

DE CRÍTICA, COSMÉTICA, ORTOPEDIA Y ANTROPOPIEDIA

Enrique M.^a Rodríguez Balsa

Director de Recursos Humanos.

Laboratorios Servier

Este trabajo ha sido seleccionado para su publicación por: don Miguel Ángel VILLANUEVA GONZÁLEZ, don Ricardo ALFARO PUIG, don Manuel FERNÁNDEZ RÍOS, don José Luis PUCHE CASTILLEJO y don José RAMOS LÓPEZ.

EXTRACTO

La gestión y dirección de personas se ha transformado notablemente en los últimos 30 años, siguiendo la evolución natural de la sociedad y –por tanto– la del mundo de la empresa y de las organizaciones. Sin embargo, en lugar de hacerlo del modo natural en el que han evolucionado otras áreas de la dirección de las organizaciones, la dirección de recursos humanos se ha visto envuelta en un permanente y recurrente cuestionamiento sobre su papel, su influencia, sus fundamentos de medición y hasta en su denominación.

El presente artículo expone con una versión crítica e irónica las principales soluciones teóricas y prácticas que se han aportado con el fin de definir el papel de la función de recursos humanos para innovar sus métodos de trabajo y evaluar sus resultados como área funcional de dirección.

La conclusión principal del autor es que la mayoría de estos intentos solo han resultado en modificaciones cosméticas o en la implantación de instrumentos de muy diverso valor cuyo efecto ha sido el de corregir levemente el rumbo de esta área de dirección.

El director de recursos humanos debería ser –en opinión del autor– un experto en la ciencia del hombre en su dimensión más amplia y en la aplicación de la misma a la consecución de los objetivos de las organizaciones. La antropopedia es la particular aportación del autor para el auténtico crecimiento de la dirección de recursos humanos.

Palabras claves: recursos humanos, dirección de personas, papel de recursos humanos, humanismo y ciencias humanas.

Fecha de entrada: 03-05-2012 / Fecha de aceptación: 10-07-2012

ON CRITICISM, COSMETICS, ORTHOPEDICS AND ANTHROPOPEDIA

Enrique M.^a Rodríguez Balsa

ABSTRACT

The personnel management area has dramatically changed over the last 30 years, following the natural evolution of the society and, therefore, the change in the world of business and organizations. However, instead of the natural way in which other areas of the management of organizations have evolved, human resources division has been involved in an ongoing and recurring questioning about its role, its influence, its measurement bases and even its brand name.

This paper presents a critical and ironic version of the main theoretical and practical solutions that have been developed to define the role of the human resources function, to innovate their working methods and to assess its performance as a functional area of management.

The author's main conclusion is that most of these attempts have only resulted in cosmetic changes or in the implementation of very diverse tools whose general effect has been restricted to slightly correct the course and the path of this management area.

The director of human resources should be, according to the author, an expert in the science of the man in its widest dimension and in the subsequent of this corpus to the achievement of organizational goals. The anthropopedia is the author's particular contribution to the real growth of the human resources function.

Keywords: human resources, people's management, role of human resource, humanism and human sciences.

Sumario

1. De crítica
 - 1.1. El reto de ser aliados estratégicos del negocio
 - 1.2. El lastre de una imagen deforme
 - 1.3. La inadecuada percepción de tendencias
 - 1.4. La deficiente implantación de estrategias
 - 1.5. La desaparición de recursos humanos
 - 1.6. La ausencia de una «propuesta de valor» desde recursos humanos
 - 1.7. El mantra de la cuantificación
2. De cosmética
3. De ortopedia
 - 3.1. Análisis y valoración de puestos
 - 3.2. Reingeniería de procesos
 - 3.3. Intrategia
 - 3.4. Gestión por competencias
 - 3.5. Modelos de transformación de tres pilares
4. De antropedia (I)
 - 4.1. El ciclo «dudoso» de la función de recursos humanos
 - 4.2. La felicidad como centro de un nuevo modelo
 - 4.3. Buscar los porqués y no solo los cómo
5. De antropedia (II)
 - 5.1. Propedéutica antropopédica
 - 5.2. Concepciones históricas del humanismo
 - 5.3. Fundamentos esenciales de la comunicación: el trívium *reloaded*
 - 5.4. ¿Qué hace feliz al ser humano?
 - 5.5. ¿Cómo piensa y cómo actúa el ser humano?
 - 5.6. ¿Cómo aprende el ser humano?
6. Epílogo antropopédico

1. DE CRÍTICA

Soy profesional de recursos humanos. Me gusta mi trabajo. A veces, siento algo estimulante que me corre por las venas y que me hace vivir conectado naturalmente con algo importante, que no sé definir muy bien y que algunos llaman «valor». En otras ocasiones, tiendo a ocultar –fruto de la presión sobre nuestra función– mi condición profesional ante familiares, amigos y allegados; sobre todo, tras el estreno de ciertas producciones teatrales o de celuloide que no dejan muy bien parada a nuestra profesión.

En el servicio militar –que conste para la posteridad que he hecho la «mili» en el arrojado, valeroso y siempre decidido cuerpo de Intendencia–, vi cómo se me aplicaba en un momento liberador aquel generoso aserto de que «el valor se le supone». Lo daban por supuesto al imprimirlo con un chorreante sello en tu cartilla en el acto de licencia del servicio, debido al hecho de que nunca habías estado fehacientemente involucrado en una situación real de fuego cruzado, riesgo vital, toma de posesión enemiga o defensa desesperada de tu baluarte máspreciado.

En recursos humanos, el valor no se supone. Más bien, se impone. Como un deber ineludible. Como una imperiosa y acuciante necesidad. Como una condición imprescindible, incluso para nuestra supervivencia. ¡La presión no es pequeña!

Y no les falta razón a los que nos piden a los profesionales de esta función el que probemos –y no solo se nos «sponga»– el valor¹. Sea cual sea la manera que tengan de demandárnoslo, por medio de su crítica.

1.1. EL RETO DE SER ALIADOS ESTRATÉGICOS DEL NEGOCIO

Están acertados aquellos que nos impulsan a ser verdaderos aliados del negocio. Y no aliados de segunda o meros proveedores, no: nos piden y nos retan a ser aliados estratégicos². Es decir, estar entre los que cuentan con la capacidad de manejar elementos críticos de una estrategia, sea en términos del qué, del cómo, del cuándo, del cuánto y –quizás más directamente– del quién transformará esa estrategia de negocio en una brillante realidad. No podemos caer en la resigna-

¹ ULRICH, D.: «Los líderes aportan valor», *RRHH Magazine*.

² Mercer Consulting: «¿Qué falla en las transformaciones de Recursos Humanos?», *Reflexiones de Capital Humano*, núm. 3, junio, 2011.

ción de actuar como meros tramoyistas del guion que se ha diseñado en cada organización para triunfar en los «Oscar» de la competitividad, la eficacia, la rentabilidad y la innovación. Tampoco es de recibo –nos alertan– el que nos comportemos como versos sueltos en el gran soneto del engranaje organizativo y que nos limitemos a hacer rimar nuestros procedimientos, nuestros objetivos y nuestras acciones exclusivamente con nuestros fines funcionales de atraer, retener y desarrollar a nuestros equipos. La estrategia tiene muchas caras y muchas facetas, pero si acudimos a las fuentes de su definición –por ejemplo, el Diccionario de la Real Academia Española– la encontraremos descrita como «Arte, traza para dirigir un asunto» o como «proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento».

Nuestro lado artístico, en el sentido más noble de acertada mezcla entre la inspiración y la técnica, debe activarse con éxito para dirigir «un asunto», como lo es –y no despreciable– el de alcanzar los objetivos de nuestras organizaciones. Pero la estrategia es también un «proceso regulable», un «conjunto de reglas» y, por tanto, se nos demanda el que aportemos un método fiable y garantizado de alcanzar «decisiones óptimas». No basta con el menudeo o con las intervenciones esporádicas o aisladas: si ansiamos ser estrategias, debemos acompañar nuestros deseos con las metodologías apropiadas. Éxito y optimización deben ingresar con todos los honores en nuestro vocabulario, superando –nos insisten– la mera actividad, la aparente improvisación y la falta de perspectiva en nuestro trabajo con las personas.

1.2. EL LASTRE DE UNA IMAGEN DEFORME

No les falta acierto tampoco a los que vinculan nuestra devaluación a la carencia de una entidad propia³, a la debilidad de una imagen mal modelada dentro de las organizaciones o a nuestra ausencia de los centros vitales de decisión en las empresas. Nos sugieren dominar con más soltura y profundidad el negocio, precisar y cuantificar nuestra aportación o reinventarnos para así alejarnos del terrible peligro de una muerte más o menos dulce, pero segura. Nuestros inicios como función hundieron sus raíces en las densas tierras de la administración de personal, en las que se practicaba la lucha cuerpo a cuerpo con profusas y complejas reglamentaciones legales que encorsetaban los primeros pasos en el desarrollo de las organizaciones modernas, o se dilapidaba el tiempo en la interpretación de disposiciones cuyo objetivo –en numerosos ejemplos– era el de defender al trabajador y probablemente también a la sociedad, de la voracidad malsana de ciertos explotadores que fumaban puros. Esta imagen sigue pesando de modo decisivo en la consideración que se nos tiene –según muchas de estas autorizadas voces– aunque el paso del tiempo la haya modelado algo más lozana, aunque hayamos dejado en el fondo del cajón los manguitos, los cartapacios, las gafas de culo de botella y las consultas permanentes a las reglamentaciones más barrocas y aunque ya nadie fume puros, a la par que se mofa de las clases menos favorecidas en las empresas. Baste recordar esa reacción típica de muchos colegas cuando nos acercamos ino-

³ DE ANDRÉS, E.: «Recursos humanos debe morir», *HR European Award 2011*, 2011.

centemente a ellos un viernes por la tarde –«¡Qué susto me has dado, porque si recursos humanos te llama un viernes por la tarde, siempre te da un escalofrío en el espinazo!»– o bien la sencilla amonestación con la que nos regalan cuando leen algún comunicado nuestro de corte más formal legal: «¡Cómo os expresáis los de recursos humanos!, ¡usáis una jerga que no entiende nadie!», como si nuestro vocabulario fuera más ajeno a la realidad de este mundo empresarial que el de otros colegas con los que compartimos techo y nómina.

En resumen, que el que suscribe siente en sus carnes –especialmente si es viernes o acaba de realizar una comunicación formal a un colega– que es observado como una subespecie laboral humana de extraño y separado dialecto, que deambula por pasillos y salas de reuniones armado con una guadaña de calibre descomunal, mostrando sin tapujos ni engaños la verdadera naturaleza de su función. No les falta acierto a los que propalan nuestra endeble imagen. Yo mismo no la proyecto muy excelente si me remito a algunas experiencias concretas.

Necesitamos vigorizar una marca que no cuaja ni anida poderosa y positivamente en los ánimos de nuestros colegas, a tenor de los pobres ejemplos que acabo de ilustrar y de otras muchas consideraciones de mayor peso y calado que esgrimen estos agudos estudiosos de nuestra profesión.

1.3. LA INADECUADA PERCEPCIÓN DE TENDENCIAS

Hay grandes dosis de acierto también en pormenorizados estudios⁴ que correlacionan nuestra reducción de valor funcional con la deficiente identificación del talento y de las necesidades personales de los que lo poseen o con un miope manejo de las amenazas demográficas en nuestras sociedades y del efecto de las mismas sobre la productividad de la empresa, con el diseño de acciones formativas alejadas de las necesidades de la economía global o con la inadecuada y empobrecida consideración del sano equilibrio entre la vida personal y la profesional o –finalmente– con ciertas actitudes ralentizantes ante el acelerado cambio mundial.

Estos estudios mezclan artillería de peso con metralla fragmentada porque mencionan tanto factores mundiales –globales, en la terminología al uso– con el talento, la productividad, el equilibrio personal y laboral... Ante tan abrumadora relación de «necesita mejorar» en nuestro boletín de calificaciones y tanta dispersión de entornos y causas, no puedo por menos que reconocer que seguro que aciertan, aunque no sepa a ciencia cierta qué es lo que quieren decir o dónde radica el desvío crítico respecto al rumbo de la adecuada ejecución.

Uno intenta identificar el mejor talento y para ello se aplica con pasión a leer esas señales evidentes u ocultas que delatan a sus poseedores durante la fase de cortejo reclutante, uno se

⁴ Boston Consulting Group-Asociación Europea de Gestión de Personal: *El futuro de los recursos humanos: principales retos para 2015*, 2007.

aplica en vender a esas personas con la mejor técnica de presentación de beneficios el proyecto de empresa en el que cree o –como mínimo– por el que es remunerado, y uno experimenta cómo –en ocasiones– la sorpresa es mayúscula ante la reacción negativa de esa persona al no haber recibido los incrementos salariales de dos dígitos o la promoción a tres niveles superiores que nunca fue objeto de consideración mutua. Uno vive en una sociedad como la española contemporánea, amenazada ya abiertamente por una pirámide demográfica que va pareciéndose peligrosamente a la de cristal del Museo del Louvre –invertida– y que muestra como decorado envenenado una tasa de reemplazo insuficiente para poder dar cobertura a las futuras clases pasivas con la población cotizante a partir del año 2020; una sociedad que sigue prefiriendo asirse con fuerza al lema de prescindir de caros colaboradores de más de 50 años y atraer a cada vez más escasos y baratos jóvenes, aun a pesar de que la franja de pasivos se haga más ancha y no solo se ponga en peligro el equilibrio del sistema, sino que –además– se pierda un talento evidente con un altísimo coste de oportunidad. Qué fue del talento y qué es y qué será en el futuro.

Por último, aunque ya antes me he referido a ello con una sincera entonación de un «mea culpa», estoy dispuesto a reconocer que no sé reconocer adecuadamente las tendencias más sólidas de la economía mundial y de la inevitable globalización y que –como consecuencia– es más que probable que no sepa diseñar acciones formativas acordes con tales movimientos o quizá que desarrolle actitudes de bloqueo ante la globalización. Ignoro cómo identificar acertadamente cuándo y cómo incurro en tales desviaciones –o desmanes, según el tono– en mi trabajo diario como profesional de recursos humanos y hay hasta ocasiones en las que me parece que la indefinición y la vaguedad son inherentes a este tipo de críticas y afirmaciones, presentes en estudios sobre nuestra función. Nos acongojan algunas de ellas, pero otras no resisten la prueba del algodón y aún menos nos sirven de verdadera guía de acción futura. Reconozco, eso sí, que algo estamos haciendo mal en general en relación con el fenómeno de la globalización cuando –por un lado– gran parte de nuestros equipos viven en una cándida ignorancia de muchos fenómenos que están teniendo lugar en ciertas partes del mundo y que –tarde o temprano– nos alcanzarán con toda su cinética y, por otro lado, siguen sin poder acceder a esas informaciones porque carecen del nivel de manejo de idiomas o de curiosidad desarrollada hacia lo internacional como para seguirlos de cerca. Y algo tendremos que ver en ello todos y cada uno de nosotros.

1.4. LA DEFICIENTE IMPLANTACIÓN DE ESTRATEGIAS

¿Y qué decir, sino que tienen más razón que un gurú, aquellos⁵ que ligan nuestra particular rebaja en el «rating» de valor percibido, a taras manifiestas en el modo de implantar ciertas estrategias de transformación? Limitamos nuestra capacidad de aportar verdadero valor a nuestros socios en el negocio –según estos sesudos observadores– porque nos falta el rigor necesario para

⁵ Mercer Consulting: «Principios básicos para transformar la función de Recursos Humanos», *Reflexiones de Capital Humano*, núm. 3, 29 de agosto de 2011.

despojarnos de tareas operativas, porque dejamos en la cuneta sin una mínima instrucción a los responsables de equipos de línea o bien porque no somos capaces de calibrar adecuadamente el reparto geográfico de tareas y roles.

