DEPARTAMENTO DE CIENCIAS EMPRESARIALES

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
Y EMPRESARIALES

CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACION
NUM. 141

LA COMPETITIVIDAD COMO ELEMENTO HUMANO

D. HANS HORST SEMMEL

1988

UNIVERSIDAD DE ALCALA DE HENARES

Doc 1-A-141

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS EMPRESARIALES

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
Y EMPRESARIALES
CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACION
Núm. 141

LA COMPETITIVIDAD COMO ELEMENTO HUMANO

UNIVERSIDAD DE ALCALA
6900906339

Dr. Hans Horst Semmel
CONSEJERO DELEGADO DE AEG
UNIVERSIDAD DE ALCALA DE HENARES

Alcalá de Henares, Marzo 1988

CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACION DEL
INSTITUTO DE DIRECCION Y ORGANIZACION DE
EMPRESAS / Núm. 141
DIRECTOR : Prof. Dr. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA

LA COMPETITIVIDAD COMO ELEMENTO HUMANO

Dr. Hans Horst Semmel

Consejero Delegado de AEG

Alcalá de Henares, Junio 1988

C Prof. Dr. Dr. Santiago García Echevarría

Redacción :

- Srta. Dolores Marcos Díaz
- Srta. Cristina Elorza Aranzábal
- Srta. María Luisa Rodríguez

Dirección del I.D.O.E. : Plaza de la Victoria, 3 Alcalá de Henares. Teléfono : 888.09.62/66. Ext. 220.

INDICE

Pág.

LA COMPETITIVIDAD COMO ELEMENTO HUMANO

- I. INTRODUCCION 1
- II. DEL "BIG-BANG" A LA MODERNA SOCIEDAD INDUSTRIAL 4
- III. LA COMPETITIVIDAD Y EL HOMBRE 13
- IV. LA COMPETITIVIDAD Y LAS NACIONES 17
- V. LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS 21

LA COMPETITIVIDAD COMO ELEMENTO HUMANO [1]

Dr.Hans Horst Semmel
Consejero Delegado AEG

I. INTRODUCCION

Creo que no hay nada más fascinante para el espíritu humano que investigar sobre el origen de nuestro mundo y averiguar las leyes que rigen la naturaleza y, especialmente, al ser humano. No sólo es y era la eterna búsqueda de Dios la que inspira esta actitud, sino la creencia que - una vez encontradas las llaves del universo - entender mejor los enigmas e irracionalidades con los que tenemos que enfrentarnos cada día.

En los últimos cinco mil años, el hombre ha progresado bastante en estas investigaciones, en las que miles y miles de científicos y filósofos se hicieron siempre la misma pregunta: " De dónde viene el hombre?". Nuestra tierra ya no es más el centro del universo, lo que afirmó Ptolomeo y lo que se creyó hasta el siglo XVII, y lo que costó la vida a Giordano Bruno al arriesgarse y explicar que nuestra tierra es sólo un pequeño planeta.

Tampoco el relámpago es ya una flecha de Zeus, sino una

---

[1]. Conferencia pronunciada en el Instituto de Organización y dirección de Empresas de la Universidad de Alcalá de Henares el 14 de Abril de 1988 dentro del ciclo "Competitividad y Empresa".

descarga eléctrica, y el arco iris no es un inalcanzable puente al paraíso, sino una dispersión de los rayos del sol en las gotas de agua.

Creemos saber, con la suficiente confirmación, que nuestro universo se inició hace 13 mil millones de años, y que sólo 4 leyes fundamentales han contribuido y ayudado en su enorme expansión y desarrollo físico: el magnetismo, la gravedad, la fuerza eléctrica en el átomo y la radiación de la luz. Parece ser que todos los procesos del universo están dominados y/o causados por estos 4 principios físicos.

Pero tanto hemos avanzado en la explicación de los fenómenos físicos, no logramos todavía entender claramente el origen de la vida y, especialmente, la creación del cerebro y el espíritu y el alma humana. Toda la ciencia moderna está desarrollando constantemente nuevas teorías y fórmulas, con las cuales se quiere captar y dominar lo ininteligible, pero poco hemos avanzado desde Platón y Aristóteles, y algunos sabios ya han entendido que tal vez a la mente humana le falte una dimensión más de las 3 que comprende, para estar en condiciones de captar y entender el espíritu, la estrategia y los objetivos de la génesis y del Gran Creador.

