

Reformista II: estrategias de cambio

Ricardo Calleja
Teresa García de Santos

Introducción

En la nota técnica “Cómo ser un reformista”, la primera de esta serie, se exponen algunas actitudes fundamentales del reformista que permiten cumplir con la misión del directivo, definida por Antonio Valero como “alcanzar realidades más justas y eficaces en el tiempo”. Por su parte, la presente nota técnica se centra, fundamentalmente, en la dimensión ética o de justicia de la reforma de las situaciones y organizaciones empresariales, a la vez que se subraya la necesidad de alcanzar realidades eficaces no solo como algo conveniente, sino como una exigencia también ética (por la virtud de la profesionalidad).

1. Tres distinciones que aporta la ética a la estrategia

La ética aporta al *management* una triple distinción que es práctica y relevante en cualquier proceso de reforma y en la elaboración y ejecución de una estrategia: la distinción entre las personas y las cosas, los fines y los medios, el todo y las partes.

1.1. Las personas y las cosas

Los seres humanos son alguien, y no solo algo; son personas, no cosas. Como manifestación más existencial de este carácter único, final y completo de las personas está el hecho de que esperamos que los demás nos traten como tales y, al reconocer a una persona, percibimos el imperativo de tratarla como tal.

Esto implica fundamentalmente tres actitudes, por contraste con las cosas:

1. Las personas merecen respeto, en vez de ser dañadas o utilizadas como instrumentos.
2. Las personas merecen amor, en vez de establecer con ellas relaciones meramente transaccionales, calculativas.

Nota técnica preparada por el profesor Ricardo Calleja y Teresa García de Santos, colaboradora externa. Enero del 2024.

Copyright © 2024 IESE. Para pedir copias de este documento diríjase a IESE Publishing en www.iesepublishing.com, escriba a publishing@iese.edu o llame al +34 932 536 558.

No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni su subida a un LLM (p.ej. ChatGPT), ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios.

Última edición: 19/1/24



3. Las personas más débiles merecen cuidado (y todos somos débiles en algún sentido o en algún momento), no desprecio o búsqueda de repuestos. Las personas no deben insertarse en la lucha por la supervivencia de los más aptos o fuertes.

Esta distinción ya anuncia las otras dos que explicaremos enseguida: según el conocido imperativo categórico de Kant, debemos tratar a las personas siempre como un fin y no solo como un medio. Esto conecta también con la segunda distinción: las personas son **un todo** en sí mismas, y no se las puede tratar como meras **partes** de algo mayor, prescindibles; ni se las puede trocear, tratando sus problemas de forma inconexa, sin ver, junto con un problema específico o especializado (de operaciones, de ventas), un problema humano, de una persona.

1.2. Los fines y los medios

El *management* se centra en la consecución de medios más eficientes para alcanzar fines dados. Pero la ética nos permite pensar en los fines, hacerlos propios, valorarlos y corregirlos, en vez de recibirlos de otra persona o tomarlos por supuestos, como algo dado. De ese modo, podemos evaluar de forma adecuada los medios, en cuanto que contribuyen al fin.

Los **medios** son buenos en la medida en que nos conducen eficazmente a los fines. Pero, tal como indica el adagio clásico, “el fin no justifica los medios”, lo cual significa que hay algunos medios que no conducen a ningún fin bueno (como matar, mentir o robar), porque ya imponen un fin malo: el de tratar a las personas como cosas.

En cuanto a los fines, estos no se pueden reducir a un “resultado” que se espera obtener con los medios. Los bienes que constituyen el fin de nuestras acciones son de varios tipos. Fundamentalmente, podemos distinguir entre bienes extrínsecos y bienes intrínsecos. Al respecto, es importante destacar que casi todas nuestras acciones persiguen ambos tipos de bienes de forma simultánea, de modo que esto es una distinción, no una oposición.

- Los **bienes extrínsecos** son aquellos que alcanzamos como resultado de nuestras acciones. Por ejemplo, el beneficio de un negocio o el producto que sale de una fábrica. Son casi siempre intercambiables y sirven como recursos —esto es, nuevos medios— para futuros proyectos, que a su vez tendrán sus propios fines. Por eso, los bienes extrínsecos tienen siempre el carácter de fin intermedio, es decir, no son fines en sentido estricto.
- Los **bienes intrínsecos** son acciones que son buenas en sí mismas, es decir, que son un fin en sí mismas: aprender, cultivar la amistad u otras relaciones, disfrutar de la belleza, etc. En este caso, el propio proceso es valioso, durante toda su duración y al margen del resultado, porque crecen las capacidades de la persona y/o se fortalecen sus relaciones.

