

## **EL DESARROLLO DE LA PERSONA EN LA EMPRESA**

*Jaime URCELAY*

Director de Recursos Humanos de  
IBERDROLA, INGENIERIA Y CONSULTORIA.

El mundo actual ofrece una panorámica contradictoria, en la que junto a aspectos positivos y esperanzadores (conciencia de la dignidad y los derechos de la persona, afirmación de la libertad, aspiración a la paz, avances científicos y tecnológicos, preocupación ecológica...), coexisten otros factores claramente negativos, que nos hacen sentir que vivimos en un mundo en crisis (miseria, desempleo, explotación y manipulación del ser humano, desprecio de la vida, relativismo moral, economicismo y subordinación al dinero...).

En este contexto, la Empresa atraviesa un proceso de profundos cambios, como posiblemente no se conocían desde la Revolución Industrial. Cambios que vienen marcados por la globalización y desregulación de mercados, las transformaciones tecnológicas, el auge de la información, los nuevos valores y demandas sociales, la importancia de la ecología y, al cabo, por la incertidumbre y la complejidad. Todos estos factores han configurado un nuevo entorno de los negocios donde la competitividad es la regla exclusiva de éxito, ante el cual las Empresas están viéndose obligadas a adaptar sus estrategias básicas: nuevas estructuras organizativas más reducidas y flexibles, sistemas de dirección basados en la descentralización y el liderazgo, integración de intereses, cultura de la calidad total, orientación al cliente, desarrollo de la innovación tecnológica y los sistemas de información... Puede así hablarse de una nueva empresa emergente de estilo diferente, en muchos aspectos, a la que hasta ahora hemos conocido.

### **La persona, factor clave de competitividad**

Consecuencia y rasgo diferenciador de esta nueva concepción de la Empresa, es el reconocimiento explícito de que donde verdaderamente están las ventajas competitivas es en los recursos humanos, que pasan así a un primer plano en las estrategias. "La gente -se dice- marca la diferencia". Es imprescindible, por tanto, tener hombres y mujeres capaces, para lo cual hay que crear en la Empresa las condiciones de trabajo que les permitan dar lo mejor de sí mismos. Un enfoque que no representa ninguna novedad, pero que sí puede considerarse una cierta "revolución", por el énfasis y la universalidad con la que esta revalorización del llamado "capital humano" se está extendiendo entre las compañías que aspiran al liderazgo.

Evidentemente no todas las empresas están aplicando de la misma forma y con igual coherencia esta concepción, pero sí es hoy una realidad y habrá de serlo aún más en los próximos años. Así puede demostrarse con un rápido recorrido por los desarrollos que en este momento pueden considerarse claves dentro de la función de Recursos

Humanos de las empresas avanzadas, función en la que se está produciendo un giro espectacular.

### **La nueva función de Recursos Humanos**

Estas áreas críticas, que, desde luego, interactúan entre sí, serían, básicamente, las siguientes:

A. *Formación*, que constituye el medio fundamental de desarrollo personal para la adaptación, con ventaja, a la complejidad y las nuevas necesidades del entorno. Se está produciendo aquí, además de un claro esfuerzo de inversión económica y dedicación, un cambio en el enfoque de la formación, marcado ahora por la continuidad y la amplitud. Se impone el concepto de la "organización que aprende": "trabajar es aprender, dirigir es enseñar", como recordaba recientemente Alejandro Llano.

B. *Dirección participativa*, porque sólo a través del sentido de pertenencia, de la vinculación y el compromiso, puede contarse con personas motivadas e ilusionadas, capaces de mejorar el rendimiento de las organizaciones. De ahí el nuevo estilo de dirección basado en la misión, la visión y los valores compartidos, con el que se busca hacer converger las aspiraciones de las personas con las necesidades de la Empresa. En esta misma tendencia deben mencionarse la cultura de la delegación, la extensión de los planes de comunicación interna, las diversas prácticas de trabajo en equipo, la "Dirección Participativa por Objetivos", etc.

C. El *nuevo liderazgo*. El estereotipo del "ejecutivo agresivo", del tecnócrata de hielo, está superado y se dedican grandes esfuerzos a cultivar un nuevo liderazgo, de signo muy distinto. Se trata ahora de seleccionar y formar personas que más que por su capacidad para imponerse, su ambición o sus conocimientos técnicos especializados, destaque por sus valores y cualidades para la conducción eficaz de equipos hacia las metas y objetivos de la Empresa.