Seguro que si lo afirman tan categóricamente, debe ser por poderosas razones. Debo matizar, no obstante, que tales taras no me parecen tan manifiestas como ellos pretenden calificar y que el lenguaje empleado no parece ser el idóneo para arrojar luz sobre nuestra pérdida de valor. Sin embargo, porque me toca –nos toca– agachar la cerviz, con la humildad del que reconoce enfrente de él a un gurú, y buscar la verdad acerca de nuestro presente palpable y nuestro futuro predecible, confieso que gran parte de esas estrategias de transformación de las que he sido testigo no han seguido el guion ortodoxo ni han llegado al final feliz que había sido descrito con precisión profética por estos gurús, como condición de la recuperación de nuestro valor estratégico como función. Aún recuerdo delante de mí a aquella colega, medio fuera de sí porque un centro experto de algún país remoto ralentizaba la convocatoria de un proceso de selección, más por incompreensión de las inmediatas necesidades operativas locales que por malicia; otro gran profesional se ahogaba en el CRM corporativo diseñado para aprobar por niveles acciones formativas y otras historias similares ¿Estas situaciones han tenido lugar por las razones que mencionan los expertos que nos observan y asesoran –taras en la implantación, falta de rigor, ausencia de instrucción a responsables de línea o asignación poco coherente de roles– o quizá han resultado así porque aplicar un método y dotarlo de intención no es siempre igual a crear y difundir valor?

1.5. LA DESAPARICIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Para los que adoptan tintes más trágicos⁶, ya no es solo una devaluación. Es un proceso irreversible que augura nuestra disolución dentro del plasma organizativo, ya que cada responsable de un equipo será nuestro sustituto y la suma de todos esos casos, el reemplazo de nuestra función. Nos parecemos sospechosa –pero clamorosamente– de ser una especie en extinción. El cambio climático que hará desaparecer nuestro ecosistema, el meteorito que impactará contra nuestro reinado como especie dominante en el campo de la dirección de personas provendrá del último paso en la evolución del directivo hacia una asunción plena de todas las competencias y responsabilidades globales de la gente a su cargo. Y, sin embargo,...

Sin embargo, es para mí una constante casi familiar el observar que en las organizaciones en las que existe una verdadera asunción de competencias, responsabilidades y de retos de dirección de personas por parte de los responsables de otras líneas de actividad de la organización, es donde reluce con más brillo el papel y el valor de nuestros colegas de la función. Son entornos en los que la mayor sensibilización y comprensión de la increíble mezcla de arte y técnica que

⁶ DE ANDRÉS, E.: «Recursos humanos debe morir», *HR European Award 2011*, 2011.

requiere nuestra función –como cualquier otra función estratégica, como hemos apuntado al inicio de estas líneas al recordar la definición de «estrategia»– hace prácticamente imprescindible el recurso a una figura de referencia para el directivo inmediato y un elemento de equilibrio interno y de cierta homogeneización en las decisiones sobre personas dentro de esos entornos organizativos. El responsable más visible de la función en estas organizaciones suele adquirir –más por necesidad que por una mera expresión de su cargo– un estatus especial de consultor, consejero y referente, que le impulsa a desarrollar mucho más su sentido estratégico, su prudencia en el juicio y su creatividad. Pero he de confesar que esta es una experiencia limitada, personal y no sujeta a las elaboradas técnicas de investigación que han llevado a los expertos de la evolución de la subespecie «recursos humanos» a augurar su trágica desaparición del ecosistema empresarial. Huele a funeral y huele muy cerca de nuestros dominios.

El panorama es, cuando menos, amenazante para nuestra plácida existencia y describe un preocupante estado de forma, un exceso de grasa, un defecto de dinamismo y un autismo que no nos ayuda en nada. Perdemos valor por litros. En cualquier ecosistema natural que se precie, seríamos constantemente sobrevolados por bandadas de depredadores atentos a nuestro colapso o permanentemente perseguidos por esos necesarios carroñeros que aseguran el equilibrio natural del ciclo de la vida. ¿Es ese nuestro destino natural?

1.6. LA AUSENCIA DE UNA «PROPUESTA DE VALOR» DESDE RECURSOS HUMANOS

Para evitarlo, limitarlo, revertirlo y subsanarlo hay diversos expertos que nos aconsejan medios eficaces para «crear una propuesta de valor». Adoro esta expresión. El elenco de opiniones autorizadas sobre su elaboración es tan amplio como el multifacético diagnóstico de nuestra deficitaria situación en términos de valor o de vitalidad.

Unos⁷ nos proponen el diseño de ofertas más atractivas a numerosos profesionales que pierden su vinculación emocional con las empresas, otros nos dan instrucciones para salir airosos en las cruentas batallas por el talento y aquellos de allá nos sugieren nuevas formas de compensación que combinan la deontología y la productividad. Cualquier apelación a la atracción del verdadero talento –el auténtico, claro, no el sucedáneo– parece tener hoy en día un valor incalculable por sí misma y por exclusiva virtud de su sola mención; por tanto, no parece extraño que si a esa referencia al talento se une la demanda de que le sepamos atraer, vincular, retener y rentabilizar, este conjunto de soluciones parece ofrecer más quilates que un buen pedrusco diamantino. ¿Serán tan valiosas como refulgentes y brillantes?

⁷ Boston Consulting Group-Asociación Europea de Gestión de Personal: *El futuro de los recursos humanos: principales retos para 2015*, 2007.

Los hay⁸ que saben cocinar armónicamente las expectativas de diversas generaciones de la población y que nos dan pistas sobre cómo darles cauce a todas ellas y a las nuevas que puedan surgir; al mismo tiempo, recibimos precisas recomendaciones sobre el modo de gestionar la irrupción e inmediata asimilación de nuevos espacios de relación dentro de las redes sociales y sabias voces nos desafían para que desde recursos humanos pilotemos el impulso de la innovación y hagamos que nuestra gente expanda sus apoltronados cerebros más allá de su zona de confort, rutina o comodidad y explore lo desconocido para hacerlo realidad.

Bueno, vale, de acuerdo. Admito el que debamos emigrar desde nuestras arcaicas moradas pre-digitales a los verdes y virtuales prados por los que se pasea la cada vez más amplia comunidad no ya 2.0, sino 3.0. Nuevas generaciones, nuevos entornos, impulso innovador y... ¡saltos decididos hacia adelante, queridos colegas! En fin, negar la evidencia de que casi todo nuestro entorno está transformando sus criterios de relación es una actitud ciega y obstinada, pero algún límite habrá que oponer a esta idílica senda de consejos cuando –llevando la situación al extremo y haciendo aparecer en escena un ejemplo bastante fronterizo– nos escandalizamos de la noticia publicada hace ya más de un año en la que se describía como se había efectuado un despido a través de Facebook. Imaginemos la escena: quizá el preludio fue un «Ya no me gusta», al que siguió un anuncio de nuevo mensaje en el muro del destinatario, cuyo contenido pudo ser probablemente leído por el suficiente número de testigos como para documentar adecuadamente una diligencia testifical de acuse de recibo del despido por parte del afectado, comprensible en esos momentos de activa vida social en la red. ¿Es o no es esta situación una «asimilación de nuevos espacios de relación dentro de las redes sociales»? Y, sin embargo, ¿no nos parece que los protagonistas activos de esta historia han traspasado ciertas fronteras de la decencia y de otros valores que parecen sobrevivir a generaciones distintas y a innovaciones de diverso pelaje?

1.7. EL MANTRA DE LA CUANTIFICACIÓN

No pocos agudos consejeros de nuestra función⁹ siguen retándonos a cuantificar con precisión el retorno de la inversión en nuestra gente para poder estar a la altura en consideración de otros recursos organizativos; a estos últimos siguen sumándose algunos más tradicionales –pero no menos contundentes– que auguran poco futuro a aquellos de nosotros que no manejemos con cierta soltura conceptos de finanzas, contabilidad, derecho o marketing. Esta es una recomendación veterana en nuestra peculiar lista de tareas pendientes y tiene una gran relación con lo que podría entenderse con cimientos sólidos de nuestro trabajo. Hagamos tangible lo que aportamos; además de tangible, hagámoslo inteligible para todos nuestros interlocutores en la empresa: traduzcamos nuestros logros a cuotas de mercado internas de credibilidad para comunicarlo a los

⁸ Cambria Consulting: «Top Ten HR Trends for 2010-2011». Disponible en: <http://www.cambriaconsulting.com/2010/10/20/hr-trends-2011/>, octubre, 2010.

⁹ MARCHAL, D.: «El retorno en la inversión en recursos humanos», *Equipos & Talento*, 2005.

compañeros de marketing, o –por qué no– transformemos a los empleados en clientes internos convencidos e integrados en un proyecto empresarial, para obtener el acuerdo de nuestros colegas de los equipos comerciales. Pero sobre todo, ¡sobre todo!, pongamos números a nuestra actividad y reescribamos nuestros cuentos en el lenguaje de las cuentas para que todos aquellos que solo responden al estímulo de un balance o una cuenta de resultados nos dirijan sus miradas aprobatorias y bendigan nuestra labor.

Si tuviera que elegir alguna razón por la que en el año 2003 me adherí al mayor club de *benchmarking* de recursos humanos¹⁰ activo en el mundo y por la que he permanecido en él desde entonces como un miembro activo y entusiasta de esa comunidad de compartidores y generosos colegas, fue precisamente la de contribuir a crear un cuerpo de métricas y de datos relevantes que sirvieran de materiales de construcción fiables para sentar los cimientos de una renovada y valiosa función de recursos humanos, tratada en pie de igualdad con otras disciplinas organizativas.

Aún recuerdo una de las presentaciones más impactantes a las que he tenido la fortuna de asistir, como parte de las actividades del mencionado club, en la que una colega del mundo académico y de la investigación nos describía el modo en el que la contabilidad se transformó en finanzas y el trayecto que se recorrió hacia el marketing desde la mera actividad comercial. Al principio, todo eran datos aislados: poco a poco, esos datos fueron agrupándose, confirmándose, soldándose y modelándose, hasta que surgieron disciplinas sólidas que trascendían lo particular y minúsculo e identificaban tendencias, describían hipótesis, permitían debates metodológicos por encima de los meramente pragmáticos y ennoblecían la mera consideración de asientos contables o de acciones aisladas de ventas de sus humildes inicios. Este era el futuro que buscábamos en recursos humanos y al que el club proclamaba servir como objetivo. Todos los miembros, al compartir nuestras prácticas por medio de unos cientos de indicadores constantemente refinados, precisados y reformulados, y al anidar en un caldo de cultivo generoso que fomentaba la participación y la compartición de experiencias, lograríamos hacer germinar esa semilla durante tanto tiempo agostada de la pobreza de nuestra función en comparación a otras. ¿Qué surgiría de nuestra labor de dedicados hortelanos: el *personing*, la *personalia*, la *personanza*, el famoso *capital humano*...?

Casi nueve años después, no podemos decir que haya surgido algo con verdadero calificativo de rupturista. Es cierto que se ha publicado, a través de la institución que nos da cobijo, un «Manual de medición de capital humano»¹¹ y es cierto también que tenemos en nuestro poder y para nuestra consideración ingentes datos de series históricas agregadas de más de siete años que nos proporcionan una visión global sin igual de la actividad del equipo de recursos humanos en nuestra organización, en relación con una muestra general de casi cien empresas o con un grupo

¹⁰ Club de Benchmarking de Recursos Humanos (<http://club-benchmarkingrrhh.ie.edu/>).

¹¹ SIMÓN, C.; ROJO, P. y MOLINA, E.: *Medición del Capital Humano*, Prentice Hall, 2011.

más reducido definido por criterios sectoriales o de tipo de actividad. Es cierto asimismo que hemos dedicado cientos de horas a debatir los detalles cualitativos de nuestro trabajo y no lo es menos que también hemos tenido la oportunidad única de asistir a presentaciones de las mejores experiencias en boca de colegas prestigiosos, que han abierto las puertas de sus organizaciones y han destripado con honradez y sinceridad sus prácticas, para ayudarnos a digerir el nutriente y a expulsar el desecho. Pero, nueve años después, seguimos enfrascados en una maraña de datos y aunque se han comenzado a establecer ciertas correlaciones significativas entre algunas prácticas de recursos humanos y las mejores cifras de EBITDA de la muestra, presiento que aún estamos lejos de bautizar a esta iniciativa como un bastión de nuestra alianza con el Retorno de la Inversión o con el selecto grupo de funciones de negocio consolidadas, entre las que pueden encontrarse como miembros de honor tanto al marketing como a las finanzas.

Si tuviera que dirigirme a esos agudos observadores que exigen más rigor de nuestra parte y una mayor cuantificación, les podría exponer tres consideraciones de mi cosecha acerca de sus recomendaciones de disponer de más métricas y datos, basadas en la experiencia obtenida tras nueve años de trabajo en pos de métricas relevantes para nuestra función:

1. Cada una de las prácticas puestas en común, por medio de precisos indicadores refinados y retocados hasta la saciedad, tiene tal cantidad y volumen de adaptaciones a la realidad de las diferentes empresas y de matizaciones en su modo de ser implantadas, que ha requerido –solo en el ámbito de pequeños grupos de discusión– ingentes esfuerzos de estandarización en lo esencial. En el área financiera cabe una dosis importante de creatividad y de adaptación de criterios generales, pero la estructura de un plan contable o de los diversos estados financieros delimita más precisamente las conclusiones de un análisis comparativo entre organizaciones. Y si hay dudas, pensemos en los famosos test de estrés realizados recientemente –o por realizar en un frenético futuro– a diversas entidades financieras; por muy distintas que puedan ser en su práctica diaria, a nadie le da un sarpullido por establecer clasificaciones y comparativas entre ellas. ¿Cuál sería el futuro de un test comparativo semejante que midiera, por ejemplo, el nivel de estrés percibido entre equipos de personas de dos entidades de cualquier sector de actividad? Pagaría por leer las notas explicativas al mismo.
2. Los diferentes ejemplos presentados a lo largo de las periódicas sesiones de debate por colegas de profesión, calificados con juicio de mejores prácticas, muestran bien a las claras que el peso relativo del «cómo» es más importante que el del «qué». No es tanto el contenido, sino su modo de aplicación, lo que adorna de excelente al resultado dentro de nuestra disciplina. En esta apreciación, compartimos muchos más elementos con un plan de marketing que con un plan financiero, siendo –en cualquier caso– casi un axioma aquello de que «del dicho al hecho, hay mucho trecho». La reacción emocional, los conflictos de intereses y las vinculaciones de todo tipo del colaborador con la empresa que implanta una acción de recursos humanos son de mucho mayor calibre que la potencial vincu-

lación emocional o intelectual de un cliente con la actividad promocional de una empresa. Vamos, que para un cliente es mucho más «fácil» dar su sí o su no a la propuesta de una organización y es mucho más obvio el modo de hacerlo, que en el caso de un colaborador con su empresa. Yendo al límite, el caso más trágico es el de la aparente aprobación por parte del empleado de la acción de su empresa, apariencia que se traduce en un magistral fingimiento de conductas que no siempre coinciden con la voluntad real de las personas. El cálculo del retorno de la inversión puede enmascarar el retorno constante e implacable de la implantación, porque cada detalle cuenta y puede ser definitivo.

3. A pesar de los indudables beneficios que esta actividad ha reportado a sus miembros en términos de mayor rigor de su actividad, de entornos más fiables de comparación, de objetivación de sus logros o de diagnóstico preciso de sus limitaciones, de fuente de inspiración y creatividad permanente de la mano de colegas expertos... a pesar de todo eso, he sido testigo de más abandonos que de inscripciones en su registro de miembros y he arado en el mar –probablemente por propia responsabilidad– cuando he promovido que más empresas se subieran al carro de este movimiento favorable al rigor y al desarrollo metodológico de nuestra disciplina. ¿La razón fundamental? Ni el coste, ni la presencia física, ni las garantías de confidencialidad en el tratamiento de la información, ni la institución que nos servía de paraguas, ni la falta de seriedad en el enfoque... la causa más frecuente era el aparentemente «ingente» trabajo de cumplimentación de los datos de trabajo, complementado de modo fatal con el sentimiento de que no se sabía muy bien qué hacer con esa información. Mi experiencia personal a lo largo de estos años es que ese trabajo de aportación de información cuantitativa de la actividad de mi departamento y de la eficacia de mi organización no conlleva más de dos días de recopilación el primer año y muy breves horas en los siguientes... de donde colijo que esa objeción es más vaporosa que sólida.