"Geheimnisvoll am lichten Tag
laesst sich Natur des Schleiers nicht berauben
und was sie Deinem Geist nicht offenbaren mag
das zwingst Du ihr nicht ab mit Hebeln und mit Schrauben"
(Goethe, Fausto)

Misteriosa es la naturaleza en tierra y mar
y no se deje quitar el velo
y lo que no te quiere revelar
no lo sacas con palanca ni anzuelo.
(Traducción del autor)

Pero tan misterioso como es aún el origen y el desarrollo de la vida, existen aquí también algunos principios fundamentales, los cuales desde el inicio hasta hoy han impulsado y dirigido el desarrollo de la vida desde la primera alga o bacteria hasta las complejas sociedades humanas. Se reconocen como mínimo 3 fuerzas o principios fundamentales:

- la mutación
- la adaptación
- la selección

Estos principios o fuerzas (a los que todavía no se les reconoce el rango de ley, porque hay algunas excepciones inexplicables) son parte de la teoría de la evolución. Esta se subdivide en la evolución del individuo (**ontogénesis**) y la evolución de la especie (**filogénesis**), y la última siempre está orientada hacia el desarrollo de una especie con mayor control y mayor independencia del entorno, es decir, a un progreso de más alto nivel. Así, a partir de la **mutación** se forman nuevas variantes de las cuales sobrevivirán aquéllas que mejor se adapten a las condiciones de existencia de su entorno , (**adaptación**). Estas se reproducirán preferentemente (**selección**) y, lentamente, en miles de generaciones, se establecerá una nueva especie, que sólo tiene el pasado común con la anterior, pero que ya no se puede mezclar o reproducir con ella (la irreversibilidad de la evolución).

Esta es una visión muy simplificada de la evolución. En realidad todo es mucho más complejo, y ha tardado miles de millones de años hasta que de las primeras células orgánicas se han desarrollado los animales y finalmente el ser humano. Pero justamente esta tremenda "experiencia" de la naturaleza y su evidente éxito han inducido al hombre moderno a investigar si algunas reglas de la evolución biológica podrían servir al mejor entendimiento del "management" y a una mejor

organización de los complejos sistemas de las modernas sociedades y empresas. Porque, al final, la competitividad entre empresas y sociedades no es más que el resultado de la adaptación y la selección también.

Es por esto que he elegido este tema "La competitividad como elemento humano" para este auditorio, porque no sólo estoy convencido de que es sumamente interesante profundizar, sino creo que puede ayudar a entender mejor las actuaciones dentro de nuestro mundo industrial.

II. DEL "BIG-BANG" A LA MODERNA SOCIEDAD INDUSTRIAL

No pretendo describir una historia de la evolución. Sobre este tema hay miles de libros y estudios, que incluso, como ya he dicho, se contradicen muchas veces. Todos buscan una explicación razonable y también comprobable sobre nuestro desarrollo, y en cada uno se demuestra la incalculable variedad de la vida, la alta inteligencia de la naturaleza y la imposibilidad de una explicación simple.

Lo que pretendo, con un corto resumen del hasta ahora conocido y generalmente aceptado desarrollo de nuestro mundo, es:

a - Demostrar la casi inimaginable duración de todo este proceso, en el cual el ser humano sólo juega una última e ínfima parte.

b - Demostrar que también el hombre es un producto de esta evolución, atado a su historia física, de la cual no puede huir, a pesar de sus fuerzas espirituales, las cuales le distinguen de todos los demás seres.

He mencionado ya que se estima que la edad de todo nuestro universo es de 13" de años. Imagínese - como lo

propuso una vez el Prof.Kafka - que todo este tiempo lo comprimimos a 1 año natural, en el cual el "Big-Bang" se hizo el 1º de Enero a las 0 horas, y nos encontramos actualmente en el último segundo del 31 de Diciembre. Así, cada mes abarca algo más de 1" años. En esta hora cero, el tiempo, el espacio y la materia original estaban en forma de una radiación comprimida en un punto pequeño inimaginable con temperaturas extremadamente altas. Por la misteriosa explosión, todo fue arrojado hacia los lados y se expandió contra su propia gravedad, creando la inmensa cantidad de la materia básica -' los quarks, y de ellos los átomos de hidrógeno y helio - en una forma todavía completamente desordenada. En esta expansión y enfriamiento natural, la reducción de la masa era menos rápida que la reducción de la radiación, y así la materia (la palabra viene de "madre") después de pocas horas prevalece, se empieza a ordenar y se concentra forzada por su propia gravedad en gigantescos terrones = las primeras estrellas. El espacio sigue expandiéndose, se forman las galaxias de las estrellas, y en ellas nacen nuevas estrellas como gigantescos hornos atómicos (supernovas) y mueren otras (agujeros negros), llenando el espacio con gases y polvos. Las ya mencionadas leyes de la física hacen que del hidrógeno lentamente se produzcan elementos más pesados (desde carbono y silicio hasta hierro y uranio). Así sigue expandiéndose el universo, con una velocidad cercana a la luz, formando ininterrumpidamente galaxias y estrellas. Se estima que hoy ya hay más de billones de billones de estrellas, esto es $10^{12} \times 10^{12} = 10^{24}$, es decir un 10 con 24 ceros.

En Agosto, es decir después de 7" - 8" de años, se forma nuestro sistema solar, a partir de una gigantesca nube de gases y polvo.

Pero para la posibilidad de la creación de una vida - al

menos una vida según nuestro entender e imaginación - no sirven las estrellas u hornos nucleares, debido a su enorme temperatura (la temperatura de la superficie del Sol es de 6.000 grados) y su enorme gravedad que, a su vez, es el causante del proceso de las constantes explosiones nucleares en el interior, que, por otro lado, produce la constante radiación de luz, energía y calor hacia el espacio.