He aquí un ejemplo que ayuda a entender esta distinción: se puede jugar al tenis únicamente para ganar un premio o lograr fama (bienes extrínsecos) o se puede hacer para mejorar la técnica, disfrutar del deporte o fortalecer el vínculo de un padre con su hijo de 12 años (bienes intrínsecos). Es difícil mejorar o disfrutar si uno juega sin intentar ganar, pero, a la vez, “lo importante es participar”. El carácter relacional de los bienes intrínsecos hace que casi siempre tengan la condición de **bienes comunes**, los cuales solo podemos alcanzar y disfrutar en colaboración con otros.

En la empresa es fácil reconocer los bienes extrínsecos que están en juego (volumen de ventas, beneficios, precio de la acción, etc.), pero resulta más difícil identificar si hay bienes intrínsecos en juego. Ello requiere descubrir las relaciones personales (de amistad, aprendizaje, colaboración



laboral...),¹ lo que nos llevará a darnos cuenta de que el verdadero fin último de la empresa son las personas y nuestras relaciones con ellas, mientras que los resultados —deseables y necesarios— no son sino medios. Esto no debe llevarnos a oponer unos a otros, sino a poner los medios al servicio de los fines y no al revés —las personas al servicio de los resultados—.

Por eso, la distinción entre fines y medios apunta al último **para qué** de nuestros proyectos, el **porqué** de nuestra vida y, en último término, el **para quién** de nuestras relaciones.

1.3. El todo y las partes

En nuestra mentalidad, a veces mecanicista, esta distinción resulta difícil de entender: explicamos el funcionamiento del todo por el funcionamiento de las partes, como en el caso de un reloj o de un ordenador. Pero, en aquello que está vivo, el todo **no es la mera suma** de las partes.

Si se observan las piezas de una máquina, y se carece de las instrucciones de montaje o de recuerdos sobre cómo funciona, aquellas **no serán más que partes, no resultará en una máquina**. Es decir, la máquina no aparecerá por la simple concomitancia física de las partes, sino por el modo en que estas encajan, se accionan y se usan de una determinada manera. No tenemos toda la máquina si no conocemos el diseño o sus instrucciones de uso, que, sin embargo, no son piezas de aquella.

Esto es así en las construcciones artificiales, pero resulta mucho más obvio en las realidades vivas como los animales o el propio ser humano.

Esta distinción es importante también en el ámbito de las **organizaciones**, ya que estas no pueden explicarse simplemente por los individuos y las cosas que interactúan de forma aleatoria, sino que resultan de una visión sobre el sentido del **todo**, al que se ordena cada **parte**.

Conocer una organización, para poder participar en ella o dirigirla, exige conocer y compartir no solo el modo en que vamos a interactuar (políticas, procesos, etc.), sino también los resultados que queremos obtener (bienes extrínsecos, fines intermedios) a los que se orienta la estrategia. Pero, en último término, también los fines o el propósito de la empresa (bienes intrínsecos, comunes).

Para llevar adelante un proyecto intrínsecamente bueno se requiere la participación activa de las personas que colaboran en él. Es decir, que compartan el fin y que contribuyan a determinar los medios.

2. Tres pasos para alcanzar realidades más justas y eficaces

El reformista que busca alcanzar realidades más justas y eficaces necesita hacer, fundamentalmente, tres cosas. La primera es un **diagnóstico de la realidad** en sus dimensiones tanto de eficacia como de justicia. La segunda es una **elección del futuro**; el reformista precisa imaginar cómo podrían ser las cosas de un modo que sea más eficaz y más justo en un plazo de tiempo razonablemente determinado. Y, la tercera es la **formulación del plan o la estrategia**, la conexión de las causas y los efectos que llevan la realidad desde la situación actual hasta una

¹ Sobre esta cuestión, véase Sergio Marín y Ricardo Calleja, “¿Es bueno trabajar?”, BE-213 (nota técnica, IESE Business School, 2019).