Si tengo que arriesgarme a sacar conclusiones que compartir con nuestros críticos, afirmaré que –en el fondo– nosotros somos los primeros que no creemos con verdadera convicción que haya un hito en la evolución de nuestra profesión cuya descripción coincida con la de una disciplina precisa, cuantificada, contrastada y con un engranaje similar al de otras áreas de actividad. No puedo creer que sean la desidia o la pereza de realizar un pequeñísimo esfuerzo extra las que alejen a un grupo de profesionales de los pasos necesarios en el camino de la consolidación de su profesión. Por tanto, queridos expertos que nos aconsejáis rigor, cuantificación, medición y rendimiento... no esperéis avances inmediatos en esa dirección porque nuestras velas parecen apuntar en otras direcciones. Así parecen también refrendarlo en sus conclusiones dos recientes estudios, con prestigiosos avales: el primero, realizado por la firma ADP y el IRCO¹², cen-

¹² IESE-ADP: *La mejora de procesos de Recursos Humanos: ¿Conocemos su efecto en la empresa?*, 2012.

tro de investigación del IESE Business School especializado en el estudio de las organizaciones, concluye que tras años de repetición –con diferentes cadencias– del mantra de la cuantificación podemos confirmar que «solo el 5,88% de las compañías encuestadas dispone de herramientas específicas que le permitan conocer la eficacia de sus inversiones en las funciones de los recursos humanos. (...) Los motivos por los que dicen no utilizar estas herramientas van desde considerarlas innecesarias o inviables hasta la dificultad que presenta su implantación»; el segundo, coordinado por dos prestigiosas firmas en el campo de los recursos humanos¹³, nos presenta la evidencia de que incluso en áreas tan tradicionales y manidas como la administración de personal y las nóminas «un considerable porcentaje (39%) no maneja indicadores de servicio interno en administración de personal y nóminas y prácticamente la mitad (47%) no cuenta con datos comparativos de sus niveles de eficiencia en administración de personal y nómina». Dos buenas andanadas con pólvora de combate.

Al final –más afortunada, quizá, que lamentablemente– se comprueba en la práctica contrastada que cuando una acción eficiente, profesional y hasta atractiva, desarrollada desde el departamento de recursos humanos obtiene un resultado extraordinario y su impacto es reconocido, su mérito y su virtud suelen escaparse tan rápidamente de nuestra puerta para atribuirse a los verdaderos protagonistas de las mismas –los destinatarios– que resulta en ocasiones hasta temerario el reivindicar la paternidad de esa iniciativa y la pequeña gloria de su resultado porque la gente no suele comprender muy bien la razón por la cual nos atrevemos a apropiarnos de lo que es su mérito y galardón.

Hay muchas otras voces solistas o corales que proponen constantemente elementos prácticos de nuestra deseada redención como función de prestigio en la organización, pero casi todas callan y guardan silencio cuando se comienzan a escuchar en escena los compases que anuncian ese recurrente –y renovado, todo hay que decirlo– canto que procede de los lejanos pagos de Michigan. Según su oráculo académico¹⁴, el más reciente contenido de nuestro paquete de supervivencia incluirá cuatro nutrientes básicos: ser «adalid», «desarrollador», «experto» y «líder», aunque quizá quepa añadir un particular quinto y mágico elemento: el de ser «agente del cambio». La autoridad que emana de su dictamen nos impacta y nos hace reflexionar profundamente sobre nuestra calificación en el seno de cada una de nuestras organizaciones ¿Soy adalid o, como mínimo, un abanderado de los colaboradores de mi organización? ¿Me identifican con un agente del cambio? O como el profesor ULRICH interpela: ¿sé leer un *business plan* y traducir adecuadamente su contenido en acciones adecuadas para que sea un éxito? No responderé por el momento y rumiaré el denso contenido del desafío lanzado por este académico a lo largo del tiempo, al desarrollar las siguientes líneas.

¹³ HR Access-PeopleMatters: *Productividad de la gestión de recursos humanos y su impacto en la empresa*, 2011.

¹⁴ USCHER, E.; ALCARAZ, J. M. y PIN, J. R.: «Muchos profesionales necesitan aprender cómo contribuir estratégicamente al negocio, cómo leer un "business plan" y traducirlo en acciones» (entrevista a Dave Ulrich, por Ernesto Uscher, José Manuel Alcaraz y José Ramón Pin), *Capital Humano*, núm. 193, suplemento Selección de Personal, noviembre, 2005, pág. 76.

Reconozco que he considerado con cierta dosis de ironía –de dudosa calidad, lo admito– tanto las críticas más destacadas por repetidas a nuestra función, como las soluciones que se nos proponen con gran firmeza en el requerimiento desde diversas instancias, tanto académicas como provenientes del mundo de la consultoría o desde los foros más privados en los que nuestra función encuentra espacios de diálogo y debate. No pretendo quitar solidez intelectual u honradez de planteamientos ni a los primeros ni a los segundos. No me considero legitimado desde mi humilde, cotidiano y práctico montículo para desafiar en lo más mínimo a esas atalayas desde las que intelectuales y profesionales de primer orden observan nuestra profesión. Sus propuestas, sus análisis y sus soluciones sirven en gran medida para retar nuestra capacidad de dar un verdadero servicio a las organizaciones. Nos sentimos interpelados, como antes he reconocido, por sus autorizadas voces que suelen describir con bastante acierto nuestra consideración de función en continuo cuestionamiento.

Pero he de confesar que empiezo a desarrollar ciertas reacciones alérgicas ante el continuo fustigamiento que, en primer lugar, nos producimos nosotros mismos en nuestras publicaciones más difundidas, en nuestros congresos y foros profesionales... hasta en nuestras conversaciones privadas y –después– nos proporcionan ojos aparentemente atentos y preocupados por nuestra deriva. Mientras otras áreas evolucionan las más de las veces de la mano de los mercados, al empuje de los clientes, como consecuencia de nuevos servicios o por la innovación de los individuos que en ella trabajan y tienen licencia para vivir esa evolución linealmente, secuencialmente, tangencialmente, cuánticamente, psicodélicamente o hasta esotéricamente, recursos humanos vive su propia historia –es mi opinión y así la expreso– con mucho sabor a amargura, con mucho tinte de derrota permanente, con un síndrome crónico de falta de personalidad y temiendo recurrentemente por su extinción.

Estos momentos de crisis que vivimos nos han llegado cargados de muchas lecciones, si tenemos el ojo atento para descubrirlas. Muchas de ellas se refieren a nuestros eternos comparativos y referentes de control –el marketing y las finanzas– y están llenas de sabiduría acerca del pretendido carácter irrevocable de rigor de dos áreas de actividad, que se han demostrado repletas de reglas que parecen haber servido con especial diligencia para enmascarar la realidad. Otra de las lecciones que hemos descubierto con más crudeza es que lo que calificábamos muy acertadamente hace unos años como confusión entre ética y estética –de la mano del auge de la responsabilidad social corporativa en un momento de pujanza–, hoy se ha comprobado que podría verse acompañado también por la irrupción poderosa y estable de la cosmética dentro del entorno empresarial. Todo olía demasiado bien, a pesar de la falta de higiene básica que en realidad se sufría.

Y algo no huele del todo bien en recursos humanos.

Y tiendo a pensar que nuestro enfermo funcional –porque padece algo o porque se lo hemos hecho padecer entre todos– no necesita tantas muletas, sino huesos y esqueleto más sólidos y bien formados. Sobre todo, bien formados.

Porque llevamos más de 30 años buscándonos y solo hemos conseguido predecir con gran firmeza nuestra extinción. Porque llevamos más de 30 años justificándonos y nadie nos lo ha exigido.

Porque llevamos más de 30 años reclamándonos rigor y cuando lo podemos construir, oponemos grandes barreras a su consecución.

Porque llevamos más de 30 años admirando a otros colegas de funciones complementarias, mientras ellos han paseado su arbitrariedad y sus limitaciones sin complejos por las moquetas de nuestros pasillos corporativos y nosotros nos hemos empeñado obstinadamente en imitar sus prácticas y su vocabulario, sin éxito.

Porque llevamos más de 30 años implorando, solicitando, reclamando o incluso exigiendo sillones y plazas en los comités de dirección y en los centros de decisión, cuando nosotros mismos no teníamos muy claro qué teníamos que decir o qué ofrecer en esas instancias.

Porque llevamos más de 30 años buscando el santo grial del valor que debemos aportar y corremos el riesgo de ignorar en la vitrina de un sencillo armario el humilde y práctico vaso, lleno del valor cotidiano que los demás realmente esperan de nosotros.

Porque llevamos más de 30 años tan ocupados de mirar hacia fuera, que hemos prestado muy poca atención al hecho de que dentro de nuestra función poseemos muchas de las herramientas que necesita nuestra sociedad y nuestro mundo empresarial, especialmente en los tiempos que corren.

Y porque todo esto ha ocurrido en los 30 años pasados, espero que en los próximos 30 años dediquemos menos tiempo a la cosmética y a la ortopedia que todo aquel invertido –con nuestra mejor voluntad– en las tres últimas décadas. Y este va a ser el foco de mi atención en las siguientes páginas.

Si quieres recorrerlas conmigo, te estaré agradecido por la compañía.

2. DE COSMÉTICA

La ciencia o práctica cosmética puede generar inicialmente una impresión de frivolidad o de superficialidad, ya que parece estar naturalmente asociada con una imagen externa que no refleja necesariamente un fondo interno relevante. El dicho tan popular de que «la cara es el espejo del alma» podría, entonces, encontrar mil y una excepciones en nuestra experiencia diaria, ya que no siempre un rostro perfecto o una «sombra aquí, sombra allá» (como cantaba aquel icónico grupo de los años ochenta) o unos labios sensuales son correspondientes directos de una persona con belleza interior.

Por esta razón, quiero afirmar desde el comienzo de este apartado, que referirme a que en nuestra disciplina funcional –los recursos humanos– ha habido más cosmética de la necesaria, no implica el que yo sostenga que ha habido ligereza en su consideración. La cosmética tiene sus límites y sus espacios de actuación, pero no carece de rigor ni de seriedad.

La etimología es una disciplina fascinante. Recorro a ella para compartir con el lector el relevante origen etimológico de la palabra «cosmética». El deslumbramiento que sintió el hombre antiguo y que sigue disfrutando o padeciendo el hombre moderno ante el universo y el mundo que lo rodea está en la raíz de nuestra palabra. El ansia por imitar el orden, la belleza y al armonía que el hombre descubre en el cosmos cuando lo observa con respeto y con admiración dio origen a toda una disciplina que comenzó siendo un ritual mágico y que hoy en día se ha convertido en una floreciente y profesional industria. No se trata solo de apariencias, sino de búsqueda de lo que subyace tras comprobar que los fenómenos naturales no se producen por un mero juego más o menos afortunado de casualidades, causalidades y sus consecuencias. Al no poder encerrar todas esas normas no escritas pero sí observadas en nuestras limitadas cabezas, decidimos replicarlas a menor escala.

Me divertí leer recientemente, en el blog de un conocido periodista¹⁵, hasta dónde puede llegar el influjo inesperado de la cosmética en nuestras vidas: «La política sería así una rama de la cosmética en su propósito de organizar el mundo del mejor modo posible o, metafóricamente, a imagen y semejanza de la ordenación astral. Efectivamente no dan una a derechas que pueda tenerse por su razonable emulación». «Emular» es el verbo que parece presidir los primitivos esfuerzos de la cosmética por encontrar su lugar en el mundo. Hasta en la política. En ese mundo, sí que huelen mal las cosas.

En un intento por seguir encontrando un sentido riguroso a la disciplina cosmética, haré dos referencias adicionales a fuentes de información de primer orden en este asunto. Es interesante leer en la página web de la Sociedad Española de Medicina y Cirugía Cosmética¹⁶ la precisión que realizan de su función clínica: «Cuando tienen conseguida la salud, las personas anhelan la Belleza, algo perfectamente lícito, pero que no debe ser banalizado. Aun en el ámbito de la Belleza, cualquier procedimiento terapéutico destinado a preservarla o aumentarla debe ser considerado como un verdadero Acto Médico, y son exigibles una serie de condiciones». Aunque la belleza se supedita a la salud –condición necesaria– no puede ser banalizada, como no va a ser mi intento de hacerlo en este texto.

La segunda fuente de información es la Asociación Nacional de Perfumería y Cosmética¹⁷. Es interesante leer la argumentación que dan acerca de la finalidad de su actividad industrial:

¹⁵ Blog de Vicente VERDÚ: «El Hombre y la Cosmética», *El Boomeran(g)*. Disponible en: <http://www.elboomeran.com/blog-post/11/988/vicente-verdu/el-hombre-y-la-cosmetica/>, 2006.

¹⁶ Sociedad Española de Medicina y Cirugía Cosmética (<http://www.semcc.com/>).

¹⁷ Asociación Nacional de Perfumería y Cosmética (www.stanpa.es).

«El valor social de estos hábitos (de cuidado personal) va mucho más allá de la mera decoración de la piel. La relación entre la higiene y la salud, el valor integrador del cuidado personal en la sociedad, el incremento de la autoestima y el desarrollo de las emociones son aspectos directamente relacionados con la calidad de vida en una sociedad con una esperanza de vida cada vez mayor, en la que las personas no deben renunciar a estar bien, a cuidarse, a enamorarse.»

Hay referencias a la salud, como en el caso anterior, pero también a la integración, a la autoestima, al desarrollo de las emociones. Confieso que no he sido plenamente consciente del alcance que podía tener el sencillo gesto de todos los días al untarme una loción después del afeitado o al distribuir con mayor o menor generosidad el agua de colonia por mi cuerpo. Al final, redunda en nuestra calidad de vida. Es una exigencia de nuestra esperanza de vida.

Ambas consideraciones son muy interesantes a la hora de analizar y valorar el papel que ha tenido la cosmética en el cuidado de la salud de la función de recursos humanos, salud que parece algo deteriorada cuando comprobamos que hay voces autorizadas y otras con menos prestigio que auguran nuestro fallecimiento.

Parece ser que a pesar de numerosas iniciativas para mejorar la salud corporativa de la función de recursos humanos en las organizaciones, existe un elevado consenso alrededor de la conclusión de que nuestros departamentos siguen funcionando como algo distinto de lo que parecen ser. Esta consideración se acerca mucho a la definición más simple de la cosmética, según la cual el objetivo de la misma es simular una apariencia más juvenil y saludable de la real y lograr que el usuario «se vea» más atractivo. Este efecto no parece reproducirse tan intensamente en otras áreas de actividad dentro de la empresa por lo que parece extraerse de un sencillo análisis comparativo.

Si no hemos conseguido después de largos años de tratamientos una mejora significativa en nuestra salud, hasta el punto de que, como afirma Dave ULRICH en su última obra¹⁸, no nos hemos logrado convertir «en un protagonista activo de la cadena de creación de valor de la compañía», es porque nos hemos sometido con más frecuencia de la deseada a tratamientos cosméticos que no han logrado producir el deseado valor terapéutico de conectarnos activamente con la producción de valor de la compañía, por mucho que lo hayamos intentado.

En un reciente y brillante artículo¹⁹, merecedor de un galardón, acerca de nuestra función, se hacía referencia a la necesidad que tenía recursos humanos de resurgir de sus cenizas. El artículo planteaba de un modo muy atractivo una situación de partida algo inquietante y una serie de estrategias de recuperación de valor. No voy a entrar en el fondo en este momento, porque —entre

¹⁸ ULRICH, D. y BROCKBANK, W.: «La propuesta de valor de Recursos Humanos», *Harvard Business Press*, 2005.

¹⁹ DE ANDRÉS, E.: «Recursos humanos debe morir», *HR European Award*, 2011, 2011.

otras razones— estoy de acuerdo con muchos de sus planteamientos. Lo que viene al caso ahora es el modo con el que voló mi imaginación hacia la relación de las cenizas con nuestra profesión. La ceniza es uno de esos tratamientos exóticos que han sido promocionados recientemente dentro de la actividad cosmética como muy apropiados para mantener una apariencia brillante y lisa de la piel. Este carácter epidérmico es el que parece latir tras algunas de las iniciativas más sonadas que se han realizado alrededor de la función de recursos humanos, en mi opinión. Observo una especial relación en el manejo explosivo —como si de un magma volcánico se tratara— de ciertas palabras claves que, convenientemente utilizadas, pulen la descripción de nuestra función como si de un abrasivo manto de cenizas se tratara: *valor, alineamiento, cercanía al negocio*. Sin dudar ni un solo momento acerca del hecho de que haya muchas experiencias concretas de organizaciones en las que además del tratamiento cosmético, esas palabras hayan reflejado prácticas concretas con contenido sólido que hayan contribuido a las organizaciones, no puedo dejar de considerar que mucho más frecuentemente hemos recurrido al uso de la ceniza para nutrir más nuestra autoestima, al más puro estilo cosmético.

