

**Isabel De Val-Pardo  
José María Corella**

**DIRECCIÓN  
Y GESTIÓN  
HOSPITALARIA  
DE VANGUARDIA**





# Agradecimientos

---

Si «de bien nacido es ser agradecido», no queremos que pese sobre nosotros el desagrado hacia las personas que han contribuido e inducido a plasmar nuestros conocimientos en el ámbito de la Administración Pública y, en particular, en el de los Cuidados de la Salud. En una sociedad poco proclive al reconocimiento, nos parece de justicia dejarlo expreso públicamente.

En particular gracias a:

María Soledad Aranguren Balerdi, por su irrefrenable sinceridad y por inducirnos a compartir nuestros conocimientos. Su insistencia ha hecho que aceptemos algunas responsabilidades y, en el caso de esta monografía que el lector tiene en sus manos, le agradecemos encarecidamente sus comentarios y aportaciones a los textos del marco ilustrativo, que se han mejorado gracias a sus observaciones, debido al dominio que posee desde su experiencia en los distintos puestos de responsabilidad ejercidos en el Departamento de Salud del Gobierno de Navarra y en la dirección hospitalaria.

En general, queremos dar las gracias a todos los profesionales del Departamento y del Servicio de Salud de la Comunidad Foral de Navarra, por su buena disposición y colaboración cuando hemos requerido su opinión en cuestiones en las que nos sentíamos profanos.

A todos, nuestro agradecimiento.

Isabel De Val-Pardo  
José María Corella



# Índice

---

<b>Prólogo: Diálogo entre teoría y práctica.....</b>	<b>XIII</b>
--	-------------

## **PARTE I. MARCO TEÓRICO**

<b>Capítulo 1. Cambio y dinámica del medio económico.....</b>	<b>3</b>
1.1. Claves y efectos del cambio .....	3
1.2. Algunas generalidades sobre la materialización del cambio..	10
1.3. Incidencias del cambio en el sector público.....	16
1.4. Innovaciones.....	21
Referencias bibliográficas .....	26
<b>Capítulo 2. Los servicios: actividades económicas y empresariales .....</b>	<b>27</b>
2.1. Las actividades económicas y empresariales .....	27
2.2. Las unidades económicas: núcleos de valor.....	31
2.3. Recursos, competencias y capacidades .....	36
Referencias bibliográficas .....	42
<b>Capítulo 3. Los servicios: núcleos de valor.....</b>	<b>43</b>
3.1. Identificación tradicional del valor.....	43
3.2. Creación de valor .....	47
3.3. Cadena de valor.....	52
3.4. Sistemas de valor.....	56
Referencias bibliográficas .....	60
<b>Capítulo 4. Innovación en la dirección y gestión de los servicios.....</b>	<b>63</b>
4.1. Dirección estratégica.....	63
4.2. Gestión por procesos .....	66
4.3. Dirección y gestión por competencias .....	74
4.4. Dirección y gestión del conocimiento.....	78
4.5. Dirección por valores .....	88
Referencias bibliográficas .....	95

**PARTE II. MARCO PRÁCTICO**

<b>Capítulo 5.</b> Dirección estratégica: Hospital Los Burgos .....	99
<b>Capítulo 6.</b> Gestión por procesos: Unidad de Mama del Hospital Los Burgos	117
<b>Capítulo 7.</b> Dirección y gestión por competencias: hospital y centros de Atención Primaria de un área de salud .....	129
<b>Capítulo 8.</b> Dirección y gestión del conocimiento: Hospital San Patricio .....	137
<b>Capítulo 9.</b> Dirección por valores: red hospitalaria de una comunidad autónoma.....	147
<b>Bibliografía</b> .....	153
<b>Índice de autores</b> .....	157
<b>Índice temático</b> .....	159
<b>Relación de figuras y tablas</b> .....	163

# Diálogo entre teoría y práctica

«*Non nova, sed nove*»: No hay cosas nuevas, sino dichas de manera nueva.

