

### III- FORO DE EMPRESARIOS

#### Globalización y desarrollo humano: experiencias empresariales

El propósito de este breve apunte es aportar la experiencia de un directivo de Recursos Humanos al debate sobre el fenómeno de la globalización, cuya complejidad comprende múltiples y heterogéneas dimensiones que, al cabo, tienen en el llamado *capital humano* su punto de convergencia. La gestión de Recursos Humanos es una privilegiada atalaya para apreciar sus efectos en el ámbito, cada vez más amplio, de las realidades empresariales.

Más que aspectos teóricos y especulativos, me gustaría poner de relieve manifestaciones concretas del proceso globalizador. Se tratará, pues, de una perspectiva fenomenológica, en buena medida meramente descriptiva.

Partiré, además, de la experiencia inmediata de una empresa eléctrica que considera como su estrategia fundamental "convertirse en un operador *global* de servicios" y que hace patente su inmersión en el proceso globalizador con su expansión internacional y con la incorporación a las nuevas tecnologías. Por añadidura, se trata de una empresa que ha participado de otro subproceso típico del fenómeno que nos ocupa: un complejo proyecto de fusión con otro gigante del sector.

Por último, anticipar, antes de abordar el tema, que la afirmación de Juan Pablo II de que la globalización es un fenómeno *ambivalente*<sup>1</sup> es, desde mi punto de vista, también la clave básica para entender sus efectos sobre el factor humano de la empresa.

<sup>1</sup> "Se trata de un fenómeno nuevo, que es preciso conocer y valorar con un análisis atento y puntual, pues se presenta con una marcada nota de ambivalencia. Puede ser un bien para el hombre y para la sociedad, pero podría constituir también un daño de notables consecuencias. Todo depende de algunas opciones de fondo (...)", en *Homilía en la Santa Misa celebrada en Roma con motivo del Jubileo de los Trabajadores* (2-V-2000).



Dividiré la exposición en tres áreas de experiencias que, aunque estrechamente interconectadas, permiten estructurar un conjunto de fenómenos asociados a la globalización, que, por razones de espacio, en muchos casos me limitaré a enunciar pero que sin duda justifican, aisladamente y en su conjunto, una amplia reflexión. Los tres ámbitos son: las fusiones, la internacionalización y el cambio en la cultura de Recursos Humanos.

### Fusiones de empresas

No parece necesario demostrar aquí que las fusiones y adquisiciones constituyen una tendencia de primer orden en el mundo empresarial que afecta a los más diversos sectores: la banca, la industria farmacéutica, las grandes superficies, las telecomunicaciones y, por supuesto, el sector eléctrico.

Las fusiones empresariales obedecen a razones diversas y complejas, pero no es aventurado afirmar que muchas de ellas tienen mucho que ver con la globalización: expansión internacional de las empresas, necesidad de ganar en tamaño, necesidad de fortalecimiento financiero o adquisición de nuevas capacidades para dar respuesta a nuevas exigencias de los clientes...

Sin entrar aquí en otros efectos indirectos, tampoco parece fácil negar que las fusiones, en cuanto contribuyen a la solidez, viabilidad y éxito de las empresas en un mercado global, tienen, en muchos aspectos, una repercusión favorable para los diversos agentes empresariales: accionistas, clientes, trabajadores y sociedad en su conjunto. Es frecuente subrayar también, por ejemplo, que las fusiones suelen ofrecer nuevas oportunidades de carrera profesional.

Ahora bien: analizar las adquisiciones y fusiones desde el punto de vista del desarrollo humano en la empresa nos obliga, inevitablemente, a poner de manifiesto los aspectos negativos asociados a estos procesos. Efectos que, dejando



a un lado el clima de cambio e incertidumbre que generan, y que tanto nos enseña sobre la condición humana, revisiten un dramatismo notable. Me refiero fundamentalmente a todo lo que rodea a las reorganizaciones, cambios en los equipos directivos y, sobre todo, a las reducciones de plantillas, raramente eludidas en estos procesos. Me limito a enumerar algunos efectos:

- El desempleo, por encima de todos, con su impacto no sólo económico sino, sobre todo, psicológico, familiar, social.
- La consideración mecanicista de la persona, cuando sólo se toman en cuenta factores como la edad o el coste laboral para la decisión sobre el futuro laboral de seres humanos singulares, irrepetibles.
- La frustración de proyectos vitales que pasan por la donación personal a través del trabajo profesional, que puede verse abortado.
- El desperdicio del conocimiento y la experiencia acumuladas durante muchos años, que en tantas ocasiones se pierden en el aluvión de las reorganizaciones o la salida de excedentes de la fusión, y que puede llegar a producir una auténtica *descapitalización humana* de la empresa.
- La recuperación de tiempos de ocio a edades prematuras (50, 52, 55... años), en ocasiones no adecuadamente planteada ni preparada.

