

RECONVERSION INDUSTRIAL Y ADAPTACION PSICOLOGICA

Extracto de la lección inaugural pronunciada el 4 de noviembre de 1986 en la E.O.I., por don José Luis Pinillos Díaz, Catedrático de la Universidad Complutense de Madrid.



Escuela de Organización Industrial
Ministerio de Industria y Energía
Gregorio del Amo, 6 (prolog. Avda. de la Moncloa)
Ciudad Universitaria, 28040 Madrid
Teléfonos: 233 95 04 (4 líneas)



Escuela de Organización Industrial

Resumen del acto de apertura
del curso 1986/87 y extracto de la
lección inaugural pronunciada
por don José Luis Pinillos Díaz,
Catedrático de la Universidad
Complutense de Madrid, el
4 de noviembre de 1986, en la
Escuela de Organización Industrial.

1.

Palabras del Ilmo. Sr.
Subsecretario del
Ministerio de Industria y Energía

2.

Extracto de la
lección inaugural

3.

Palabras del
Ilmo. Sr. Director de la E.O.I.



Ilmo. Sr. Subsecretario
del Ministerio
de Industria y Energía,
D. Miguel Angel Feito.

1.

Palabras del Subsecretario
del Ministerio de Industria y Energía

BUENAS tardes. Quiero dar en primer lugar la bienvenida a este acto de entrega de diplomas 85/86 a las personas que han cursado el MASTER EN DIRECCION DE EMPRESAS y los cursos sobre ADMINISTRACION INDUSTRIAL e INGENIERIA AMBIENTAL. Igualmente mi presencia en esta inauguración formal del curso 86/87 de la Escuela de Organización Industrial responde, sobre todo, al deseo de querer apoyar algo que el Ministerio de Industria y Energía tiene como uno de sus objetivos principales para los próximos cuatro años, que es precisamente el deseo de que algo tan intangible como es la formación sea una de las puntas de lanza de nuestro desarrollo industrial. Y esto en razón de que nos estamos enfrentando con uno de los retos de transformación industrial más importantes que ha experimentado este país en los últimos años, y que nuestro éxito depende precisamente de que nuestras empresas, que en última instancia son sus hombres, tengan la formación adecuada para asumir el reto tecnológico, el reto del diseño, el reto de la calidad, el reto de los servicios que hay que prestar a la producción, el reto de la electrónica, de la informática, el reto de todos esos componentes que cada vez hacen más que la gestión de la empresa sea

tarea de un alto nivel de cualificación, de un alto nivel de tecnología; pero aparte de todos estos aspectos diríamos tecnológicos, hay otros que son mucho más difíciles de definir, y son aquellos que tienen un aspecto más inmaterial, menos técnico, menos relacionados con la intuición, por lo que considero que la conferencia del profesor Pinillos, que va a ser el profesor invitado a esta inauguración de curso, son éstos los aspectos que creo nos va a transmitir, y que hacen precisamente que un directivo de una empresa sea algo más que un mero técnico; hacen que tenga esa creación necesaria para resolver problemas que se presentan muchas veces por primera vez en la experiencia profesional de los hombres de la empresa.

8 Cedo la palabra, en consecuencia, al profesor Pinillos, que disertará sobre la «Reconversión Industrial y Adaptación Psicológica». Creo que el profesor Pinillos no necesita presentación; es un catedrático de prestigio, es un hombre que ha sido galardonado con el Premio Príncipe de Asturias de Ciencias Sociales. Me podrán ustedes decir que predico pero que no doy trigo, porque voy a tener que ausentarme en razón de un compromiso imprevisto que me ha surgido cuando lo que debería hacer es quedarme en esta sala para recibir esas ideas que solamente se reciben de personas como el profesor Pinillos, y que nos arriesgamos mucho los hombres que tenemos

puestos de responsabilidad si nos cerramos en nuestros despachos y no escuchamos precisamente estas ideas refrescantes, esas ideas punzantes que nos permiten comprender mejor nuestra realidad.

En consecuencia les dejo con el profesor Pinillos y les envidio porque van a poder escucharle directamente y yo me tendré que limitar a leer su conferencia.

Muchas gracias.



Excmo. Sr.
D. José Luis Pinillos
Díaz, Catedrático de
la Universidad
Complutense
de Madrid.

2

Extracto de la lección inaugural

10 **E**L fenómeno de la reconversión industrial tiene, como todas las cosas, infinitas descripciones o lecturas posibles. Una de ellas, no digo que más cualificada que el resto, pero sí de indudable dramatismo y significado humano, es evidentemente la aproximación psicológica, a la que yo, como antiguo, demasiado antiguo, profesor de Relaciones Humanas de esta casa —que continúo sintiendo como mía—, voy a atenerme en esta lección inaugural que la Dirección de la Escuela ha tenido la deferencia de encargarme y que yo agradezco muy sinceramente.

Por cierto, si me permiten el aparte, siendo don Fermín de la Sierra Director de la Escuela y jefe mío, y estando yo sentado en una mesa como ésta, presidida por el entonces Ministro de Industria señor Fernández Ladreda, oí con verdadero espanto que, dirigiéndose a mí, el Ministro dijo algo así como: «Y ahora el profesor Pinillos pronunciará la lección inaugural» —o la que fuese, que ya no recuerdo muy bien de qué iba—, pero de la que en cualquier caso yo no tenía la menor noticia. Lo que sí recuerdo es que mientras me ponía en pie y los pelos de punta, me dije para mis adentros: a estos señores les cuento la historia del socialismo, pues por aquel entonces andaba a vueltas con Harold Laski, autor por el que continúo sintiendo una especial predilección. Y así lo hice, les

conté mi historia como Dios me dio a entender y hasta recibí luego alguna que otra felicitación por la originalidad de mis puntos de vista, cosa por lo demás bastante comprensible dadas las circunstancias.

Pero entonces yo era joven, como ustedes ahora, y ya se sabe que la juventud puede con todo lo que le echen. Esta vez, en cambio, traigo escritos los cantares de la obra, y me temo que no voy a ser tan original como en aquella ocasión.

Las dos caras de la reconversión

Por supuesto nunca sabré en qué términos se habría enfrentado Laski, si hubiera vivido hoy, con el problema de las reconversiones industriales, por lo demás menos nuevas de lo que parece. Pero de lo que sí creo estar seguro es de que sus planteamientos no habrían ignorado jamás el costado humano de la cuestión. Y en eso, aunque no sólo en eso, continúo fiel al espíritu de Laski, o cuando menos a lo que por aquel entonces, a fines de los años 50, alcancé a entender de él.

Por supuesto, ya me hago cargo de que la era de las nuevas tecnologías, de la civilización postindustrial o de la civilización del conocimiento, o como quiera que termine llamándose lo que se avecina, ya me hago cargo, digo, de que los nuevos tiempos entrañan una

fuerte necesidad objetiva de llevar a cabo reajustes en casi todos los órdenes de la vida, desde cómo educar a los hijos a cómo cambiar de profesión o de mujer varias veces en la vida y, por supuesto, también en el orden de la actividad industrial. A nadie se le oculta, desde luego, que en un momento de aceleración histórica como el que actualmente nos catapulta hacia el próximo milenio, pretender resistirse a las mudanzas de la vida resulta un curioso anacronismo. En el fondo, empeñarse en no cambiar haría bueno aquel durísimo pensamiento estoico según el cual los dioses arrastran de los pelos a quienes se les resisten, y conducen gentilmente de la mano a los que aceptan su destino: *Fata volentes ducunt, nolentes trahunt*.

Ciertamente, yo no soy fatalista; no soy de los que creen que la libertad se reduce a la posibilidad de aceptar lo necesario, de avenirse a lo que de todas formas tiene que ocurrir. Por supuesto, me doy cuenta de que el margen de libertad de los hombres es pequeño: es mayor en lo referente a los medios que en lo relativo a los fines. Pero a la postre, siempre hay el suficiente resquicio de libertad como para que cada cual pueda

responder en alguna medida de sus actos, de algunos más y de otros menos, pero lo suficiente, insisto, como para que cada uno se sienta no sólo actor, sino también un poco autor de su propia vida. Lo que diferencia al hombre del animal es que el hombre no sólo responde a su situación, sino que responde de sus respuestas.