La experiencia demuestra que, al igual que en la mayoría de las empresas, en el ámbito sanitario los trabajadores atesoran normalmente un cúmulo de inquietudes, un buen catálogo de dificultades y un sinnúmero de limitaciones. Esto colabora eficazmente a dar por válido el hecho de que hay una indeseable divergencia entre la teoría y la realidad que se vive en el día a día. Por eso, al terminar este libro es posible que al lector le ande por la cabeza la idea de que, como reza el aforismo que encabeza este prólogo, todo ha sido en él buenas palabras, intenciones, deseos y recomendaciones que difícilmente pueden llevarse a la práctica. El lector habrá cumplido con el *lege, quaero* (en tiempos del Imperio romano, para invitarles a ampliar sus conocimientos, los viejos maestros incitaban a sus discípulos a la lectura con ese «lee, te lo ruego») y sería una pena que lo leído sobre innovación en la dirección y gestión hospitalaria acabara considerándolo como una mera exposición más de literatura gerencial.

Si ese es el caso, quizás ayude a desmontar prejuicios el apunte de algunas de las inquietudes, dificultades y limitaciones que de manera más repetitiva suelen ponerse sobre la mesa. Al efecto, echaremos mano de ese recurso de la tradición grecolatina que, vigente hasta el siglo XVII, responde al nombre de «diálogo» (coloquio ficticio entre dos interlocutores a base de preguntas y respuestas).

Vamos, pues, a reflejar algunas de las objeciones más comunes. Con ello pretendemos llevar al ánimo del lector lo siguiente: por muchos impedimentos que haya para aplicar cualquier teoría sobre dirección y gestión de empresas, es ya una realidad innegable que, por encima de innovacio-

nes tecnológicas, afanes por conseguir la mejor relación calidad / precio y esfuerzos por lograr eficacias, efectividades y eficiencias, lo que hoy prima en cualquier desarrollo organizativo es tanto la cultura de empresa como los valores compartidos y participados de manera activa a través de estrategias de recursos humanos, innovaciones de procesos, gestión del conocimiento, dirección por competencias y dirección por valores. Hay una razón para ello: la actualización que se viene llevando a cabo en los planteamientos de organización, dirección y gestión de empresas, no es más que una forma humanizada de los aportes que ha venido y viene brindando la Psicología Social, la Sociología y las Ciencias de la Conducta. Tanto a nivel individual como colectivo, la moral, la cultura humanista, la ética y la estética, han acabado por impregnar el mundo de la empresa, porque, a estas alturas, todo apunta a que «el hombre ha acabado por descubrir al hombre» (!).

**Pregunta:** *¿No es cierto que mientras el cambio no sea asumido por las esferas donde está el poder, libros y teorías sirven de muy poco? La dirección, o la autoridad donde reside el poder, es quien debe aprender la lección y cambiar.*

**Respuesta:** No cabe negar que la mayoría de libros, teorías o estudios dedicados a facilitar un diagnóstico, a partir del cual sea posible acometer el replanteamiento o reestructuración necesarios, con suerte suelen acabar en un cajón «durmiendo el sueño de los justos» o «archivados» gloriosamente en la papelería. Es cosa relativamente frecuente y constituye clara demostración de la existencia de palmarias —si no escandalosas— insuficiencias por parte de quien ostenta el poder o dirige «el cotarro». Tales insuficiencias constituyen un serio problema a la hora de plantear y llevar a cabo un cambio cultural, pues, ante la inexistencia de un verdadero liderazgo, aquel resulta prácticamente inviable. De hecho, ahí radica la razón de que haya tantas empresas e instituciones que permanecen fondeadas en el puerto del pasado. Incapaces de salir a alta mar, viven tan ricamente varadas en el malecón o haciendo singladuras de bajura no muy complicadas, porque ahí es donde hallan mercados temporalmente sustanciosos, confortables patentes monopolísticas (claras o enmascaradas), precios políticamente protegidos o recursos financieros provenientes del presupuesto público.

Pero todo esto no es excusa suficiente para que los componentes de cualquier organización no asuman la necesidad de cambio y se apresten a satisfacerla. La historia enseña que las revoluciones más importantes y



duraderas (poco que ver con los movimientos anárquicos) han sido las «hechas desde abajo», porque, como dijo Hebbel, responden siempre a crisis de crecimiento de la Humanidad. El hombre es un ser inteligente, y la inteligencia nos da a conocer los límites entre los cuales es posible iniciar el necesario cambio de cultura en el seno de la empresa. Sembrada la semilla, tarde o temprano esta acaba por arraigar y «las esferas donde está el poder» acostumbran a tomar decisiones importantes sólo cuando perciben con claridad que algo está realmente cambiando.