D. La *individualización de las relaciones laborales*, o, lo que es lo mismo, la relación directa y personalizada de la Empresa con cada uno de sus trabajadores, diferenciándoles y reconociéndoles según sus circunstancias singulares, sus competencias, esfuerzos y contribuciones personales a los resultados del conjunto. El modelo conocido de relaciones colectivas de trabajo está en crisis y el rol de los sindicatos se revisa; la concepción neo-taylorista y mecanicista del puesto de trabajo como conjunto rígido de tareas, está obsoleta; la nueva herramienta para la gestión integrada de Recursos Humanos es el modelo de "competencias"; se extienden los sistemas de evaluación y los planes de mejora personal; la retribución tiende a tener una parte, cada vez más significativa, variable e individual en función de la aportación de cada uno; se flexibilizan las condiciones laborales también en favor del deseable equilibrio entre la vida profesional y la vida familiar...

### **Gestión del cambio y ética**

E. La *gestión del cambio* se ha convertido en una cuestión crítica en empresas a las que la competitividad exige una permanente adaptación y reestructuración. Después de muchos fracasos, especialmente en fusiones y en reingenierías de procesos de

negocio, se está produciendo un redescubrimiento de que el cambio real está en el interior de las personas, en su mentalidad, actitud y comportamiento -en definitiva, en eso a lo que llamamos "cultura"-, y que las transformaciones en las estrategias, las tecnologías, las organizaciones o los procesos, son inútiles si no se cuenta de verdad con las personas que tienen que aplicarlas.

F. Por último, pero en primer lugar de importancia, la *ética*, que, moda e imagen a parte, es una exigencia para la supervivencia de la Empresa. Sólo los comportamientos éticos pueden generar confianza, valor indispensable hoy para los empleados, los clientes, los accionistas y la sociedad toda, que demandan gestión abierta y transparente. Una ética concebida como valor absoluto y no como instrumento, integrada de manera natural en las decisiones cotidianas de la Empresa y que puede encontrar apoyo en códigos éticos o de estilo, en auditorías o en la formación, especialmente de directivos.

### Hacia la humanización de la Empresa

En síntesis, y si pudiéramos por un momento abstraernos de otros aspectos manifiestamente negativos del actual momento empresarial, de los que el más tangible y dramático es la dificultad para generar empleo suficiente que responda a las expectativas sociales, la Empresa avanza en una dirección humanizadora, sabedora de que sólo situando a las personas como centro neurálgico de la vida empresarial y procurando su desarrollo integral, es posible adquirir, sostener y desarrollar ventajas diferenciales en los mercados competitivos.

Todo lo cual, al fin, y si responde a una convicción auténtica y no a una sutil estrategia defensiva, no supone sino reconocer verdades tan sencillas, pero tan esenciales, como que la Empresa antes que una "sociedad de capitales" es una "comunidad solidaria de personas", como está reivindicando Juan Pablo II, y que los empleados primordialmente son personas con un valor único, llamadas a la perfección y la felicidad, que necesitan ser tratadas como tales también en el trabajo. Algo que no contradice, sino que claramente favorece la mayor productividad y eficacia del trabajo mismo y, por ende, la obtención de beneficios y la creación de riqueza.

## GESTIÓN

## El desarrollo de la persona en la empresa

JAIME URCELAY

El mundo actual ofrece una panorámica contradictoria en la que, junto a aspectos positivos y esperanzadores (conciencia de la dignidad y los derechos de la persona, afirmación de la libertad, aspiración a la paz, avances científicos y tecnológicos, preocupación ecológica...), coexisten otros factores claramente negativos, que nos hacen sentir que vivimos en un mundo en crisis (miseria, desempleo, explotación y manipulación del ser humano, desprecio de la vida, relativismo moral, economicismo y subordinación al dinero...).

Nasgo diferenciador de la nueva concepción de la empresa es el reconocimiento de que donde verdaderamente están las ventajas competitivas es en los recursos humanos, que pasan así a un primer plano en las estrategias. La gente marca la diferencia. Es imprescindible, por tanto, tener hombres y mujeres capaces, para lo cual hay que crear en la empresa las condiciones de trabajo que les permitan dar lo mejor de sí mismos.

No todas las empresas están aplicando de la misma forma y con igual coherencia esta concepción, pero si es hoy una realidad y habrá de serlo aún más en los próximos años. Así, puede demostrarse con un rápido recorrido por los desarrollos que en este momento pueden considerarse claves dentro de la función de Recursos Humanos de las empresas avanzadas, función en la que se está produciendo un giro espectacular.