Nuestra libertad es escasa, está condicionada por múltiples factores que ignoramos, pero de ella puede decirse lo mismo que Bertuccio contestara a Romeo en la escena del duelo: «No, la herida no es tan ancha como el brocal del pozo ni tan honda, pero basta.»

En verdad, nuestra libertad es poca, pero basta para que cada cual pueda responder de sí y sea capaz de darse de alguna manera lo que llamamos destino, sea capaz de hacerse una vida de la que ha de responder. Es más, el hombre no puede no elegir, está obligado a ser libre, porque incluso para no elegir hay que elegir. A pesar de lo cual, y una vez dicho esto, no tengo más remedio que reconocer las limitaciones de la libertad.

Ciertamente, nuestra libertad brota de una biología que no hemos elegido y que nos limita: una libertad que además se ejerce en el seno de un marco sociohistórico que ofrece muchos medios opcionales para llegar en el fondo a unos fines necesarios. Lo cual en el fondo equivale

a confesar que pretender oponerse a las reconversiones en un momento como el actual, cuando las nuevas tecnologías no cesan de transformarlo todo, representaría por lo pronto una grave desventaja adaptativa, o sea, una reacción subjetivamente comprensible pero objetivamente regresiva respecto de las formas de racionalidad que exige el momento histórico que vivimos.

En efecto, bajo la presión de los acelerados cambios tecnológicos que impone la situación económica y militar del mundo, la vida humana entera se ha convertido en un constante proceso de readaptación a las nuevas condiciones del medio. De ahí que pretender oponerse a ese signo de los tiempos sería igual que intentar suprimir la ley de la gravedad o empeñarse en detener el curso de la historia.

Nos guste o no, la historia humana se compagina bien con la segunda ley del cambio que formulara hace ya más de dos siglos Roberto Turgot, el Ilustrado Ministro de Finanzas de Luis XVI, y según la cual el desarrollo humano iría acelerándose progresivamente debido, entre otras cosas, a que cada cambio provoca siempre varios más. Razón por la que las sociedades inspiradas en la idea de Progreso no pueden, aunque quieran, frenar su ritmo de

avance, so pena, claro está, de provocar una catástrofe de consecuencias incalculables.

Objetivamente, es obvio que a una sociedad ya comprometida en esta empresa de avances y mejoras que es el desarrollo, no le es posible descolgarse del proceso sin exponerse a gravísimos descalabros. La cosa es tan obvia como que a una sociedad industrial no le está permitido sustraerse a las readaptaciones constantes que exige la competencia, no puede renunciar a las mejoras que demanda la constante aparición de nuevas tecnologías, ni tampoco, por doloroso que sea, puede permitirse el lujo de mantener muchas ocupaciones improductivas.

En mayor o menor grado siempre ha sido así, aunque ahora el proceso de reconversión se haya acelerado y tenga una mayor resonancia social. No obstante lo cual, las reconversiones industriales tienen que hacerlas todos los países, capitalistas o no; todos los países que no estén dispuestos a quedarse en la cuneta de la nueva civilización.

12 Hoy la técnica adelanta que es una barbaridad, que diría don Hilarión, y como resultado de ello la historia humana anda últimamente con la chispa adelantada. Dada la situación, la realidad es que o se adapta uno a la velocidad, o la velocidad se lo lleva a uno por delante. Para bien y para mal, el Progreso ha puesto en marcha una sociedad vertiginosa, donde hoy por hoy, mañana Dios dirá, la necesidad de modernizar continuamente la actividad industrial no admite espera. En última instancia, la alternativa a la reconversión de ciertas áreas de la industria es el estancamiento, el descenso a niveles cada vez más «distantes y distintos» —la expresión original es de Ortega— de los pueblos que han sabido encontrar el camino de su desarrollo.

Ningún país, por rico que sea, puede permitirse el lujo de dormirse en los laureles; y mucho menos si no anda sobrado de ellos. Que es nuestro caso por lo que a tecnología y organización se refiere. Los países avanzados lo son porque no descansan en el empeño de mejorar todos los días. Sin esta moral de exigencia, sin esta ética del cumplimiento, no hay progreso posible o, mejor dicho, no hay manera de evitar el regreso al furgón de cola de la historia.

Personalmente, a veces me pregunto si un país como el nuestro, donde el renacimiento científico quedó truncado en sus

inicios, donde la Revolución industrial aconteció con un siglo de retraso, donde el temor a la Revolución francesa frenó las reformas sociales y la modernización, donde la Cultura moderna tropezó con resistencias notables hasta bien entrado este siglo, y donde a la postre la idea de Progreso se abrió paso a trompicones, entre forcejeos y guerras civiles, me pregunto, digo, si en un país con un decurso histórico tan irregular en este aspecto, la mayoría de la gente tendrá ya la suficiente experiencia, los hábitos sociales y los conocimientos precisos para hacer frente a los problemas humanos que inevitablemente plantea la instalación acelerada —y la nuestra lo ha sido por demás— en el complejo mundo de las democracias industriales avanzadas.

Por lo que toca a su incorporación a la modernidad, España la emprendió tarde y con urgencias de última hora. Venía maltrecha de otras empresas lejanas —nada menos que descubrir y crear un mundo nuevo— y hubo de apresurarse mucho después de la guerra civil para recuperar el tiempo no digo que perdido, pero sí dedicado a otras cosas. Fueron los años del milagro español, más fáciles por lo que se refiere a la incorporación de la tecnología y el desarrollo económico, que en lo tocante a la transformación psicológica del personal, esto es, en lo referente a la

modernización de sus actitudes ante los aspectos esenciales del progreso, no ante los folklóricos, que eso es más sencillo.

Las tecnologías se importan y se adaptan con relativa rapidez. Las mentalidades tienen que adquirirse a través de un proceso de maduración y aprendizaje que, como el desarrollo de un ser vivo, lleva su tiempo y no puede acortarse a voluntad. Frente al optimismo de algunos políticos, hay que decir que la televisión, que es efectivamente muy poderosa, no da para tanto. La moral de exigencia, la ética del cumplimiento, la comprensión e interiorización de las normas que sostienen la civilización tecnológica, la visión moderna del mundo y de la vida en él, no se asimilan de pronto: se adquieren a través de un proceso de maduración histórica y de aprendizaje social que en otros países ha llevado mucho tiempo y grandes esfuerzos. Sin duda, aquí los llevará también, por muy listo que sea nuestro pueblo y por mucho que podamos aprender de la experiencia ajena.

Justamente, uno de los problemas en que este doble decurso del progreso —el objetivo y el subjetivo, si queremos decirlo así— se pone de manifiesto es, evidentemente, el problema de la reconversión industrial, donde las mismas soluciones económicas y tecnológicas pueden ser recibidas de formas muy distintas, pueden provocar reacciones sumamente dispares conforme a la capacidad de adaptación, esto es, conforme a los recursos de que la gente disponga para habérselas con la situación, para entenderla y abordarla de una forma constructiva.

Son las dos caras de la reconversión a que me refería hace un momento: la objetiva y la subjetiva. De la psicológica es de la que pretendo hablaros ahora.

La reconversión psicológica

De este asunto es preciso hablar y en voz bien alta, porque aunque en teoría todo el mundo está de acuerdo en que el factor humano es muy importante, lo que luego se hace al respecto no es en realidad gran cosa.

