.

En la economía del mañana, cuando la inteligencia será una propiedad, tendremos que asegurarnos de que todos tengan el derecho de poseer parte de esa propiedad y de la riqueza que conlleva. Todos tendrán que ser inteligentes -en su sentido más amplio. Las organizaciones tendrán que reconocer su papel de formadoras y educadoras. Los gobiernos tendrán que invertir en la inteligencia de todos sus ciudadanos si no quieren ver la sociedad más dividida que nunca.

Por supuesto, cada uno de nosotros también tiene su parte de responsabilidad en todo esto. Debemos darnos cuenta de que nuestra futura prosperidad depende de nuestras aptitudes y de nuestra educación, por lo cual tendremos que estar continuamente desarrollando y poniendo al día nuestras habilidades. En efecto, debemos aprender a ver nuestra educación

como una tarea de nunca acabar si queremos tener alguna participación en la nueva forma de propiedad.

Encontrar un nuevo propósito

Encuentro que a veces es útil mantenernos aparte para observar y darnos cuenta de que sólo somos una cosa ínfima en los ecos del tiempo y en los océanos del mundo y que sólo vamos a estar aquí durante un período de tiempo muy reducido. No podemos cambiarlo todo o hacer del mundo un lugar perfecto. Pero, a pesar de eso, debemos intentar hacer lo máximo, porque creo que existe una razón por la cual estamos aquí, -aunque sólo sea para que siga el espectáculo.

Me preocupa el hecho de que cada vez más gente encuentre que es aburridor seguir con el espectáculo, pues incluso tener hijos, por ejemplo, o hacer que la organización siga funcionando está dejando de ser un propósito. En lugar de ello, la vida se está convirtiendo para muchos en una existencia temporal, existencial e incluso egoísta donde lo que estamos tratando de hacer es vivir el momento. Sólo quedan unas pocas grandes causas.

Me sorprendió mucho el libro *The End of History* de Fukuyama, que no era el grito triunfalista que muchos interpretaron, el último triunfo de la democracia liberal sobre el comunismo. Lo que a mi entender quiso decir es que, la combinación de la economía y de la democracia liberal significa que elegimos a los políticos para que nos hagan felices y que esto es a lo que deben aspirar si desean ser reelegidos. Hemos acabado comportándonos como perros, sólo queremos tumbarnos bajo el Sol y que nos alimenten.

Nuestra única razón en la vida es sobrevivir lo más confortablemente posible, una muestra de nuestro egoísmo.

Siento, no obstante, que cada vez más gente quiere que la vida signifique más que eso. Ya no espera que los políticos se lo consigan sino que busca nuevas instituciones.

Es responsabilidad de la organización dar un propósito si quiere conservar a los buenos empleados. Si usted quiere conservar a la gente de talento, tiene que crear una causa. En caso contrario obtiene una mera relación instrumental en la cual, yo trabajo para usted sólo porque gano dinero o porque estoy aprendiendo algo que podré utilizar en otro sitio. De esa manera usted obtiene finalidades a muy corto plazo, finalidades muy egoístas.

Considero que lo mejor y más satisfactorio en la vida es encontrar un sentido más allá de uno mismo. Si el propósito es sólo para uno mismo, tiende a disiparse con rapidez.

Si uno se sienta y bebe una botella de vino solo, está bien con la primera copa, pero cuando va por la cuarta no puede más. No puede hablar con nadie, no puede compartirla con nadie.

Si uno no tiene una razón más allá de uno mismo, superior a uno mismo, acaba decepcionado al final.

Por todo ello, considero que debe cambiar el significado de los negocios de ser un instrumento de los dueños para ganar dinero y que emplea a otras personas como instrumentos de la organización para lograr tal fin, a ser algo más parecido a una comunidad con un propósito.

⇒ ¿Qué consejo les daría usted a las organizaciones, a las sociedades y a los individuos para ayudarles a prepararse para el siglo XXI?

Les diría que recordaran el paso y lo celebraran si es el caso, pero que lo pusieran a un lado. No dejar que el paso permanezca en el camino hacia el futuro porque el futuro va ser diferente, y tenemos que desaprender la forma en que actuamos en el pasado para poder actuar en el futuro.

Por supuesto que el pasado es importante. Necesitamos tener un sentido de la historia, pero no podemos adentrarnos en el futuro mirando por encima del hombro. **No podemos tropezar entrando en el futuro de espaldas.**

Si ingresamos en una empresa y encontramos expuesta su historia pasada, debemos preocuparnos. En cambio, si ingresamos en una empresa y ésta tiene expuesto lo que traerá el futuro debemos entusiasmarnos.

Porque lo más emocionante del futuro es que podemos darle forma".