Así, la creación se inventó los planetas, esferas y masas ya menores y en proceso de enfriamiento. Además, la vida necesita ciertos condicionantes, como una temperatura soportable, agua y oxígeno. Todo esto no existía cuando se formó nuestro planeta Tierra hace ahora 3"5 años. La superficie aún era una masa caliente de hasta 1500º, agua no había (solamente vapor), ni tampoco oxígeno. Pero la tierra era lo suficientemente grande para atraer y mantener una atmósfera (la Luna, por ejemplo, no puede mantener esta atmósfera). La tierra circulaba alrededor del sol a una distancia relativamente homogénea, así que el calor y la energía proveniente del horno central "Sol" era constante, el núcleo central, si bien estaba aún muy caliente, ya no explotaba en procesos nucleares. De esta manera comenzó un proceso de enfriamiento de la superficie de la tierra. La enorme cantidad de gases y vapores producidos por las constantes erupciones volcánicas se pudieron condensar en agua, y se forman los mares. En nuestro calendario es mitad de Septiembre. Pero la superficie terrestre todavía está en constante transformación, produciendo enormes tormentas, erupciones de gases y piedras, vendavales y ebulliciones, y en esta "cocina" se han formado los primeros núcleos de la vida.

Qué es la vida?. La descripción de lo que es la vida, en pocas palabras, no es posible. Pero hay algunas características que diferencian los portadores de la vida de la materia muerta.

1) **La capacidad de reproducción:**
Esta increíble calidad de transmitir el plan de la propia construcción más la habilidad de hacerlo.
Esta transferencia empezó con la división de la primera célula, donde los dos salientes siguieron viviendo separadamente con las mismas cualidades, y llega hasta hoy con la construcción de grandes cromosomas que contienen millones de instrucciones en forma de genes para la próxima generación.

2) **La alimentación o el metabolismo:**
Para mantener la capacidad de existencia, la vida necesita alimentarse. Esto se puede lograr por intermedio de la fotosíntesis, con lo cual todas las plantas transforman con ayuda de la luz y de su clorofila el dióxido de carbono y el nitrógeno disuelto en agua en proteína. Este proceso de la vida fue el primer gran paso de las algas y bacterias y ocupó todo el mes de octubre, es decir más de 1' años, y tuvo que desarrollarse en las profundidades de los mares, porque no existía todavía oxígeno en la atmósfera, y los rayos ultravioletas del sol eran y siguen siendo tan abrasadores, sin el filtro del oxígeno, que hubiesen matado cualquier vida sobre la tierra. Pero con la fotosíntesis, las plantas producían oxígeno, y este oxígeno subió lentamente a la atmósfera y empezó a formar un escudo protector, bajo el cual se puede desarrollar el próximo paso de la vida: los animales. Los primeros peces se desarrollan en el mes de noviembre y ya no se alimentan a través de la fotosíntesis, sino comiendo otros productos orgánicos, como plantas y otros microorganismo, y hasta otros peces.

Y de allí empieza una nueva era en el cosmos. Es la lucha por la alimentación, la ley del mejor, del más capacita-

do, la competencia, "The struggle for live and the suirvival of the fittest", como lo ha denominado Darwin. La naturaleza necesita este mecanismo, porque impulsa- como veremos todavía en otros muchos ejemplos - la evolución, por un lado, a sistemas y organizaciones cada vez más complejas, y por otro, desafía constantemente sus propias creaciones para probar su funcionamiento y mantenerlas siempre en óptimas condiciones. Consecuentemente, elimina sin piedad todos los que no son suficientemente aptos para la fascinante pero dura existencia en este mundo. Pero aparte de esta muerte forzada de las especies, "nace", con esta vida organizada, también la muerte natural del individuo. Al principio, las primeras algas y unicelulares tenían una vida eterna o sólo se morían por casualidad. Pero con la agrupación de células a sistemas de mayor complejidad, la subdivisión del trabajo y la creación de órganos con otra función que la sola reproducción, se llega a la muerte natural.

El desarrollo de una vida de mayor complejidad en los mares (peces, reptiles) duró casi otros mil millones de años, pero a partir de aquí la evolución es mucho más acelerada. A medidados de diciembre las plantas salen del agua y empiezan a conquistar la tierra. Esta tierra, que originalmente era una dura masa de roca y piedra de granito y basalto, era inhabitable. Pero la influencia de la erosión (sol y atmósfera con viento, lluvia, heladas etc...) ha ablandado esta superficie y la ha transformado en una tierra fértil, que ahora permite el arraigo de las plantas y el suministro de los minerales imprescindibles.