Por lo pronto, parece claro que si un proceso de reconversión se pone en marcha sin más, o sea, ateniéndose exclusivamente a su vertiente tecnoeconómica, esto es, considerando el factor humano como una sufrida

variable dependiente de elasticidad ilimitada, como una pura mercancía o como una «cantidad despreciable», al modo de Hegel, las repercusiones psicológicas de la reconversión pueden llegar a ser realmente graves: traumáticas para una buena parte de los afectados —muy especialmente para los mayores—, y malas también para la buena marcha de la sociedad y para quienes asuman la responsabilidad de gestionar políticamente el proceso.

A última hora parece obvio que una reconversión bien hecha debería cuidar también, si no sobre todo, de reconvertir la mente de los afectados, o sea, de readaptarlos a la nueva situación para aminorar así el lado oscuro del Progreso. De hecho, las reconversiones industriales conllevan siempre —o casi, porque en este país nunca se sabe— una experiencia ingrata, tanto peor cuanto más desposeídos de capacidad de reacción estén los reconvertidos: una experiencia que muy bien podría calificarse de traumática.

13 Por ello, pienso yo que toda reconversión industrial debería llevar en paralelo otro proceso de reconversión psicológica, seriamente programado y no abandonado a la improvisación o dejado al albur de un sentido común que está bien, pero es a todas luces insuficiente.

En la sociedad contemporánea, el centro de gravedad de los problemas humanos que plantea el progreso va desplazándose poco a poco —más adelante volveré sobre ello— de lo económico a lo psicológico. Con esta afirmación no trato, en modo alguno, de restar importancia a los problemas económicos, reemplazándolos por problemas psicológicos, aparentemente más baratos, en un acto de prestidigitación intelectual. No es eso en absoluto.

Lo que ocurre es que el paro actual es, desde el punto de vista material, algo más llevadero que el de otras épocas que yo alcancé a conocer, y que por supuesto todavía persisten en países menos afortunados que el nuestro, con niveles de pobreza realmente angustiosos. No quiero decir, desde luego, que esas

14 circunstancias no se den también en España; pero evidentemente se dan en mucha menor cuantía que hace cuarenta o cincuenta años, cuando lo que privaba en la clase obrera eran la tarterita, las alpargatas y una pobreza que por fortuna ya ha pasado a la historia.

En suma, los problemas humanos que plantea el desarrollo industrial van siendo cada vez más psicológicos, de naturaleza más moral y subjetiva que material y económica. Eso evidentemente siempre es relativo, depende en buena medida, claro, de lo que se llama «nivel de adaptación» —en este caso, del nivel de vida de que se parte—, de tal manera que lo que se entiende por pobreza en América del Norte puede considerarse un buen pasar en la India o en el Ecuador.

En suma, tengo para mí que algo de esto es lo que ya acontece en España y lo que se refleja, por ejemplo, en los datos de una encuesta que hace unos meses ha realizado ICP-Research sobre «La opinión pública ante la reconversión haval». Sin duda, los problemas

económicos existen, pero su solución no parece que por sí sola baste para resolver los problemas humanos de los reconvertidos de cierta edad.

Y es que, en realidad y de verdad, la dimensión psicológica de problemas como el paro y la reconversión industrial posee una relevancia grande, y debería recibir mayor atención de la que se le presta. En todos los aspectos de la vida, pero muy especialmente en este tipo de cuestiones, *los seres humanos no reaccionamos tanto a lo que las cosas son como a lo que creemos que son y queremos que sean*. Lo cual obviamente confiere a la psicología un significado práctico mucho mayor del que se la atribuye. Este es el problema de fondo que, dentro de los límites que imponen mis múltiples desconocimientos y los cincuenta minutos de que dispongo, pretendo comentar con ustedes en el resto de mi intervención.

Insisto: como la respuesta de los seres humanos a la realidad está mediada por sus propias fantasías y representaciones acerca de las cosas, parecería lógico que la psicología ocupara un lugar destacado en los programas de acción social, ya que en principio la psicología dispone de

técnicas aptas para restablecer en la mente el principio de realidad siempre y cuando, eso sí, la avería no sea demasiado grave.

El nivel de racionalidad del ser humano dista mucho de ser perfecto, desde luego, pero cuando la frustración se adueña de alguien ese nivel desciende por debajo de los mínimos aceptables y lo entorpece todo. Por ello resulta tan extraño que la psicología no suele pintar nada en la programación de estos asuntos.

Lo que pasa, creo yo, es que en el mundo industrial, y en realidad en todo Occidente, se sobrentiende que los elementos importantes del progreso de la humanidad son de verdad los económicos, los avances materiales de la tecnoestructura —utilizando este concepto en un sentido más amplio del que utiliza Galbraith—, y si acaso también los factores sociales y políticos que instrumentan el proceso.

Por contra, los factores psicológicos apenas se valoran, aunque de hecho su mediación sea efectiva. En los planteamientos reales se dejan fuera los sentimientos,

las fantasías y los deseos que inciden en nuestras percepciones, que sesgan nuestros juicios y, en última instancia, orientan nuestros proyectos y actuaciones. Se admite, cómo no, que ese mundo subjetivo de vivencias e intenciones es sumamente respetable. Sólo que, en el fondo, al mismo tiempo se cree que lo mental carece de eficacia y que es por completo ajeno al curso de las causas efectivas que mueven realmente el mundo.

Dicho con brevedad, lo psicológico cuenta muy poco en estos temas porque, en la práctica, en Occidente se da por sentado que el ser humano es la variable dependiente del Progreso, o sea, la parte más sufrida y adaptable, destinada a ceder siempre ante las exigencias de la economía y de la técnica, y no al revés.

Ahora bien, esta vieja y arraigada superstición positivista, el prejuicio de que no hay una casualidad intencional que opere de dentro afuera, de la intención a la ejecución, esa creencia decimonónica de que los estados de ánimo y los hechos de conciencia son únicamente epifenómenos, seudorealidades ilusorias que carecen de verdadera

entidad, esto es, quimeras que no tienen repercusión causal alguna sobre las cosas y los acontecimientos reales, esos prejuicios, digo, constituyen un error histórico de tal magnitud que, aun cuando científicamente esté superado, todavía colea e influye en bastantes personas, al menos cuando se trata de problemas como el que aquí comentamos.

No piensen que soy un idealista o un mentalista. Acepto, sin lugar a dudas, que los proyectos y anticipaciones de la mente, las intenciones, están determinados en gran medida por acontecimientos exteriores. Sólo que a la par que determinada, la conciencia humana es también determinante. A la postre, de ilusiones y proyectos se alimentan las acciones culturales que recrean y transforman la realidad natural. A la par que también son espejismos de la mente los que causan graves errores y tremendos conflictos.

Algunos pensarán que, en todo caso, todo esto que yo digo son teorías y nada más que teorías, palabras y sólo palabras. No lo creo así. La verdad es que bastantes problemas humanos de la industria podrían remediarse —se calcula que alrededor de la mitad— si se aplicaran los conocimientos teóricos de que hoy se dispone en estas materias. Al español le resulta todavía difícil de creer en el valor de la teoría, cuando la realidad es que a

la postre nada hay más práctico que una buena teoría.

Les hacía observar hace unos minutos que a la esencia del hombre le pertenece conferir sentido a lo que le entra por los sentidos. El ser humano interpreta siempre lo que ve, y aunque con frecuencia lo hace conforme a sus intereses, también se deja llevar muchas veces por sus fantasías y deseos. En todos los tiempos, en todas las épocas, la humanidad ha proyectado sobre el horizonte de su porvenir las figuraciones de su imaginación en forma de mitos, de utopías o de temores y esperanzas de la más variopinta condición. Eso es lo que ha ocurrido siempre y ocurre también en la reconversión.

Una de las pretensiones más pintorescas de la juventud de los años 60 consistió precisamente en pretender desmitificar la tierra. Semejante empeño, que de haberse realizado habría dejado a la humanidad huérfana de toda poesía, es en cualquier caso una pretensión de difícil cumplimiento. En realidad, a lo más que puede aspirarse es tal vez a lograr que, en lo

16 que atañe a cuestiones importantes, como la que aquí nos ocupa, los juicios y las valoraciones de la gente sean racionales y realistas, sean sensatas en la medida de lo posible. Para lo cual a veces puede ser preciso establecer programas de acción social y diseñados al efecto.

El caso español

No sé. Por poner un ejemplo del impacto que tienen las actitudes sobre la percepción de la realidad social, cabe señalar que en la encuesta del ICP-Research a la que acabo de referirme se advierte, vaya por caso, una cierta insuficiencia de las campañas informativas habituales para clarificar y objetivar las opiniones que del problema de la reconversión tienen los afectados por ella, y asimismo el público en general. La falta de claridad de las atribuciones causales, la contradicción de los juicios, los sesgos interesados de las distintas opiniones, las atribuciones infundadas de culpabilidad, los desplazamientos de la agresión y otros hechos similares constituyen una comprobación más de los ya conocidos efectos psicológicos de la frustración, que obviamente son una de las causas que hace tan difícil llegar a acuerdos satisfactorios entre las partes de estos conflictos, dado que cada cual ve y valora los hechos desde su propia perspectiva.

Es preciso reconocer, sin embargo, que el nivel de racionalidad de las opiniones que registra esta encuesta es, por fortuna, muy superior a lo que uno podía haber imaginado a través de la versión que, en su momento, dieron del asunto los medios de comunicación. Excepto que esa racionalidad —también hay que decirlo— expele de cuando en cuando, por aquí y por allá, oscuras fumaradas de amargura o de sin razón que hacen pensar en un trasfondo psicológico menos sereno de lo que dan a entender las apariencias.

A decir verdad, los contenidos manifiestos de la encuesta no dejan de reflejar inconsistencias y contradicciones notables, como por lo demás es propio de toda opinión, sea pública o privada. Las opiniones se hallan siempre a medio camino entre el conocimiento y la ignorancia, y sería del género tonto recabar para ellas una consistencia perfecta, y menos en este caso. Así, por ejemplo, la mayoría de la población —más de las cuatro quintas partes de los encuestados— considera que, dadas las circunstancias, el plan de reconversión naval era inevitable y a la larga beneficioso para el país, lo cual no es óbice para que, acto seguido, una parte considerable de esos mismos sujetos —principalmente los trabajadores de los astilleros— echen la culpa del cierre a los directivos de las empresas

o a figuras totalmente irrelevantes para el tema.

Otro tanto ocurre con quienes, después de reconocer que la reconversión era inevitable, se muestran partidarios de garantizar los puestos de trabajo aun a costa de que esta medida lleve consigo una pérdida de competitividad y sea perjudicial para la economía nacional. Por otra parte, todo el mundo cree también haber sido más perjudicado que nadie en el modo con que se ha llevado a cabo el proceso de reconversión, sobre el que además se descarga una lluvia de acusaciones de todo tipo que en parte es posible que respondan a la realidad, pero por otro lado se ajustan sospechosamente a la comprensible pero irracional proyección indiscriminada de la agresividad que fatalmente sigue a toda frustración.

Algo parecido habría que decir con respecto a la pasividad y el pesimismo a que aludíamos al comienzo de estas páginas, ya que según datos de la encuesta tan sólo una quinta parte de los afectados por la

reconversión estaba buscando un nuevo trabajo. También aquí los hechos se ajustan a las previsiones teóricas, esto es, al perfil previsto para las repercusiones psicológicas de la frustración; si bien a juzgar por los indicios que vamos viendo, y que podían multiplicarse, se mantienen todavía dentro de una apreciable moderación. Lo cual vendría a reflejar un cierto fondo de seguridad por parte de los reconvertidos, fundado probablemente en unas compensaciones materiales mayores de lo que reconocen en sus respuestas.

Dicho en dos palabras, a nivel de conciencia pública directa, y en los que podríamos llamar sus contenidos manifiestos más abstractos, el proceso de reconversión naval aparece legitimado. Luego, sin embargo, entran en juego otros mecanismos de defensa menos racionales, que buscan chivos expiatorios donde quizá menos debieran, que agigantan los procesos de ego-referencia al valorar los defectos de realización del proceso —todos los grupos se sienten, como decíamos, peor tratados que los demás—, proponen medidas contradictorias con el deseo explícito de mejorar la economía, deforman la realidad o apelan a la violencia y, en el fondo,

parecen brotar de una fuerte resistencia al cambio, de un temor inconsciente a lo desconocido, que a la postre no se compagina demasiado bien con los ideales de progreso que por otra parte se reclaman. Combatir psicológicamente esa conducta reactiva creo que es bueno siempre, pero más cuando, como ocurre en la reconversión, la incidencia de una frustración fuerte induce a prever algún tipo de ulterior frustración.

Por otra parte, no hace falta mucha psicología para saber que cuando los problemas le tocan a uno de cerca se ven de otra manera que desde la barrera. Esta tendencia universal se hace notar también en los datos de la encuesta que venimos comentando: los españoles no somos precisamente una excepción a esa regla universal. Lo que se aprecia aquí es también un apego incondicionado a la estabilidad, un ansia de seguridad que recibe con mal reprimidos humores todo

lo que la ponga en entredicho. Estas reacciones son, qué duda cabe, muy humanas. Sólo que, en términos de país, la excesiva resistencia al cambio y los bajos niveles de racionalidad de la conducta son poco compatibles con las demandas efectivas del cambiante mundo en que vivimos. Esta es la cuestión. Convendría actuar más en ese campo, aunque de momento fuese sólo con la técnica del goteo.

El hecho tiene su importancia práctica y también su alcance teórico, pues demuestra, nos parece, que un problema de percepción social, que en apariencia es tan sólo psicológico y subjetivo, tiene consecuencias económicas y objetivas sumamente reales sobre la negociación de un conflicto asimismo real. A fin de cuentas, resulta cierto que las cosas importantes se gestan en la mente de los hombres. Una mente que no por intangible y privada es inaccesible a la intervención psicológica, que, dicho sea de paso, puede y debe ser emancipadora y no manipulativa.

En definitiva, a lo que pretendíamos llegar con estas reflexiones es a mostrar que los resultados de esta encuesta, igual que los de tantas otras, confirman el hecho de que junto a la causalidad física hay una causalidad psicofísica, una *causalidad intencional* que vertebra la actividad humana de dentro afuera, de acuerdo con expectativas y deseos subjetivos, conforme a esperanzas y temores que se anticipan a los hechos, los proyectan en la imaginación y eventualmente los convierten en realidades tangibles; por ejemplo, en conductas manifiestas. De las cuales, por cierto, las manifestaciones son un ejemplo bien patente.

Esta sencilla verdad, que algunos aceptan en «teoría», pero muy pocos tratan de instrumentar técnicamente, es de incalculable trascendencia para problemas como el de la reconversión, porque en la medida en que *los seres humanos no respondemos tanto a lo que las cosas son como a lo que creemos que son y queremos que sean*, esto es, en la medida en que respondemos al mundo como voluntad y representación, que diría Schopenhauer, en

esa misma medida las creencias y querencias que recogen las encuestas de actitudes son las que tiñen la realidad de uno u otro color, haciendo difícil o allanando el camino de las realizaciones.

En última instancia, pues, ocurre que son factores psicológicos los que median en la imaginación del futuro, los que anticipan las consecuencias de los actos posibles y, mal que bien, se encargan de hacer bajar del cielo a la tierra las ilusiones de los hombres. De donde se sigue, pues, que lo psicológico es cualquier cosa menos una fantasmagoría inoperante. Dicho con brevedad, si todo lo que suscita efectos reales es asimismo real, la realidad del pensamiento y del deseo es incuestionable. De cómo sean esas representaciones

mentales que se interponen entre las cosas y nuestro conocimiento de ellas, depende considerablemente nuestra respuesta a la realidad. De ahí que descuidar la cara psicológica de los problemas de adaptación que surgen en asuntos como el que nos ocupa —lo repito por enésima vez—, equivale a dejarlo en las manos de quienes sí los cuidan, pues nunca faltan grupos que estén al quite de la manipulación allí donde haya una probabilidad de conflicto. En un pueblo como el español, que pasa con tanta facilidad de la indiferencia a la vehemencia, este riesgo es algo más que una posibilidad.

La reconversión tiene, en suma, una cara subjetiva de la que no se puede prescindir, sin graves quebrantos, a la hora de instrumentar el proceso. Consideremos por tanto, siquiera a grandes rasgos, la naturaleza de la reconversión vista por dentro.

Problemas psicológicos de la reconversión

Como acabamos de decir, y discúlpenme la insistencia, hoy nadie ignora ya que la mayoría de los procesos de reconversión industrial suelen terminar provocando, aparte de las naturales dificultades objetivas que conlleva una transformación de este tipo, otros problemas humanos que no por subjetivos son menos importantes.

Simplificando al máximo la cuestión, tres suelen ser, en líneas generales, los grandes tipos de problemas psicológicos que surgen al hilo de los procesos de reconversión, y que luego se complican, por supuesto, hasta lo infinito.

Por lo pronto, la primera respuesta que los sujetos acostumbran a dar ante la noticia o los rumores de la reconversión, suele ser una respuesta de rechazo. Ante el trauma de la reconversión, la mente se cierra sobre sí misma y tiende a desconocer o a renegar de toda posibilidad de variación. Se establece así una inicial actitud homeostática, de mantenimiento del equilibrio interno del sujeto, mediante

una respuesta de resistencia al cambio —al cambio que se presume desfavorable, claro— que puede adoptar bien la forma de simple y puro *denial*, o negación de la evidencia, como el enfermo que se niega a admitir su mal, o bien puede derivar hacia formas no tan arbitrarias, pero tampoco realistas, de interpretar los acontecimientos en el seno de un marco sesgado y propicio a sus intereses, como son las que se ponen de relieve en algunas de las opiniones contradictorias que mantienen los españoles (los afectados directamente por el proceso y también los otros, pero sobre todo los primeros) sobre la reconversión naval.

Pero el gran culatazo psicológico de la reconversión, una vez puesta ya en marcha, es el *shock* y la frustración que se originan cuando el individuo comprueba que efectivamente el proceso va adelante, como un corrimiento geológico de tierras que nadie puede detener. Es entonces, en el momento en que el hecho fatídico cobra visos de realidad para el sujeto, cuando el trauma se produce y origina una tremenda frustración; una frustración cuyos efectos

psicológicos son, como es bien sabido, sumamente dispares, pero cuyo sentido es siempre contrario a la racionalidad, contraproducente desde un punto de vista de adaptación al mundo objetivo.

La capacidad de percibir objetivamente las cosas y de resolver racionalmente los problemas queda entonces enturbiada por una agresividad ofuscada que desorganiza la conducta, da palos de ciego y perturba la funcionalidad de la mente. Esto, que siempre es grave, lo es todavía más en situaciones como la de reconversión, que justamente requerirían ver claro y optimizar con realismo las soluciones que de verdad son posibles. En semejantes circunstancias, cuando lo que psicológicamente toma el mando del comportamiento es la violencia, es una agresividad desorganizada, resulta fácil caer en la trampa de esas soluciones radicales y simplistas que los grupos extremistas tienen siempre preparadas para capitalizar esta clase de conflictos.

Lo peor de estos asuntos, vuelvo a decirlo, es que precisamente cuando más necesarias serían la lucidez, la iniciativa, la capacidad de adaptación y el uso racional y controlado de la acometividad por parte de los sujetos frustrados, es cuando precisamente su conducta se hace más disfuncional, propende a volverse indiscriminadamente agresiva —y por lo tanto manipulable—, si no es que definitivamente se refugia en la pasividad y el pesimismo, o toma el sombrío camino de tinieblas de los sentimientos de culpabilidad y de la depresión.

Psicológicamente hablando, pues, la reconversión representa una especie de conversión al revés, un proceso de desconversión mediante el cual se despoja al individuo de sus habituales herramientas de trabajo, de sus instrumentos de existir, para enfrentarle con un futuro en el fondo incierto. Lo que a la postre equivale a una grave forma de alienación vital, por mucho que la papeleta económica quede más o menos resuelta.

Dado sobre todo que las posibilidades de

readaptación disminuyen con la edad, esto es, se atrofian las capacidades de aprendizaje, acontece que al reconvertido se le despoja hasta cierto punto de su biografía, de sus recursos más firmes de adaptación. Hay que reconocer que reconvertir es, en el mejor de los casos, un suceso traumático, frustrador de unas expectativas vitales hondamente arraigadas en la vida de cada cual. En una primera instancia al menos, reconvertir es siempre desconvertir, esto es, representa una operación de desarraigo, que exige un gran esfuerzo de readaptación en unas circunstancias subjetivas y objetivas desfavorables. Nadie medianamente versado en estas materias ignora ya que los estados de frustración van usualmente acompañados de serias alteraciones de comportamiento, de entre las que aquí interesa subrayar algunas que afectan muy directamente a la conducta del reconvertido y obturan la

posibilidad de mantener con él una comunicación imparcial.

Pienso, por ejemplo, en la distorsión perceptiva de la realidad, en la acentuación de los prejuicios, en el protagonismo del pensamiento desiderativo, en la acción insidiosa de un trasfondo reprimido de terror al futuro, en la fijación rígida y obstinada de conductas que otrora fueron tal vez útiles, pero ya no lo son, y sobre todo pienso en la agresividad multiforme y desplazada, en las inconsistencias y contradicciones de los razonamientos y los juicios, en las proyecciones culpabilizadoras, en unos increíbles errores de atribución que rayan en el infantilismo y hacen pensar en una regresión a etapas inferiores del desarrollo mental.

Características todas ellas, ya se ve, que no son precisamente las más apropiadas para elaborar un sistema objetivo e imparcial de opiniones sobre nada, pero menos que nada sobre una cuestión vital que afecta tan profundamente al destino personal del reconvertido y

al de su familia. Más bien a lo que conducen es a precipitar la conducta por la pendiente de la irracionalidad. Feo asunto, en fin, éste del trauma psicológico de la reconversión —cuando se da, claro, que no es siempre seguro que se dé—, frente al que no deberíamos quedarnos cruzados de brazos.

Por último, si la situación no se endereza, si los problemas de la reconversión no acaban de resolverse, ante el hecho consumado de la pérdida del *locus* de identificación profesional con que se contaba de forma incondicionada, el ciclo se cierra con el vía crucis de la depresión o de la invalidez aprendida, por decirlo en los términos ya convencionales de Seligman. Naturalmente, el desenlace de este complicado y dramático proceso psicológico es muy distinto para la gente joven que para la ya entrada en años, usualmente menos capacitada para superar el bache o reemprender una segunda navegación. Pero de todos modos esta actitud de pasividad resignada, o de franca depresión, en que desembocan los procesos de reconversión muy dilatados o mal planteados, es un mal que no por psicológico deja de tener realidad y de agravar los problemas sociales, políticos y económicos de la sociedad.

Tal como el sujeto la percibe, la reconversión representa una seria desvalorización de los activos profesionales de la persona y una amenaza potencial —por lo menos subjetiva— para su porvenir. De ahí la obligación que tienen la sociedad y el Estado de cuidar al máximo las técnicas de apoyo al reconvertido, y no sólo en lo económico. Asimismo, por supuesto, mediante programas de acción social que faciliten la comunicación entre las partes del conflicto y la readaptación precisa para evitar que los reconvertidos terminen por adaptarse a la situación de marginados.

Naturalmente podríamos extendernos mucho más en la consideración de los mecanismos del desánimo y de los procesos de espejismo que pueden adueñarse del ánimo de una colectividad sometida a semejantes tensiones. Si finalmente la gente se convence, vaya por caso, de que su futuro no depende en realidad de lo que haga o deje de hacer, sino de la suerte o de la voluntad o el poder de otros, el resultado será la atonía, la falta de respuesta, el cese de la actividad conductual, la indiferencia, el pasotismo o

la desesperanza, malos consejeros todos ellos para salir adelante en un mundo donde tanto cuenta la competitividad y la competencia.