**Una función nueva**

Estas áreas críticas, que, desde luego, interactúan entre sí, serían, básicamente, las siguientes:

**A. Formación**, que constituye el medio fundamental de desarrollo personal para la adaptación, con ventaja, a la complejidad y las nuevas necesidades del entorno. Se está produciendo aquí, además de un claro esfuerzo de inversión económica y dedicación, un cambio en el enfoque de la formación, marcado ahora por la continuidad y la amplitud. Se impone el concepto de la "organización que aprende": trabajar es aprender, dirigir es enseñar, como recordaba recientemente Alejandro Llano.

**B. Dirección participativa**,

porque sólo a través del sentido de pertenencia, de la vinculación y el compromiso, puede contarse con personas motivadas e ilusionadas, capaces de mejorar el rendimiento de las organizaciones. De ahí el nuevo estilo de dirección basado en la misión, la visión y los valores compartidos, con el que se busca hacer converger las aspiraciones de las personas con las necesidades de la empresa. En esta misma tendencia deben mencionarse la cultura de la delegación, la extensión de los planes de comunicación interna, las diversas prácticas de trabajo en equipo, la "Dirección Participativa por Objetivos", etcétera.

**C. El nuevo liderazgo**. El estereotipo del "ejecutivo agresivo", del tecnócrata de hielo, está superado y se dedican grandes esfuerzos a cultivar un nuevo liderazgo, de signo muy distinto. Se trata ahora de seleccionar y formar personas que más que por su capacidad para imponerse, su ambición o sus conocimientos técnicos especializados, destaquen por sus valores y cualidades para la conducción eficaz de equipos hacia las metas y objetivos de la empresa.

**D. La individualización de las**

relaciones laborales o, lo que es lo mismo, la relación directa y personalizada de la empresa con cada uno de sus trabajadores, diferenciándoles y reconociéndoles según sus circunstancias singulares, sus competencias, esfuerzos y contribuciones personales a los resultados del conjunto.

El modelo conocido de relaciones colectivas de trabajo está en crisis y el rol de los sindicatos se revisa; la concepción neo-

**“La empresa sabe que sólo situando a las personas como centro neurálgico y procurando su desarrollo integral, podrá adquirir, sostener y desarrollar ventajas diferenciales en los mercados”**

deseable equilibrio entre la vida profesional y la vida familiar...

**Gestión del cambio y ética**

E. La gestión del cambio se ha convertido en una cuestión crítica en empresas a las que la competitividad exige una permanente adaptación y reestructuración. Después de muchos fracasos, especialmente en fusiones y en reingenierías de procesos de negocio, se está produciendo un redescubrimiento de que el cambio real está en el interior de las personas,

en su mentalidad, actitud y comportamiento—en definitiva, en eso a lo que llamamos "cultura"—, y que las transformaciones en las estrategias, las tecnologías,

las organizaciones o los procesos son inútiles si no se cuenta de verdad con las personas que tienen que aplicarlas.

F. Por último, pero en primer lugar de importancia, la ética, que, moda e imagen aparte, es una exigencia para la supervivencia de la empresa.

Sólo los comportamientos éticos pueden generar confianza, valor indispensable hoy para los empleados, los clientes, los accionistas y la sociedad toda, que demandan gestión abierta y

transparente. Una ética concebida como valor absoluto y no como instrumento, integrada de manera natural en las decisiones cotidianas de la empresa y que puede encontrar apoyo en códigos éticos o de estilo, en auditorías o en la formación, especialmente de directivos.

**La humanización de la empresa**

En síntesis, y si pudiéramos por un momento abstraernos de otros aspectos manifestamente negativos del actual momento empresarial, de los que el más tangible y dramático es la dificultad para generar empleo suficiente que responde a las expectativas sociales, la empresa avanza en una dirección humanizadora, sabedora de que sólo situando a las personas como centro neurálgico de la vida empresarial y procurando su desarrollo integral es posible adquirir, sostener y desarrollar ventajas diferenciales en los mercados competitivos.

Todo lo cual, al fin, y si responde a una convicción auténtica y no a una sutil estrategia defensiva, no supone sino reconocer verdades tan sencillas, pero tan esenciales, como que la empresa, antes que una *sociedad de capitales*, es una *comunidad solidaria de personas*, como está reivindicando Juan Pablo II, y que los empleados primordialmente son personas con un valor único, llamadas a la perfección y la felicidad, que necesitan ser tratadas como tales también en el trabajo. Algo que no contradice, sino que claramente favorece la mayor productividad y eficacia del trabajo mismo y, por ende, la obtención de beneficios y la creación de riqueza.