El 24.12. también salen del agua los primeros reptiles y empiezan a poblar la tierra. Con este importante paso la evolución demuestra una vez más su clara tendencia hacia una mayor independencia y control de su entorno, incluso

cuando es a costa de una mayor complejidad y mayor riesgo. Nada - sino esto - hace explicable porqué la vida abandona el paraíso del agua, con una temperatura muy constante, con la eliminación del peso, con agua en abundancia como elemento principal para el desarrollo de las células y el metabolismo, todos éstos factores que no se dan en la tierra. Se puede decir que el abandono del mar y la conquista de la tierra es casi comparable con el intento del hombre moderno de abandonar la tierra y tratar de conquistar el espacio donde las condiciones de la vida son absolutamente hostiles.

Con este avance hacia la tierra, la naturaleza se ha inventado una enorme cantidad de soluciones con una inteligencia autógena, que nos hace difícil entender su procedimiento.

Para dar un ejemplo: En la India hay una mariposa - Atlas Imperial - cuya oruga demuestra actuaciones inteligentes que son merecedoras de un buen cerebro, que sin embargo no tiene. Para entrar en la crisalidación, la oruga, al igual que muchas orugas de mariposas, se inhila y además se enrolla en una hoja del árbol. Pero para enrrollarse en una hoja verde y fuerte, la pequeña oruga es demasiado débil. Así, primero fija con algunos hilos el tallo a la rama, para que no se caiga la hoja. Después corta el tallo directamente en el punto de unión con la rama. Así la hoja pierde el suministro del liquido, la hoja se seca y ahora se enrolla por si sola para dar a la oruga el deseado cobijo. Este procedimiento de la oruga ya demuestra un pensamiento con previsión y finalidad impresionante. Pero la historia todavía no termina ahí. En un árbol verde, una sola hoja seca y marrón puede llamar la atención de los pájaros, los enormes enemigos de las orugas. Y en lugar de dar un lugar seguro a la

crisálida, que ya no se puede mover y defender, existe, por el contrario, un mayor riesgo para la vida de la próxima generación. La oruga soluciona también este problema. Ella corta, antes de retirarse en su hoja, otras 6 ó 7 hojas verdes de la misma rama y de la misma manera. Así produce 6-7 hojas secas y marrones, en las cuales sólo en una se ha escondido la oruga y su posterior crisálida. De esta manera ha aumentado su chance de supervivencia en 6 veces. Quién ha ideado esta secuencia de procedimiento inteligente, que además se hereda de generación en generación?, la naturaleza, el azar, el Creador?. No lo sabemos. Pero hay infinitos ejemplos más de la increíble capacidad de inventos inteligentes que en esta etapa de la creación han impulsado la evolución a sistemas cada vez más complejos. Por ejemplo: las abejas buscan, en los veranos muy calientes, agua que vaporizan dentro de la colmena, para así, con el efecto del frío de la evaporación, reducir la temperatura de su colmena. O, por ejemplo, ciertas falenas han desarrollado una señal de ultrasonido para desviar el radar de los murciélagos. Muchos biólogos llaman a este proceso "autoorganización del universo", para escapar del dilema de que algunas evoluciones, sin intervención de una institución inteligente, de un Creador o, al final, de un Dios, son inexplicables. Para mí debe existir un determinismo, un Creador detrás de la evolución, porque si no, no puedo comprender que sólo por casualidad, por constantes errores de imprenta en la transmisión del mensaje genético, de una alga se haya desarrollado un elefante. Aunque la evolución haya tenido miles de millones de años para experimentar, indudablemente ha experimentado intencionalmente. Hay un ejemplo creativo humano, que tal vez pueda describir mejor lo que pienso. Cuando Diesel buscaba una solución, cómo poder encender la gasolina en el cilindro para aprovechar así

la energía inherente y mover el pistón, estuvo varios meses desesperado por no encontrar una solución viable. Una noche, el matrimonio Diesel fue invitado a un concierto, y Diesel fue a buscar a su mujer que estaba en su alcoba preparándose para el acontecimiento. Y como era la moda de aquel tiempo, utilizó un vaporizador para darse un último toque de perfume. Y entonces se le "encendió la luz". Se debería inyectar la gasolina vaporizada en el cilindro para que se autoencendiese con la presión - y la consecuente temperatura - provocada por el pistón. La casualidad de la observación del vaporizador ha dado paso a una solución que ya de antemano estaba premeditada. Igualmente creo que los indudables pasos de la evolución biológica corresponden, muchas veces, a la casualidad de las mutaciones genéticas. Pero todo se desarrolla dentro de un marco general, un largo concepto, que ya Aristóteles había denominado "la entelequia".

El 25 de Diciembre, la naturaleza inventa la sangre y se desarrollan los primeros mamíferos. Otro paso hacia una mayor independencia del ambiente. Porqué?. Cuando salieron los primeros reptiles del agua y empezaron a poblar la tierra, se desarrollaron rápidamente hasta los enormes dinosaurios (= griego: terribles dragones) que dominaban la tierra y sus enormes bosques. Sólo tenían un defecto que todavía hoy se puede observar en todas las serpientes y reptiles. Cuando no calienta el sol, y especialmente en las noches frías, se entumecen o congelan y no se pueden mover. Es decir, que todavía tenían un grado de dependencia de su entorno que limitaba su libertad y con esto naturalmente también su futuro desarrollo. Pero hubo otro factor que también causó su repentina eliminación y constituyó un buen ejemplo del importante funcionamiento de la adaptación en la evolución.