Técnicas de Intervención

Por fortuna, este sombrío panorama —que esbozamos aquí como telón teórico de fondo— no es el que ofrecen de hecho los datos de la encuesta del ICP-Research a que anteriormente hicimos alusión. El cuadro que se nos presenta en este trabajo es mejor de lo que cabía esperar, dentro de que aquí y allá aparezcan como es lógico síntomas de frustración a los que en seguida me referiré. Nuestra intención, pues, al haber cargado la mano en las tintas negras de la reconversión, no era sino llamar la atención sobre un problema que puede forcerse más de la cuenta a menos que se le preste la atención debida.

Dicho esto, debo añadir en seguida algunas observaciones. En primer lugar, que existen técnicas de intervención que ayudan, si se utilizan rectamente, a restablecer el orden y la

22 forma mentales que se alteran con la frustración. En segundo término, que semejantes técnicas en modo alguno pretenden manipular o persuadir con engaño a los afectados, sino antes bien tienen por objeto ayudarles a percibir las cosas y a enjuiciarlas de acuerdo con ese principio de realidad que la frustración reemplaza por el de la agresividad indiscriminada. Con ello no pretendemos insinuar que los problemas humanos de la reconversión sean puramente «psicológicos», «ilusorios» por tanto según muchos, o en todo caso atribuibles a la incapacidad de adaptación de quienes los padecen. Ciertamente, no es eso: *Lejos de hacer de los problemas de la reconversión el resultado de unas actitudes psicopatológicas, lo que tratamos es de prevenir contra la posibilidad de que esto ocurra.*

En completo desacuerdo con los que reducen los sentimientos de la gente a puras figuraciones sin importancia, o los sacrifican a la cuenta de resultados de

la industria, yo sostengo la realidad de la mente humana y el hondo significado individual y social de los problemas que la afectan. Motivo por el que justamente es preciso tratarlos con el máximo cuidado y las más depuradas técnicas. Sin duda todo esto es elemental, rudimentario; pero sigue ocurriendo lo mismo que solía. Bien lo revelan, por desgracia, los accidentados decursos de las numerosas reconversiones que en el mundo han sido y continuarán siendo. Ya se entiende, ni que decir tiene, que los problemas humanos que traen consigo las reconversiones industriales tienen muchas posibles lecturas que no son psicológicas; pero ciertamente una de ellas es la psicológica, y no seré yo el que la reste importancia. En todo caso, es la que personalmente me ha interesado no sólo en virtud del sesgo profesional que supone mi condición de psicólogo —eso también, desde luego—, sino asimismo, y acaso sobre todo, porque, como ya dije, los problemas humanos que genera el desarrollo industrial van en aumento en lugar de disminuir, y se han ido psicologizando, valga la expresión, cada vez más con el paso del tiempo.

Quedamos, pues, en que el hecho de que un problema sea psicológico no significa que no sea real ni que no pueda causar graves trastornos y profundos sufrimientos. En verdad, los causa: sobre todo, en las personas de más edad y con menos recursos para adaptarse a situaciones nuevas. Para una persona mayor, el hecho de no poder seguir haciendo lo que ha hecho toda la vida, el sentir que le arrebatan su identidad profesional, supone, por mucho que se lo expliquen, nada menos que replantearse de nuevo la vida cuando ya estaba hecha; supone tener que volver a empezar cuando ya fallan las energías y las ilusiones. Es posible, no lo dudo, que las indemnizaciones y garantías laborales que acompañan al cese de la actividad laboral cubran una porción nada despreciable de las necesidades materiales de

los afectados; puede que aseguren hasta cierto punto su futuro. Pero a pesar de que los duelos con pan sean menos, tampoco deja de ser cierto que la incertidumbre causa miedo, provoca inseguridad y desencadena actitudes defensivas más irracionales que otra cosa. Comprobar que a uno le escamotean lo que sabía hacer para ganarse la vida, y sospechar que tal vez ha de aprender una nueva profesión, ya tarde y probablemente mal, no deja de ser una experiencia muy dura, que no predispone a comprender con imparcialidad las razones de la reconversión. Pretender eso sería mucho pedir.

Pese a todas las compensaciones y garantías que les ha ofrecido el Estado, la gran mayoría de las personas que han perdido su puesto de trabajo estiman que se las ha perjudicado tal vez de una manera irreparable. Por lo demás, después de lo que llevamos visto, no es extraño que en semejantes circunstancias muchas gentes se sientan heridas en lo más íntimo de su propia estimación y adopten una actitud hostil frente a las medidas reconversoras. Lo sorprendente sería lo contrario. Y justamente ahí, sobre esas heridas del alma, es donde deben concentrarse las ayudas.

La recuperación de la esperanza

Probablemente es cierto que el miedo a la libertad y el temor a lo desconocido continúan agazapados bajo la epidermis mental del español de hoy, en paradójica coexistencia con su sincera voluntad de innovación social y de progreso. Probablemente es cierto y comprensible. Y si esto le acontece a la gente que no está agobiada por graves problemas, no es de extrañar que ocurra con mayor intensidad en los individuos traumatizados por la reconversión. Pero por muy comprensible que sea, se acompasa mal con las exigencias de transformación del mundo postindustrial, y conviene poner en juego medidas de apoyo a la voz de la razón. Una de las principales es el apoyo a la esperanza.

Se entiende, por supuesto, que los seres humanos nos olvidamos de las reglas de la lógica cuando su aplicación nos perjudica. El llamado error fundamental de atribución, los mecanismos de proyección —la viga y la paja del Evangelio—, las justificaciones y el enmascaramiento de las contradicciones, son figuras universales del autoengaño mental que por supuesto no operan en exclusiva en el círculo de los afectados por la reconversión.

Tres cuartos de lo mismo les ocurre a los malabarismos que los hombres hacemos con la culpabilidad y la excusa cuando se trata de lograr que la balanza se incline a nuestro favor. La necesidad, desde luego, hace milagros, y ya se comprende que mientras se habla de reconversión en términos genéricos, que no le afectan a uno, todos estamos de acuerdo en proclamar que «en la competitiva sociedad industrial de nuestro tiempo hay que renovarse o morir», etc. Aunque a renglón seguido, si se advierte el menor indicio de que las víctimas podemos ser nosotros mismos, el instinto de conservación desplace inmediatamente a la utopía y el altruismo se convierte en una pomada de uso externo.

24 Sin duda estas contradicciones y resistencias del pensamiento a aceptar la realidad cuando creemos que nos perjudica, se dejan sentir, y cómo no habían de hacerlo, en las actitudes de los españoles afectados por la reconversión naval. La presencia de los síntomas es menor, por descontado, en la gente más joven, y no demasiado fuerte en los mayores; pero de todos modos existe. Es cierto, sí, que a la larga esos obstáculos psicológicos terminan siempre siendo vencidos por el poder del Estado y por la misma fuerza de las cosas, pues hace tiempo que la modernidad se volvió contra los fixismos y contra las posturas inmovilistas. Pero en asuntos tan graves no se trata simplemente de vencer resistencias innecesarias o contraproducentes, sino de convencer para que no llegue a haberlas.

Lo que importa es lograr que de verdad se entienda que la resistencia al desarrollo tecnológico es de

todo punto incompatible con el ritmo acelerado, con el *tempo vivace* que impone la civilización de nuestro tiempo. Resulta duro tener que recordarlo otra vez, pero el destino de los que se resisten al signo de los tiempos es el de ser barridos por lo inevitable. Este es el dilema: o incorporarse con agilidad a lo que llega o convertirse en reliquia del pasado.

Para un pensamiento moderno debería ser obvio que la capacidad de adaptación a lo nuevo constituye en el mundo de hoy una manifiesta ventaja adaptativa, casi una condición necesaria de la supervivencia como país desarrollado. Excepto que como el hombre no es sólo razón, como la que tiene a veces se le extravía cuando más la necesita, y como ya quedamos en que la incorporación del español a la modernidad había sido algo accidentada y tardía, no estaría de más emprender programas de acción social encaminados a reforzar una visión realista del mundo moderno y del «ethos» que lo hace posible.

En los sótanos de la razón vive el deseo, que es sordo a la evidencia y ducho en retorcer los argumentos de la lógica. Por ello, de poco sirve informar cuando la pasión invade el pensamiento. En esas circunstancias, los individuos y los grupos se las

ingenian para justificar todo lo que vaya a favor de sus convicciones e intereses, según nos explicara hace ya tiempo la psicología de las disonancias cognitivas. A la larga, no sirve de mucho renovar la tecnología si la mente que ha de usarla no se pone a la altura de las circunstancias.

En todos los países, pero sobre todo en los que se hallan tan bien dotados de imaginación como el nuestro, las fantasías colectivas son muy poderosas y no atienden fácilmente a la voz de la razón. La cruda realidad es, sin embargo, y en ello es en lo que hay que insistir por todos los medios posibles, la cruda realidad es, repito, que esas actitudes de resistencia a las mudanzas que traen consigo los tiempos nuevos son, mucho me temo, de mal pronóstico en el mundo de hoy; caminan en una dirección opuesta al sentido de la historia y, esto es lo peor, representan un serio hándicap para quienes, por lo general con más buena fe que acierto, se apegan a ellas. Dicho descarnadamente, hoy en día la resistencia a los reciclajes y transformaciones

profesionales aparecen como atavismos de otras épocas que no aciertan a caminar al compás de la nuestra.

Las reconversiones industriales, en suma, son ocasiones propicias para el desarrollo de tensiones y conflictos que excitan las pasiones y desorganizan la conducta. El corolario práctico de todo ello es que el tratamiento adecuado de esos problemas no puede ser exclusivamente tecnoeconómico, y que excede también de las posibilidades de los medios de comunicación persuasiva de masas, al menos tal y como se utilizan habitualmente en las campañas informativas.

La vida interior de la gente frustrada es muy compleja y requiere ser tratada de forma más personalizada, menos genérica. A la postre, una información eficaz presupone el conocimiento minucioso del estado psicológico del receptor del mensaje,

requiere saber cuáles son sus defensas íntimas, dónde están los filtros y barreras que el mensaje tiene que traspasar para lograr actualizarse sin deformaciones en la mente del interlocutor, etc. Y todo ello pasa evidentemente por una cuidadosa instrumentación psicológica de los procesos de reconversión.

Termino. Muchos de vosotros me habréis oído decir que el exceso de cambios reobra de forma negativa justamente sobre aquello mismo que pretende mejorar, a saber: sobre la propia conducta del hombre. Es cierto. La estabilidad es un valor importante: nada menos que de condición de la vida libre lo calificaba Calude Bernard. Pero la realidad es que la historia humana se ha acelerado y, de momento al menos, es menester adaptarse a las continuas transformaciones del ambiente.

En el caso de los «conversos» por necesidad la situación puede llegar a ser una situación límite, al borde de la catástrofe. Excepto que como René Thom, el matemático francés, ha sabido hacernos ver con su teoría topológica de las catástrofes, que cuando un sistema llega al límite de sus posibilidades puede descomponerse, como la caldera que sobrepasa la presión para la que está

calculada, o puede entrar en un proceso de morfogénesis, saltando bruscamente, *d'emblée*, a un nuevo estado, a un nuevo modo de existir. A diferencia de lo que acontece en los sistemas mecánicos, este salto morfogenético a nuevas formas de adaptación constituye una posibilidad humana: un privilegio que sin embargo hay que ganárselo. Es la maldición del paraíso. El precio de la libertad.

Desarrollar este tema nos llevaría un tiempo del que ya no disponemos. Ahora sólo me resta insistir en lo principal. La reconversión, es, en verdad, muy difícil de evitar en un mundo tan cambiante y tan competitivo como el nuestro. Pero lo que siempre cabe hacer en los tiempos difíciles es recomponer los mecanismos de la esperanza, ayudar a que los golpeados por la adversidad vean que a la postre no se pierde la esperanza por entrar en el infierno, sino que se entra en el infierno por haber perdido la esperanza. Y en esa operación de recuperar la fe en el futuro, esta Escuela y todos vosotros tenéis una importante labor que cumplir.



Ilmo. Sr. D. Cristian
Sala Bolado, Director
de la E.O.I.

3.

Palabras del Director de la E.O.I.

EN primer lugar quiero agradecer al profesor José Luis Pinillos su presencia en este acto de inauguración de curso, y su lección magistral que con tanta claridad ha desarrollado.

El profesor Pinillos, como él mismo ya ha mencionado, fue profesor de la E.O.I. en los inicios de la Escuela.

Los que no tuvimos la oportunidad de conocerle anteriormente si hemos percibido una corriente de simpatía y admiración entre sus compañeros y sus antiguos alumnos, que hacen del profesor Pinillos un punto de referencia importante en la historia de la Escuela.

Como ya he hecho en actos de esta naturaleza anteriores, voy a dedicar unos minutos a repasar lo que ha sido el curso pasado para la Escuela.

Considero el curso pasado y el que hoy iniciamos oficialmente como cursos de consolidación de las actividades que configuran el modelo de escuela que pretende ser la E.O.I.

Quizá el hecho más importante del curso anterior, y que en unos minutos vamos a ratificar, es la graduación de la primera promoción del programa Master en Dirección de Empresas.

Los que en octubre del 84 depositaron su confianza en la E.O.I. para iniciar su

formación empresarial, dos años después, gracias a su esfuerzo y constancia, pueden recoger el fruto de su trabajo, y no me refiero al acto protocolario de recoger su diploma de Master en Dirección de Empresas, sino a la espléndida realidad de su actual trabajo profesional, entre los que se encuentran aquellos que han elegido ser empresarios.

El segundo hecho importante del curso pasado ha sido la puesta en marcha del programa de desarrollo de directivos, con la realización del VII Curso de Directivos INI, diseñado y desarrollado en colaboración con la Manchester Business School y en el que se han introducido algunas innovaciones metodológicas con excelentes resultados. La puesta en marcha de este programa supone completar la gama de productos que la Escuela quiere cubrir.

Cabe destacar también algunas otras actividades realizadas el pasado curso que por la dimensión e importancia que están tomando se están consolidando como productos de la Escuela. Me refiero a los cursos de introducción a la gestión empresarial dirigidos a postgraduados jóvenes y que actualmente se están impartiendo ya por siete comunidades autónomas.

Por tratarse de una experiencia poco conocida me referiré a ella con algo más de detalle.

Se trata de cursos intensivos, residenciales en muchas ocasiones de cuatro semanas, normalmente insertados en un programa de iniciación a la empresa financiado por la comunidad autónoma correspondiente. Este programa más amplio de iniciación a la empresa pretende situar en las pequeñas empresas de aquella comunidad un titulado superior para ayudar al empresario en la gestión de su negocio durante doce meses y sin coste alguno para éste, ya que la comunidad autónoma financia la retribución de este titulado.

Los resultados de estos programas, iniciados en Galicia y seguidos por Extremadura y Castilla-León, han sido tan positivos que esto nos animó a pedir financiación al Fondo Social Europeo y Ministerio de Trabajo para su realización en otras comunidades autónomas, como el caso de Castilla-La Mancha, Murcia, Andalucía, Canarias y Comunidad Valenciana. Esta financiación nos fue concedida para el año 86, y tenemos ahora en marcha más de diez cursos de esta naturaleza; esto supone llevar a zonas tradicionalmente desatendidas en el área de la formación empresarial unas

30 actividades que, en palabras de un consejero de Industria de una comunidad autónoma, «se van a notar en el tejido empresarial de la región a la vuelta de unos pocos años».