**Pregunta:** *¿Cómo puede hablarse de cambio cuando se sabe que la gente, por pura inercia y comodidad, no quiere cambiar?*

**Respuesta:** Eso no es exactamente así. Lo que sucede es que, mucho más difícil que aceptar nuevas formas de hacer, es ser capaces de olvidar el «siempre se ha hecho o lo hemos hecho así». La condición humana está en buena medida sujeta al problemático efecto de los hábitos y abandonar o cambiar la manera de hacer a la que uno está acostumbrado produce siempre disgusto y temor. Ahora bien, no hay que olvidar que, como dijo Nietzsche, «el hábito hace nuestra mano más ingeniosa pero más torpe nuestro genio». Ese aturdimiento de la inteligencia hace que la fuerza de la costumbre se erija en baluarte donde encontramos refugio para oponernos al cambio; pero ese refugio suele ceder con relativa facilidad a impulsos de una esperanza, un incentivo, una motivación seria, un valor legítimo que se atisba al alcance de la mano, una acción que convence... Para vencer la resistencia a cambiar o modificar determinadas actitudes, bueno es recordar lo que nuestro gran Quevedo espetó a quien, empeñado en hacer cierta mudanza en el sistema con que se trabajaba en su taller artesano, se lamentaba de haber encontrado por parte de los aprendices dura rebeldía: «Ten firmemente por cierto que dando y hablando bien es como se ganan las voluntades».

**Pregunta:** *¿Ganar voluntades? ¿Quién puede ganarlas si el rechazo a la idea de cambio, sea este del tipo que sea, se produce normalmente por el temor a tener que trabajar más?*

**Respuesta:** Todas las generalizaciones son malas, pero es cierto que eso sí suele suceder. ¡Hasta el propio Cicerón llegó a decir que «los trabajos más gratos son los trabajos que, por ya pasados, quedan en la memoria»! Temer que haya que trabajar más es, hasta cierto punto, completamente normal. La historia demuestra que, a lo largo del tiempo, no ha habido en las empresas ningún cambio que haya reportado a los emplea-

dos menos trabajo y mayor salario. No obstante, pueden ganarse las voluntades si se hacen dos cosas: la primera consiste en entender y diseñar el cambio como un proceso de reciprocidad entre el empleado y la empresa, es decir, un proceso en el que ambas partes van a resultar mutuamente satisfechas; la segunda, y fundamental, consiste en saber comunicar con total veracidad y de manera adecuada los beneficios que puede reportar el cambio.

**Pregunta:** *¿Qué es mejor? ¿Cambiar todo «de golpe» o ir haciendo el cambio poco a poco?*

**Respuesta:** Si se cuenta con una estrategia adecuada y diseñada de forma global, puede iniciarse el cambio a base de experiencias piloto, puesto que eso permite aprender y hacerlas extensivas al conjunto de la organización. Pero se corre un peligro: creer que con esas experiencias se ha llevado a cabo ya el cambio. De todas formas, si no se cae en ese peligro y se tiene una estrategia adecuada y diseñada de forma global, iniciar el cambio a base de experiencias piloto responde bastante fielmente a lo que expresó un escritor ascético español del siglo XVI, llamado Alonso Rodríguez: «De unas pequeñas gotas de agua multiplicadas se vienen a hacer unas crecientes y avenidas grandes».

**Pregunta:** *¿Vale la pena ilusionarse con un proyecto de cambio, cuando lo normal es que luego todo quede en nada y, como tantas otras veces, acabe «el personal» sintiéndose frustrado y manipulado?*

**Respuesta:** No cabe duda de que, por parte de la dirección, decir y no hacer es una de las cosas que más enrarece el clima de las empresas, porque, ética aparte, con ello se comete el tremendo delito de asesinar las esperanzas que se han suscitado. La esperanza es la prueba más evidente de que existe algo digno de ser buscado, o perseguido, porque convence. En una organización, defraudar («todo queda en nada») es al clima de trabajo, lo que la falta de aire a los pulmones. Chesterton dijo que «la esperanza es la fuerza que nos llena de ánimo». Por eso, y siempre que no se caiga en falsas presunciones de que lo anunciado o prometido va a procurar gran satisfacción propia, vale la pena ilusionarse por un proyecto de cambio. ¿Que luego todo puede quedar en nada? Bien, ese es un resultado que puede darse o no darse. El filósofo suizo Frédéric Amiel advirtió que «el asilo de la esperanza es la incertidumbre» y, con independencia del fin al que esta pueda llevarnos, la incertidumbre es el mejor impulsor de la acción.

**Pregunta:** *¿Qué esperanza se puede tener, cuando en la mayoría de las organizaciones y, en la práctica, en el total de las sanitarias se habla de gestión estratégica de los recursos humanos y lo que se persigue es únicamente resultados y altos rendimientos?*

**Respuesta:** Shankara, viejo teólogo budista, hace ya unos cuantos siglos enseñaba que «la naturaleza de la realidad se percibe siempre de manera subjetiva y para poder conocerla en toda su amplitud primero hay que conocerse bien uno mismo». No cabe hablar de «la mayoría de las organizaciones» y menos de «el total de las sanitarias», porque habría que aportar datos concretos que demostrasen la objetividad de semejante aserto. Otra cosa es que en algunas organizaciones se trate a la persona como medio y no como un fin en sí misma, lo que es un error evidente porque, como narra Víctor Hugo, a esas organizaciones les ocurre lo que a aquel árabe que confundió un pedazo de hielo con un diamante. Lo guardó como joya preciosa en su zurrón y cuando fue a buscarlo ni siquiera halló agua.

**Pregunta:** *¿No se ha dicho hasta la saciedad que las empresas que van bien son las que mantienen una línea coherente a lo largo del tiempo, sin dar cambios ni bandazos de estrategia?*

**Respuesta:** Eso es cierto sólo hasta cierto punto. Una cosa son los cambios profundos de estrategia de juego y otra el regateo táctico a corto plazo. Una cosa es modificar los valores esenciales que orientan la acción en la empresa y otra muy distinta —y conveniente— rediseñar procesos y productos según las demandas del mercado. Una empresa puede combatir un problema, una mala situación momentánea, desviándose sin improvisaciones ni volteretas de la línea que se había trazado para luego volver a ella, pero si se trata de combatir una tendencia que la lleva al desastre, no hay más remedio que dar un giro radical, bien medido, enérgico y casi intolerante, para evitar el cataclismo.

**Pregunta:** *La visión de hacia dónde va la empresa, ¿basta con que la conozcan los directivos o es necesario explicarla a los empleados?*

**Respuesta:** El místico y tratadista taoísta Chuang-Tse, que vivió hacia el siglo III a. de C., decía que cuando el conocimiento sobre arcos, balistas y flechas aumenta y se difunde, sólo se consigue llevar la confusión a los pájaros del aire. Ciertamente, hay propietarios de empresas que aún continúan creyendo que, en el fondo, la empresa son ellos mismos, y evitan difundir la visión de hacia dónde va la empresa o el sector en el que se trabaja porque carecen de una visión estratégica y los éxitos que han cose-

chado hasta el momento no son más que el fruto de una pura buena suerte. Se creen tiburones y no son más que pececillos que aún no se han tropezado con un tiburón de verdad.

Hay que penetrar en la consideración de lo que se hace y eso sólo es posible con conocimiento. Si cada cual ve una cosa, la suma de todas las cosas vistas suele ser nula. Lo que cuenta es lo que todos ven a la vez, y, para que todos vean, no hay más remedio que difundir el conocimiento (la visión) de hacia dónde va la empresa.

**Pregunta:** *En este mundo globalizado en el que vivimos, la competencia es cada vez más dura. ¿No es verdad que cuando esos países emergentes de Asia (China a la cabeza) inundan los mercados con productos fabricados a menos de la mitad del costo que su fabricación supone en los países occidentales (cosa que no está tan lejana), ya no será cuestión de andar con cambios, sino de «cerrar por liquidación forzosa»?*

**Respuesta:** Precisamente, esa es una de las más poderosas razones por las que hay que cambiar ya. A lo mejor hay que cambiar de «registro» y, de ser fabricante, pasar a ser importante importador y distribuidor europeo de productos «*Made in Oriente*».

**Pregunta:** *¿Y cómo se cambia de «registro» cuando el entusiasmo por el cambio se bloquea en los mandos intermedios por que estos no responden? Incluso a nivel de ejecutantes suele haber mejor respuesta.*

**Respuesta:** Parte importante de ese bloqueo suele estar en la cúpula de la organización, pues no acostumbra a brindarles respaldo suficiente y en muchas ocasiones los deja solos ante la presión que sobre ellos acostumbran a ejercer sus subordinados. No cabe esperar que respondan al cambio con el entusiasmo esperado si los proyectos de cambio se diseñan y cocinan en la cúpula, dando de lado la necesaria implicación de otros grupos de interés de la empresa. Sin tener o haber tenido participación alguna en el proyecto y diseño del cambio, es muy difícil que vean en él un elemento capaz de suscitar expectativas. Aquí viene como anillo al dedo lo que Arthur Wathley, escritor inglés muerto en 1863, escribió en cierta ocasión: «Cultiva tus campos, pero cultiva también tu jardín a fin de recoger, además del trigo, frutas y flores; que el hombre no vive sólo de pan».

**Pregunta:** *Eso de la «gestión del cambio» presupone que el cambio siempre es para mejor, pero ¿qué pasa con los cambios «a peor»? Porque, existir, existen como las meigas en Galicia.*

**Respuesta:** Lo primero que habría que clarificar aquí es qué se entiende por «cambio». Porque, como dicen Salvador García y Shimon L. Dolan en su libro *La Dirección por Valores*, para proceder al cambio de un despacho de cuatro metros cuadrados y mal ventilado por otro de veinte y con ventana al exterior, no hacen falta demasiadas habilidades de comunicación persuasiva ni de «gestión del cambio». De hecho, cuando se habla de gestión del cambio, se hace referencia a la gestión de recursos (humanos, económicos y temporales) para conseguir la cooperación de las personas en proyectos de mejora, que no siempre son contemplados como tales por todas las partes implicadas en los mismos.

**Pregunta:** *Se habla de cambiar creencias y valores, pero ¿por qué? ¿Es que tan mal se están haciendo las cosas? ¿No será esto una moda más?*

**Respuesta:** Balzac dijo que «la moda es ridiculez sin objeción» y, ciertamente, debe reconocerse que ha habido teorías que invitaban a «cambiar por cambiar». Como a la nueva invención de cualquier teoría (máxime si está avalada por algún «pope» del gremio) suelen seguir las alabanzas de un afín coro de voces, se terminaba por imponer hasta quedar en evidencia su poca sustancia o inutilidad. Pero cuando se propugna cambiar creencias y valores es porque en cierto modo, sí, las cosas no se están haciendo bien. El camino del acierto es uno y los de la equivocación o el error infinitos. En el célebre *Manual* donde Arriano de Nicomedia condensó las sus enseñanzas de su maestro, el filósofo griego Epícteto, se lee lo siguiente: «La desdicha de los hombres procede siempre de que cometen errores y en vez de enmendarlos se comportan como los ciervos, que para huir del pájaro que amenaza desplomarse sobre su cabeza, procuran ponerse a cubierto, y caen en las redes, donde perecen».

**Pregunta:** *¿Cómo se puede «desear» una visión de futuro para la empresa, cuando hoy día es el «maldito» entorno el que manda?*

**Respuesta:** Puede que la mejor respuesta a semejante pregunta sea la siguiente frase de Hebbel: «¡Cuántos hombres podrían ver, si se quitasen las gafas!» ¿El entorno es el que manda? Pues bien, ese movimiento veloz que agita el mundo de la empresa no puede oírse más que andando. Las grandes empresas se esfuerzan por dominar el entorno poniendo las reglas para su funcionamiento y buscando no verse sometidas a sus turbulencias y «caprichos». Para las medianas y las pequeñas, lo importante es definir un proyecto de «hacia dónde vamos» y «cómo vamos», y para eso es fundamental una visión del futuro deseado.

**Pregunta:** *¿Y si lo único que interesa es ganar dinero (sector privado) o ganar votos (sector público), dejándose de innovaciones y demás zarandajas?*

**Respuesta:** El Papa Clemente XIV dijo que «es imposible el hacer entender la razón a aquellos que han adoptado un modo de pensar conforme a sus intereses». ¿Cuántos empresarios «medios» y cuántos políticos han leído al menos un libro técnico sobre organización, gestión o dirección estratégica de empresas? La mayor parte de ellos no ha leído ningún libro mínimamente riguroso sobre estos temas. ¿Para qué lo van a hacer si todavía ganan dinero o el horizonte político —personal o el de su partido— «asegura» el *status* actual? Sin embargo, un verdadero empresario y un verdadero político son personas que proyectan una idea, creen en ella y se arriesgan por hacerla realidad. Saben perfectamente que sin personas comprometidas y capaces, sin directivos profesionales y bien formados, no es posible hacerlo.