En recientes estudios de pequeñas inclusiones de aire en pedazos de ámbar de 60' - 70' años de edad, se verificó que la cantidad de oxígeno en la atmósfera en aquel entonces era mucho más alto que ahora. Se explica ahora la repentina desaparición de estos enormes animales, que no pudieron adaptarse lo suficientemente rápido a una "brusca reducción" del oxígeno en el aire y fueron por eso eliminados, dando paso a los mamíferos, que sí sabían adaptarse. Esto ocurrió el 29 de Diciembre. El 30.12. se forman las gigantescas montañas (Himalaya, Andes, Alpes), y el 31.12. por la mañana se desarrollan las primeras estructuras de cerebros mayores con capacidad de aprender y memorizar. Nace la base del espíritu y el alma. Y con esto empieza otra nueva era en el mundo.

El hombre está, por un lado, físicamente atado a la evolución biológica, sin embargo, a través del desarrollo del cerebro y su capacidad de análisis, intuición y creación propia, el hombre está casi completamente libre en su entorno. La naturaleza se ha creado una competencia, que lentamente interviene en la misma evolución.

La lucha por la vida puede ser más humanizada, pero también mucho más cruel. El hombre mata no sólo por necesidad, como el animal, sino muchas veces sin ella, y, a veces, con gusto. El hombre modifica el clima y así las condiciones de la vida del resto de la naturaleza e incluso empieza a manipular los genes y puede provocar mutaciones, a las que la evolución anteriormente tuvo que esperar a veces millones de años.

Pero volveremos a la última fase de nuestro comprimido ejemplo de la evolución.

El hombre de Neanderthal - el primer prehombre conocido- es encontrado 5 minutos antes de las 12 de la noche, un minuto antes acaba el penúltimo período glacial, Cristo nace 5 segundos antes del Año Nuevo, y mientras comemos la primera uva, ya hemos consumido todas las reservas de petróleo y de carbón, que necesitaron millones de años para formarse.

Esta breve y comprimida síntesis de la evolución tenía el objetivo de explicar algunos mecanismos de la creación, especialmente respecto a la fuerza de la adaptación y la selección que incesantemente han impulsado la creación a niveles más altos. Pero también he querido señalar que este desarrollo aún no está terminado. No hay ningún indicio de que la evolución, con la creación del hombre como último capítulo de su desarrollo, se haya frenado.
Al contrario, tengo la impresión de que el hombre y la humanidad van a tener que luchar en el futuro más aún con el problema de la adaptación y la selección, pues la civilización que él mismo ha creado, cambia las condiciones físicas y espirituales de la vida más rápidamente que la propia humanidad es capaz de adaptarse.
De esto nos ocuparemos ahora en los próximos capítulos.

III. LA COMPETITIVIDAD Y EL HOMBRE

En el Fausto de Goethe, dice Dios al principio a Mefisto:
"Des Menschen Taetigkeit Kann allzuleicht erschlaffen,
er liebt sich bald die unbedingte Ruh',
drum geb' ich gern ihm den Gesellen zu
der reizt und wirkt und muss als Teufel schaffen".

La actividad del hombre tiende a relajar,
le gusta demasiado descansar,
por eso le doy un compañero

que le estimule como diábolo al empujar.

El ser humano ha logrado, físicamente, casi una completa independencia de su entorno. Ya no tiene que temer a nadie (sólo a sí mismo); dispone de más energía y alimentación que la que puede consumir, puede levantarse por el aire o sumergirse en el mar, domina el globo terrestre y empieza a explorar el espacio. En suma, el hombre ha logrado un grado de libertad, por el que debería sentirse como en el mismo paraíso. Pero la evolución, siguiendo sus propias leyes, le ha echado de ese paraíso o, mejor, no le ha permitido desde un principio que entrase y perdiese así el ímpetu que promueve la creación. El hombre, como individuo, tiene que seguir luchando. Contra enfermedades, contra la competitividad de los demás para lograr la mejor base de desarrollo y educación de sus hijos y, al final, contra su propia pereza y debilidad, que le resta competitividad frente a los demás. El disfraz más eficaz como instrumento de Dios es la competencia. Y la evolución ha levantado este mecanismo desde el puro nivel físico también al nivel espiritual, creando sentimientos como el "honor", el "amor propio" o el "deseo de autosuperación". Sócrates, quién se entrenó,para combatir el frío, caminando a veces noches enteras por la nieve descalzo, le dijo a un corredor famoso que había perdido en Olympia: " Porqué te metes entre corredores si no puedes dar adelanto?". También los animales tienen la tendencia de aflojar de vez en cuando. Pero en este caso, la naturaleza aún penaliza mucho más duro. Ha creado las fieras, que siempre eliminan a los más débiles de una manada.

Desde siempre, la humanidad ha tratado de suavizar la dureza de la naturaleza, humanizar esta eterna lucha por la vida. Pero resulta muy difícil engañar a la evolución. El "amor al prójimo", la "ayuda a los débiles" son sentimientos y, más aún, actuaciones muy nobles y humanas, pero si esto

quiere institucionalizarse, si esto sólo sirve para quitarle al hombre su autodeterminación y si por todo ese amor al prójimo se cultivan tantos débiles, de modo que esta sociedad ya no es capaz de defenderse contra los fuertes de otras sociedades, los actos humanitarios podrán dirigirse en contra de la propia supervivencia. Probablemente, la humanidad no haya tenido todavía el suficiente tiempo para librarse de los instintos y mecanismos arraigados en millones de años y sustituirlos por otros nuevos, más propios y más acordes con la nueva época humana.

"El hombre ya no es más un animal, pero tampoco es todavía un ángel", ha dicho Blaise Pascal. Los instintos-experiencias heredadas - que rigen automáticamente el comportamiento de los animales y, naturalmente, aún influyen en gran parte en el ser humano - serán sustituidos lentamente por otros nuevos o por la "razón", porque muchos de estos instintos muy útiles en la Edad de Piedra, ya no tienen validez hoy en día y pueden, incluso, ser contraproducentes. Teniendo un cerebro con capacidad de conciencia propia, también frente a los instintos, el hombre es el único ser que puede actuar razonablemente en contra de los mismos.

Y así, el hombre ha creado sus propias leyes de convivencia, reglas de comportamiento, de moral y ética, es decir, una vasta gama de mecanismos propios que tratan de ordenar la vida de nuestro mundo, especialmente teniendo en cuenta la realidad de que el hombre no es un individuo solo, sino, ya por la necesidad de reproducción, parte de un colectivo mayor - la sociedad - en la cual él está incorporado.

Ya he mencionado que el mecanismo de subdivisión de trabajo le ha servido a la evolución para lograr la deseada independencia mayor del entorno y, por eso, un mayor nivel de desarrollo. Las primeras células tuvieron que realizar todas

las principales tareas de la existencia, como la alimentación y la reproducción, ellas mismas. Después se subdividieron las tareas en las primeras agrupaciones de células. Algunas se ocupaban de la alimentación, otras de la reproducción. De estas agrupaciones de células de una sola función luego se desarrollaron órganos, hasta crear individuos con un complejo sistema de órganos, de los cuales cada uno tenía que cumplir una función determinada para mantener con vida al individuo entero. Pero incluso este individuo no fue la última etapa de la evolución. Y ya antes de que el hombre se juntara en familias, pueblos y naciones la naturaleza había creado las manadas y estados completos, que sólo podían existir por el conjunto de sus miembros. En una colmena de abejas, ninguno de los tres componentes puede vivir solo. La reina necesita el alimento que traen las abejas, las abejas no pueden reproducirse y los zánganos sólo sirven para la reproducción. Y las mismas leyes y mecanismos que empujaron y elaboraron los individuos - la adaptación y la selección - empujan y mantienen los organismos mayores, como sociedades y estados. Sólo que en la colmena el comportamiento está genéticamente fijado y controlado, mientras que en las sociedades humanas, con un mayor grado de libertad, dependen del comportamiento de la voluntad de los individuos. El hombre, como individuo, constituye el ya mencionado genotipo en la ontogénesis, y las sociedades, el fenotipo en la fenogénesis, y, naturalmente, como en todas estas construcciones, existe una repercusión- un "feedback" - del individuo a la sociedad (Napoleón ha influido bastante), así como de la sociedad al individuo. Pero aún aquí empuja, como ya he explicado, el diablo de la competitividad, es decir, la adaptación y la selección.

IV. LA COMPETITIVIDAD Y LAS NACIONES

En la evolución de las sociedades humanas y en la humanidad entera, se han producido dos fenómenos en los últimos 50 años, que indudablemente van a tener una enorme influencia en el futuro desarrollo de la humanidad.

1. La Carta Magna de la ONU

Desde que disponemos de datos biables de la historia, ha sido una constante la eterna lucha de los pueblos por una mayor parte del globo, más espacio para vivir y expanderse. No pasaron decenios en los que no haya habido al menos una guerra en un lugar de nuestro globo, y en el último centenario estas guerras han incendiado todo nuestro mundo. En su origen, las guerras eran motivadas para lograr más alimentos y/o materias primas o asegurar el suministro de los mismos. Luego, con el mayor desarrollo de los pueblos, su organización y su conocimiento del mundo, las guerras se originaron también por otras razones, como es la ambición del poder o el fanatismo religioso. Estas guerras han matado una increíble cantidad de seres humanos, han destruido pueblos enteros y han causado un dolor inmenso a la humanidad. Pero también han contribuido al desarrollo de nuestro mundo (como dijo Heráclito: "La guerra es la madre de todas las cosas"), fueron un parto de nuestra civilización con dolor y fueron la consecuencia del empuje de la naturaleza con su superpoblación y el constante desafío de sus propias creaciones. Ha sido una clara experiencia de miles de años de historia que un pueblo que ya no tiene la voluntad de la autodefensa o la capacidad de lucha y superación, no tiene posibilidad de sobrevivir como pueblo en esta eterna pelea por el dominio de nuestro globo. Pero ahora, las tierras de nuestro globo están, en general, distribuidas e incluso garantizadas por un consenso mundial. Los derechos humanos de cada individuo y de

cada pueblo constituyen la Carta Magna de la ONU y deben ser inviolables. Aún cuando la distribución de las tierras y de la riqueza es desigual y existe todavía mucha hambre en más de la mitad de la población mundial, no parece ser más viable para el futuro el hecho de corregir estas desigualdades por medio de violencia y de guerras. Esto debe causar un profundo cambio en la mentalidad humana: que el pueblo vecino no está para matar sino para convivir, y sólo para esto. No se ha arraigado esta buena nueva en todos los sitios, y las decenas de guerras regionales casi contradicen lo que he explicado.

Pero la eliminación de las guerras terrestres tiene que venir, y para forzarlo, la evolución humana ha inventado otro instrumento.

2. La bomba atómica

En el mes de Junio de 1945 ha nacido otro factor que va a modificar más aún la evolución de la humanidad. Aun cuando las guerras habían sido prohibidas por la Carta Magna, son tadavía posibles localmente, como se ve. Pero con la bomba atómica, las guerras mundiales son autoprohibitivas, porque ya no se puede ganar, sino sólo perder, y para todos. El hombre puede convertir el planeta en lo que era en su origen: polvo. Que el pequeño dios de la tierra no sólo haya logrado una completa independencia de su entorno y dominar todo el globo, sino también sea capaz, con una copia del fuego solar, de autodestruirse y arruinar toda la naturaleza, que le ha creado, parece una ironía diabólica, pero es la lógica consecuencia de este proceso divino de la evolución basada en la selección y la adaptación. Y ahora, la humanidad tiene que adaptarse a las circunstancias que ella misma ha creado, o tiene que desaparecer.

Por eso, la creatividad, pero también la agresividad

humana deben trasladarse a otros campos que no tengan como consecuencia guerras y con ellas la total destrucción de nuestro mundo. Y hay, por suerte, todavía muchos campos de actividades humanas que no necesitan acabar en matanzas. Hay muchas clases de luchas, hasta luchas de clases, que no han terminado y que permiten desafiar la creatividad humana "pacíficamente", civilizadamente. La competitividad no desaparece y no debe desaparecer.

Después de la Segunda Guerra Mundial, la superioridad de la industria americana, el poder de los bancos americanos y el comercio de los EE.UU. eran tan grandes, que Servan-Schreiber, en su libro "El desafío americano" advirtió del peligro de que Europa se convertiría dentro de poco en una colonia tecnológica y financiera americana. Pero el viejo continente no era aún tan viejo, se adaptó, y hoy en día las grandes empresas no sólo compiten con las americanas, sino refuerzan su primacía comprando, en forma creciente, empresas americanas. América ha ganado 16 Premios Nobel de Economía (de una totalidad de 23), Alemania sólo 1, Japón y Suiza ninguno, pero aparentemente, en la práctica, sus economías marchan hoy en día mejor. Especialmente Japón ha demostrado una competitividad impresionante. En 1956, el ingreso per capita en EE.UU. era de 2.616 $ y en Japón de 346 $. 30 años más tarde, es decir en 1986, el ingreso per capita en EE.UU fue de 19.600 $ y en Japón de 21.900 $. El saldo del intercambio comercial entre EE.UU. y Japón en 1986 era favorable a Japón en 90" $, y la bolsa de Tokio guiaba ya el 40% del negocio mundial contra Nueva York con sólo 32%.

Pero América ha despertado y no sólo ha devaluado su moneda, sino ha modernizado sus fábricas con una inversión per capita mucho mayor que en Europa y Japón en los últimos 2 años. Así, el déficit comercial empieza a reducirse y la guerra industrial tiende a equilibrarse.

Pero ya surge una nueva competencia. Corea del Sur ha demostrado en los últimos años una increíble capacidad de crecimiento (con O 13% anual, lejos el porcentaje más alto del mundo) y se convierte en una competencia muy seria en el sector de automóviles y electrónica también para el Japón. Igualmente Taiwan, que en 1949 era uno de los países más pobres, se ha levantado a nivel de competencia mundial y dispone hoy de una formidable industria exportadora y las reservas de oro y divisas en segundo lugar más altas del mundo (69"S).

También Rusia tuvo que llegar a la conclusión de que debía mejorar considerablemente su competitividad, si las futuras guerras ya no se deciden con la utilización de armas y soldados, sino con productos e ingenieros. Apenas Gorbachow ocupó la silla del omnipoderoso secretario general, puso en marcha su "Perestroika", que es similar a nuestro plan de "Reconversión Industrial" de Solchaga, para recuperar con esta segunda revolución soviética el tiempo perdido en la época de sus antecesores. Y como es consciente de la gran debilidad de una economía planificada, porque siempre falta el "feedback", la información del mercado, inventó la "Glasnost", lo que es comparable con "transparencia" y está destinado a permitir a todo el sistema soviético una mayor eficacia, sin abandonarlo, naturalmente. Así trata Rusia de adaptarse a su entorno en el mundo, un entorno que no sólo por la bomba atómica, sino por el enorme desarrollo tecnológico se ha modificado sustancialmente.

Suiza, que tiene un mercado interno de apenas 6,5 consumidores, ha desarrollado unas industrias altamente competitivas en todo el mundo. En relojes, química, farmacéutica, bienes de equipo, los suizos están a la vanguardia, y recientemente Nestlé ha comprado la empresa americana

Carnation (por 6"$), transformándose así en el núm.1 del mundo en alimentación. Los suizos, que probablemente tienen el ejército mejor equipado de Europa, pero que en los últimos 300 años nunca lo han utilizado, han demostrado al mundo que se puede progresar y ser competitivo sin hacer guerras, y esto a pesar de que no tienen petróleo, ni carbón, ni muchas otras materias primas.

V. LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS

Hasta ahora he explicado el tema de la competitividad más bien del lado teórico y filosófico. He tratado de demostrar que a lo largo de toda la evolución, la competitividad, en sus diferentes formas, ha empujado el desarrollo de nuestro mundo hacia sistemas y organismos cada vez más perfectos y complejos, y sigue manteniendo a la humanidad en marcha, con la competitividad ineludible entre las diferentes naciones.

Quiero terminar mi pequeña charla con algunas contemplaciones sobre la competitividad de las empresas en la vida práctica.

Cuando en nuestra empresa estudiábamos los planes estratégicos para los próximos años, a veces he tratado de empujar a mis colegas y directores a una mayor competitividad explicándoles: "Amigos, comercio e industria son una guerra. Una guerra civilizada, pero guerra al fin. E igual como estudiamos aquí cómo podemos aumentar nuestro negocio eliminando ciertos competidores, están estudiando ellos cómo pueden eliminarnos a nosotros. Prefiero que sobreviva nuestra empresa".

Las empresas son organismos de trabajo, con la finalidad de producir productos o servicios y con esto dar ocupación y retribución a un grupo de personas, y al empresario - anónimo

o individualizado - la posibilidad de ganar dinero y también satisfacer el desarrollo de la creatividad y el deseo de ser útil a la sociedad.

Como primera empresa se podría considerar el matrimonio, con su distribución natural de tareas, en la lucha común por la supervivencia.

Después se desarrollaron, con el crecimiento de las poblaciones, conjuntos familiares como pequeñas unidades agrícolas o unidades de caza o pesca, todos ellos todavía dentro de los mismos pueblos y generalmente sin pretensión de lucro. Con el enorme crecimiento de la humanidad en los últimos 2000 años (en tiempos de Cristo, aprox. 40' seres humanos poblaban la tierra, hoy ya estamos por encima de los 5"), la subdivisión del trabajo fue imprescindible, y así nacieron empresas cada vez más grandes que no se limitaron al ámbito del mismo pueblo o nación, sino que se expandieron por todo el mundo: las multinacionales. Como mayor empresa mundial hoy en día puede considerarse a General Motors, con más de 700.000 empleados y oficinas y fábricas en casi todos los países. Justamente la constante competitividad, también en la vida de las empresas, y la lógica ventaja debido a la producción y venta a gran escala, han producido estos gigantes industriales. Pero también aquí ha podido observarse un cambio en el entorno. La rapidez en el desarrollo tecnológico y la necesidad de adaptarse y asumir rápidamente las nuevas tecnologías, el cambio constante en la composición política de los países, la falta de contacto humano y la transparencia en estas grandes organizaciones, las hace muy vulnerables. Ya no es sólo que las grandes empresas se comen a las pequeñas, sino que las rápidas comen a las lentas. Así se explica que el gigante General Motors ya el año pasado tenía enormes problemas y se encuentra en este año en una situación crucial. Si no aumenta su competitividad, desapare-

cerá como los grandes dinosaurios, porque no supo adaptarse al entorno cambiado.

La evolución parece muchas veces muy dura, pero solamente está siguiendo su lógica interna de seleccionar únicamente lo que es capaz de resistir el desafío de la vida y eliminar a los débiles. Esto puede tener injustificadas desgracias para algunos, pero para la supervivencia del total es imprescindible y sano. Es un gran error de algunos gobiernos el mantener artificialmente empresas que ya no son competitivas. El coste social hay que solucionarlo de alguna manera, pero no a cambio de un debilitamiento de la competitividad.

Cómo se puede lograr y mantener la competitividad?. Parece fácil: sólo aprender de la naturaleza. Aplicar uno mismo la selección y la adaptación. Seleccionar los mejores colaboradores, seleccionar los productos y mercados adecuado, adaptarse al desarrollo tecnológico y a las circunstancias del entorno, y, al final, aceptar que la competitividad es un elemento humano muy positivo y eterno.