### Internacionalización

La internacionalización de las empresas, como producto específico y claro de la globalización, sugiere una gran amplitud de cuestiones. No me voy a parar aquí en una, que excede del objeto de esta aportación, pero que me parece enormemente sugerente. Me refiero a esa cierta recuperación de la identidad cultural iberoamericana que se está produciendo a través de la expansión de las empresas mul-





tinacionales españolas en las naciones hermanas de América.

Nuevamente conviene aquí tener presente la *ambivalencia* del fenómeno de la globalización. Como muestra de ello, valga la síntesis de las conclusiones alcanzadas por un selecto grupo de 58 titulados jóvenes de *Iberdrola Generación*, con los que estamos realizando una experiencia de identificación y desarrollo de potencial. Uno de los ejercicios que se les ha propuesto ha sido un debate en equipo precisamente sobre este tema: cuál es el perfil de desarrollo de un profesional involucrado en el proceso de internacionalización de la empresa. Las conclusiones presentadas han sido, todas ellas, muy similares y se concretan en lo siguiente:

Aspectos positivos: posibilidad de un mayor desarrollo profesional; independencia, autonomía y mayor responsabilidad; objetivos concretos, ambiciosos y desafiantes; buenas condiciones económicas, que permiten el ahorro; y apertura a nuevas culturas, con el consiguiente enriquecimiento personal.

Aspectos negativos: dificultad de integración cultural; riesgos derivados de la inestabilidad política y la inseguridad, al menos en ciertos países; menor apoyo en las decisiones; incertidumbres sobre el retorno; y algo que todos consideran muy importante y que se resume en la frase, idéntica en casi todos los casos, "situación familiar y personal".

### Cambios en la cultura de Recursos Humanos

Nadie cercano a la vida de las grandes empresas puede ignorar hoy que estamos asistiendo a un cambio drástico en la manera de gestionar los Recursos Humanos. Es un cambio que llegó a España a finales de los ochenta, o más propiamente en los 90, y lo hizo precisamente a través de las empresas multinacionales, de las grandes consultoras, tam-



bién multinacionales, y de la influencia de ciertos *gurús* del *management* y de determinadas escuelas de negocios españolas.

Esta nueva tendencia es, fundamentalmente, una tendencia humanizadora de la empresa. Y no creo que, en la mayoría de los casos, esté impulsada por una suerte de *conversión* de los miembros de los consejos de administración o de los altos directivos. ¡Ojalá fuera así! En realidad creo que, sin minusvalorar el ánimo sinceramente humanizador de muchos *empresarios*, en el sentido más pleno de la palabra, se trata más bien, como regla general, de otro efecto más de la globalización y, en concreto, de uno de sus procesos derivados: *la feroz* competencia de los mercados. En efecto, uno de los fenómenos empresariales más llamativos de los últimos tiempos es el redescubrimiento de la importancia del capital humano como respuesta a la exigencia de competitividad de la empresa, desde la consideración, hoy muy extendida, de que el factor humano es la clave para la construcción de la ventaja competitiva de las organizaciones.

Estas afirmaciones no deben hacernos olvidar que con esta tendencia humanizadora coexiste otra de signo contrario, que es también consecuencia de esa necesidad de competitividad. Me refiero, muy en particular, a síntomas como los siguientes:

- La inestabilidad y temporalidad en el empleo, y la pérdida de la seguridad laboral.
- Los contratos *basura* y las condiciones abusivas en las contrataciones, especialmente de personal poco cualificado.
- Los desequilibrios en la vida personal y profesional como consecuencia de los excesos en la dedicación a la empresa.
- Y, sobre todo, la secuela en la mentalidad común del predominio del egoísmo y el puro interés, de la negación



de la gratuidad como elemento esencial de la relación humana, de la consideración del beneficio y los resultados como motor del mundo, del afán desmedido de ganar y, en definitiva, la consideración del hombre como un ser fragmentado carente de significación trascendente.

