

**SURFEANDO EL CAMBIO**  
Emprender, Dirigir, Ver

·SCHEDAS·

RESERVADOS TODOS LOS DERECHOS. Salvo usos razonables destinados al estudio privado, la investigación o la crítica, ninguna parte de esta publicación podrá reproducirse, almacenarse o transmitirse de ninguna forma ni por ningún medio, electrónico, eléctrico, químico, óptico, impreso en papel, como fotocopia, grabación o de cualquier otro tipo, sin el permiso preceptivo por escrito.

APORTES MONOGRÁFICOS-18

## **Surfeando el cambio**

### **Emprender, dirigir, ver**

© Diseño de la cubierta: Solo Eva

© 2022 Jaime Noguera Tejedor

© De la edición, Editorial SCHEDAS

Edita: SCHEDAS, S.L.

Paseo Imperial, 43C

28005 Madrid

España

Tel.: +34 911264770

ofi@schedas.com

www.schedas.com

Diseño de cubiertas: Solo Eva

ISBN (impreso): 978-84-18142-35-2

ISBN (EPUB): 978-84-18142-36-9

ISBN (MOBI Kindle): 978-84-18142-37-6

Impresión: CreateSpace, Amazon.com

# ÍNDICE

|                                                                 |    |
|-----------------------------------------------------------------|----|
| PRÓLOGO                                                         | 9  |
| EL CAMBIO                                                       | 13 |
| LAS VIRTUDES                                                    | 45 |
| LA ÉTICA EN LOS NEGOCIOS                                        | 61 |
| EPÍLOGO PARA EMPRESARIOS, DIRECTIVOS Y<br>EJECUTIVOS CRISTIANOS | 77 |
| FINAL                                                           | 83 |
| LETANÍAS DE LA HUMILDAD, DEL CARDENAL<br>MERRY DEL VAL          |    |



## PRÓLOGO

Tres artículos componen esta propuesta para la reflexión: el cambio, las virtudes y la ética en y de los negocios.

El cambio: una reflexión acerca de la empresa — vale para cualquier tipo de organización o institución— del siglo XXI, a partir de lo que ya preveía Qohelet en un libro de la Biblia. Dado que el cambio es una característica inherente al momento en que vivimos —¿no ha sido así siempre? —, se trata de unificar y sacar a la luz los elementos motivadores (los valores y expectativas que mueven a las personas a actuar) necesarios para conseguir que las cosas cambien «de verdad y para mejor» —también incluye este ensayo, en los tres artículos que lo componen, una serie de variables para determinar qué significa en este contexto «para mejor». Sea el lector *thinker* o *doer*, es decir, esté implicado en un papel predominantemente directivo o predominantemente operativo —un problema adicional es aceptar ese papel—, el artículo plantea los retos a que se enfrenta para «conseguir que todo el mundo vaya al mismo ritmo, se ponga a leer “en la misma página”»: en la referida al cambio.

¿Por qué dice «surfeando» en el título? Porque uno de los problemas de la *contemporaneidad internáutica* consiste en que todo está aparentemente al alcance de la mano... y lo tocas por encima, como al surfear tocas el agua, pero raramente, tomas aire, te sumerges en ello y profundizas.

Las virtudes: a partir de una reflexión de Balmes en su ética, primera mitad del siglo XIX, —«las ideas morales no se nos han dado como objetos de pura contemplación, sino como reglas de conducta; no son especulativas, son eminentemente prácticas»— el artículo nos pide reflexionar acerca de cómo nos afecta ese carácter práctico de las ideas morales. Cómo llevar las virtudes cardinales —prudencia, la justicia, fortaleza y templanza— al día a día del mundo de las organizaciones. Para ello, nos ponemos a mirar los procedimientos de racionalización y socialización del «mal» en la actualidad, las salidas que nos ofrece el entorno social, los caminos que nos propone la conciencia y los apoyos con los que podríamos contar para avanzar en la dirección ¿correcta?