El método socrático permite aprender por uno mismo al ir haciendo preguntas al interlocutor y dejando que este encuentre las respuestas por sí mismo. Siguiendo esta forma de aprendizaje, los autores hemos simulado tal escenografía e iniciado esta obra con un posible diálogo entre la teoría y la práctica —que puede darse en el ámbito sanitario— a modo de prólogo de los contenidos posteriores, bajo la máxima de que en estos inicios del siglo XXI «no hay cosas nuevas, sino dichas de manera nueva».

La **Parte I** del libro que tiene en sus manos, se dedica al desarrollo del marco teórico válido para acometer una dirección y gestión hospitalaria de vanguardia por medio de herramientas novedosas que ya han demostrado su validez en actividades de servicios, tras considerar las circunstancias y dinámica del medio, y la consideración de la prestación de los servicios hospitalarios como actividades económicas, empresariales y núcleos de valor.

En la **Parte II** se desarrolla —de forma general y generalizada— un marco ilustrativo de cómo la teoría expuesta puede aplicarse a casos concretos. A tal efecto, se toma como base los diferentes procedimientos innovadores en la dirección y gestión de servicios y se procede a la asociación de cada uno de ellos a una cuestión determinada. De esta manera, se plantean las siguientes aplicaciones:

- a) Dirección estratégica en un hospital.
- b) Gestión por procesos en una unidad clínica de un hospital.

- c)* Dirección y gestión por competencias en un área de salud: hospital y centros de atención primaria.
- d)* Dirección y gestión del conocimiento en un hospital.
- e)* Dirección por valores en la red de hospitales de una comunidad autónoma.





**Parte I**  
**MARCO TEÓRICO**



# Cambio y dinámica del medio económico

## 1.1. CLAVES Y EFECTOS DEL CAMBIO

Lo que más ha influido en la configuración de los tiempos actuales es el hecho de que la humanidad ha entrado en el siglo XXI disfrutando de una abundancia que carece de precedentes en toda su historia. Se trata de una abundancia que supera ampliamente lo necesario y, en términos globales, se orienta cada vez más y de manera muy significativa hacia lo superfluo convertido en necesidad. Pero lo realmente significativo es que la causa de todo esto estriba en la gran evolución que ha experimentado la estructura económica. Esta evolución ha ejercido un colosal impacto en la vida tanto del hombre como de la sociedad y quizás todavía no se repara debidamente en ella.

Esa abundancia no se disfruta por todos con la misma amplitud y para algunos ni siquiera llega a existir, pues sólo en los países desarrollados es la sociedad vive en la opulencia: según el informe del Banco Mundial del año 2002, entre 1960 y 2000 el 20% más rico de la población mundial pasó de disponer del 70% de la renta global a disfrutar del 90%; en tanto que 1.200 millones de personas tienen que sobrevivir con menos de un dólar diario. A pesar de esto, pueden señalarse dos cosas. Una: el efecto inmediato de semejante situación se traduce en que la sociedad anda entregada a un sobreconsumo que ha llegado a creerse carece de límites. Dos: eso tiene poco que ver con cualquier forma tradicional de pensamiento económico. Esto es algo que suele pasar inadvertido y que en cierto modo explica el que los derroteros por los que actualmente camina la economía obedezcan a meras extrapolaciones basadas en una estructura

de corte tradicional. No acostumbra a repararse en que lo que hoy rige no es exactamente eso y ahí reside la causa de muchos de los problemas que se plantean, pues se carece de los recursos necesarios para abordarlos con eficacia.

Sobre los clásicos de la economía sólo planeó una doble preocupación: la productividad y el problema de la carestía. Para ellos, esos fueron los dilemas económicos por excelencia. No hay más que observar una cosa: desde los primeros momentos de la revolución industrial se temió que, si las mercancías se multiplicaban de un año para otro, podría llegar a plantearse un grave problema a causa de la superproducción y el sobreconsumo. Algunos, como Jean-Baptiste Say, intentaron disipar tal temor aduciendo que la superproducción era imposible porque las rentas (es decir, el poder de compra) aumentan con el rendimiento y a él se atribuye la paternidad de una ley económica según la cual «la oferta crea siempre su propia demanda», o, lo que es lo mismo, la demanda global se iguala por necesidad a la oferta global en todo momento. Esta ley puede interpretarse en doble sentido. Si se considera que toda demanda proviene de la renta generada por el proceso productivo, o sea, por distribución entre los que participan en el mismo (en definitiva, de la oferta), esto no viene a ser más que una tautología económica y, por tanto, incontrovertible; pero, si tal formulación significa que, sea cual sea el nivel de la producción, el valor de la demanda no puede ser inferior al de aquella, lo que se interpreta es que los valores de la oferta y de la demanda son iguales. Con ello lo que efectivamente se niega es la posibilidad tanto de superproducción como de subproducción.