Al lado de cursos de introducción a la gestión, como los que acabo de citar, la E.O.I. también ha ofrecido una serie de seminarios internacionales con la participación de famosos profesores extranjeros. Es el caso del profesor George Box (creador de la famosa metodología Box-Jenkins), que dirigió un seminario de alta dirección y un curso sobre los temas de calidad y productividad, aportando su amplia experiencia en Estados Unidos y Japón.

Para la realización de este seminario se contó con la colaboración del catedrático de estadística de ingenieros industriales y antiguo profesor de la E.O.I., doctor Daniel Peña.

Se desarrolló también un ciclo de cuatro seminarios sobre «Política Industrial y Desarrollo Tecnológico» que contó con expertos europeos de la categoría del belga Alexis Jacquemin, el inglés Paul Stoneman o el francés Yves Doz. En estos seminarios, organizados conjuntamente con la Secretaría General Técnica y financiados por la Dirección General de Innovación y Tecnología de nuestro Ministerio, hubo también presentación de trabajos recientes realizados por investigadores españoles.

Quiero también destacar la modesta colaboración de la Escuela en una ingente tarea como es la modernización de la administración pública a través de algunas actuaciones formativas y de asesoramiento en el área de gestión de empresas.

La primera de ellas se refiere al Curso de Administración Industrial dirigido a los ingenieros industriales y de minas de nueva incorporación en el Ministerio de Industria y Energía, cuyos diplomas repartiremos dentro de unos minutos. Este curso intensivo de casi dos meses pretende proporcionar aquellos elementos imprescindibles de la moderna gestión de empresas que permita a los nuevos funcionarios del Ministerio comprender mejor los problemas de la empresa, que en definitiva es el administrador típico del Ministerio de Industria.

La segunda de las acciones en el ámbito de la Administración Pública se refiere a una actividad de asesoramiento-formación a la D.G.I.T del Ministerio de Transportes, Turismo y Comunicaciones consistente en una aplicación de diagnóstico de áreas-clave de resultados y dirección por objetivos, introduciendo así en el ámbito de la Administración Pública enfoques y técnicas típicas de la gestión de empresas.

No quiero acabar este repaso y comentario a las actividades del curso pasado sin referirme al Curso de Ingeniería Ambiental, del que vamos a repartir los diplomas en este acto, y que cumple ya diez años desde que se iniciara, y al Curso de Informática para Directivos y Gerentes que, promocionado por el C.R.E.I. y dirigido especialmente a profesionales iberoamericanos, lleva haciéndose cuatro años seguidos con notable éxito.

Bien, para completar lo que ha sido el curso pasado en la E.O.I. demos un rápido repaso a las grandes cifras de la Escuela.

Los diferentes índices de actividad de la Escuela han crecido en un 60 por 100 con respecto al curso anterior, tanto en unidades como en magnitudes económicas.

La oferta total de la Escuela ha sido de 2.800 horas lectivas, habiendo asistido un total de 1.200 alumnos a nuestros cursos. En términos económicos, la Escuela ha ingresado por actividades propias, el curso económico 85-86, más de 100 millones de pesetas, lo que representa para nosotros romper una barrera histórica. En los tres últimos años éstos ingresos propios se han triplicado. Este esfuerzo, realmente considerable, ha permitido que en este mismo período de tiempo la subvención del Estado se haya podido reducir en 20

puntos porcentuales, pasando de representar un 60 por 100 del total de ingresos en el curso 82-83, a ser un 40 por 100 en la actualidad, siendo éste ya el nivel mínimo para mantener los objetivos pretendidos en los próximos tres o cuatro años.

Quiero aprovechar esta oportunidad, en que me dirijo públicamente a todos los estamentos de la Escuela, para agradecer su colaboración. Debo citar en primer lugar al personal, tanto al no docente como al docente, sobre el que recae la parte sustancial de los resultados obtenidos hasta ahora.

A las empresas que han colaborado con entusiasmo en nuestros programas, ya sea ofreciéndose para recibir a los participantes del programa Máster en su período de prácticas, como con su actitud abierta al permitir ser utilizados para preparar casos, proyectos, etc.

En general, a nuestras instituciones clientes por haber depositado su confianza en nosotros.

Me gustaría ahora terminar estas palabras haciendo unas breves consideraciones de carácter general sobre la enseñanza de dirección de empresas en nuestro país.

El reto y la responsabilidad que tiene la empresa española en cuanto a su modernización y mejora de la competitividad recae

también en el sector de la formación empresarial.

Se suele hablar y escribir mucho sobre la introducción de las nuevas tecnologías en la empresa. Se dedica mucho dinero público y privado a las nuevas tecnologías; desgraciadamente se olvida a veces la trascendencia que la buena dirección empresarial tiene en los procesos de introducción de nuevas tecnologías y de adaptación a nuevos mercados.

La dirección de empresas es en sí misma una tecnología del más alto rango y la mayor trascendencia.

Yo iría más lejos. Creo que el esfuerzo en recursos humanos y financieros que se está haciendo en apoyo a la introducción de nuevas tecnologías en la empresa se puede malograr si paralelamente no se hace un esfuerzo similar que asegure

una alta calidad de la gestión en las empresas embarcadas en estos procesos de cambio.

Una evaluación preliminar de las necesidades de formación para puestos directivos y ejecutivos en España, en los próximos seis años, es decir, en el período de transición hasta nuestra incorporación plena al Mercado Común, es estimada por la Comisión Asesora para el Desarrollo de los Recursos Humanos, creada por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social en 200.000 personas. Dicho de otra forma, se estima que 200.000 personas que accederán a puestos directivos y ejecutivos, ya sea por vía de nueva creación o por la lógica reposición y rotación de puestos, deberían tener una formación especializada en dirección y administración de empresas. Esto supone más de 30.000 al año.

Ni las estimaciones más optimistas con respecto a la capacidad del sistema educativo público y privado especializado en los temas empresariales se acercan ni remotamente a esta cifra.

Si estos cálculos son medianamente correctos se está poniendo de manifiesto un déficit agudo muy difícil de solucionar.

A mi modo de ver, los poderes públicos, junto con otras instituciones, probablemente no han tomado todavía una acción proporcionada a la importancia y magnitud del problema. Con el agravante de que cualquier solución en este campo es de maduración larga.

¿Qué entiendo por una acción proporcionada?

Voy a tomar el ejemplo de Francia, país sin gran tradición en el área del Management hasta ahora y en este sentido, como en otros muchos, muy próximo a nosotros.

Pues bien, Francia ha dado un tremendo salto hacia adelante en la formación empresarial en los últimos quince años.

La creación de la Fondation Nationale Pour L'Enseignement de la Gestion des Entreprises (FNEGE), en 1968, ha supuesto el impulso que, seguido por todo el sistema educativo, ha puesto a Francia actualmente en los primeros lugares de Europa en esta materia.

La FNEGE ha dedicado especial atención a uno de los cuellos de botella más importantes para el desarrollo de este tipo de

enseñanzas: la formación de profesores. En estos quince años, más de 1.000 profesores han sido enviados a los mejores centros de enseñanza de Business del mundo, mayoritariamente a los Estados Unidos. Esto ha permitido que en este momento haya en Francia más de 25 grandes ecoles, 15 escuelas o institutos pertenecientes a universidades, una universidad completa, la París-Dauphine, y unas 10 instituciones independientes, dedicadas a la formación en el área de la dirección de empresas, y lo que es más importante quizá, con una notable producción de investigación y material docente que está empezando a crear una escuela francesa en este tipo de enseñanzas.

A esto es a lo que me refiero cuando digo que hace falta en nuestro país una respuesta proporcionada a la importancia y magnitud del problema.

Por desgracia, nosotros no podemos permitirnos ni esos quince años. Hemos decidido montarnos en un tren en marcha, y si no cogemos carrerilla vamos a salir con morados por todas partes o simplemente se nos va a escapar el Tren.

Muchas gracias.