Director de Recursos Humanos de Iberdrola, Ingeniería y Consultoría

A primera incongruencia es la misma coexistencia de dos leyes dedicadas a la regulación de la Televisión pública en un país donde rige el principio de libre mercado.

El Estatuto de Radio Televisión es una pieza jurídica tan sorprendente para los años que corren, cuando se asegura que hemos de afrontar la gran renovación tecnológica que supondrá la implantación de las autopistas de la información, que merecería figurar en un museo arqueológico. A quien lo leyera con criterios de actualidad le costaría creer que se trata de una ley vigente.

Define a la televisión como un 'servicio público esencial', idea obsoleta, absurda, inaplicable a una televisión que trata de rivalizar con las televisiones privadas en una insólita pugna por ampliar las audiencias más extensas y ganar tiempos para anuncios en un mercado de publicidad que ha de con-

**VISIÓN PERSONAL**

## La regulación de la Televisión es irracional

LUIS NÚÑEZ LADEVEZE

La regulación legislativa de la Televisión en nuestro país es incongruente y paradójica. Las incongruencias son tantas y tan graves que casi da pudor enumerarlas. Al hacerlo, no parecía que se describiera la situación de la televisión de un país europeo, desarrollado y democrático, sino la de un país extraño, arbitrario y espérpentico.

tribuir al servicio público rivalizando en su incitación al consumismo con las otras televisiones públicas o privadas.

**Terceros canales**

Por si no bastara con esa excelencia, hay una segunda ley que regula los llamados *terceros canales*. En los tiempos en que se habla del mercado audiovisual internacional, para lo que hay que mejorar la producción propia para afrontar la dura competencia entre la televisión europea, la

norteamericana y la japonesa, el que puedan haberse creado en los últimos años cinco televisiones públicas añadidas a la ya existente resulta grandilocuente, grotesco y faraónico. Más arbitrario todavía que coexistan con una ley de televisiones privadas que sólo permite tres empresas de difusión de programas, y más aún que la propia ley impida la privatización de esos terceros canales que desde un principio debieron concebirse como negocios privados.

Mucha gente puede creer que en España hay un régimen de televisión privada. Pero no es así. No puede serlo si se tiene en cuenta que hay dos cadenas públicas por cada una privada. Es una situación que altera toda posibilidad de competencia ordenada y pacífica. El Tribunal de Defensa de la Competencia tendría bastante que decir sobre el particular. No menos anómalo es que la ley de televisiones privadas sea tan restrictiva que sólo permite tres cadenas de tipo general, sometidas a condiciones absurdas, que las obliga a rivalizar en una especie de guerra por una misma audiencia y una misma publicidad. Sometidas a condiciones tan estrechas como arbitrarias, las dos televisiones privadas que no son de pago no tienen posibilidades de poder dirigirse a auditórios particulares. El resultado es esa especie de carrera loca que se ha emprendido entre todas las cadenas por

**“El Estatuto de Radio Televisión merecería figurar en un museo arqueológico”**

ver cómo rebajar el nivel de los programas, aumentar la vulgaridad o superar en chabacanería al programa de la televisión rival. Y luego está la televisión de pago campeando por sus respetos en un monte donde todo se le ha hecho orégano, beneficiándose de un gratuito y absurdo sistema de monopolio. Mientras, quienes otean el horizonte se llenan la boca con la televisión por cable, la televisión local y la digital.

**Deslindar**

A poco que se piense esas tres grandes iniciativas acabarán revocando más pronto que tarde el sistema, en sí mismo irracional, que todavía se aplica a la regulación de la televisión en España.

Se comprende que la extinta Comisión Especial de Contenidos Televisivos del Senado afirmara en las conclusiones de su informe final, en el que hacía una propuesta legislativa consensuada entre todos los partidos, que la "Televisión pública está en crisis en toda Europa", pero más lo está en España, y que es necesario afrontar de modo racional, coherente y amplio el negocio de la televisión en España, delimitando claramente, por un lado, las funciones y ámbito propio de una televisión pública, sus peculiares métodos de financiación y el diseño razonable de su programación y, por otro, el espacio abierto a las televisiones privadas que ha de ser, efectivamente, un espacio abierto que permita la competencia leal, la selección de audiencias fragmentadas y la floración de una industria de producción independiente de las grandes cadenas.

Catedrático Universidad Complutense