Tuvieron que pasar bastantes años hasta que John Maynard Keynes apareciera en el panorama haciendo una aportación fundamental. Negó que esto fuera así y argumentó que la libre economía de mercado puede funcionar a cualquier nivel —y con total seguridad— porque, antes que una regla, la utilización de los recursos es una excepción y, en consecuencia, puede desenvolverse de forma suficiente en un vasto campo de acción. Según Keynes, cuando la sociedad es pobre no dispone más que de un estrecho margen de acción para el ahorro y tiene necesidad imperiosa de nuevas inversiones, pero eso no quiere decir que se halle menos sujeta que una sociedad rica al azote de un paro persistente. La razón aducida era que esta tiene siempre mayores dificultades que aquella para encontrar fuentes de financiación a través del creciente flujo de ahorro.

En esta misma línea, Alvin Hausen, tras estudiar lo ocurrido en Estados Unidos para asegurar en el reciente pasado el asentamiento y

desarrollo de la creciente población que dirigió sus pasos hacia la conquista del oeste (comprobó que las posibilidades de inversión fueron disminuyendo conforme se fueron satisfaciendo las primeras necesidades de aprovisionamiento y financiación, pues las nacientes industrias o comercios produjeron mayores aportes de ahorro), concluyó lo siguiente: para solucionar el gran problema que plantea una economía que entra o se halla en trance «fricativo», (es decir, de reducción, constricción o estancamiento), no hay que volcarse en intensificar la producción para salir del atolladero, sino todo lo contrario. La demanda suele contener en sí misma características de «insaciable» y eso conduce a tener que intensificar el consumo, porque gracias a la salida masiva de mercancías es como se puede lograr una absorción de productos que de otra forma no harían más que ir siempre en aumento.

Los planteamientos económicos no tuvieron más remedio que orientarse hacia la búsqueda de soluciones por derroteros radicalmente diferentes a los que tradicionalmente se utilizaban y muchos economistas no dudaron en lanzarse a poner sobre la mesa la necesidad de acometer profundos cambios en la estructura de la sociedad. Se creyó que tales cambios eran, además de necesarios, la manera más adecuada para lograr que el capitalismo «funcionase mejor» y aparecieron como recetas maestras la redistribución de la renta (con el fin de aumentar el consumo total), el descenso de las tasas de interés (con el fin de reanimar la inversión), la realización de muchas y grandes obras públicas (con el fin de «tirar» de la economía y elevar las tasas de empleo) y, en general, el uso de fondos públicos como «elemento regulador de la economía». No cabe negar que se produjo un cambio radical en la naturaleza del problema económico (según palabras de Keynes, se produjo la «socialización de la inversión» y la «eutanasia del rentista», además de propiciar el planteamiento de una dirección central de la economía), pero simultáneamente apareció una nueva preocupación: cómo dar respuesta a las implicaciones legales e institucionales que comportaban las nuevas formas de organización de los negocios a causa del impulso tecnológico (el cual reclamaba tener que proceder a producciones de gran envergadura) y la gradual transformación que iba operándose en la estructura económica.

Entre luces y sombras, avances y retrocesos, al llegar a los años posteriores del siglo xx se discurría ya por el cauce de una situación que, según Crosland, responde a ocho trazos característicos: 1) los derechos de la propiedad individual ya no son base esencial del poder económico y social; 2) el poder que en el mundo empresarial ejercieron en su día los

propietarios (los patrones) ha pasado en su mayor parte a manos de los administradores; 3) el poder del Estado ha tenido tal incremento, que ha acabado por erigirse en potencia intermedia e independiente que domina completamente la vida económica a través de la gestión directa de determinados sectores de la industria, el control que ejerce sobre el sector privado y la aplicación de políticas presupuestarias con las que se determina el nivel global de la renta y su distribución; 4) el elevado nivel que han alcanzado los servicios sociales ha puesto coto a la inseguridad social y ha afianzado una mayor igualdad de rentas; 5) las políticas tendentes a conseguir el pleno empleo tienen universal aceptación por la ayuda que proporcionan las técnicas keynesianas; 6) la producción y el nivel de vida se hallan situados en una curva claramente ascendente; 7) la estructura de las clases sociales ha variado de forma tan radical como considerable, arrumbando los viejos estigmas y tics del viejo proletariado; y 8) se ha producido un desplazamiento en el plano ideológico que ha terminado por cambiar la importancia que se venía dando a los derechos de propiedad, otorgando un reconocimiento de las obligaciones que, en términos de seguridad social y económica, se han depositado en el Estado.