Es un apartado anecdótico, lo reconozco, pero hace escasos meses asistí a una jornada dedicada al mundo de los recursos humanos que se celebró en uno de los entornos más impactantes que he conocido en la ciudad en la que vivo. El evento era un ejemplo de organización, de derroche de medios, de simpatía... la forma era impecable. El envoltorio era atractivo a más no poder. La sesión planteaba un tema capital en estos tiempos en los que vivimos: la gestión de la productividad de los equipos humanos. Uno de los paneles de expertos recogía las experiencias de algunas organizaciones consideradas como referentes en el papel capital de recursos humanos a la hora de impulsar la innovación y la productividad. La verdad es que me sentía bastante anodado ante el derroche de trabajo, tecnología, organización y experiencia en la implantación de muchos de ellos cuando describían con detalles su trabajo. En un momento dado, uno de los ponentes, tras presentar dos de las iniciativas más señaladas de la sesión exclamó algo parecido a: «Nos han dado premios de todos los colores por estas dos herramientas».

¡Clic!

Un resorte que siento desde hace tiempo incrustado en mi teclado y que también sonó al decidir escribir este ensayo, se disparó entonces con su sencillo mecanismo. En realidad, ese colega —con su mejor intención y su brillante perfil profesional, mil veces mejor que el mío— había hecho relucir el carácter más cosmético de su trabajo, inocentemente. La referencia a un objetivo de reconocimiento —de autoestima— fue mucho más vibrante y contundente que cualquier otra mención al resultado perceptible de ambas herramientas, a la consideración de su valor dentro de la organización o a la descripción más cualitativa, en su caso, del antes y el después en la cronología de esa organización tras la puesta en marcha de esos proyectos. Dedicó mucho tiempo a describir el cómo funcionaban y brindó un intenso y brillante cierre al hablar del atractivo lazo rojo que le habían anudado en los paquetes, para entregarlos como regalo de empresa.

Hay muchos tratamientos que han pasado por nuestras vidas profesionales y que han provocado un indudable impacto en ellas. Sin embargo, la realidad de nuestra propia consideración

como función –a tenor de las opiniones y las críticas más generalizadas de los expertos especializados– es que la gran mayoría de esos intentos han tenido más relación con nuestra apariencia, nuestra emoción, nuestra autoestima, nuestra percepción... que con una revitalización de nuestra función en la organización y con un efecto reconstituyente de nuestro verdadero papel como profesionales.

Así, podríamos enumerar hasta cinco tipos de terapias que me atrevo a calificar como de efecto cosmético generalizado, a lo largo de largos años de búsqueda de un lugar en el organigrama:

- **Tratamientos rejuvenecedores y antiedad:** cuyo pretendido efecto ha sido el de «modernizar» nuestro trabajo, intentando separarlo de la pretendida visión de leguleyos que parecíamos presentar inevitablemente o de profesionales anclados en tiempos remotos en los que se manejaban términos arcaicos, se usaban tecnologías rancias o se seguían procesos más rituales que científicos. Un ejemplo señero de estos tratamientos ha sido el del cambio de denominación de muchos de nuestros equipos, desde el tradicional *departamento de personal* hasta el actual *recursos humanos* o las mil y una denominaciones más o menos creativas y más o menos sofisticadas, presentes en nuestras tarjetas de visita. Se nos recuerda con terquedad que el efecto generalizado es que estos «rebautismos» no han producido la deseada regeneración que debería acompañarlos. Prefiero no ahondar demasiado en los conceptos *recursos humanos 2.0* o el más reciente de *3.0*.
- **Tratamientos antioxidantes:** estos preparados y estas técnicas han dirigido toda su anhelada potencia a liberar a nuestras acciones y nuestras iniciativas en la organización de los agentes oxidantes que las envenenaban desde dentro hasta convertirlos en obsoletos o en versiones distorsionadas de sí mismas. El *marketing interno* es uno de ellos. En general, siendo un concepto muy útil, ha servido más para revitalizar proyectos concretos que para difundir con eficacia la verdadera aportación de recursos humanos a la organización. De hecho, en ocasiones, el monopolio en la promoción interna de la actividad del departamento de recursos humanos en el seno de una empresa ha generado más agravios comparativos y celos entre otras funciones del organismo –cuyo derecho a ese marketing interno sería tan natural como el nuestro– que apoyos y comprensión, debilitando aún más la cohesión interna alrededor de esta función.
- **Tratamientos exfoliantes:** nos han recomendado también el adherirnos con entusiasmo a otras terapias, que expulsarían de nuestra actividad células muertas, actividades sin sentido, depósitos de grasa enquistados y otros detritos de nuestra propia función con el objetivo de liberar energías encerradas y potenciar energías bloqueadas en nuestro interior. Con más frecuencia de la deseada, esas recomendaciones se han convertido en meros tratamientos exfoliantes de nuestra epidermis, limitándose finalmente a un mero reparto de funciones entre agentes internos y externos, sin que dentro de la organización haya cambiado demasiado la consideración de recursos humanos. Cuando estas terapias se han prescrito en grado extremo, han llegado al rango de verdaderos tratamientos quirúrgicos.

- **Tratamientos quirúrgicos:** liposucciones y segregaciones de diversos órganos de nuestra función nos fueron prescritas con gran urgencia y con no menor advertencia para remediar nuestra obesidad malsana, nuestra limitante morbidez y nuestro riesgo de colapso. Años después de haber iniciado muchos de ellos –y según denuncian muchos de los cirujanos que nos intervinieron en sus immaculadas salas y laboratorios–, la organización no nos mira mucho mejor ni valora más el nuevo estado de aparente ligereza de nuestros miembros y tampoco nos hemos visto definitivamente liberados de las antiguas rémoras. *Outsourcing*, reingeniería y centros expertos son algunos de esos tratamientos.
- **Aromaterapia:** finalmente, muchas prescripciones menores y unas cuantas de las soluciones que nos han sugerido podrían encuadrarse en el fascinante mundo de la terapia de aromas. No podemos negar que han contribuido a dar un nuevo aire a nuestros departamentos y a difundir un nuevo olor corporativo a nuestra misión en las empresas. Sin embargo, como ocurre en la actividad cosmética con muchos de estos tratamientos, su efecto ha sido temporal, la necesidad de su refuerzo ha sido constante y no siempre ha coincidido en su apreciación con la percepción de las pituitarias de la dirección general o con la sensibilidad de las células olfativas de otros integrantes de la empresa. ¿Quién no recordará aquella maravillosa idea de desarrollar una «intrategia», o la ya mencionada campaña a favor del perfume «valor» o ese *bouquet* tan característico que difunde «talento» en los pasillos de nuestras organizaciones como si se tratara de un almizcle milagroso que solo existe en la glándula olorosa de algunos seres humanos únicos e irrepetibles.

Que muchos de los intentos que hemos desplegado a lo largo de los años solo han producido –generalmente– un efecto cosmético, relacionado con nuestra apariencia, nuestra percepción, nuestra autoestima, nuestra belleza y nuestro cuidado es innegable. El estado de opinión actual así lo muestra tozudamente, a tenor del peso específico de su contenido y de su conclusión más generalizada: seguimos sin encontrar nuestro papel fundamental, intrínseco e insustituible en la mayoría de nuestras empresas.

Pero olemos mejor y nuestra apariencia y nuestro palmito han mejorado sensiblemente.

3. DE ORTOPEDIA

La ortopedia puede definirse como la «corrección o prevención de las deformidades del cuerpo por medio de intervenciones quirúrgicas, o por medios mecánicos»²⁰. Es el conjunto de

²⁰ *Diccionario Enciclopédico Vox 1*, Larousse, 2009.

técnicas que buscan corregir o evitar las deformidades del cuerpo humano mediante ejercicios corporales o diversos aparatos.

Al bucear en sus raíces etimológicas no he encontrado en la ortopedia unos orígenes tan engalanados como los que antes he descrito acerca de la cosmética y su relación directa y original con el cosmos, su orden y su belleza. Sin embargo, no carece de interés el referirme brevemente a la pequeña disputa que se da en este coto tan privado acerca del origen del término. No solo por un mero interés lingüístico, sino también para servirme de él dentro del propósito de estas reflexiones.

Parece ser que, generalmente, la mayor parte de los diccionarios hacen derivar del griego *orthós*, «recto», y *paideia*, «formación o educación», el concepto de ortopedia, en el sentido de «arte de corregir o evitar las deformaciones del cuerpo humano». Sin embargo, la familia de la ortopedia –como todo núcleo familiar que se precie– también sufre del veneno de la discordia y en lo referido al origen etimológico parece que hay ramas muy autorizadas de esta disciplina técnica –entre las que podemos encontrar abundantes referencias al médico francés del siglo XVIII, Nicolas ANDRY²¹– que proponen la pirota de vincular el origen más remoto de la Ortopedia con los griegos *orthós*, «recto», y *paidion*, «niño». Este médico francés liga todo el esfuerzo de su trabajo a corregir las deformaciones de la infancia siguiendo la brillante estela del origen de ese conjunto de técnicas, como si quisiera concluir que solo una constitución flexible y adaptable como la de un niño es susceptible de recibir el benéfico efecto de las diferentes técnicas desarrolladas con creatividad y acierto. Parece como si una de sus figuras más señaladas nos intentara transmitir que la ortopedia tiene difícil eficacia sobre un organismo ya moldeado, acostumbrado a vivir con ciertas deformidades y paciente de algunas rigideces adquiridas con la repetición de conductas y de malas posturas. ¿Habrà llegado tarde la ortopedia para corregir adecuadamente las deformaciones de nuestra función?

Al mérito e ingenio del doctor ANDRY parece deberse también el diseño del emblema de la ortopedia: un árbol deforme en su tronco y de porte caído, al que se enlaza fuertemente un rígido bastón que parece intentar enderezar su tronco. Es un bonito símil natural del ingenio requerido para ayudar a cualquier organismo a recuperar la forma y la movilidad y funcionalidad adecuadas.

Y como una de estas casualidades que rara vez aparecen cuando andas buscando precisamente lo que quieres, las rondas de contacto que inicié con esta disciplina técnica me pusieron en contacto con una sociedad científica española fundada para el desarrollo de la misma: la SECOT (Sociedad Española de Cirugía Ortopédica y Traumatológica)²². El descrito símbolo preside su web y sus escritos, pero está adornado con una vitola que reza «*Cogitare et recte ambulare*», cuya traducción sería parecida a «Pensar y andar rectamente» o «adecuadamente». Es como un guiño cómplice el que hace esta sociedad científica al objeto de esta parte del ensayo: la ortopedia, que

²¹ ANDRY DE BOISREGARD, N.: (Lyon; 1658 – París; 13 de mayo de 1742), médico francés. Doctor en medicina, profesor adjunto y decano de la Facultad de París fue el primero en utilizar el término ortopedia. La palabra ortopedia fue concebida como una actividad preventiva o remedio casero, con intención de mejorar deformidades de los niños.

²² Sociedad Española de Cirugía Ortopédica y Traumatológica (www.secot.es).

parecía dirigía en sus albores a las deformaciones físicas de la infancia recibe la autorización de poder dirigir también sus esfuerzos hacia un recto modo de pensar y discurrir. Tal como, en mi opinión, han intentado algunas iniciativas en la función de recursos humanos. ¿Con éxito?

Hay unas cuantas órtesis, prótesis, compresivos y ferulados, asideros, camillas, elevadores, sillas, vendajes, rampas y arneses que han pretendido servir para que nuestras vidas laborales, como profesionales de recursos humanos, enderezaran su errático o debilitado caminar por los senderos transitados por nuestras organizaciones.

De modo similar al de la descripción de muchos de los ingeniosos artilugios que han ido surgiendo paralelos al desarrollo de la ortopedia, nuestras particulares ayudas fueron en su origen pesadas, poco ergonómicas y artificiosas para ir matizando sus diseños y mimetizarse más con nuestra piel y con la vida diaria de las organizaciones.

Me referiré, con todo el cariño del mundo, a cinco herramientas que muchos de nosotros hemos utilizado con dedicación –y hasta con espíritu proselitista– en nuestras empresas y a las que me atrevo a definir como instrumentos ortopédicos; nos ayudaron seguramente en sus días de gloria –presente aún para algunos de ellos– a «andar rectamente» o incluso a «pensar rectamente», pero no contribuyeron decisivamente a modelar nuestra personalidad como función organizativa, a tenor de nuestra situación presente.

Estas cinco órtesis, prótesis, compresivos, ferulados, etc. son las siguientes:

1. Análisis y valoración de puestos.
2. Reingeniería de procesos.
3. Intrategia.
4. Gestión por competencias.
5. Modelos de transformación de tres pilares.

3.1. ANÁLISIS Y VALORACIÓN DE PUESTOS

Comenzaré acudiendo a las fuentes y citando literalmente lo que la consultora que ha desarrollado el método más utilizado y difundido de análisis y valoración de puestos expone en su página web acerca de esta herramienta:

«Miles de organizaciones –incluyendo más de la mitad de las grandes empresas líderes a nivel mundial– confían en las metodologías de evaluación de puestos de Hay Group. Satisfactoriamente, muchos de nuestros clientes han utilizado la evaluación de puestos para ayudar a diseñar sus puestos de trabajo, el desarrollo del talento y evaluación del desempeño por más de 25 años. A través de nuestra larga experiencia ayu-

dando a nuestros clientes a valorar sus puestos de trabajo, hemos comprendido que muchas organizaciones pierden, con el paso del tiempo, la comprensión del verdadero valor del trabajo que se realiza, al utilizar la valoración de puestos solamente en el campo de la retribución²³.»

En sus propias palabras y a modo de premonición, describen la devaluación de un proceso que fue casi un estándar para más de la mitad de empresas líderes del mundo.

Este sistema fue un lenguaje común de muchas de nuestras organizaciones y un sello de seriedad y rigor para el departamento de recursos humanos durante años. Dominar con soltura los tres factores combinados de medición del contenido de un puesto (*competencia, solución de problemas y responsabilidad*) era un modo de afirmar que nuestra técnica podía abarcar con una serie de conceptos los desempeños más diversos dentro de cada empresa. Establecíamos graduaciones de los mismos, hallábamos factores de correlación y estratificábamos las familias de puestos con un gracejo, una mano izquierda y un donaire tal, que hacía que muchos compañeros funcionales nos miraran con un cierto respeto y con no menos admiración: encerrábamos la rica variedad de la empresa en una tabla de doble entrada, traducíamos en valor cada actividad de cada departamento y éramos bastante solventes a la hora de mostrar estadísticas, regresiones y variables comparativas con marchamo de calidad y referencias al mercado. En ciertos momentos, percibíamos también sus miradas dubitativas y quizá algo escépticas, hasta que se rendían a la aparente evidencia de que –por fin– recursos humanos había sido regalada con el don de la sistemática y de la evidencia de los hechos. Un puesto con 600 puntos era, al final, más importante que otro con 350, por mucho que este último lo ocupara el «enchufado» mayor del jefe.

Pero, ¡ay amigo!, algo empezó a cambiar en nuestras empresas y los estratos jerárquicos tan finamente diseñados comenzaron a sucumbir y bambolearse como si hubieran envejecido apresuradamente y se hubieran ajado súbitamente. Algunos puestos dejaban de tener sentido, otros cambiaban drásticamente de dimensión por la aparición de nuevas tecnologías, ciertas posiciones de dudosa denominación irrumpían en nuestros directorios de empresa y ya nada siguió siendo lo mismo desde entonces. ¿Qué sentido tenía seguir hablando de la *competencia* necesaria para desempeñar un puesto si ahora el modelo de ocupante podía ser el de un descerebrado con inigualables competencias para el diseño de una comunidad virtual, pero infradotado en todas las habilidades necesarias para llevar adelante una vida de relación social calificada como ordinaria? ¿Cómo medir la capacidad de *resolución de problemas* y la dimensión de los mismos cuando muchos de los que surgían cada día no tenían ningún parangón con los hasta ese momento conocidos, por origen, dimensión o complejidad? Y en cuanto a la *responsabilidad*, ¿quién la asume cuando se propaga como la peste o como un suave perfume –va por barrios su calificación– la realidad de que el modo de trabajar en redes o en modo colaborativo difumina, agudiza, matiza

²³ The Hay Group (www.haygroup.es).

o exacerba la responsabilidad de cada uno, o de todos, o de una parte de los miembros temporales de un entorno de trabajo?

Quizá anduvimos algo mejor durante una temporada, pero el efecto sedante y reafirmante de los métodos de análisis y valoración de puestos no pudo prolongarse más allá. La vida y sus naturales y repentinos espasmos rompieron las benéficas argollas con las que esta órtesis se habría unido a nuestra naturaleza.

3.2. REINGENIERÍA DE PROCESOS

En mayor o menor medida, todos vivimos también la fiebre de la reingeniería de procesos. Su origen no lo localizamos dentro del área de recursos humanos, aunque a muchos de nosotros se nos asignó el contacto con los asesores externos que invadieron nuestros despachos cuando el deseo de separar el cogollo de las hojas se propagó.

Nuestros servicios de organización, incipientes en muchos casos, comenzaron a seguir las directrices fundamentales de la reingeniería de procesos²⁴:

«Reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costo, calidad, servicios y rapidez.»

Acompañando a agudos consultores y animando dinámicas reuniones de grupos de directivos, fue frecuente el que recursos humanos fuera el paladín de estas sesiones, que ahondaban en las entrañas de la organización para hallar ese núcleo activo que constituía la «cadena de valor».

Durante una época, logramos disponer de esa famosa «visión de helicóptero» que patrullaba la actividad de las empresas y cuestionaba todo lo que parecía ser superfluo y accesorio. En más de una ocasión, esos ingentes trabajos nos sirvieron para establecer sutiles, certeras e irónicas advertencias a las organizaciones («lo importante no es hacer las cosas correctamente, sino hacer las cosas correctas», «solo un 20% de las acciones de una empresa es responsable del 80% de sus impactos más significativos»), listados de recomendaciones eficaces –algunas de las cuales herían la sensibilidad de ciertos departamentos, aunque ya se sabe que no hay mejora sin dolor– y planes de acción de predecible éxito.

Fue tal la euforia generada por este tipo de acciones en las que nos vimos tan directamente involucrados con la eficacia, la rentabilidad y el valor que generaban –siempre susceptible de salto incremental– nuestras empresas, que nos ocurrió lo que a aquel entusiasta apóstol de este méto-

²⁴ CHAMPY, J. y HAMER, M.: *Manifiesto para la Revolución de los negocios*, 1993.

do ortopédico que, henchido por su pasión por el método, afirmó que la reingeniería de procesos tenía que alcanzar verdaderas mejoras espectaculares, concluyendo solemnemente:

«La reingeniería no es cuestión de hacer mejoras marginales o incrementales sino de dar saltos gigantescos en rendimiento, dar giros de 360°, no de 10° o 20°.»

Y así, nos pasamos de vuelta y dimos tantos giros de 360° que volvemos con una gran piqueta prácticamente al punto de salida; logramos provocar la parálisis por el análisis y arrancar muecas de escepticismo en muchos de nuestros colegas. Cuando estos procesos se disfrazaron de certificaciones de calidad o de autoevaluaciones de modelos de rendimiento corporativo e intentaron superar su indudable valor de herramienta para pretender modelar nuestra personalidad como direcciones de recursos humanos metódicas, eficientes, detallistas... y encadenadas con firmeza al valor, estaban ya condenados irremisiblemente al zarpazo final.

Zarpazo que ya intuía uno de los padres de la criatura, a tenor de lo que expresaba en una sincera declaración Michael HAMMER:

«No fui lo suficientemente inteligente. Por mis antecedentes de ingeniero, no presté suficiente atención a la dimensión humana. He aprendido que es un factor vital.»

Y este golpe definitivo vino de la misma mano que propició el destartamiento de muchos de los modelos organizativos y de las maneras tradicionales de trabajar de todas las áreas funcionales. Pero, una vez más, recursos humanos acusó de modo mucho más intenso este efecto: los procesos comenzaron a saltar por los aires ante una clientela y un entorno competitivo bruscamente modificados en sus percepciones y en sus reglas de funcionamiento. No había manera de describir en sus pasos esenciales la mejor respuesta que podíamos ofrecer al mercado sin que ese ejercicio quedara obsoleto casi antes de nacer.

De este modo, la reingeniería de procesos perdió su carácter fundamental y radical y pasó a ser más una muleta útil que una coraza con naturaleza de segunda piel.

3.3. INTRATEGIA

Este instrumento ortopédico de indudable valor instrumental, aunque con vocación original de ser un intocable –por su altura de miras, más que por sus oscuros ancestros– en el vocabulario empresarial, ha tenido una difusión que me es estrechamente familiar por haber sido desarrollado por varios académicos de la institución en la que tuve el orgullo (y el desgaste físico y mental, que todo hay que decirlo) de cursar un posgrado en Dirección de Empresas.

La intrategia fue desarrollada por un brillante pensador acerca del mundo de los recursos humanos y de la dirección de personas, que impartió sus magistrales sesiones en las aulas del

IESE –Juan Antonio PÉREZ LÓPEZ–, y posteriormente difundida por profesores de su equipo, dentro de las notas académicas y las sesiones a directivos organizadas por esta escuela de negocios.

En esencia, la intrategia puede presentarse en sociedad con esta explicación:

«Del mismo modo que la estrategia mira el impacto económico de las decisiones directivas, la intrategia mira cómo las decisiones directivas afectan al nivel de unidad de la compañía. Los directivos deberían evaluar sus decisiones desde ambos puntos de vista: únicamente las empresas capaces de conseguir, además de un alto nivel de beneficio, un alto nivel de unidad, sobrevivirán a largo plazo²⁵.»

En virtud de este sistema de dirección innovador, íntimamente vinculado a la función natural de la dirección de recursos humanos, los esfuerzos conceptuales, intelectuales y de interpretación de la realidad exterior debían tener una correspondencia no menor con la consideración del equipo humano que iba a encargarse de traducirlo en acciones efectivas, aunque no por meras razones de eficacia organizativa:

«La Intrategia se concentra en el desarrollo de los colaboradores desde una óptica tanto individual como colectiva, al desarrollo del concepto del talento humano como activo de la organización, pero no limitado a la ciega utilización de sus esfuerzos para alcanzar cifras y presupuestos, sino como la suma de las capacidades y competencias para lograr los objetivos con un retorno de satisfacciones que le den sentido a sus vidas y fomenten el incremento de su *engagement*-grados de compromiso con la organización, así como con los objetivos y con la misión de la organización²⁶.»

Permítaseme haber citado este intento de elevar a un nivel de primer orden cualquier consideración directamente ligada al papel tradicional de la dirección de recursos humanos, por provenir de la institución a la que debo muchos de los fundamentos de mi formación empresarial. Está claro que su difusión ha sido muy limitada y que no se puede decir que la intrategia haya jugado en un puesto relevante dentro del equipo de iniciativas que han buscado dotar del carácter de función estratégica sin discusión a la función de dirección de personas. Sin embargo, ha sido muy ilustrativo el observar cómo el término «intrategia» ha ido perdiendo su fuelle primigenio de complemento necesario de la estrategia, dentro incluso de la consideración de la propia escuela que le ofreció su líquido amniótico para desarrollarse desde su concepción. Ya no es sujeto tan frecuente de sus seminarios, notas técnicas o artículos. Ha pasado a una segunda fila.

Si a esa situación le sumamos la consideración de que cualquier estrategia es válida, en el mejor de los casos hasta unos cinco minutos después de haber sido pergeñada, todo parece cobrar

²⁵ CARDONA P. y CHINCHILLA M.^ª N.: *Intrategia. En busca del alto rendimiento y de la supervivencia a largo plazo*, Deusto.

²⁶ Intrategy (www.intrategy.com).

más sentido; la realidad se encarga –frecuentemente– de roerle sin piedad los tobillos a cualquier planificación minuciosa de la realidad empresarial. Podemos imaginarnos, por tanto, que la intrategia pierde también parte de su fundamento por debilidad manifiesta de su pariente más popular. Estamos rodeados de escenarios inesperados, situaciones imprevistas, súbitos cambios de dirección de la realidad e interacciones insospechadas. Tanta turbulencia impide, u obstaculiza cuando menos, una visión reposada, metódica, detallada... de la realidad y de un futuro predecible. En este nuevo terreno de juego, la estrategia y la táctica se confunden y la adaptación y la anticipación a lo inesperado cobran un nivel de importancia nunca antes sospechado.

La intrategia recobra su condición de útil ortopédico desde su pretendida condición de herramienta estratégica de primer orden, para ayudarnos a transitar este camino más rectamente.

3.4. GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Sé que afirmar que la gestión por competencias es uno de los instrumentos ortopédicos que identifico a nuestra disposición, suena poco profesional y casi irreverente o irrespetuoso. Trabajar bajo este sistema de gestión es uno de los corolarios de todo departamento de recursos humanos moderno e innovador, referente de «una propuesta de valor hacia las organizaciones en las que trabaja». Así se rematan muchas descripciones de mejores prácticas dentro de nuestra función –«trabajamos bajo el marco de las competencias corporativas» o fórmulas similares– y de este modo parecen recubrirse de la patina de la innovación, la coherencia y la verdadera gestión de personas.

Quede bien sentado que he trabajado y trabajo actualmente con un marco de competencias y que considero que la identificación de combinados de conocimientos, comportamientos y habilidades supone un lenguaje común de gran utilidad en nuestras organizaciones a la hora de hablar de las personas y de hablar con las personas. Nos sirve para centrar la descripción de la realidad alrededor de unos indicios sumamente interesantes de lo que la gente piensa y siente. Pero la gestión por competencias no es tampoco el manto de la virgen del Pilar que nos va a hacer aparecer como función clave de negocio, área de actividad metódica y profesional o departamento relevante en la toma de decisiones.

Como mucho, hasta hace unos escasos meses, la gestión por competencias nos ha servido de fantástica muleta o férula para encauzar los diálogos de selección, evaluación, desarrollo y –aunque todos lo neguemos– retribución. Hemos compartido palabras y conceptos clave, hemos definido conjuntamente comportamientos críticos, hemos asociado ciertas actitudes a factores relevante de negocio y todo ello nos ha proporcionado una gran seguridad y también –todo hay que decirlo– un renovado aura de seriedad con nuestros colegas.

Pero, desde hace unos meses, ¿alguien es capaz de decirme quién puede presumir de seguir deteniendo la competencia «pensamiento conceptual» que le hubiera permitido haber inferido el devenir de los mercados y de las empresas hasta llegar a este *tsunami* sin precedentes?, ¿cómo definir adecuadamente la competencia «resolución de problemas» ante magnitudes y desafíos nunca

conocidos?, ¿qué grado de «creatividad y pensamiento lateral» o incluso «divergente» hay que detentar para hallar soluciones que nos ayuden a hacer sobresalir, siquiera un poco, nuestras cabezas y nuestras cuentas de resultados por encima del fango? Por no mencionar el descalabro de más de un *high flyer*, *top performer* o *boosting rocket*, poseedor de una gran colección de impecables evaluaciones en *assessment centers* basados en competencias y que ha quedado absolutamente superado por las circunstancias actuales, dejando el paso a inteligencias medias con más sentido de la madurez, más aprovechamiento de la experiencia y más lazos de equipo con los demás.

No me extenderé más en mi afirmación de que la gestión por competencias es hoy en día una manifestación más de la ortopedia especializada de recursos humanos, a la que esperamos que sirva más como ayuda al recto deambular que como férula constrictiva. Extenderme más sobre esta cuestión sería objeto de un tratado, que no constituye el objeto de este ensayo.

3.5. MODELOS DE TRANSFORMACIÓN DE TRES PILARES

Los recientes modelos de negocio que están impactando decisivamente en la función de recursos humanos, dentro de la sincera y entusiasta búsqueda por hacer de nuestra función una compañía cercana y fiable para la evolución del negocio, suelen seguir un patrón general, como bien afirma un reciente estudio: «Como decíamos entonces, la mayoría de las transformaciones siguen en alguna medida el modelo de los tres pilares (centros de especialización, centros de servicios compartidos y socios de negocio, *business partners*)»²⁷. Modelos de transformación que guiarán a esta función nuestra a desarrollar exclusivamente funciones estratégicas, trabajando codo a codo con los operativos de cada línea de negocio. Nos liberarán de tareas inocuas y casi inicuas. Arrinconarán a la burocracia en reservas muy lejanas y muy aisladas, casi sin contacto con la esencia verdadera de nuestra función. Reforzarán nuestro perfil profesional y nuestra consideración dentro de la organización.

No voy a dedicar mucho tiempo a estos modelos. Podría citar las enfáticas afirmaciones de más de uno –y más de 10– colegas, expresando sus quejas por la imposición corporativa de estos tipos de modelos de transformación cuyo máximo logro percibido es el de haber sumido en tal confusión a la organización y el de haber alejado –incluso físicamente– de tal modo la necesidad de la decisión y de la implantación, que lo que antes era un pequeño detalle logístico, hoy es un factor de freno de sencillas iniciativas de la gestión de personas, sea esta un proceso de selección, una acción de formación o la búsqueda de un *coach*.

Esta consideración, nada científica ni rigurosa por mi parte, se puede encontrar muy bien matizada y expresada en el contenido del estudio antes citado:

²⁷ Mercer Consulting: «Principios básicos para transformar la función de Recursos Humanos», *Reflexiones de Capital Humano*, núm. 3, 29 de agosto de 2011.

«Según el estudio "La transformación de la función de recursos humanos" de Mercer, llevado a cabo con la colaboración de más de 500 directores de recursos humanos, solo un 15% de las actividades llevadas a cabo por los departamentos de recursos humanos en Europa, Oriente Medio y África (EMEA) son consideradas puramente estratégicas. El informe resalta también que, a pesar de esto, el 65% de los departamentos de recursos humanos se consideran a sí mismos socios estratégicos de su negocio. Todavía hay diferencia entre la intención y la realidad: los departamentos de recursos humanos aún están lejos de transformarse en un socio estratégico del negocio²⁸.»

Este informe recoge consideraciones efectuadas en anteriores observaciones de la implantación de este tipo de modelos en centenares de organizaciones... ¡desde 2003! Y la conclusión es cristalina: estamos lejos, nos consideramos estratégicos, pero no somos conscientes de que nuestras intenciones pasean muy lejos –muy, muy lejos– de la realidad.

Esta órtesis nos está saliendo muy cara, su manejo adecuado requiere muchas horas de lectura del manual de uso y de asistencia de personal especializado y las más de las veces no nos ayuda demasiado a andar; eso sí, lo poco que conseguimos movernos lo hacemos con andares muy estratégicos y cerebelos tremendamente ocupados en mil y un detalles logísticos.

4. DE ANTROPOPEDIA (I)

Llegamos a este punto de desarrollo del presente escrito bien servidos en cuanto a interpelaciones, advertencias y recomendaciones que provienen de diversos frentes de observadores con intereses más o menos directos en nuestra función: son académicos, consultores, observadores, colegas...

Si se me permite un resumen rudo y áspero de todas esas intervenciones, podemos expresar –en el capítulo de la visión crítica– que recursos humanos no acaba de encontrar su sitio dentro de las organizaciones, por no proyectar una imagen adecuada, no ser capaz de hacer tangible sus acciones, no jugar un papel relevante en su trabajo en la construcción de la estrategia de las empresas y por no ser plenamente capaz de mostrar el valor que aporta a otros equipos funcionales.

Por lo que se refiere a las sugerencias de mejora y a las acciones dirigidas a revitalizar nuestra tarea en las organizaciones, debo aclarar que he sido sujeto activo –en intención en algunas, en implantación más o menos positiva en otras– de muchas de ellas y reconozco en una gran mayoría un enorme valor instrumental. Eso sí, instrumental. No incremental. Calificar a un buen elenco de esas iniciativas como pertenecientes a la cosmética o a la ortopedia y compararlas, con desigual

²⁸ Mercer Consulting: «Principios básicos para transformar la función de Recursos Humanos», *Reflexiones de Capital Humano*, núm. 3, 29 de agosto de 2011.

éxito con seguridad, con tratamientos o instrumentos de esas dos ramas técnicas de las ciencias de la salud, proviene más de mi prevención profesional a dotarles de la categoría de fuentes de alimentación de nuestra verdadera naturaleza estratégica, que de una falta de respeto por ellas y sus autores. Vaya por delante que no me considero a la altura profesional de ninguna de las brillantes mentes que han diseñado ese conjunto de sistemas, métodos y conceptos y vaya inmediatamente después mi convicción de que prácticamente todas han provocado un efecto epidérmico o han ayudado a una correcta deambulación durante un periodo determinado. Nada más... y nada menos.

Y como apuntaba hace unas 19 páginas, nos encontramos al final de un ciclo de 30 y tantos años tras los cuales no acabamos de tener claro lo que somos y lo que debemos ser. Nosotros, que estamos relacionados con el activo más importante y capital de nuestras organizaciones. Nosotros, que abanderamos la lucha por el talento, el compromiso y el desarrollo.

4.1. EL CICLO «DUDOSO» DE LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Algo de todo lo anteriormente expuesto no es solo fruto de la cosecha privada de mi limitado cerebro de observador profesional, sino que considero que puede verse reflejado de modo muy ilustrativo en un recorrido por los temas que han presidido los congresos anuales de la asociación mayoritaria de profesionales de recursos humanos en España: AEDIPE²⁹. Si revisamos la relación de los congresos celebrados por los miembros de esta entidad durante los últimos 40 años, encontraremos cuatro términos mágicos (*futuro*, *innovación*, *aliado del negocio* y *competitividad-productividad*) que hacen acto de presencia siguiendo ciclos propios en los carteles anunciadores de estos eventos profesionales. En concreto, podemos hallar referencias a cada uno de ellos –por escala temporal– en los números expresados entre paréntesis:

- **Futuro:** últimos 10 años (4). Hace 10 a 20 años (1). Hace más de 20 años (2).
- **Innovación:** últimos 10 años (4). Hace 10 a 20 años (1). Hace más de 20 años (2).
- **Aliado del negocio:** últimos 10 años (1). Hace 10 a 20 años (2). Hace más de 20 años (3).
- **Competitividad-productividad:** últimos 10 años (0). Hace 10 a 20 años (2). Hace más de 20 años (2).

Entre 4 y 7 referencias a cada uno de ellos en los 40 años de convocatorias del congreso anual de AEDIPE. A esto yo lo llamaría, siguiendo la terminología del programa Excel, una «referencia circular» aplicada a cada término. Una «referencia circular» que puede significar una sensibilidad máxima hacia estas cuestiones o un intento reiterado de buscar una meta; me inclino más por la segunda interpretación. Una «referencia circular» que deriva en «círculo dudoso».

²⁹ AEDIPE (www.aedipe.es).

Y esta inclinación concuerda con algunas de las ideas expresadas hasta este momento. Parece necesario de una autoafirmación permanente de nuestro deseado papel dentro de las empresas y, por ello, volvemos insistentemente a intentar definirnos y redefinirnos a la luz de nuestro compromiso con el futuro, nuestra alianza con la innovación, nuestro papel de aliados del negocio o nuestra búsqueda incesante de la competitividad y la productividad. Si comparamos este itinerario de propuestas de debate de la función de recursos humanos con las temáticas de eventos similares de otras funciones corporativas como finanzas, marketing o tecnologías de información, percibiremos rápidamente que hay diferencias palpables. La más relevante de ellas es que otras funciones no buscan una definición general de su papel en el entramado de negocio, sino que ahondan en aspectos prácticos de las mismas y en el avance de sus metodologías, prácticas y técnicas en el entorno actual. Recursos humanos sigue haciéndose preguntas radicales sobre su papel, como si este no gozara de un consenso generalmente aceptado. Otros lo tienen más claro, a tenor de la expresión de sus necesidades en el marco de sus reuniones profesionales.

4.2. LA FELICIDAD COMO CENTRO DE UN NUEVO MODELO

Sin embargo, hay un matiz interesante en la propuesta que hizo AEDIPE como hilo conductor de los debates de su 45.º congreso, celebrado en A Coruña en junio de 2010. Bajo el lema «Felicidad en el trabajo: clave de la competitividad y la sostenibilidad», se proponía a los asistentes al mismo acudir a esta reunión para encontrar en ella «un faro, una guía, que nos ayude a generar un modelo en dirección de personas que se adapte a las mareas de la economía, hoy en bajamar»³⁰. La situación actual nos parece retar a encontrar un modelo distinto, que busque navegar adecuadamente en un mar desconocido y sometido a corrientes no representadas adecuadamente en nuestras cartas de navegación. Y apelaba a la felicidad, como un elemento clave de ese nuevo modelo. ¿No suena a algo etéreo, desconectado de discusiones técnicas, alejado de modelos habituales de competencias o en un nivel distinto de las transformaciones en el diseño de nuestros departamentos?

Según la consideración general de una de las líneas de trabajo del propio congreso no es así:

«Al igual que la economía o el marketing, la gestión de personas es un ámbito que debe evolucionar hacia el campo de la ciencia. En este sentido, la psicología positiva constituye una puerta abierta hacia donde los profesionales de recursos humanos deben caminar para poder convertir su campo de trabajo en algo más que un cúmulo de ideas y buenas intenciones. Este campo de la ciencia ha evolucionado de manera exponencial en los últimos años, y los resultados de su trabajo invitan a la persona a explotar todo su potencial en cada uno de los ámbitos de su vida (el trabajo es uno de ellos). Las evidencias empíricas obtenidas permiten diseñar y orientar todas las polí-

³⁰ <http://www.aedipe2010.com/>

ticas, en el ámbito de la gestión de personas, hacia el campo de la felicidad, entendida esta como un estado en el que la persona podrá desarrollar todos sus puntos fuertes en el desempeño de su profesión. En este sentido, la felicidad se muestra como una opción de futuro en el desarrollo de la profesión de recursos humanos³¹.»

La discusión sobre la felicidad en el trabajo nos hace avanzar, según esta propuesta, en el camino de la ciencia y en la reconversión de nuestros métodos de trabajo en algo más que «un cúmulo de ideas y de buenas intenciones»; en mi terminología particular y limitada, yo habría referido a nuestro campo de trabajo como «un cúmulo de técnicas cosméticas y ortopédicas».

Traída la felicidad a colación, recuerdo ahora uno de los momentos profesionales más relevantes en mi historia privada. Corría 2006 y como fruto de una de las escasas incursiones que puedo realizar en la actividad escritora –¡cómo envidio la disponibilidad de tiempo y, por supuesto, la capacidad de estudio, documentación y expresión de algunos autores y pensadores!– un jurado tiene a bien el concederme un premio por un ensayo que escribí. El premio mayor, sin embargo, fue el tener el placer de escuchar como antesala a la ceremonia de entrega la intervención de uno de mis autores favoritos: José Antonio MARINA. No recuerdo exactamente las palabras de su conferencia, que versó sobre el tema «La empresa inteligente» en el marco de un congreso que centraba sus debates en «La innovación en recursos humanos», pero dentro del resumen que hicieron los propios organizadores, encontramos esta cita:

«Teniendo en cuenta que el sentido del trabajo está vinculado al anhelo de ser feliz y que la felicidad es la armoniosa satisfacción de dos grandes necesidades: sentirse bien y crear algo valioso que no existía siendo reconocidos por ello, Marina concluyó que los departamentos de desarrollo humano deberían ser el núcleo estructural de la creatividad en la empresa actual³².»

A vueltas con la felicidad, este prestigioso autor coincide también en señalar que el sentido del trabajo –el sentido de la empresa– es crear ámbitos de felicidad entre sus componentes y que recursos humanos tiene un papel esencial en esa tarea, que facilita definitivamente el desarrollo de la actividad creativa. Ahí es nada.

No debe ser tarea fácil, a tenor de esta cita que me viene ahora a la cabeza y que me impresionó por el grado de crudeza y desnudez que posee la afirmación de uno de tantos poderosos de la historia, al enfrentarse a los momentos finales de su existencia. Haciendo un desgarrador balance de sus logros, sus relaciones, sus activos y sus gozos y penas, afirma:

³¹ <http://www.aedipe2010.com/es/blog/8-eje-1-felicidad>

³² <http://www.aedipenavarra.es/documentacion/congreso.pdf>

«He reinado ahora por más de 50 años en la victoria o en la paz; amado por mis súbditos, temido por mis enemigos, y respetado por mis aliados. Riqueza y honores, poder y placer, han aguardado mi llamado, tampoco parece haber faltado ninguna bendición terrena en mi felicidad. En esta situación, he enumerado diligentemente los días de felicidad pura y genuina que me han tocado en suerte: suman 14: –¡Ah, hombre! ¡No pongas tu confianza en este mundo presente!³³»

Pocos ejecutivos podrían mostrar un currículum tan niquelado como el descrito anteriormente y, sin embargo, el balance es desgarrador: 14 días de felicidad entre más de 15.000 de triunfante reinado. La felicidad es escurridiza, pero es el tesoro máspreciado que busca el hombre en cualquier entorno, sea este rey, director de recursos humanos o becario.

4.3. BUSCAR LOS PORQUÉS Y NO SOLO LOS CÓMOS

Y si desde hace tiempo llovían en mi tejado con una suave cadencia diversos indicios de que hay otros ojos con los que considerar la función de recursos humanos, que ofrecen nuevos campos de visión –por innovadores o por haber sido menospreciados hasta la fecha– traeré también al recuerdo un desayuno de trabajo convocado por una organización de innovación y «ejecución» –así se denominan por su predicado y comprobado pragmatismo– al que asistí como invitado; el ponente del mismo era otro autor objeto de mi admiración y –por qué no reconocerlo– de mi insana envidia: Javier FERNÁNDEZ AGUADO. En pocas personas soy capaz de admirar tanto su erudición, su sentido común y su fina ironía.

La sesión fue tan esclarecedora en relación con los retos que tenemos los profesionales de recursos humanos para ser colaboradores eficaces de la dirección general, que una de las colegas asistentes –directora de recursos humanos entre las más prestigiosas en nuestro país– resumió perfectamente nuestro sentir colectivo al expresar sus limitaciones profesionales en relación con los retos que Javier nos había planteado. Muy pocos de nosotros –expuso– podemos afirmar que tenemos una sólida formación y metodología humanista, que nos modele como expertos en las claves del papel de cada persona –en su papel propio de directivo, colaborador, técnico, etc.– dentro del entramado organizativo. Javier FERNÁNDEZ AGUADO no lo expresó exactamente así en su respuesta a esta magnífica profesional, pero sí de modo muy parecido al que lo hizo en el curso de una entrevista que concedió hace unos años:

«Facultades de ciencias empresariales y escuelas de negocios, por no mencionar otros centros de enseñanza, deberían incluir en sus planes de estudios alguna asignatura de cultura general, orientada al *management*, que permitiera al alumnado contemplar su futura actividad dentro de un marco más amplio. El pragmatismo decisional

³³ Abderramán III reinó como el más poderoso príncipe de la dinastía Omeya en España. Fue conocido como el emir de Córdoba desde el 912 hasta el 929, y más tarde como el califa de Córdoba desde el 929 hasta el 961.

puede tener eficacia a corto plazo, pero entre sus múltiples deficiencias se incluye la excesiva carga de reductivas filias y fobias con que suelen algunos estropear su existencia, y con las que dañan a gente de bien. Quizá saben todo sobre los cómo, pero ignoran los porqués³⁴.»

El directivo, y especialmente el directivo de recursos humanos, ha limitado tan miopemente su desarrollo profesional hacia facetas pragmáticas (la eficiencia, la productividad, la resolución de problemas, la innovación o la creatividad, el pensamiento estratégico) que ha acabado por dejar de ver los verdaderos fundamentos de la colaboración de cada persona por un proyecto –sea este el que sea– en sus vidas.

La búsqueda de la felicidad y su papel clave en la vida de cada persona y hasta de la empresa, el erróneo pragmatismo que reduce la consideración de la dirección de personas y de organizaciones a resolver síntomas de problemas sin sanear la raíz de los mismos, la consideración científica de tantos aspectos aparentemente insondables de la naturaleza humana, que cobran sentido cuando se estudian de un modo integrado, ¿no será la hora de replantear el papel del directivo de recursos humanos y de hacerle viajar desde los terrenos de la cosmética, la ortopedia o el excesivo pragmatismo hacia una consideración más amplia del verdadero valor que puede aportar a la empresa actual y futura?

Alguien podrá advertirme, con razón, que ya está inventada y muy desarrollada esa disciplina que estudia de un modo integral y holístico a la persona humana. La antropología recurre a un número ingente de fuentes de información y contempla a la persona bajo los prismas de la unidad psíquica del ser humano y de la diversidad cultural. Expone bases fundamentales para entender algunos de los comportamientos claves que estudiamos en las organizaciones. Sin embargo, como profesional de recursos humanos, no considero sensato el que tengamos que recibir segundas manos de barniz académico tan generalistas y descriptivas como las que nos podrían venir de los estudios antropológicos. Serán un referente crucial, pero quizá una dosis abusiva de academicismo y de información, para nosotros –hombres de empresa– que requerimos combinar una cierta profundidad en la reflexión y una prudencia en la emisión del juicio, con un sentido práctico y una actividad cotidiana ligada al caso concreto.

Llegados a este punto, me siento –salvando las enormes distancias– con una sensación similar a la que describía un conocido escritor en respuesta a preguntas acerca de su manera de trabajar:

«Cuando empiezo un libro sé muy vagamente lo que va a suceder. Tan solo tengo una idea muy general y el libro se desarrollará a medida que voy escribiendo. Nunca estoy totalmente seguro de lo que va a suceder hasta que ya lo he escrito³⁵.»

³⁴ FERNÁNDEZ AGUADO, J.: *Revista Nueva Empresa*, abril, 2004.

³⁵ «Hablan los escritores», entrevista a Aldous HUXLEY, ed. Kairós, 1981.

Me da un cierto vértigo el haber llegado a este punto, descubriendo que me estoy atreviendo a poner en cierta solfa a muchas de las actuales visiones, interpretaciones y tendencias metodológicas de la función de recursos humanos. No pensé llegar tan lejos.

Sin embargo, tengo cada vez más claro que debe producirse una ruptura en este permanente ciclo «dudoso» –ni virtuoso ni vicioso– que atenaza a nuestra función profesional. Quedar atrapados en la persistente y recurrente paradoja de que la persona y su talento sean la clave de toda estrategia empresarial mientras que la función que puede ayudar a encontrar más consistentemente las claves del compromiso real de los individuos y los equipos con un proyecto se encuentre bajo sospecha y se permita desear en ocasiones su autodisolución... no es sano, ni sensato, ni sostenible. No es sano para los individuos, no es sensato para sus directivos y no es sostenible para las empresas.

Recursos humanos debe jugar ese papel esencial. Hay ciertas claves que propongo en este escrito para que así lo haga. Pido disculpas por mi atrevimiento, ya que carezco de la necesaria experiencia académica, consultora o intelectual para formular una propuesta de este cariz. Pido disculpas, pero no me callo. Nunca ha sido tan importante y tan necesaria como en esta época la profundización en las raíces. ¿No consideramos unos y otros que esta crisis económica en la que nos encontramos es más una crisis de valores y modelos que de factores coyunturales?, ¿no entretemos que hay un cambio sistémico y fundamental en gestación para todos aquellos de nosotros cuya función profesional se dirige a cada individuo en nuestras organizaciones?, ¿no hemos dejado súbitamente de creer con ceguera en términos y palabros mágicos, desde hace unas 48 horas?, ¿no hemos cesado de depositar nuestra confianza en expertos en todo, con repertorios universales de soluciones?, ¿no intuimos que lo que nos pasa es lo que ya ha pasado en otras épocas de la historia, en las que hemos hecho cesiones en principios y fundamentos y hemos acabado casi asfixiados por la rebelión profunda de la naturaleza?

Por eso, tengo el placer –salpimentado con pudor– de presentar para consideración general, mi propuesta para que recursos humanos deje de buscar su destreza fundamental en el campo de la cosmética o de la ortopedia –sin negar el importante valor instrumental de ambas– e indague con más decisión en las veredas de una candidata a disciplina fundamental de nuestra función: la antropopedia.

5. DE ANTROPOPIEDIA (II)

El término ha pasado el primer filtro: lo he tecleado en Google y no ha aparecido ninguna concordancia. Hace algún tiempo, incluso habría ganado un premio por ello. Hoy, significa que seré acusado de imprudente, pero –al menos– no de plagiador. Lo más cercano es «antropopatía» y pertenece más al campo de la mística que de nuestra casuística. Buen comienzo.

Si pretendiera, además, dotarle de un cierto sentido de autenticidad al término, siempre podría presentar como etimología del mismo la que parece que regaló ISÓCRATES a la «pai-

deia» como una base de educación que dotaba a los hombres de un carácter verdaderamente humano. Como tal, no incluía habilidades manuales o erudición en temas específicos, que eran considerados mecánicos e indignos de un ciudadano; por el contrario, la «paideia» se centraba en los elementos de la formación que harían del individuo una persona apta para ejercer sus deberes cívicos. La antropopedia tendría, pues, como fundamento etimológico el constituir «la enseñanza sobre el hombre».