La ética en los negocios. No se puede abordar este asunto sin un cuestionamiento previo acerca de las raíces de la crisis moral actual: impera la moral de situación, el relativismo aplicado a la moral. Un paseo por el entorno en el que nos situamos, el método que utilizamos, la eterna cuestión de los «fines y los medios», las paradojas que nos plantea la contemporaneidad, nuestra reflexión acerca de lo que queremos hacer y lo que la sociedad nos pide es lo que nos ofrece este tercer artículo del ensayo.

Las opiniones son del autor. Cualquier comentario, pega, duda o discrepancia estará encantado de comentarlas en [jnoguera@jaimenoguera.com](mailto:jnoguera@jaimenoguera.com).







## SURFEANDO EL CAMBIO

**Una reflexión sobre «la empresa» en el siglo XXI desde la visión de Qohelet, hacia el año 200 a. C.<sup>1</sup>**


---

<sup>1</sup> El libro de Qohelet es un libro de la Biblia cuya intención parece centrada en enseñar a vivir y acompañar al hombre en los vaivenes de su vida. Reflexiona sobre la incertidumbre, la ética y la justicia. Para los comentarios acerca del *Libro de Qohélet* cf. ANTONIO BONORA, *Guía espiritual del Antiguo Testamento*, Herder· Ciudad Nueva (Barcelona, 1994).

## PROPÓSITO

El propósito de este artículo es el de capacitar a las organizaciones no sólo a sobrevivir, sino también a prosperar en un mundo en cambio constante. Este ensayo le ayudará a «cambiar» (aplicar modelos de cambio en su organización) de manera más eficaz, más eficiente, menos confusa, más predecible, menos frustrante y más satisfactoria. La idea fundamental es la de ayudarle a usted, en cuanto líder, a «conseguir que todo el mundo vaya al mismo ritmo, se ponga a leer “en la misma página”»: en la referida al cambio. Se trata de unificar y sacar a la luz los elementos motivadores (valores y expectativas de sus colaboradores) necesarios para conseguir que las cosas cambien.

Un modelo de cambio

| Niveles de cambio                                                                                              | Roles fundamentales                                                                                           | Modelo aplicable                                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| Nivel ejecutivo (CEO)                                                                                          | Establece la dirección estratégica del cambio y equilibra el ritmo del negocio y los cambios a introducir.    | El modelo «real» de cambio (a dónde se desea llegar). |
| Alta dirección (Dirección General)                                                                             | Establece y construye las capacidades organizacionales que sostienen la dirección estratégica.                | Operativización del cambio.                           |
| Comité de dirección (financiero, operaciones, compras, ventas, recursos humanos, calidad, logística y almacén) | Valida las capacidades necesarias para el cambio y lanza (autoriza) las directrices a los siguientes niveles. | Puesta en práctica de los planes de acción.           |
| Supervisores<br>            | Asegura el desempeño para el cambio.                                                                          | Cumplimiento de las instrucciones.                    |
| Empleados y operarios                                                                                          | Desempeña su trabajo de una manera nueva                                                                      |                                                       |

T  
H  
I  
N  
K  
E  
R  
S

D  
O  
E  
R  
S

## INTRODUCCIÓN

Nos estamos olvidando de Dios, «creador y señor de todas las cosas». Iba a decir que el hombre del siglo XXI se está olvidando de Dios; y yo, ¿qué soy?.

De los que aquí y ahora estamos se dice de todo: que somos pesimistas, realistas, escépticos (relativistas, más bien), cínicos, epicúreos, materialistas, nihilistas, inmorales, misántropos, hedonistas, agnósticos, etcétera. ¿Cómo afrontamos el día a día? Y si reducimos el foco, ¿nuestra vida profesional y laboral?

Queremos acercarnos a la realidad como creyentes, inteligentes<sup>2</sup> y críticos. A lo largo de los siglos vamos aprendiendo a razonar con calma y de forma radical sobre todas las cosas. Sabemos que la existencia humana discurre siempre entre dos polos, cada uno de los cuales implica al otro, del mismo modo que no puede entenderse la luz sin las tinieblas. Si alguien pretende eliminar uno de los polos, acaba fracasando. Quien, por el contrario, intenta reorientarse, total y enteramente, hacia el polo positivo, puede encontrar muchas y muy buenas razones para vivir y experimentar la felicidad. Sin embargo, debemos tener muy en cuenta que no es posible eliminar totalmente el polo negativo.