Este cauce lleva a tener que abordar el siglo XXI fijando la atención en algunos puntos de vista que, aunque marginales, proclaman la necesidad de recapacitar sobre posibles nacionalizaciones de empresas e industrias seleccionadas, ante el imparable proceso de globalización en el que actualmente se halla inmersa la economía. En el proceso globalizador se apuntan ya con bastante claridad algunas cuestiones que deberían ser corregidas para que los cambios que se vienen produciendo a causa de la situación económica resulten menos pragmáticos y más graduales. Lo más preocupante es que se trata de situaciones que no acaban de afrontarse con eficacia y que pueden dar al traste con algunas cosas.

La primera, y quizás la más importante, concierne a la alarmante falta de «estímulos» que, por desgracia, se perfila cada vez con más nitidez en las organizaciones. Se quiere mantener el nivel de bienestar conseguido, pero conforme se presiona para acrecentarlo y se va viviendo mejor, surgen claras señales de que en los individuos va faltando el ánimo necesario (y suficiente) para aplicarse de firme al trabajo. La apatía y la «comodidad» no son ninguna entelequia, pues aparecen tarde o temprano, ya que la vida confortable conduce al indeseable deterioro de la voluntad (y con ello se corre el riesgo de acabar con ese bienestar en el que tan a gusto nos encontramos). De hecho, y al margen de la preocupante problemática que generan los subsidios de paro mal entendidos, ya se está produciendo una

señal de esto: la escasez de personas dispuestas a hacerse cargo de los trabajos más duros, penosos, exigentes o desagradables. Hoy se halla remedio en la inmigración; pero, con estrictos criterios de equidad y justicia, si en el futuro se llegase a conseguir que el bienestar alcance a todos los hombres (como es deseable), ¿dónde estará entonces la solución?

Puede que semejante supuesto no llegue a darse nunca (puede apostarse a que jamás será posible lograr esa universal arcadia feliz), pero eso no quita valor alguno al razonamiento. ¿Acaso no estamos asistiendo al problema que plantea la falta de adecuación a los avances técnicos y la poca atención que se presta a facilitar una efectiva y constante «puesta al día», con su innegable repercusión en la productividad? Sería necio negar que, tanto en las fábricas como en las oficinas, esto está provocando la «expulsión» de un buen número de personas que se ven desplazadas por su incapacidad para hacer frente a las exigencias de los desarrollos tecnológicos. Ahí están las noticias que surgen en este sentido y las graves repercusiones que, por causa de la velocidad con que se suceden los avances de la técnica, por el envejecimiento de la población o por la falta de especialización para poder optar a nuevos empleos, comporta el hecho de no poder ser absorbidos con facilidad.

Ante esto, las preguntas brotan de inmediato: ¿de verdad se está haciendo lo necesario para absorber esa constante, importante y acelerada mayor productividad que reclama actualmente la economía?, ¿de verdad es una solución acortar la jornada laboral para «repartir el trabajo», ignorando que el reparto del pan de hoy puede ser anticipo del hambre de mañana?, ¿de verdad se cree con algún fundamento que es una solución para salir del paso prolongar los años de formación y estudio, y adelantar o retrasar la edad de jubilación?, ¿de verdad se piensa que los problemas que nos aquejan pueden paliarse volcando un sinnúmero de esfuerzos en la reforma o mejora de los servicios públicos, destinando con inaudita generosidad fondos para «mejora de prestaciones», «atención al ciudadano» o para «reforzar la eficacia recaudatoria»? ¿de verdad se ve una solución en el fomento del insaciable apetito por los bienes de consumo o dando vía libre a la implantación de servicios (públicos y privados) cada vez más numerosos y tildados comúnmente de «sociales»? Hemos entrado ya en un nuevo milenio y todo apunta a que sigue sin atacarse de frente una cuestión decisiva: la creciente desproporción que se viene dando entre consumo privado y gastos dedicados a los servicios públicos

Dígame lo que se diga, la verdad es que da la sensación de que la economía funciona prendida con alfileres y que el proceso de globalización