Siguiendo en el intento por dotar de sello de fundamento académico o de soporte corporativo a lo que procede de la humilde aportación de un profesional corriente, propongo como definición de la antropopedia la de «Disciplina fundamental que ofrece un compendio de conocimientos y datos empíricos fundamentados en el ser humano y provenientes de la filosofía y el pensamiento, las ciencias sociales y algunas ciencias aplicadas para proveer al profesional de recursos humanos de material esencial de referencia, reflexión y contraste científico de los diversos elementos, herramientas y métodos que suele aplicar en su práctica habitual»³⁶. El intento no es minúsculo. El atrevimiento, tampoco.

Al revisar los programas de posgrado, de especialización o de continuidad de una gran parte de las instituciones docentes o de las instancias profesionales que dirigen su actividad hacia el área de recursos humanos, es casi imposible encontrar algún contenido que no sea estrictamente instrumental, utilitario, técnico... cosmético y ortopédico: gestión, tendencias, programas, habilidades, prácticas. Las necesitamos, sin duda, pero no nos cimientan en lo que debe constituir nuestra raíz, independientemente de la formación académica previa que hayamos obtenido o de la trayectoria profesional que hayamos recorrido: un profundo conocimiento del ser humano, de sus porqués más profundos y de sus conductas más confirmadas a lo largo de miles de años de observación atenta. No puedo imaginarme un director financiero que proviniera del área comercial y que se zambullera directamente en el bosque de asientos de contabilidad analítica o financiera sin un sensato bautismo previo en los conceptos de «debe» o «haber», en la comprensión del fondo de maniobra o del capital circulante. Si un director de marketing recién nombrado desde las lejanas tierras de las operaciones industriales no recibiera un barniz –en varias capas– acerca de los fundamentos de la comunicación comercial y de los comportamientos de los consumidores, antes de organizar un panel de clientes o un *focus group*, alguien pensaría, con razón, que esa organización había superado peligrosamente la cuota de frivolidad permisible.

Reconozco que en los días que vivimos, la proliferación de modelos culturales, opciones filosóficas, sentidos de la vida, combinados de espiritualidad, importaciones exóticas o románticos viajes de vuelta a la naturaleza más desnuda, tornan algo difícil el presentar un catálogo con alguna pretensión de limitado. Por cada propuesta que yo pueda realizar, mil voces alzarán su contraoferta. Es un riesgo que asumo, porque prefiero que se argumente por la presentación de un modelo alternativo que considere el que propongo como carente de fundamento, a que se

³⁶ «De crítica, cosmética, ortopedia y antropopedia», ensayo presentado al 18.º Premio Estudios Financieros, «Recursos Humanos» 2012.

siga actuando como si cada herramienta de la función de recursos humanos se fundamentara por sí misma. Tras cada organización, tras cada decisión directiva, tras cada implantación de una determinada acción... hay siempre –siempre– una concepción y un modelo de ser humano que la sostiene. Es una de las claves del actuar humano: es finalista, es teleológico. Y cada persona lo sabe. Y cada persona actúa, o contraactúa, en consecuencia.

Sentada hasta donde yo sea capaz esta convicción, vuelvo a proponer que todo nuestro arsenal de iniciativas prácticas quede enmarcado en el profundo conocimiento y aplicación práctica de seis contenidos esenciales, con sus respectivos autores o fuente de elección personal, que considero como elementos constituyentes de esta embrional antropología:

1. Propedéutica antropopédica.
2. Concepciones históricas del humanismo.
3. Fundamentos esenciales de la comunicación: el trívium *reloaded*.
4. ¿Qué hace feliz al ser humano?
5. ¿Cómo piensa y cómo actúa el ser humano?
6. ¿Cómo aprende el ser humano?

5.1. PROPEDÉUTICA ANTROPOPÉDICA

La propedéutica es la «Enseñanza preparatoria para el estudio de una disciplina»³⁷, y constituye el conjunto de saberes y disciplinas que hace falta conocer para preparar el estudio de una materia, ciencia o área de conocimiento. En la mayor parte de las instituciones educativas, los estudios de posgrado incluyen un curso propedéutico –de obligado seguimiento– y es un contenido esencial en áreas clínicas, como la medicina veterinaria y humana, en las que constituye el conjunto ordenado de métodos y procedimientos por los que se enseña al futuro clínico a inspeccionar, reconocer y clasificar los síntomas relevantes de los irrelevantes antes de formular un juicio clínico o un diagnóstico.

La antropología reclama con fuerza propia este estudio y formación de modo previo –en el itinerario formativo, en la carrera profesional o en la intención del profesional de recursos humanos al menos– a cualquier desarrollo de una acción profesional intensa en este campo. Por hacer solo una referencia significativa, un futuro profesional de la medicina –combinación de técnica, ciencia y arte tan familiar a nuestra tarea, en ocasiones– es impelido a realizar este estudio previo muchos años antes de ver a un paciente. Ese, desde luego, no ha sido mi itinerario como director

³⁷ Voz «propedéutica», Diccionario de la Real Academia Española.

de recursos humanos. Te entregan el cargo con muy pocas advertencias e instrucciones previas, en la mayoría de los casos. Y aprendes a tortas.

Considero que hay seis áreas básicas que deberían formar parte del contenido de una propeútica de la antropedia: *Estructuras básicas del cerebro humano*, *Fundamentos de estadística*, *la Entrevista de incidente crítico*, *la Entrevista de coaching*, el estudio de *Metodologías de benchmarking* y el diseño e interpretación de *Encuestas de clima social*. Cubren necesidades metodológicas esenciales –referidas al tratamiento adecuado de la información relevante de individuos o de grupos– que provienen de diversas ciencias y disciplinas y que son tan propias de nuestra función, como pueden serlo el lenguaje binario en la informática, la estructura del plan contable para los financieros o la definición de mercados objetivos en marketing.

5.2. CONCEPCIONES HISTÓRICAS DEL HUMANISMO

Como apuntaba antes, al final siempre hay un modelo –consciente y explícito o inconsciente y latente– detrás de cada decisión humana. Si se da en el marco de una organización, con más fuerza, incluso. Es muy distinto el considerar a una empresa –como así lo hacía un extravagante profesor mío del área de operaciones– como un «conjunto de individuos, mayoritariamente vestidos de mono azul y que se caracterizan por hacer lo que les viene en gana», u observarla al estilo del manual corporativo de un prestigioso hotel que definía a su personal como «damas y caballeros al servicio de damas y caballeros». El efecto Pigmalion es inexorable: el modo como consideras a los demás determinará cualquier decisión que tomes sobre ellos o el registro en el que mantendrás tus relaciones.

Por esa razón, un contenido básico de la antropedia debe ser el del estudio explícito de las concepciones históricas más significativas acerca de la persona humana a lo largo de la historia. Nunca es previsible que aparezcan en estado puro en nuestro día a día, pero su combinación más o menos saturada en el torrente sanguíneo –y de modo especial en la estructura cerebral– de la dirección de nuestras empresas hará que ciertas implantaciones de herramientas de gestión tengan probabilidades de éxito o bien nazcan moribundas y deformes.

Un interesante estudio recoge cuatro descripciones muy esclarecedoras del ser humano y de la redacción de su «guion» particular del sentido de su existencia³⁸:

1. Los seres humanos deben antes que nada lograr vivir, es decir, satisfacer sus propias necesidades fundamentales: comer, beber, vestirse, disponer de una vivienda, etc. (...) Son estas necesidades primarias las que estimulan al ser humano a buscar, en el mundo natural, los objetos y los medios que le permitan satisfacerlas. La re-

³⁸ PULEDDA, S.: *Interpretaciones del Humanismo*, 1996.

lación entre el hombre y la naturaleza –entendida como relación entre la necesidad humana y el objeto natural que la colma– es la base del movimiento de la historia. Se trata de una relación dinámica, (...) que no desaparece una vez que una necesidad primaria ha sido satisfecha. De hecho, esta satisfacción y el instrumento adoptado para lograrla inducen nuevas necesidades y llevan a la búsqueda de nuevos medios para satisfacerlas.

2. La persona tiene dos tipos de aspiraciones, las *connaturales* y las *transnaturales*. Mediante las primeras, el hombre tiende a realizar ciertas cualidades específicas que hacen de él un individuo particular. El hombre tiene derecho a ver colmadas sus aspiraciones connaturales, pero la realización de las mismas no lo deja completamente satisfecho porque existen en él también las aspiraciones transnaturales que lo impulsan a superar los límites de su condición humana.
3. El hombre es el único legislador y (...) él decidirá sobre sí mismo; (...) buscando siempre fuera de sí un objetivo el hombre se realizará precisamente como humano.
4. El ser humano, (...) se encuentra en una determinada (...) situación que no ha elegido. Así, nace sumergido en un mundo natural y también social, plagado de agresiones físicas y mentales, que registra como dolor y sufrimiento. Y se moviliza contra los factores agresivos, tratando de superar el dolor y el sufrimiento.

El *marxismo*, el *humanismo cristiano*, el *existencialismo* y el llamado «nuevo humanismo» arrojan a la paleta de colores corporativos sus tonalidades originales. Seguro que en cada una de esas sencillas síntesis de su pensamiento encontramos muchos reflejos más o menos nítidos de nuestro día a día como profesionales de recursos humanos. No es baladí.

5.3. FUNDAMENTOS ESENCIALES DE LA COMUNICACIÓN: EL TRÍVIUM RELOADED

Es una de las grandes coincidencias en el campo de la dirección y del liderazgo: hablamos de procesos de comunicación; llamémoslos entrevista o conversación o afirmemos que es el ejemplo el que debe hablar o que los silencios son a veces más elocuentes que las palabras. El mundo, así en general y el de la empresa en particular, es un sediento bebedor de cántaros de Comunicación. Recursos humanos requiere con más avidez que nadie el dominar la verdadera esencia de la comunicación: esas reglas básicas que permiten que el mensaje llegue nítido y bien construido a sus receptores. Lo que no coincide exactamente con haber asistido a dos sesiones de presentaciones eficaces, haber leído un manual de escucha activa y ser responsable de un decálogo de redacción adecuada de correos electrónicos.

Como contenido esencial de la «paideia» de ISÓCRATES, a la que antes nos hemos referido al presentar en sociedad a la antropopeia, se incluían todos aquellos elementos que podían ser

considerados como la base de la educación, que dotaba a las personas de un carácter verdaderamente humano y de aptitud para ejercer sus deberes cívicos. Dos de sus materias se relacionaban directamente con la formación de una adecuada capacidad comunicativa: la gimnasia y la retórica. Esta herencia quedó consolidada en las artes liberales que en la Edad Media constituían el trívium y el cuadrívium y que tenían como objetivo el ofrecer conocimientos generales y destrezas intelectuales, antes que destrezas profesionales u ocupacionales especializadas llamadas artes menores. Las tres artes liberales del trívium eran:

- La gramática, la ciencia del uso correcto de la lengua, que ayuda a hablar.
- La dialéctica, la ciencia del pensamiento correcto, que ayuda a buscar la verdad.
- La retórica, la ciencia de la expresión, que enseña a «colorear» las palabras.

En un interesantísimo libro en el que se estudia el pensamiento de algunos de los humanistas más relevantes de la historia de Europa, escrito por Antonio FONTÁN, se hace referencia al criterio que una de las cumbres del humanismo español –Juan Luis VIVES– expresaba acerca de esta triple disciplina:

«Para Vives eran (las tres artes formales) el vehículo indispensable que conducía a la sabiduría por cualquier vía profesional que se siguiera. Las necesitan por igual el médico, el filósofo, el teólogo, el jurista o el explicador de los textos. Estas artes formales y, por tanto, universales son precisas para el tratamiento de cualquier asunto³⁹.»

Me apunto.

Y propongo hoy la reformulación del trívium en un trívium *reloaded* que ayude al profesional de recursos humanos a sondear en las raíces de la comunicación y el lenguaje con un formato actualizado y con un renovado empeño en dominar adecuadamente el idioma en el que nos expresamos. Es decepcionante el observar la pobre calidad de muchas de las comunicaciones que se producen en nuestras organizaciones, pero lo es más aún cuando se detectan estas limitaciones dentro de colegas de nuestra función. La maestría en el uso adecuado del lenguaje y en el intercambio elaborado de informaciones y opiniones debería ser una de nuestras señas de identidad.

Y hablando de trívium *reloaded*, y sin llegar a mudarse a los límites virtuales de Matrix Reloaded, es evidente que el uso adecuado, reflexivo e intencionado de las redes sociales deberá ser uno de los campos prioritarios de la aplicación práctica de esta formación esencial contenida en el programa de la antropedia.

³⁹ FONTÁN, A.: *Príncipes y Humanistas. Nebrija, Erasmo, Maquiavelo, Moro, Vives*, Marcial Pons Historia, 2008.

5.4. ¿QUÉ HACE FELIZ AL SER HUMANO?

Ya hemos traído a colación la importancia de construir una adecuada concepción de la felicidad y una construcción práctica de la misma en el entramado de nuestras organizaciones. Parece, incluso, que es un reto moderno de la ciencia y una exigencia esencial de la competitividad y que en su implantación jugamos un gran papel los profesionales de la función de recursos humanos.

La antropología nos debería proveer de fundamentos y criterios de reflexión acerca de la esencia de la felicidad, por mucho que esta parezca estar sujeta exclusivamente a criterios individuales. La historia, el pensamiento e incluso la medicina nos arrojan luces fundamentales que alumbran de modo colectivo esta aparente parcela privada de cada individuo. Aunque la decisión final sea personal, hay un caldo de cultivo que puede cocerse en nuestras organizaciones y cuya base de preparación es objeto de estudio por diversas disciplinas que contribuyen al enriquecimiento de la antropología.

Viajemos a los clásicos. El estudio y la traducción a la práctica tanto de la *Ética a Nicómaco* de ARISTÓTELES, como el de la filosofía estoica —de la cual MARCO AURELIO y sus *Meditaciones* podrían ser un buen ejemplo— son pasos fundamentales para entender la manera en la que cualquier persona busca la felicidad con voracidad; aunque parezca que el modo de conseguirla es dispar, la base común se muestra permanente con una tozudez sorprendente a lo largo de la historia. El griego⁴⁰ nos hace pensar en que el hombre siempre busca una finalidad, que no tiene por qué coincidir necesariamente con el fin de la polis —o de la empresa—, y afirma que para obtener ese fin requiere de la virtud y que esta se esculpe con el hábito. Facilitación de hábitos, expresión de fines, cuidado de los procesos y aprecio por cada pequeña acción porque en todas ellas reside una búsqueda ansiosa de la felicidad. Suena actual. Considerando otras facetas del asunto, su rechazo a que la riqueza es sinónimo de felicidad y que solo se viste de condición de instrumento debería hacer pensar a más de uno de los que afirman que el fin de una empresa es «maximizar el valor del accionista».

El romano establece, por su parte, otros criterios muy interesantes: centrarse en el presente siguiendo la recta razón y no preocupándose desafortunadamente por lo accesorio. ¿Nos suena a algo en nuestro trabajo de cada día⁴¹? Son reflexiones de un filósofo que ejercitaba un mando directo en plaza político y militar. No dormitaba con sus reflexiones bajo las copas de los árboles. De su juicio dependieron muchas vidas y haciendas.

⁴⁰ ARISTÓTELES: *Ética a Nicómaco*.

⁴¹ MARCO AURELIO: *Meditaciones* (3, 12), «Si ejecutas la tarea presente siguiendo la recta razón, diligentemente, con firmeza, con benevolencia y sin ninguna preocupación accesorio, antes bien, velas por la pureza de tu dios, como si fuera ya preciso restituirlo, si agregas esta condición de no esperar ni tampoco evitar nada, sino que te conformas con la actividad presente conforme a la naturaleza y con la verdad heroica en todo lo que digas y comentes, vivirás feliz. Y nadie será capaz de impedirte».

El pensamiento actual nos ofrece también muchas fuentes donde beber las razones, las bases y los modos de trabajar por la felicidad de nuestros equipos, en nuestra calidad de expertos en personas: José Antonio MARINA es una de mis debilidades, como ya he tenido la ocasión de exponer y tanto su libro *Aprender a vivir* como otras joyas de su riqueza intelectual nos ofrecen claves de oro; para MARINA la felicidad es la «la armoniosa realización de las dos grandes motivaciones humanas: el bienestar y la ampliación de posibilidades»⁴². Buen principio de partida para muchas de nuestras organizaciones, en las que hay quizá mucho de lo primero, pero poco de lo segundo.

La medicina de nuestro siglo no es una ciencia de supervivencia: apunta a la prevención y a la expansión de sus elementos diagnósticos. La producción local es rica en elementos de reflexión y de aplicación práctica de la más avanzada ciencia médica sobre el hombre al entorno de la actividad en la empresa. Luis Rojas MARCOS, cuyo itinerario profesional y su profundo conocimiento de la psiquiatría moderna son archiconocidos, aporta una receta equilibrada de la felicidad, que tiene más de una resonancia familiar para nosotros: «Los ingredientes de las personas felices son una autoestima favorable, el sentido de que controlamos razonablemente nuestro programa de vida, el talante optimista y comunicativo y una buena capacidad para adaptarnos a los cambios que plantea la vida.»⁴³ El doctor Mario ALONSO PUIG procede del campo de la cirugía general y digestiva, disciplina desde la que ha construido una sabiduría especial acerca de cada persona que resulta decisiva en nuestra función profesional; la relación de los «seis factores que aseguran la felicidad en el entorno laboral y que son comunes a todo ser humano: la seguridad, la sensación de cierta aventura, el crecimiento, la significancia, la pertenencia y el sentido»⁴⁴ supone, si sabemos profundizar en sus investigaciones y en sus fundamentos científicos, todo un programa de bases de políticas de recursos humanos. Nuestro director informático o nuestro responsable de finanzas no podrán por menos que doblar su –en ocasiones– dura cerviz, ante el sólido fundamento de nuestras argumentaciones, basadas en el fundamento de la antropedia.

5.5. ¿CÓMO PIENSA Y CÓMO ACTÚA EL SER HUMANO?

El contenido de la antropedia acerca del modo en el que los seres humanos elaboran sus razonamientos, sus inducciones, sus deducciones y sus conclusiones es otro de los pilares básicos que dotarán –en mi opinión– a los profesionales de recursos humanos del sólido fundamento teórico y práctico que requieren para que gran parte de sus iniciativas no sean contempladas como meras actividades instrumentales, de carácter cosmético u ortopédico.

⁴² MARINA, J. A.: *Aprender a vivir*, Ariel, 2004.

⁴³ ROJAS MARCOS, L. *Nuestra felicidad*, Espasa Calpe, 2000.

⁴⁴ «Hemos empezado una búsqueda metafísica de la felicidad en todos los órdenes de la vida», entrevista al doctor Mario Alonso Puig, Revista *Tendencias*, abril, 2011.

Al abordar los potenciales contenidos del trívium *reloaded* como fundamento de una adecuada aproximación a la comunicación humana, me atrevía a sugerir el estudio de la lógica en su calidad de ciencia formal que estudia los principios de la demostración y la inferencia. Ya hay algo de camino andado. Nos servirá de cimiento.

La medicina y el permanente estudio –y la sorpresa inacabable que produce esa actividad– de la estructura y el funcionamiento de la compleja y delicada estructura del cerebro humano no solo resultará fascinante, sino que será un punto esencial de partida para entender la construcción del pensamiento humano. Ya hemos oído demasiadas veces que a la gente no se le paga por pensar y que se debe dejar el cerebro a la puerta de nuestras organizaciones; el profesional de recursos humanos debe ser el testigo principal del modo en el que una empresa trata a la siempre existente –aunque a veces solo latente dentro de nuestros muros corporativos– inteligencia humana. Un galeno local ya evocado hace escasas líneas, declaraba hace algún tiempo en una entrevista.

«Hoy sabemos que la confianza en uno mismo, el entusiasmo y la ilusión tienen la capacidad de favorecer las funciones superiores del cerebro. La zona prefrontal del cerebro, el lugar donde tiene lugar el pensamiento más avanzado, donde se inventa nuestro futuro, donde valoramos alternativas y estrategias para solucionar los problemas y tomar decisiones, está tremendamente influida por el sistema límbico, que es nuestro cerebro emocional. Por eso, lo que el corazón quiere sentir, la mente se lo acaba mostrando⁴⁵.»

Nosotros debemos ser los expertos de la empresa en este tipo de interacciones y en ese proyecto aún más ambicioso acerca de nuestra inteligencia, esbozado por otro gran genio local de la ciencia médica. Siempre me ha impresionado verlo en el frontal de la entrada principal del hospital madrileño que luce su nombre: «Todo ser humano, si se lo propone, puede ser escultor de su propio cerebro»⁴⁶. Esta frase ha dejado hace tiempo de ser metafórica, para aterrizar con fuerza en el aeródromo de la ciencia y del terreno de los hechos.

Hay tres campos de profundización teórica y práctica en el que los profesionales de recursos humanos deberíamos ser expertos, en mi modesta y limitada opinión: el estudio de la falacia y el sofisma, la profundización en la inteligencia computacional y la profunda reflexión acerca de la inteligencia afectiva.

Las falacias y los sofismas abundan en el mundo de la empresa y especialmente en nuestra área de responsabilidad funcional. La definición del sofisma como «razonamiento incorrecto

⁴⁵ Entrevista al doctor Mario Alonso Puig, *La Vanguardia*, edición digital, noviembre, 2011

⁴⁶ Frase mural en la entrada principal del hospital Ramón y Cajal de Madrid. Santiago Ramón y Cajal (Petilla de Aragón, Navarra, 1 de mayo de 1852 – Madrid, 17 de octubre de 1934), médico español, especializado en histología y anatomopatología microscópica. Obtuvo el Premio Nobel de Medicina en 1906.

que aparenta ser correcto» encierra y contiene mil oportunidades latentes para nuestro trabajo y también mil y una consecuencias fatales para multitud de individuos que trabajan en nuestras organizaciones. Prejuicios y sesgos cognitivos, manipulaciones y otros virus que afectan a la estructura argumentativa deben ser rápidamente identificados por todo profesional de recursos humanos como infecciones de la estructura argumentativa.

Un segundo campo de indagación activa es el que uno de mis ya catalogados como pensador español favorito, José Antonio MARINA, define como la esencia de la inteligencia humana: el ser una *inteligencia computacional que se autodetermina*, al definir libremente proyectos que encauzan su particular visión de la realidad y el modo cómo estos se concretan en acciones. Como dice MARINA: «la idea que tengamos de lo que es la inteligencia humana va a determinar la idea que tengamos de nosotros mismos, y esta idea determina lo que realmente somos»⁴⁷. No es baladí el que en una empresa predomine un concepto u otro de la clase de inteligencia que poseen los seres humanos que trabajan en ella y el que los profesionales de recursos humanos promuevan o no con fundamento ciertas acciones y entornos que favorezcan la «deslumbrante flexibilidad de la inteligencia humana»⁴⁸.

La *inteligencia afectiva* supone un tercer pozo de reservas de energía en una organización, en el que los profesionales de recursos humanos deben actuar como expertos extractores. En su obra *El laberinto sentimental*, José Antonio MARINA expone claramente la posibilidad de elaborar una ciencia de la inteligencia afectiva, ya que –en lo más profundo de nuestra naturaleza– los sentimientos «son los órganos con que percibimos lo interesante, lo que nos afecta»⁴⁹. La finalidad práctica de esta ciencia será «emprender una reforma del entendimiento humano, que a su vez nos obligará a un cambio en los sistemas educativos»⁵⁰. Entender que los sentimientos «disponen para la acción o para la inacción, que es también un modo de comportarse»⁵¹ y saber diseccionarlos y traducir en proyectos concretos su reconocimiento es una tarea que no puede quedar reducida a capas superficiales de barniz para un profesional experto en personas.

La acción humana sigue a una definición dinámica de un proyecto. Gran parte de lo que la ciencia y el pensamiento moderno nos muestran como conclusivo es que filtramos la realidad que nos rodea –también la de nuestras organizaciones– de modo que nos sirva de acelerante o retardante, o incluso bloqueante, de la acción. En la «Teoría de la inteligencia creadora de Marina» se encuentra una referencia preciosa al origen del término «empresa» que no me resisto a incluir:

⁴⁷ MARINA, J. A.: *Teoría de la inteligencia creadora*, Anagrama, 2000.

⁴⁸ *Vid.* nota anterior.

⁴⁹ MARINA, J. A.: *El laberinto sentimental*, Anagrama, 1998, pág. 11

⁵⁰ *Vid.* nota anterior, pág. 13.

⁵¹ *Vid.* nota anterior, pág. 33.

«Mi admirado Covarrubias definió la palabra "emprender": "Determinarse a tratar algún negocio arduo y dificultoso, y porque los cavalleros andantes acostumbraban pintar en sus escudos estos designios, se llamaron empresas. De manera que empresa es cierto símbolo o figura enigmática hecha con particular fin, enderezada a conseguir lo que se va a pretender". Lo que desencadena la actividad emprendedora del autor es ese "símbolo o figura enigmática" que él solo sabe descifrar⁵².»

¿Cuál es la adecuada definición del proyecto de nuestras organizaciones, que provoca eficaz y positivamente a las inteligencias de nuestros colaboradores y crea proyectos de valor para nuestros individuos?

Finalmente, propongo que este capítulo de trabajo de la antropedia contenga también una consideración de los principales autores acerca del *gobierno de seres humanos*. La relación puede ser prolija, pero he elegido la consideración de los Cuatro Libros de Confucio. Esos textos que recogen una consideración tan sabia como esta:

«Quien pretenda someter a los hombres por la fuerza de las armas no alcanzará la sumisión de sus corazones; por esto, la violencia nunca es suficiente para dominar a los hombres. Quien conquista a los hombres por la virtud, consigue que todos se sometan a él sin reservas y con corazón alegre⁵³.»

La decisión y la acción humana siguen sin reservas a conductas y razones muy conocidas desde hace siglos. No será ninguna pérdida de tiempo el que los profesionales de recursos humanos sean los concedores de los resortes inteligentes de la acertada gobernanza atemporal.

5.6. ¿CÓMO APRENDE EL SER HUMANO?

Nuestras reuniones de trabajo, las grandes conferencias de prestigiosas instituciones a las que asisten nuestros directivos o incluso nosotros mismos, los retos que son lanzados desde diferentes trincheras contienen abundantes referencias a la necesidad de que nuestras organizaciones desaprendan para volver a aprender, reaprendan para ser organismos en desarrollo y evolución constante y se constituyan en verdaderos generadores de innovación y creatividad, de modo que el fulgurante, caótico e intenso cambio en el que vivimos solo sea un riesgo controlado y no una arena movediza que nos paralice y acabe tragándonos.

Y muchos nos miran a nosotros. Y nos solicitan herramientas de desarrollo, formación adecuada, cambios significativos que permanezcan y medidas de retorno en la inversión que nos jus-

⁵² MARINA, J. A.: *Teoría de la inteligencia creadora*, cap. IX, Anagrama, 2000.

⁵³ CONFUCIO: *Los cuatro libros clásicos*, libro III.

tifiquen. La antropedia debe dar dos pasos atrás y ayudarnos a entender desde diversas fuentes de estudio, inspiración y acción el modo en el que el ser humano adquiere o modifica habilidades, destrezas, conocimientos, conductas o valores como resultado del estudio, la experiencia, la instrucción, el razonamiento y la observación.

La ciencia médica y la biología del cerebro han sido ya nuestras aliadas en varias de las propuestas de contenidos de la antropedia. Algunas de sus consideraciones están directamente ligadas al aprendizaje humano. Por ejemplo, la existencia de tres cerebros distintos dentro del gran complejo armónico que es el cerebro humano. El estudio de la estructura, las necesidades y las respuestas típicas de nuestros tres niveles cerebrales –el cerebro reptiliano, el sistema límbico y el neocórtex– y el dominio de sus interacciones básicas nos regalarán tres conclusiones que ya no se pueden calificar de deseo voluntarista de un consultor de formación empeñado en trabajar con nuestra empresa, sino de contundente evidencia científica: un ambiente de baja amenaza y alto desafío seda a nuestro cerebro reptiliano y lo dispone al aprendizaje, las emociones juegan un papel esencial en el aprendizaje humano por su papel fijador en la memoria y almacenamiento de la información, y la capacidad plástica de nuestro cerebro y el influjo de determinados neurotransmisores son definitivos a la hora de incrementar nuestras redes neuronales. Todo esto debería ser dominado por un profesional de recursos humanos, antes de abordar cualquier acción práctica relacionada con el aprendizaje, la formación y el desarrollo.

El recurso al pensamiento clásico será, una vez más, de máximo interés. Conocer y practicar las reglas de la *mayéutica*, como técnica que consiste en interrogar a una persona para hacerla llegar al conocimiento no conceptualizado habrá sido ya trabajado en el apartado de propedéutica –o metodología básica– en lo referente a la entrevista de *coaching*. Constituirá uno de los elementos básicos que ofrecerá la antropedia como cimiento de su construcción. No estará de más el abordar y practicar esta técnica ancestral. Nunca está de más el dar solidez a nuestra función de experto en personas en un marco organizativo.

El pensamiento actual nos propone asimismo una buena cosecha de referencias locales para las que el aprendizaje supone una materia de uso y disfrute prioritario, en su tarea de disección y propuesta. Para MARINA⁵⁴, el aprendizaje humano quedará muy marcado por el grado de valor que cada persona descubra en el proyecto que se le ofrece de transformar su realidad actual con esa nueva herramienta llena de atractivos contenidos. Es interesantísima, llena de sentido común y de posibilidades prácticas su disección de la atención necesaria para captar la esencia de un aprendizaje y la forma en la que esa atención puede resultar de un proyecto propio del aprendiz o de un nuevo proyecto latente en ese proceso instructivo. El aprendizaje humano se encadena necesariamente a una determinada acción, a un proyecto. Si este no existe o está muy lejos en la atención constructiva del sujeto, de poco servirán inversiones ingentes en sofisticados programas o reiteraciones tozudas de acciones que buscan el milagro en nuestros equipos. De todo esto, necesitamos saber y experimentar con reiteración.

⁵⁴ MARINA, J. A.: *Teoría de la inteligencia creadora*, Anagrama, 2000.

6. EPÍLOGO ANTROPOPÉDICO

Soy profesional de recursos humanos. Me gusta mi trabajo. A veces, siento algo estimulante que me corre por las venas... son tres de las razones que desde hace unas 40 páginas me han movido, vistiéndose de proyecto, a proponer una reflexión profunda sobre nuestra función.

Nosotros no estamos contentos, salta a la vista, con nuestro propio trabajo. Los que nos observan de cerca tampoco parecen otorgarnos una consideración más positiva. Se augura hasta nuestra desaparición.

La respuesta a toda esta acción coral no es oportuno que se construya –a mi parecer– sobre la base exclusiva de la técnica instrumental, sea esta cosmética, ortopédica o de índole similar. Siempre nos solemos comparar con las finanzas o con el marketing en nuestro peculiar interés emulativo en el ecosistema de las áreas funcionales. Ninguna de ellas busca su justificación en una nueva versión del plan contable o en una creativa iniciativa de *trade marketing*: ambas residen en fuertes pilares, comúnmente aceptados por sus profesionales y por los que les rodean: el principio de la doble anotación contable y del reflejo fiel de la realidad de una actividad empresarial o el de la satisfacción profesional de necesidades personales o colectivas adecuadamente identificadas y cuantificadas.

El profesional de recursos humanos debe construir de modo permanente –antes y durante toda su actividad profesional en esta maravillosa función– sobre los fundamentos más esenciales de la naturaleza y la actividad humana. Ser un verdadero experto en los porqués de la acción humana y en los resortes más profundos de las personas –nunca de modo determinante, gracias al libre albedrío de cada uno– será, en mi opinión, lo que validará ante el resto de nuestros colegas cualquiera de nuestras iniciativas y de nuestras argumentaciones.

El autor no es ni un reputado intelectual, ni un académico consagrado, ni su voz llega mucho más allá de lo que la puede elevar el altavoz de casi 20 años de experiencia en este apasionante trabajo. De lo que está seguro es de que en los años de convulso presente y de incierto futuro próximo, el mundo de la empresa volverá la vista hacia los expertos en la persona, para encontrar respuestas profundas a problemas y oportunidades radicales. Otros han llamado a esta sacudida *crisis profunda de valores* y hasta *crisis moral*. Es nuestra oportunidad de responder a todos ellos con una renovada y sólida voz, con un juicio reforzado y profundo y con el sentido práctico, el dinamismo y la creatividad de los que hemos hecho gala en el camino recorrido hasta el día de hoy por nuestra función.

La antropopedia es mi personal aportación para este apasionante desafío.