Pero volviendo a las tendencias humanizadoras, que me parecen muy destacables, enumero a continuación algunas:

- El estilo de liderazgo abierto y participativo, mucho más cercano a la dignidad de la persona y que, a través de conceptos y herramientas como el *empowerment*, el *mentoring* o el *coaching*, se enfoca hacia la confianza y el desarrollo personal y profesional.
- La comunicación interna a todos los niveles y en todas las direcciones, y el redescubrimiento de la *inteligencia emocional* en las relaciones profesionales.
- El trabajo en equipo, el sentido de pertenencia y el compromiso como valores empresariales.
- La *gestión por competencias*, que incide en lo que la persona es y promueve su desarrollo y crecimiento.
- El énfasis en la formación y la *empleabilidad*, en lo que representa de acento en la persona y sus capacidades.
- La flexibilidad, tanto en el espacio como en el tiempo, para conseguir una mayor armonía entre vida privada y vida laboral.
- Los modelos de calidad y participación en el área natural de trabajo.
- La actualidad de la ética como criterio de actuación empresarial.
- Los nuevos sistemas de *dirección por valores*, etc.

Se constata, en fin, lo que se viene señalando como una evolución desde la consideración del ser humano "como un medio para desarrollar una actividad laboral, mediante la conquista de su voluntad, hasta ser considerado como un





fin en sí mismo, cautivando su corazón y ofreciéndole (...) flexibilidad, confianza, ética, diversidad, aumentando su potencial de empleabilidad, el desarrollo por objetivos y la armonía entre las demandas personales y profesionales<sup>2</sup>.

## Conclusión

El doctor Aquilino Polaino sostiene que uno de los factores primordiales puestos en juego por la globalización es la *singularidad de las personas*. Con esa misma perspectiva, hemos pretendido enumerar algunas experiencias empresariales que nos permitan ahondar en la necesaria reflexión acerca de los efectos de la globalización sobre el desarrollo humano, para apreciar en qué medida está resultando un bien o un daño para el hombre y para la sociedad. Es todavía pronto para hacer un balance y quizá hoy debamos hablar de *claro-oscuros*. Pero permítaseme destacar, desde la esperanza en el hombre y su futuro, la imparable tendencia hacia la humanización de las empresas a través de los nuevos modelos de Recursos Humanos. Esta corriente, que es ya una realidad en muchas empresas españolas, constituye una inapreciable oportunidad de servicio a la persona concreta, singular y única, en lo que es y en lo que representa. Una oportunidad que, quienes queremos asumir el trabajo en la función de Recursos Humanos desde nuestra experiencia cristiana y con la guía de la Doctrina Social de la Iglesia, debemos tener muy presente.

Hoy todavía puede parecer una utopía, pero tal vez no esté muy lejos el momento en que, con toda naturalidad, se reconozca, en el *discurso* empresarial, la idea que François Michelin, un empresario de éxito, atípico en sus planteamientos, manifestaba recientemente ante miles de universitarios en el *Happening* de la Universidad Complutense de

<sup>2</sup> Collazos, L. C. (2000), "Dos dimensiones emergentes a considerar en la Gestión de Recursos Humanos: visión de los programas de 'Diversidad' y 'Armonía entre la vida privada y vida laboral' aplicados dentro de una compañía", *AEDIPE*, nº 14, p. 47.



Madrid: los empleados necesitan que se les motive, que se les reconozca, que se les delegue..., pero sobre todo necesitan, como seres humanos que son, que se les quiera. Porque "amar no es en absoluto un sentimentalismo idiota; es simplemente ver a la gente tal como es"<sup>3</sup>.

Jaime Urcelay

Director de Recursos Humanos de IBERDROLA GENERACIÓN, S.A.

## IV- LIBROS

### IV.1- Recensiones

#### The Corrosion of Character

Richard SENNET, Norton, Nueva York, 1998

*The corrosion of character*, del sociólogo Richard Sennet, con una reciente versión española, no es estrictamente una novedad editorial; sin embargo, lo que en ella se dice cobra una actualidad renovada con los acontecimientos que están configurando los albores del flamante tercer milenio. Baste con el subtítulo: "Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo".

Dos rasgos determinan la influencia del capitalismo posmoderno en el carácter de las personas: la beligerancia contra la burocracia y sus rigideces y el énfasis en el riesgo. Ambas actitudes persiguen la deseada, y confusa, flexibilidad. La contrapartida no se ha hecho esperar: desaparición del largo plazo e invasión social generalizada de la ansiedad.

---

<sup>3</sup> (2000), "Michelin revoluciona la gestión de la empresa", La Razón, 4 noviembre.