---

<sup>2</sup> La palabra **inteligente** viene del latín *intelligens* y significa el que sabe escoger, el que sabe leer entre líneas... porque comprende lo que tiene delante.

Ahora bien, nos cuesta aceptar la vida como un don bueno y prometedor de Dios, y nos dejamos seducir por la tentación de poseerlo todo, de comerlo todo, de consumirlo todo. No siempre sabemos disfrutar con serenidad del don que nos ha concedido el Hacedor y rara vez confiamos en él con «temor de Dios». Olvidamos nuestra condición de criaturas mortales.

Tenemos que aprender a vivir y convivir con muchos problemas irresueltos. ¿Qué tal si hacemos alegremente lo que tengamos que hacer, pero sin que el esfuerzo por mejorar la vida nos impida «vivir»? Todo cuanto hacemos será siempre poco, pero la vida que vivimos será siempre mucho si acertamos a recibirla como un don precioso.

La vida nos enfrentará a innumerables enigmas y contradicciones, pero si conservamos intacta la nostalgia del Todo, el deseo de buscar, de caminar siempre hacia adelante como peregrinos, el Todo será siempre nuestra meta, y nos saldrá al encuentro como el Oculto que nos interpela: «¿Qué buscas?» Mientras se vive bajo el sol, hay siempre más gozo en buscar que en poseer, si el Amado es el Todo.

## 1. EMPRESARIOS, DIRECTIVOS, EJECUTIVOS

### El pesimista

¿Sabios pesimistas? ¿Intelectuales críticos incapaces de entablar un diálogo con el mundo que nos rodea y que nos viene impuesto? Un mundo extraño para nosotros, un mundo mudo, que nos rechaza, en el que no podemos depositar nuestra confianza, ¿a menos que nos ofrezca una plenitud de vida (tal como nosotros entendemos la plenitud)?

Algunos optan por el ateísmo. Otros están convencidos de que la acción divina es impenetrable y, por tanto, está fuera de cuestión toda búsqueda de sentido, todo consuelo religioso o filosófico. El misterio absoluto de Dios implica la incomprendibilidad del ser. Algunos entendemos que la verdad última es otra: «juventud y pelo negro son un soplo». Hay que agarrarse a esta chispa de luz antes de hundirse en las tinieblas: la primavera es fugaz, solo la vejez invernal y la muerte son definitivas.

Me permito resumir las interpretaciones pesimistas en cinco posturas:

- la muerte lo cancela todo;
- la sabiduría es incapaz de saber;
- Dios es incognoscible;

- el mundo es irremediablemente deforme;
- el placer se recomienda por sí mismo.

En esta coyuntura, no perdamos las briznas de paz, de placer y de alegría que se entremezclan al mucho dolor y a la aparente carencia de sentido de la existencia. ¿Acaso son imposibles tanto el saber como la felicidad? Ambas cosas son ciegas, sin sentido, inalcanzables.

## **El escéptico**

Es una variante de la interpretación pesimista. ¿No nos comportamos en ocasiones como el hombre creyente que «relativiza» todas las cosas, incluso con humos y hasta con modestia? No llegamos a comportarnos con rebeldía, pero tampoco buscamos consuelo.

Dice Qohelet al respecto: *«El hombre no puede descubrir el sentido de cuanto se hace bajo el sol. Por más que el hombre se fatigue buscando, no lo descubrirá; y aunque el sabio pretenda saberlo, nunca podrá descubrirlo»* (Qo 8,17). O sea, que la alegría es un don de Dios, si bien los goces de esta vida son imprevisibles, pocos y efímeros.

## **El intrigante y corrompido**

¿Corrompido yo?

Acomodados, aristocráticos, en ocasiones piadosos, «en crisis». Éstas son sus convicciones: