

**JORDI ESCOLAR BAÑERES**

*Licenciado en Derecho*

**ALBA ESCOLAR BAÑERES**

*Licenciada en Psicología*

**ACCÉSIT PREMIO ESTUDIOS FINANCIEROS 2001**

**Extracto:**

**I**NDEPENDENCIA, valor, ambición, insistencia, empatía, buen humor, flexibilidad, aguante, realismo, madurez... cada día un nuevo valor. ¿El último?: el talento (disposición de ánimo –bueno o malo– para hacer alguna cosa; disposición relevante y excepcional en alguna disciplina intelectual o artística).

El talento como medida de todas las cosas es el revolucionario descubrimiento de última hora, la profecía definitiva que mejorará la economía y facilitará las relaciones intraempresariales. En el estudio se valora positivamente la lucidez, análisis y soluciones válidas para el desarrollo de la actividad económica y en la empresa, en el sector de los RR.HH. *Funky Business* parece la culminación del *soufflé* de la nueva economía, una interpretación rompedora, moderna, *funky*, que pretende olvidar lo aprendido, aprender lo que proponen.

Los autores de la innovadora propuesta interiorizan y son la vanguardia en la aplicación de las ideas de su corpus teórico: «predican con su ejemplo más puro». Su imagen es atrevida, las ventas y la política de *márketing* es un choque de intelectos, un grito de dos profesores que se escucha más allá de la portada en sus múltiples ediciones.

A pesar de la novísima teoría la velocidad y la dinámica económica, social e intelectual, barrerán lo superficial y más espectacular y sólo restarán unas ideas, algunas frases célebres, nuevas estrategias interiorizadas en las empresas, en el sector de los RR.HH., será pues una cualidad más en la larga lista de aptitudes que todo buen empleado o directivo debe poseer.

El relativismo debe ser considerado como una virtud de pragmatismo y crítica; con el mismo ánimo se analizan dos situaciones prácticas –simulaciones reales– que desmienten la euforia de algunas consultorías o empresas de selección de personal y en otro supuesto donde es rechazada por omisión una atrayente propuesta, por los departamentos de RR.HH. de grandes empresas nacionales y extranjeras.

La hipocresía o la autosatisfacción se esconden detrás de frases vacías de renovación y adopción de las mejores teorías en los RR.HH. En apariencia todo es perfecto, con actualización casi a diario de las principales teorías –su empresa es la mejor–, pero la energía sólo se utiliza en los parlamentos de los dirigentes, falta el salto a su ejecución. La creencia se materializa en la práctica y confianza en el éxito hacia lo nuevo.

*Funky Business* es parcial y fruto de la euforia cibernética –del mercado del exceso– dejando de lado gran parte de la población mundial y, por tanto, de la mayoría de los trabajadores.

La educación, capacidad de autocrítica, estado de vigilia empresarial, responsabilidad y la adopción de teorías integrales, como las ecoteorías –conjunción de la ecología de mercado y del humanismo en el trabajo– se plantean como nuevas metas a alcanzar: **conquistar lo imposible es la tarea de los investigadores, llegar a lo posible lo es del mundo real: la empresa y sus empleados.**

---

## Sumario:

---

### I. Introducción.

### II. Análisis de la situación actual, la importancia de los RR.HH.

1. Aparición de los RR.HH., consecuencia de la transición del Estado liberal al Estado Social. De la empresa económica a la empresa humana.
2. Aparición de una nueva disciplina: los RR.HH.
3. Situación actual de los RR.HH. Emergencia del Humanismo en la empresa.
4. Teorías pretendidamente revolucionarias: estudio del *Funky Business*, conjugación coyuntural de diseño, imagen, marketing y globalización.

### III. Crítica y experiencias.

1. Humanismo y talento, última tendencia en la economía y RR.HH.
2. Experiencia personal: la hipocresía de las teorías.
3. Experimento virtual: una propuesta al vacío.
4. Viejas y nuevas teorías: crítica de la crítica.
5. Necesidad de «la» Revolución auténtica.

### IV. Conclusiones: evolución y revolución.

1. La crítica como elemento de evolución.
2. ¿Hacia un nuevo modelo global?
3. Las nuevas actitudes.
4. Las críticas vivas.

Epílogo: actualidad y revolución.

Bibliografía.

## I. INTRODUCCIÓN

La crítica es necesaria en cualquier actividad humana, la revisión y la mejora de Teorías y Concepciones es la esencia de la evolución y éxito en todos los aspectos.

Es preciso demoler los antiguos conceptos y las doctrinas tomadas y creídas como teoremas absolutos e inmutables para construir de sus escombros, aprovechando lo positivo y sepultando valientemente lo innecesario, el nuevo edificio de la labor esencial de los RR.HH. en la actividad empresarial que debe contener las notas de auténtica, autóctona y concreta, precisándose en las máximas: **soluciones múltiples para problemas únicos, o piensa globalmente y actúa en lo local.**

La globalización de la actividad empresarial a grande, media o pequeña escala debe introducirse en las sinergias de su dinamismo, pero no con teorías externas, sacadas del laboratorio y el estudio empírico de otra sociedad, con una estructura diferente en el pensar, consumir y producir, sino con una solución propia, inspirada sí en los aspectos adaptables a la coyuntura nacional pero con razonamientos, teorías y aplicaciones locales, individualizadas en cada empresa y más aún: adaptadas a cada elemento productivo.

La llamada Nueva Economía, un concepto revolucionario en todos los ámbitos y agentes económicos, supone un replanteamiento de las teorías de los RR.HH. que envejecen y pasan a la velocidad de la información que viaja por el cable, ondas o hilo telefónico. El doctor Manuel Castells, de la Universidad de Columbia, engloba dentro de esta concepción casi todos los aspectos sociales dando importancia a la información y formación de todos los agentes económicos como el nuevo salto hacia una economía más estable y de ciclos económicos menos oscilantes, con el riesgo claro de algunas tensiones especulativas en los fenómenos novedosos que por la lógica del mercado luego se eliminan o continúan y dan más firmeza a todo el conjunto.

La Nueva Economía no consiste sólo en la interconexión global de servicios, productos y sistemas sino que es una nueva filosofía, una nueva era que supone un cambio profundo en todos los aspectos de las sociedades en el mundo, la pantalla, la vanguardia de ella parecen ser las nuevas tecnologías pero todo debe revisarse y cambiar.

El neoliberalismo imperante en las dos últimas décadas, destilada desde la Escuela de Chicago –criticando a Keynes y la excesiva intervención del Estado en la economía y la utilización de los mecanismos fiscales como principales fórmulas de enfrentarse a los desequilibrios económicos– o

sobre todo siguiendo a Milton Friedman, de la escuela monetarista y antiintervencionista, que reivindica la lógica autónoma del mercado y acercamiento más macroscópico a la realidad de los agentes económicos <sup>1</sup>, que se aplica también a otros aspectos de la vida social: política, ideología imperante, teorías en los RR.HH. De lo anterior se ha destilado la política de las autoridades económicas mundiales de lucha contra el déficit, saneamiento de las economías y liberalización de los mercados, sobre todo los de capitales y el laboral que parecen ser las causas de este crecimiento y esta explosión de beneficios que empezaron en 1999-2000; en este año 2001 aparece ya la temida línea descendente o de *soft landing*.

La insistencia de las autoridades y expertos mundiales en la liberalización del mercado laboral, sobre todo en los informes anuales de la OCDE, es **crónica**, parece que sea la única solución para los problemas o desajustes económicos, los informes anuales de dicha organización inciden especialmente en España: más flexibilización, más movilidad laboral, más trabajo a tiempo parcial..., así las reformas gubernamentales tienden a ese camino, corregido claro por la realidad: el mercado laboral español crea poco empleo fijo (a razón de un 10% mensual de toda la contratación) mientras que la gran mayoría es temporal, ¿qué mayor flexibilidad laboral que la temporalidad?, si la empresa no va bien, no se renueva y punto. La realidad cumple con creces las recomendaciones de la OCDE y todavía sigue con su inamovible recomendación: más flexibilidad, tendencia al despido libre, etc. Estas soluciones se aplican, sin reconocerlo abiertamente, y tampoco corrigen el problema, las recomendaciones tendrían que ser otras, como más adelante exponremos.

La limpieza o saneamiento de las antiguas estructuras ha trascendido en nuevas relaciones empresario-trabajador, trabajador-empresa, empresa-sociedad y dirigente-dirigidos. Los continuos intentos de flexibilidad en el mercado laboral han supuesto que los trabajadores sean otro elemento más, un activo o un pasivo según las situación económica general y luego la particular de la empresa.

El despido indiscriminado permite sanear rápidamente (o aparentemente) situaciones económicas precarias que se compensan en los ciclos expansivos con la contratación masiva y luego en la captación o «robo» de los trabajadores más cualificados, como por ejemplo en el campo de las nuevas tecnologías, un valle de picos ascendentes y descendentes que tragan y expulsan trabajadores según la situación de dientes de sierra de los gráficos bursátiles mundiales.

Ésta es la realidad a grandes rasgos de la situación económico-laboral y por esa razón el departamento de RR.HH. de las empresas o la filosofía que se desprende de ese sector será esencial en los próximos años para definir las relaciones y el crecimiento del mercado más importante: el capital humano.

«En el competitivo mundo empresarial de hoy en día, el éxito depende cada vez más de una gestión de los RR.HH. La estructura y la tecnología pueden copiarse con facilidad. Sin embargo, el factor que hace que una empresa sea diferente (...) son las per-

<sup>1</sup> TORRES LÓPEZ, Juan. «Introducción a la Economía Política», pág. 42, Biblioteca Civitas Economía y Empresas. Colección Economía. Ed. Civitas. Madrid. 1993.

sonas. La calidad de los empleados de la empresa, el entusiasmo y la satisfacción que tengan con sus trabajos, y el que consideren que el trato que reciben es justo, todo ello influye de manera importante en la productividad de una empresa, en la calidad del servicio que proporciona a sus clientes, en su reputación y en su supervivencia. (...) lo más importante en el competitivo medio empresarial de hoy son las personas.»<sup>2</sup>

Todos los libros que tratan o intentan resolver la más delicada de las cuestiones en una empresa (relación trabajador-empresa-empresario) empieza ahora con una declaración de principios programáticos antropocéntricos, o mejor, laborcéntricos, conscientes de que una de las notas diferenciales en la competitividad y productividad depende de la satisfacción del trabajador en sus funciones y de su capacidad de intervenir en el proceso productivo-creativo añadiendo más valor añadido a la inicial tarea asignada individualmente.

En este sentido son importantes las revoluciones intelectuales y académicas en el parapetado mundo universitario y de investigación, así golpes de efecto (mediáticos y teóricos) como *Funky Business* vaticinan nuevas oportunidades y eras en el mundo económico, la forma de entender la creación y desarrollo de la actividad empresarial y su aplicación eficaz en los RR.HH. El talento del capital humano es el futuro, al menos para mantener el liderazgo de las grandes empresas occidentales en la economía de mercado global.

Comenta el Catedrático de Organización de Empresas de la Universidad de Cádiz, Ramón Valle Cabrera, que la escasa tradición que han tenido en España los estudios realizados con los RR.HH. en las organizaciones (...) ha potenciado una creciente concienciación, tanto profesional como académica, del papel fundamental que juega el componente humano en una organización precisa de un esfuerzo mayor para la preparación de esta materia y sus aplicaciones en el estado español, ya sea bien con la creación de nuevas Licenciaturas en Dirección y Administración de Empresas, titulaciones como la Diplomatura en Estudios Empresariales, en Relaciones Laborales o Ingeniería en Organización Industrial, bien sea con la publicación de nuevos títulos o estudios sobre los RR.HH. en su mayoría traducciones anglosajonas o americanas.

Presentamos así un enfoque diferente sobre este inmenso filón creativo que incide en lo productivo y en lo humano.

La Teoría de los RR.HH. debe pues en este contexto complejo colaborar a la pacificación de las relaciones empresa-trabajador, a la optimización del potencial de cada empleado y facilitar la fluidez de las relaciones intraempresariales.

---

<sup>2</sup> *Prólogo XV*, Luis R. GÓMEZ-MEJÍA, David B. BALKIN y Robert L. CARDY. «Gestión de Recursos Humanos». Prentice Hall International UK. Madrid. 1998. 4.ª Reimpresión.

## II. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL, LA IMPORTANCIA DE LOS RR.HH.

### 1. Aparición de los RR.HH., consecuencia de la transición del Estado liberal al Estado Social. De la empresa económica a la empresa humana.

La aparición y el tratamiento de los RR.HH. supone una evolución esencial en la concepción y tratamiento de los trabajadores dentro la empresa. Del trato en la Revolución Industrial y el Estado liberal como un elemento casi inagotable y con escaso coste, con sustitución casi inmediata de los elementos con defectos, enfermedades o fuente de conflictos, de explotación indiscriminada, se ha pasado hacia la situación actual, hablando siempre de las democracias occidentales o de cultura occidental principalmente, con una protección garantizada por los poderes públicos de los derechos y deberes de los trabajadores.

El Estado Social, embrionario a principios del siglo XX, estalló y logró su madurez después de la Segunda Guerra Mundial con el reconocimiento y concienciación de la mayor parte de países de la necesidad de la protección de la persona humana como sujeto de unos derechos inviolables e inherentes por el solo hecho de ser persona<sup>3</sup>. En la Declaración Universal de los Derechos Humanos proclamada por la Asamblea de la ONU el 10 de diciembre de 1948 se garantiza un núcleo duro de derechos del hombre, mientras que en posteriores normas de derecho internacional se concretan y amplían como el Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos y el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales ambos de 19 de diciembre de 1966, ratificados por España el 1977 y el Convenio Europeo para la Protección de los Derechos Humanos y Libertades Fundamentales del Consejo de Europa, en Roma el 4 noviembre de 1950, ratificado por España en 1979; en los textos constitucionales también se garantizan los derechos humanos con mayor protección, mientras que otros derechos sociales se reconocen, pero con un espíritu programático: v. gr. artículo 35 de la Constitución Española que *reconoce a todos los españoles el deber de trabajar y el derecho al trabajo, a la libre elección de oficio, a la promoción a través del trabajo y a una remuneración suficiente para satisfacer sus necesidades y las de su familia, sin que en ningún caso pueda hacerse discriminación por razón de sexo*<sup>4</sup>.

Así pues diferenciamos dos tipos de derechos: los fundamentales con estricta protección y garantías y los derechos sociales. Estos últimos suponen la tercera generación en la evolución de los derechos humanos, se trata de una acentuación en los problemas de una sociedad con dificultades cotidianas, con preeminencia social de la clase media, esencialmente trabajadora y sujeta, por tanto, a las complicadas relaciones laborales. Como se ha dicho la enunciación del artículo 35 de la

<sup>3</sup> ÁLVAREZ CONDE, E. *Curso de derecho constitucional*. Vol. I. *El Estado Constitucional*. Págs. 392-394. El derecho al trabajo. Ed. Tecnos. Madrid. 1992.

<sup>4</sup> AA.VV. *Leyes Administrativas*. Ed. Aranzadi. 1995.

Constitución Española es programática una exposición de principios que se concreta en legislación cambiante, en el Estatuto de los Trabajadores y en sus sucesivas reformas que se adaptan a la ideología de cada gobierno y a la posición negociadora, de presión o fuerza de los agentes sociales.

Así pues el derecho de y al trabajo, con un sustrato esencial, varía su forma de aplicación, en lo relativo a contratación y relación empresario-trabajador, porque forma parte del poder discrecional de decisión del Ejecutivo. La tendencia actual, con corriente de fondo de la Escuela de Chicago, superada ya en muchos aspectos, tiende a la individualización de la relación empresario-trabajador, más que la negociación colectiva o conflicto colectivo reconocido constitucionalmente en el artículo 37 de la Constitución Española y su desarrollo normativo. Se tiende a una relación directa trabajador-empresario, una negociación de sus condiciones laborales sin «intermediarios» o representantes, aunque parte de la base de atender a la diversidad, en concreto esa solución llevada a su último extremo desequilibraría más la balanza hacia el colectivo con más fuerza, el empresarial, en detrimento de un trabajador solo y coaccionado, aunque sólo sea inconscientemente, y verse en la obligación de aceptar lo ofrecido o arriesgarse a la inseguridad en el futuro en las regulaciones de personal, despidos selectivos, etc.

## 2. Aparición de una nueva disciplina: los RR.HH.

La Teoría de los RR.HH. debe pues en este contexto complejo colaborar a la pacificación de las relaciones empresa-trabajador, a la optimización del potencial de cada empleado y a la consecución común del máximo beneficio y rendimiento para la empresa, recompensa positiva y necesaria para la continuidad de cualquier actividad económica, de servicios o productiva.

En la introducción nos hemos referido a los inicios de esta nueva conciencia aparecida en los países de cultura anglosajona, sobre todo en Estados Unidos y los Estados norte europeos más avanzados económica y socialmente. El progreso en las teorías económicas, principalmente a partir de los sesenta, con el boom económico y el crecimiento sostenido y espectacular de la economía occidental supuso una situación de pleno empleo, produciéndose por primera vez escasez de empleados, especialmente los técnicos o de alta calificación siendo disputados por las principales empresas de un mismo sector. Así con la cotización al alza del trabajo especializado hace que el empleado sea un nuevo foco de atención y de estudio. Sus necesidades, comportamiento y rendimiento dentro de la empresa alcanzan la mayor importancia al observar que un empleado satisfecho con su trabajo y con posibilidades de ascenso social y económico incrementan también su rendimiento dentro de la empresa favoreciendo sinergias enriquecedoras y de expansión, así aparecen las teorías sobre otro tipo de capital, no monetario o material, el capital humano. Estudios como la pirámide de Maslow, donde se gradúan las necesidades de los individuos como personas y trabajadoras empiezan una nueva era en la actividad productiva hacia una humanización de la economía en su sentido más estricto. En el sector de los RR.HH. se emplea también la dinámica de empresa-trabajador, incidiendo especialmente en la relación dirigentes-dirigidos, ambos remunerados por superiores –consejo de administración, copropietarios empresariales en casos de las pymes, etc.–, los dirigentes o líderes de las empresas son esenciales para el funcionamiento de la empresa, más adelante nos ocuparemos de los

empleados o subordinados –empleando el antiguo criterio vertical empresarial– las clases de líderes son los siguientes: según KURT KEWIN: democrático, autoritario, *laissez faire*; MC GREGOR: teoría X y teoría Y; B.M. BASS: negociador, delegativo, consultivo, autoritario, participativo; BLACKE: centrado en la tarea, centrado en los hombres; BLANCHARD: liderazgo situacional <sup>5</sup>.

En muchos sectores de la sociedad se ha expresado que el recurso más valioso de las organizaciones es la gente <sup>6</sup>, por lo tanto este tipo de recurso se convierte en punto clave para la consecución de objetivos; para obtener este impacto se hace necesario poseer una política en la administración del recurso que esté armonizada con las necesidades de cada ámbito.

Si se plantea esta clase de dinámica para alcanzar niveles de desarrollo y crecimiento económico en una sociedad, se hace necesario remitirse a la teoría del capital humano derivada de los modelos planteados por Gary BECKER <sup>7</sup>, Theodore SCHULTZ <sup>8</sup>, F. HARBISON y MYERS principalmente, quienes estudiaron la relación entre educación, fuerza de trabajo y crecimiento económico, bajo supuestos de la teoría neoclásica.

Esta teoría recoge la idea de que la formación de capital humano es uno de los factores esenciales del progreso y crecimiento de las naciones y que a su vez explican la diferencia de desarrollo entre los países del globo, sin embargo si se mira en la realidad parece que dicha teoría no es válida para algunos países, principalmente los del tercer mundo, los cuales presentan una gran dificultad a la hora de poseer las condiciones para aplicar el modelo del capital humano y así lograr el crecimiento y desarrollo bajo una visión mundializada que actualmente es la que rige las relaciones sociales, políticas, económicas, etc.

Las diferentes corrientes de formación de recursos humanos y su incidencia frente a la globalización en diferentes países con distintos grados de desarrollo es fundamental, tomando como punto de partida las premisas que desarrollan el modelo del capital humano y luego contrastándolas con casos de diferentes países en cuanto a modelos de educación, desarrollo de políticas de investigación: ciencia y tecnología.

Aparece, pues, la Teoría del Capital Humano, inicio del conjunto de ramificaciones que supondrán los RR.HH. en el mundo empresarial; a través de la historia se ha resaltado la importancia que tiene la fuerza de trabajo dentro de los modelos para el desarrollo de las naciones, así por ejemplo Adam SMITH destacaba las habilidades intrínsecas de la fuerza laboral y las ventajas de la especialización del trabajo, autores clásicos como MALTHUS, RICARDO, MARX, etc., Teóricos del crecimiento como SOLOW, KALDOR, LEWIS, HIRSCHMAN, etc., teóricos del crecimiento endógeno como ROMER, LUCAS, LEE y SALA I MARTIN, han estudiado el capital humano como un factor decisivo de desarrollo y progreso que va a determinar los diferentes tipos de grado de desarrollo de los países.

<sup>5</sup> VÁZQUEZ, Irene. «Empresa y grupo», EADA, Gestión 2000. Año 1999. Pág. 17, teorías sobre el liderazgo.

<sup>6</sup> «El capital más valuable de todos los capitales es el que se convierte en seres humanos», Platón.

<sup>7</sup> Con su obra *Human Capital*. (1964).

<sup>8</sup> Obras como *Investing in People. The economics of Population Quality*. (1981).



En los años sesenta la investigación en este tema se incrementa y se adelanta bastante en explicar la relación positiva que tiene la educación en el crecimiento económico, para más adelante a mediados de los años sesenta estructurar lo que se denomina «Modelo simple de capital humano» expuesto por Gary BECKER y MINCER. Este modelo sugiere que la educación es una inversión que tiene un efecto positivo sobre variables como el ingreso, el empleo, el crecimiento económico y la equidad social <sup>9</sup>.

Partiendo de la definición anteriormente citada se pueden fragmentar y analizar los supuestos del modelo, en primer lugar, la teoría expresa que los incrementos en los ingresos de los individuos se deben a incrementos en la productividad individual, es decir, que a mayor productividad individual mayor será el ingreso percibido, el cual compensará el desgaste del individuo aportado al trabajo; sin embargo esto no sucede en todos los países, pues dichos aumentos de productividad no son apropiados mayoritariamente por los trabajadores por las diferentes condiciones sociales, por ejemplo las legislaciones laborales, los gremios, poder sindical débil, la elasticidad del mercado laboral, etc., permiten que las tajadas de la torta sean más favorables a los capitalistas o en ocasiones al mismo Estado, por lo tanto los salarios reales permanecerán estables o disminuirán, causando una grave falencia en los sectores trabajadores y a su vez afecta a la relación de éstos con la inmersión en el ámbito educacional.

Por otra parte, la relación de productividad-empleo se deriva de la capacidad de incrementar el empleo por medio de la productividad, sin embargo esta premisa necesitaría condiciones especiales que son muy difíciles de conseguir en un mercado imperfecto <sup>10</sup>, más aún en un mercado libre.

Para desarrollarse, según el discurso del modelo, es necesario crear unas condiciones previas para garantizar el éxito económico, se debe fortalecer la apertura del comercio internacional, abandonar la centralización y el proteccionismo para orientar a los trabajadores hacia las fuerzas del mercado y así se asignen eficientemente los recursos. Se observa en este caso una arenga de tipo neoliberal que pretende olvidar algunas necesidades internas de cada uno de los países y transformar los modelos económicos sin detenerse a mirar si los resultados serán positivos o no, si se pone el caso de los países latinoamericanos se puede evidenciar una crisis generalizada que tiene su origen, en muchos casos, en adoptar este tipo de políticas.

Los RR.HH., pues, han evolucionado a partir de la visión antropocéntrica de la actividad económica en la economía libre de mercado donde además de los avances tecnológicos, I + D, de nuevas concepciones productivas toma un papel preponderante el empleado como ejecutor del conjunto de medios que tiene a su alcance.

<sup>9</sup> DIETERICH, Heinz. «Globalización y educación», en *Cuadernos de Economía*. N.º 25, II /96, pág. 123.

<sup>10</sup> *Ibid.* Pág. 127.

### 3. Situación actual de los RR.HH. Emergencia del Humanismo en la empresa.

En un símil histórico y comparativo el reconocimiento de los derechos fundamentales y su protección están plenamente adaptados y son coetáneos con la Edad Contemporánea, un mundo donde se valora la vida, la libertad, los principales derechos en abstracto considerados como un *pack* irrenunciable y patrimonio, más que de un individuo, de toda la sociedad o de la comunidad internacional o en su conjunto, política y teóricamente, a la Humanidad. No sucede lo mismo con los derechos secundarios, que se inspiran en lo programático, en un fin a alcanzar, considerados más bien como un valor, un ideal al cual la sociedad en su conjunto debe aspirar a realizar. De este modo los derechos de los trabajadores se han normativizado y se protege su figura en la mayor parte de los aspectos: de asistencia, prestacional, sanitaria, de seguridad, etc. Es pues un enfoque generalista de los derechos concretados en las situaciones más conflictivas y que pueden causar más desprotección o descontento en el conjunto de los trabajadores. A pesar pues de la protección antes mencionada si seguimos con el símil histórico, si lo encuadrásemos en una edad temporal, nosotros apreciamos que no se ha llegado aún al Humanismo.

Esta afirmación se basa en que los derechos reconocidos son de la empresa para fuera, es decir, de lo que sucede si un trabajador es despedido, cuando se negocian los convenios, cuando se le asiste en caso de accidente laboral, todo es externo si lo comparamos con los derechos fundamentales. Por eso en la actualidad entramos en el inicio del Humanismo dentro de la empresa, en el descubrimiento de la consideración del trabajador como centro de la actividad productiva, un sujeto independiente, con la debida obediencia y respeto de sus competencias, pero lo suficientemente autónomo como para mejorar los aspectos referentes a su ámbito de responsabilidad o incluso la de sus superiores, aunque esta situación puede confundirse claramente con la usurpación de funciones o el intento de un lucimiento personal, frente al superior, o ambos, interpretado en una sociedad tan competitiva y despiadada como el intento de quitarle su lugar o escalafón en la empresa.

Se evoluciona pues de un concepto centrado en la actividad y en el producto a un concepto «laborcéntrico» que podemos resumir en la máxima latina *NIHIL PRIUS HOMINE*, nada es más importante que el hombre, tanto en la vida social como interna empresarial.

Los RR.HH. nacieron pues del descubrimiento del trabajador como algo más que un elemento productivo –a partir de la Teoría del Capital Humano– (generalmente el más maltratado y chivo expiatorio de todos los males de la empresa) y pasó a ser considerado como el elemento diferenciador de calidad y competitividad de una empresa con otra, conjuntamente con el I + D, y otros aspectos de innovación empresarial. *Lo humano como recurso, un filón inagotable de verdadera energía creadora capaz de convertir un proyecto, una idea en el mejor producto del mundo, capaz de convertir su energía en beneficios y prosperidad para la empresa y para el conjunto de la sociedad.* Esta nueva consideración del trabajador supone también una tercera generación: después de la fase de revolución industrial (primera fase) como trabajador igual a elemento productivo, no más importante que una máquina, materia prima o nave industrial, a una segunda fase, fruto de reivindicaciones e intervención del poder del Estado para neutralizar y apaciguar los conflictos sociales, donde se reconoce en la persona del trabajador, a parte de los derechos fundamentales, unos derechos socia-

les hasta la tercera fase o generación donde el trabajador ocupa un lugar central en la actividad productiva o creadora, que es el objeto de estudio y perfección de los RR.HH., ya sea a nivel empresarial o en general con los teóricos de universidades o escuelas de negocios.

Como resulta evidente donde mayor es el índice de actividad mayores son las preocupaciones y estudios sobre la actividad económica en todos sus aspectos, hablamos de la cultura anglosajona influenciada por una concepción luterana, calviniana o protestante que potencia en su esencia la individualidad (importancia suprema de la persona y sus infinitas capacidades), la virtud para superar los obstáculos y la claridad de los objetivos en la vida de las personas: competitividad, autocrítica, adaptación y ambición casi sin límites. Esta cultura más exigente y competitiva que el resto de las civilizaciones, como generalmente se contraponen con la cultura latina (más tranquila, resignada y menos estrictos con su tarea), hace que los principales teóricos de los RR.HH. sean pues de cultura anglosajona interpretando la situación de sus países y del sustrato cultural. Adam SMITH contempla el capitalismo naciente en el siglo XIX como el marco natural de la libertad que se impone a las restricciones feudales, mercantilistas o gremiales. El mercado establece una relación impersonal que impide las discriminaciones. El mercado dispersa el poder, proveyendo una mejor protección de derechos civiles y políticos.

El origen de la disciplina de los RR.HH. se inicia en donde más se concentra la actividad humana y cuando más importante y relevante toma la mano de obra, que pasa a ser empleado cualificado e indispensable, mayor evoluciona y crece el estudio y aplicación de los RR.HH., el sustrato social que conlleva la anglosajona es esencialmente individualista con mensajes competitivos e incluso insolidarios <sup>11</sup>.

Teorizando sobre las situaciones de la situación económica y la incidencia de la mano de obra, hablando siempre de trabajadores cualificados donde su aportación al proceso creativo representa gran parte del valor añadido para la empresa, y finalmente planteando las soluciones a los problemas o disfunciones y la posterior puesta en práctica, como la técnica del suceso crítico <sup>12</sup>, para el óptimo rendimiento del trabajador dentro de la empresa nos sitúa en la realidad más actual de los RR.HH.

Las universidades y las escuelas de negocios de cultura anglosajona han desarrollado pues un *acquis* o acervo laboral, un lenguaje propio con conceptos y técnicas propias que deben aplicarse para el éxito empresarial y la mejora en el trabajo de los empleados. La incesante actividad investigadora de las universidades americanas ha creado una potente **industria de exportación de ideas** que aparecen casi como verdades absolutas e inmutables que son tragadas y creídas tal cual por el resto de países, empresas de selección de personal o departamentos de RR.HH. para optimizar sus recursos. Pero creemos necesario que la actividad de recepción vaya acompañada de la crítica y la

<sup>11</sup> CAMPS, Victoria. *Paradojas del Individualismo*, Pág. 177. Ed. Drakontos Crítica. Barcelona. 1993.

<sup>12</sup> GOODALE, J.G. y BURKE, R.J. (1975). «Behaviorally based rating scales need not to be job specific». *Journal of Applied Psychology*, 60, págs. 389-391.

adaptación a la idiosincrasia de cada sector empresarial y sociedad, porque la escala de valores y las prioridades personales son distintas en cada zona de influencia cultural. Las nuevas teorías, que pretenden ser globales y absolutas, son positivas en algunos aspectos pero demoledoras en otros. Seguidamente analizaremos una de ellas, el primer ejemplo de teoría extendida en lo académico y, sobre todo, en lo socialmente global, la sociedad cibernética.

#### 4. Teorías pretendidamente revolucionarias: estudio del *Funky Business*, conjugación coyuntural de diseño, imagen, márketing y globalización.

Los doctores en economía Jonas RIDDERSTRALE y Kjell NORDSTRÖM han publicado un libro revolucionario en el año 1999 titulado *Funky Business. Talent makes capital dance*<sup>13</sup> con los siguientes contenidos o capítulos: Foreword; The battle of the brains; Revolutions re-visited; Into the *funky* folklore; Technology: the endless riff; Institutions: remaking the mausoleums; Values: from telescopes to kaleidoscopes; Deregulating life: condemned to freedom; The surplus society; Now: the real-time society; Softwhere: the brain-based society; Everywhere: the globally linked society; The blurred society; The fragmented society; The hy-phe-na-ted society; Winner takes all; Funky Inc. is focused; Funky Inc. is leveraged; Funky Inc. is innovative; Funky Inc. is heterarchical; A recipe for success?; Meaningful leadership; Coming out; Dreammanagement; Wet dreams are made of this; From location to organisation; Economies of soul; Infinite innovation; Building the emotional enterprise; The average never wins.

El profesor Kjell NORDSTRÖM<sup>14</sup> del Institute of International Business of Stockholm School of Economics ha elaborado un prestigioso Programa de Manegement avanzado. Sus investigaciones tratan sobre la mundialización o globalización.

También en la misma Stockholm School of Economics, el profesor Jonas RIDDERSTRALE, que es titular de un MBA y de un doctorado lleva a la nueva generación de los «gurús» europeos de la economía. Los profesores aconsejan actualmente numerosas multinacionales, les ayudan a revisar y prever su futuro con creatividad.

La presentación en Estados Unidos brevemente es como sigue: This book is *funky* –in both its challenging outlook and content. We like this– it fits in with our anarchic style and anything that doesn't accept the «business norms» is great as far as we are concerned. Even if this is written by two academics, we are glad none the less to recommend... after all, its not often that you really get an academic's book that is insightful, upbeat and vibrant and of use in the «real world»?<sup>15</sup>

<sup>13</sup> Jonas RIDDERSTRALE & Kjell NORDSTRÖM. *Funky Business*. En español *Funky Business. El talento mueve el capital*. Ed. Prentice Hill-Expansión. 2000. Madrid. (Business/Innovation/ Creativity).

<sup>14</sup> <http://www.kjell.org>

<sup>15</sup> [http://www.global-marketing-forum.com/kn\\_jr.htm](http://www.global-marketing-forum.com/kn_jr.htm)

En Francia: «Tirez profit du dernier tabou: Préparez-vous à être irrité. Ces deux experts et professeurs suédois au crâne rasé énoncent des vérités que nous n'avions pas vraiment envie d'entendre. Supporters du capitalisme comme on n'ose plus l'être, ils commencent par nous dire que Marx à gagner. Que la bataille des cerveaux est la seule qui vaille la peine d'être menée. Puis ils synthétisent, dans un style où les aphorismes de rocks stars voisinent avec des provocations de PDG, tout ce qui s'est fait de plus dérangeant en management depuis dix ans.

*Pour en arriver où? A nous asséner que "l'insignifiance est désormais plus problématique que l'inefficacité", qu'il faut exploiter le dernier tabou du monde de l'entreprise: l'émotion. Et ils insistent en soulignant que dans un monde d'excédent et d'excès, "pour réussir nous devons arrêter d'être normaux". C'est du management, ça? Oui, c'est une maïeutique managériale formidable. Laissez-vous emporter par leur funk, vous en ressortirez forcément différent.»*<sup>16</sup>

Seuls les meilleurs raflent la mise. Impossible à décrypter avec les grilles de lecture traditionnelles, la nouvelle époque est celle de la surabondance, des bouleversements, de la vitesse, de la dilatation de l'espace. La mondialisation accroît la concurrence en même temps que l'uniformisation et la fragmentation du monde. Pour réussir, une société doit impérativement être n.º 1 sur son secteur. Mieux: être unique. Innovez en permanence. La créativité permet de réinventer l'entreprise et les marchés. Mais les changements permanents de l'environnement impliquent d'être sans cesse à la recherche de l'innovation (continue ET révolutionnaire). L'innovation est un état d'esprit. Chaque collaborateur doit en être conscient<sup>17</sup>.

En España: en el contexto digital que genera internet las fronteras desaparecen y las reglas que se conocen no funcionan. Los negocios en un mundo *funky* en los setenta, la música *funk* interpretó los cambios sociales de la época. Hoy, el *funk* representa la revolución en el acceso a la información. El poder está en las personas, proclama el sueco Kjell NORDSTRÖM, coautor junto a Jonas RIDDERSTRALE, de *Funky Business*, un libro que va más allá de lo económico.

Son varios los ideólogos economistas que en los últimos años han vuelto a recalcar la importancia de las personas –trabajadores– como principal activo del sistema capitalista. Este supuesto humanista se está masificando en la era del conocimiento y es la base de una revolución –en parte tecnológica y en parte social– que ya está aquí y que tiene importantes seguidores en el ámbito académico mundial. Dos profesores de la Escuela de Economía de la Universidad de Estocolmo, Suecia (donde se forma la elite escandinava), Kjell NORDSTRÖM y Jonas RIDDERSTRALE, publicaron *Funky Business*, *talent makes capital dance*, es decir, el capital está a merced de las ideas y ya nada es igual.

Como en toda revolución, los cambios van desde las instituciones hasta los valores familiares, siendo el conductor del cambio la conjugación de innovaciones tecnológicas, acceso ilimitado a la información y, por ende, la internacionalización. Las antiguas reglas ya no son aplicables y eso caracteriza a la era *funky*. En los setenta, la música *funk* conceptualizó tiempos de cambio. Y tal como el popular género de James BROWN, esta era *funky* tiene mucho de improvisación.

<sup>16</sup> <http://www.blio.business-digest.fr/>

<sup>17</sup> <http://www.lexpansion.com/dossier>

NORDSTRÖM, un doctor en economía de la vieja facultad de Estocolmo, parece más una estrella de *rock* que un académico. Pantalones negros de nylon, polerón blanco con capucha y chaqueta por la que un *skateboarder* moriría, botas tipo motociclista y siete u ocho anillos en diez dedos acompañan una cabeza afeitada con mochila a la espalda. Se le considera un gurú y el grupo *Financial Times* decidió publicar su libro tras leer únicamente el primer capítulo, edición que se ha traducido a más 27 idiomas y ya es un movimiento <sup>18</sup>.

Los autores nos explican en un ejemplo el cambio necesario: Día 10 de noviembre de 1986: La nieve y el hielo cubren, lentamente, el reino de Suecia. Fuera, bajo el frío, un río de personas anónimas que sale de las oficinas llena las calles enlodadas. Mientras, en la sala de conferencias, gracias a la calefacción, el ambiente es acogedor. Tras la tribuna, uno de los líderes empresariales más importantes de Suecia se prepara para dar una conferencia a un nutrido grupo de asistentes. Como es habitual, ha preparado su discurso meticulosamente. Nada puede salir mal. Considera vital que el público capte su mensaje, porque es un mensaje importante y está basado en su larga experiencia como director de una de las principales empresas del país. De hecho, se trata de una de las mayores empresas del mundo. Pero eso no es todo. Sabe qué ocurrirá en el futuro. Incluso hay quien dice que él es el futuro. El señor presidente de «una empresa muy importante» se ajusta el nudo de la corbata y adopta el aspecto de quien va a contar algo de suma trascendencia. Se aclara la garganta y empieza a predicar: «*La mayor parte de la industria y de la sociedad no se basa en lo que llamamos "iniciativa". Las empresas y la sociedad dependen de operaciones estables y rutinarias. La imaginación tiene poca cabida y la competencia tiene mucha. Mañana produciremos lo que hoy, aunque es de esperar que de mejor calidad y a un menor coste. No nos podemos permitir cambiar bruscamente la producción porque a alguien se le haya ocurrido una idea nueva. Si lo hiciéramos, nuestra fuerza industrial y nuestra infraestructura se vendrían abajo enseguida. Necesitamos algo de creatividad, pero no mucha*». Al terminar su discurso, el señor presidente se sienta. El silencio invade la sala de conferencias. Y, al cabo de unos segundos, los asistentes le dan un cálido aplauso. El conferenciante sonrío satisfecho. Han captado el mensaje. Todo marcha bien. Reclinan sus asientos, relájense y disfruten del viaje. Diez años después, el señor presidente se acuesta tras tomarse una buena copa de Oporto añejo y de jugar una relajante partida de *bridge*. Reposo la cabeza sobre la almohada y se prepara para nueve horas de un sueño reparador, tras las que vendrá un nuevo y satisfactorio día en la oficina. Más de lo mismo. Camisa limpia y corbata. Cuando sus ojos se cierran, siente que alguien lo sacude. No es el tercer jueves de mes, de modo que no puede ser la señora presidenta. Abre los ojos. Junto a él se encuentra un joven veinteañero que se ha hecho millonario con las tecnologías de la información y lleva un *piercing* en la lengua. El joven va acompañado de un empresario de moda ruso, una asesora de inversiones de un banco, un político transexual (que se parece ligeramente a la señora presidenta), un profesor de física con un traje de goma y una estrella de Hollywood budista. Detrás de ellos se encuentra un gurú del mundo de la gestión en calzoncillos y una joven china que afirma ser una experta en termodinámica (junto a su clon). Todos ellos quieren saber si está dispuesto para hacer *Funky Business*. ¡Ya! ¡Crash! ¡Boom! ¡Bang!

<sup>18</sup> <http://www.tercera.cl/diario/2000/10/15/t-15.33.3A.ECO.FUNKY.html>

Bienvenido a la era de los accidentes. Bienvenido a la era de la alarma constante en la que reina la sorpresa y nadie puede predecir lo que ocurrirá al día siguiente. Si quiere un libro que hable del futuro, busque en otro lado. Éste no es un libro sobre el futuro. Éste es un libro sobre el *funky*, mundo en el que ya vivimos. El futuro ya está aquí.

Este libro es el resultado de una terapia personal. Lo escribimos para descifrar quiénes somos, dónde estamos, qué está ocurriendo y por qué. A pesar de que ambos somos profesores de la Escuela de Economía de Estocolmo, el libro no se basa en una investigación académica tradicional. Es el resultado de nuestra personal (a veces indiscriminada y a veces indeterminada) búsqueda de lo *Funk*. Eso no quiere decir que nuestras ideas sean simples suposiciones. De hecho, entre diez y quince años de rigurosa formación académica combinados con el irrefrenable espíritu de nuestra época nos han llevado a recorrer avenidas, autopistas y callejones sin salida de la investigación. En los últimos años, hemos leído desde *La ciencia de la administración cuatrimestral* hasta la revista *Rolling Stone*; hemos participado en consejos de dirección y visitado bares de pésima reputación; hemos hablado con primeros ministros y con ángeles de la muerte, y hemos discutido, debatido, peleado y analizado temas juntos. Nuestra meta era descubrir alguna clase de estructura en un mundo aparentemente desorganizado a través de una técnica muy sencilla: hacer preguntas, preguntas sobre los demás, sobre nosotros mismos, sobre ideas y experiencias propias y ajenas. Nuestro proyecto empezó siendo un viaje de tres exploradores por aguas desconocidas. El profesor Gunnar Hedlund, uno de los pocos y verdaderos espíritus renacentistas de nuestra época, fue clave en el desarrollo inicial de nuestro pensamiento. Además de ser nuestro mentor y un amigo muy querido, Gunnar era lo más parecido a una «Enciclopedia Británica» viviente con todos los vínculos que uno pueda imaginar. Su privilegiada mente era capaz de asociar toda clase de ideas y llegar a las conclusiones más peculiares y osadas.

Para GUNNAR, la arquitectura, el ajedrez, las sinfonías de Beethoven, el fútbol, la religión, la economía, el arte y la psicología estaban estrechamente relacionados entre sí. A veces nos perdíamos en alguna de sus «excursiones intelectuales», hasta que, por desgracia, le perdimos definitivamente. Murió el 18 de abril de 1997. Ya no está entre nosotros, pero no le hemos olvidado. Como tributo a él, a su forma de pensar y a su legado, parte de los beneficios de este libro se dedicarán a crear el premio Gunnar Hedlund, que distinguirá cada año al autor de la mejor tesis doctoral en el campo del comercio internacional. Las ideas no surgen de la nada. Se comparten y se mejoran. Se prestan y, alguna vez, se roban. Las ideas que hemos tenido a lo largo de los años han surgido de muchas fuentes. Además de a Gunnar, debemos dar las gracias a un gran número de personas. Durante diez años, el profesor Jan-Erik Vahlne dio forma y refinó el paisaje mental de Kjell. Nuestros colegas del Instituto de Comercio Internacional nos han inspirado mucho a lo largo de los años. El director del Instituto, el profesor Örjan Sölvell, ha respaldado siempre nuestros proyectos. Además, el profesor ayudante Ingalill Holmberg, jefe del Centro de Estudios Avanzados en Liderazgo, además de los demás colegas de Jonas, nos han apoyado en todo momento. Nuestro editor sueco, Jan Lapidoth, nos convenció y mimó para que buscásemos un hueco en nuestra agenda y nos sentásemos a escribir este libro. Ha sido nuestro motor a lo largo de todo el proceso. Sin nuestros agentes de SpeakersNet, Britt-Marie Hesselbäck y Sara Gazelius, seguiríamos comentando la posibilidad de escribirlo en el despacho de Kjell. Gracias por estar siempre ahí, sin importar cuándo. Katarina Lapidoth ha dotado

al libro de un excelente diseño gráfico. Su paciencia y su interés por el detalle la han hecho merecedora de nuestra mayor gratitud. También ha sido un verdadero placer colaborar con Ylva Blumenberg, que se encargó de ilustrar nuestro trabajo, una persona internacional, aplicada e inspiradora. Stuart Crainer, autor de obras de tema empresarial, nos ayudó a pulir nuestro estilo literario. Lo que empezó siendo una relación profesional se convirtió en una amistad que esperamos siga viva más allá de este libro. Agradecemos mucho su ayuda. Trabajar con él ha sido un verdadero placer.

De igual modo, nos sentimos en deuda con los cientos de directores, artistas, abogados, doctores, amigos, familiares y demás personas con las que hemos mantenido conversaciones interesantes en los últimos años. Este libro no hubiese sido posible sin vuestros comentarios, vuestras preguntas, vuestras aclaraciones y vuestro apoyo. Preste atención y suba el volumen <sup>19</sup>.

*Funky Business* es una pareja de profesores de la Escuela de Economía de Estocolmo con cabezas afeitadas diciéndonos, en jerga americana, qué nos depara el futuro. *Funky Business* es un neoyorquino explicando a los españoles por qué tienen que leer lo que los dos suecos han fraguado. *Funky Business* es la economía española, que supera al resto de Europa, al llegar a ser el primer país que exporta su sistema bancario desde que los Médicis lo hicieran y ayudaran a anunciar el Renacimiento. *Funky Business* es historia, filosofía, economía, sociología y puro instinto, todo mezclado y puesto a andar por el largo camino que conduce a la soledad de la ventaja competitiva. *Funky Business* es una guía sobre dónde ha estado la competencia y cómo estaremos compitiendo en el futuro. Es entretenido y serio. Las frases son cortas y directas. Cada pieza es simple en sí misma. Pero las ideas están unidas de principio a fin, complejidad construida desde la simplicidad, como un ADN recombinante... ensartado todo ello para crear nuestro nuevo mundo de negocios.

Jonas RIDDERSTRALE y Kjell NORDSTRÖM son buenos en esto. En la portada hay una gran fotografía de ellos con sus cabezas unidas, pose en la que han estado durante los últimos quince años. Han estado afinando su actuación durante mucho tiempo. Todo negocio es teatro. Piensan, actúan, piensan un poco más, prueban ideas, actúan un poco más, enseñan, aprenden, y ahora lo han unido todo en un libro que se titula *Funky Business*.

*Funky Business* es *funky*. Como todos los buenos artistas, RIDDERSTRALE y NORDSTRÖM dan fuerza a su contenido a través de la forma. Juegos de palabras, chistes, fotografías *funky*, se unen a la teoría económica revisionista: Karl Marx se encuentra con Jack Welch. La teoría económica revisionista habla de trabajadores que toman el control del único capital que tiene importancia en una economía de excedentes: el capital intelectual. A Marx se le hace feliz: los trabajadores retoman el control de los medios de producción. Jack Welch también está feliz: da poder a los trabajadores y éstos le hacen rico. Pero el gran ganador, por supuesto, no es ni Marx ni Welch. Nosotros, los trabajadores, somos los verdaderos beneficiarios. Nosotros somos el único capital que cuenta. El mejor de nosotros puede que valga mil veces el siguiente. La importancia de los trabajadores se refleja en

---

<sup>19</sup> Kjell A. NORDSTRÖM y Jonas RIDDERSTRALE, autores de *Funky Business*. Prefacio en la web en español de la presentación de su libro: <http://www.funkybusiness.com>



el estudio de las relaciones interdepartamentales de las empresas y de entre los mismos empleados, debe tener en cuenta esta nueva filosofía y el catalizador para aplicarlo son los RR.HH. La importancia del trabajador se desvela en una obsesión: «Demostremos que sí nos interesan los empleados»<sup>20</sup>.

Si se nos pagase por pieza terminada, como en las fábricas de la temprana Revolución Industrial, sería como si uno de nosotros cosiera todo el armario de una tropa de *girls scouts* mientras que el trabajador a nuestro lado todavía está intentando entender el patrón del vestido. La analogía no es ni absurda ni frívola. Apliquemos los más básicos conceptos de la teoría económica. Antes de la información digital (la primera fuerza del *funk*), los mercados estaban caracterizados por el ruido y el monopolio, lo que llamamos información imperfecta y competencia imperfecta. Uno podía comprar barato y vender caro porque las comparaciones eran difíciles y la producción complicada. Hoy la producción es sencilla y portales/agregadores como altavista.com nos ofrecen información actualizada sobre qué, cuándo, quién y cuánto. Hay de todo y, en principio, con la información transparente y en tiempo real sobre lo que queremos, conseguiremos todo de la forma más rápida y barata.

¡Si las cosas fuesen así de simples! A la mayoría de nosotros, las fuerzas del *funk* nos tienen aturridos y confundidos. Hay demasiada información y demasiadas opciones, y nos quedamos como niños hiperactivos con déficit de atención. Buscamos a alguien, alguna compañía que nos ayude a entender las posibilidades que nos ofrece la abundancia y tomar decisiones. ¿Pero cómo la encontramos? ¿Hay una sociedad que nos proporciona un marco de actuación?

El sociólogo dentro de nosotros analiza la situación y concluye que el mundo occidental ha desarmado al Estado y a la familia de su derecho de adueñarse de nuestros sueños... En el capítulo «Cambiar las reglas de la vida: condenados a la libertad», RIDDERSTRALE y NORDSTRÖM explican cómo ha sucedido todo esto. Y al hacerlo muestran una excitante y demoniaca representación del grito de Sartre a la angustia existencial, «La libertad», escriben, «vuelve a estar en nuestras manos. Las instituciones solían trabajar para crear certidumbres. Ahora las certidumbres desaparecen. La lealtad a ultranza ha muerto... Cambiamos las reglas de la moral. Cambiamos las reglas de la tecnología... Tenemos el poder de elegir. El sueño americano elevado a la máxima potencia –la libertad total.

"...Disfrútela"». Es en esta situación de libertad y del aumento de poder de los trabajadores de la nueva era en que los RR.HH. y sus teorías y aplicaciones en las empresas deben adelantarse a los acontecimientos y convertirse en un tutor liberal, en un compañero fiel sin temor a la infidelidad porque está seguro de la calidad y beneficios que ofrece a sus empleados, mejores y superiores a las empresas de la competencia. Se resume esta filosofía en el lema «Los empleados buscan más que un sueldo, esperan ser tratados como seres humanos»<sup>21</sup>.

<sup>20</sup> Lee G. BOLMAN, *Leading with soul: an uncommon journey of spirit*.

<sup>21</sup> Mitchell THALL, President of Epicure.

Todos estamos de acuerdo. Todos queremos disfrutarla. La pregunta es cómo. ¿Cómo vivir esta nueva libertad en la que excedente y elección vuelven locos a unos mientras que liberan a otros? ¿Cómo incluirse a uno mismo en el grupo de los liberados? Tal vez todo lo que se necesite es abrir camino a las emociones. Los negocios con éxito se construyen sobre emociones, no sobre productos. Todos los productos se pueden copiar, todas las estructuras organizacionales se pueden copiar, todas las ventajas competitivas son efímeras. ¿Qué hacemos? Al comienzo de este prólogo, hablábamos sobre el viaje al que *Funky Business* nos invita a partir. Por el camino, RIDDERSTRALE y NORDSTRÖM, nos llevan a través de la «desagregación» de las economías de mercado contemporáneas. Al final queda una variedad infinita de productos de calidad para elegir; la misma variedad de identidades corporativas a las que adherimos, como cliente o como empleados. Ésa es la pieza clave, la emoción en el trabajo, «Disfrutar es el mejor estímulo que hay»<sup>22</sup>, *funky* representa la revolución del trabajador inteligente, del empleado total considerado en su aspecto técnico y humano.

¿Por qué esta compañía y no otra? ¿Por qué algunas firmas construyen una relación emocional con sus *stakeholders*, y otras no? Al final, es esto lo que *Funky Business* procura explicarnos. El último capítulo de este libro, «Sentirse *funky*», presenta un convincente informe de cómo las emociones conducen los negocios, y cómo provocar emociones para conseguir objetivos. Las compañías deben construir «la empresa emocional», «El éxito», nos dicen, «requiere que se baje el objetivo de la cabeza al resto del cuerpo».

Amor, intuición, anhelo, se imponen a la tribu de empleados y clientes que viven los productos y servicios de su compañía y no los de otra compañía. «Una compañía bien administrada atiende simultáneamente a las necesidades de sus accionistas, sus empleados y la comunidad en general»<sup>23</sup>.

En un mundo en el que la identidad personal se deriva de las pautas de consumo de cada uno, la lealtad, tanto del capital intelectual como de los clientes, está ligada a los sentimientos y las fantasías evocadas por las marcas. Cada marca, cada compañía, representa una tribu. La pertenencia es voluntaria. Nos unimos, nos vinculamos, nos enfadamos, nos vamos, encontramos una nueva emoción. *Funky Business* es excitante y promiscuo. RIDDERSTRALE y NORDSTRÖM nos invitan a tener el coraje para disfrutar<sup>24</sup>.

4.1. *Estudio del Funky Business, la e-teoría, donde «e» equivale tanto a electrónico como a emocional.*

Los autores del libro son considerados como los gurús de la nueva economía que viajan de país en país para exponer su fórmula secreta para triunfar. Sus calvas y su sempiterna negra son su presentación para declarar la guerra a los anquilosados métodos de la economía tradicional. Son ase-

<sup>22</sup> Dave LONGABERGER, Director Ejecutivo The Longaberger Co.

<sup>23</sup> R. MOSS KANTER, *When Giants Learn To Dance*.

<sup>24</sup> David ALLEN, Profesor del Instituto de Empresa, Madrid. Prólogo a la edición española de *Funky Business: el talento mueve al capital*. Ed. Alambra. 2000. Madrid.

sores de empresas *funky* como Arthur Andersen, Walt Disney, proponen la filosofía *funky* que se basa en desarrollar proyectos únicos (lo vulgar nunca gana) asumir riesgos y aprovechar al máximo la tecnología. Para ellos el talento mueve el capital, presenta numerosas estadísticas y ejemplos para que las empresas lo desarrollen y apuesten por la creatividad de todo su equipo, potenciando el diálogo y valorando sus propuestas, fracasen o triunfen. Mantener en el siglo XXI las jerarquías verticales (gente que piensa y gente que hace) es un camino hacia el fracaso porque las soluciones surgen en un plano horizontal. Apuestan por proyectos concretos y temporales <sup>25</sup>.

Como se presentan ellos mismos, los profesores suecos son los nuevos gurús de la economía, ¿una reacción oportuna?, ¿una operación de marketing académico-mediático?, seguramente una verdad ecléctica de oportunismo, de inteligencia y de creación.

Los tiempos están cambiando, pero en las dos últimas décadas parece que lo hacen a velocidad de la luz, disparada en los hilos de las autopistas de la información en fibra óptica y de efecto mariposa <sup>26</sup> en cualquier fenómeno interno o externo en las empresas.

La globalización o interconexión total ha permitido la expansión casi instantánea de esta nueva teoría con la conjunción, no astral, sino económica y tecnológica del auge de las empresas relacionadas con la información y especialmente con internet (e-commerce, e-business, etc.) suponen una nueva guía para la comprensión de los nuevos fenómenos y una ayuda para afrontar los retos de futuro. Aunque como se aprecia últimamente el derrumbe de algunos valores bursátiles de Nasdaq, Ibex Nuevo Mercado –con su espectacular descenso vertiginoso de Terra-Lycos– supone una dura corrección al «ciberoptimismo» de finales de 1999 y mediados de 2000. La corrección bursátil, empresarial y el impacto de ello en la sociedad y también en los trabajadores de estas empresas supondrá pues una prueba de fuego, una batalla acarnizada de lo real contra lo *funky*. En el último trimestre de 2000 algunas empresas *soufflé* de internet han bajado o incluso cesado su actividad, los expertos vaticinan que sólo el 20% o el 10% de las ciberempresas resisten el embate del primer o segundo año, el mercado pues sigue siendo el perfecto corrector de esas subidas fortísimas desde el boom económico de los sesenta.

*FUNKY BUSINESS* nos dice que el nuevo mundo es diferente. Debemos olvidar el antiguo orden mundial. Olvidar lo que sabíamos ayer. La realidad revolucionaria es que 1,3 kilos de cerebro tienen la llave de nuestro futuro. El libro nos invita pues a la **creación de un nuevo mercado: el mercado de la materia gris**. No seremos tan exagerados como para considerarlo como el emergente

<sup>25</sup> *EL MUNDO* 2-11-2000. Artículo de Edurne Asensi.

<sup>26</sup> Error en cadena debido a una deficiente o errónea apreciación en un punto o terminal de la red mundial que registra, analiza y transmite los cambios de la atmósfera y sus variables –temperatura, humedad, velocidad del viento, presión atmosférica– y que realizan las predicciones meteorológicas. Un error en una parte de la malla pasa sucesivamente a los otros puntos y a la hora del cálculo se produce un error u oscilación mayor de la predicción: efecto mariposa proviene del símil que un simple aleteo de una minúscula mariposa al lado de una estación meteorológica conectada a la red mundial, produciendo un error en el anemómetro, luego tiene un efecto multiplicador en los sucesivos análisis a mayor escala. En el aspecto económico o de RR.HH. un error de apreciación en la empresa, por ejemplo en un trabajador, puede tener efectos perjudiciales en el conjunto de toda la empresa.

mercado secundario donde más que el conocimiento **es el talento lo que importa**, el conocimiento está al alcance de todos los que estudian una materia, el talento es el elemento imperceptible, un activo empresarial todavía sin clasificar pero que desde luego hace que la empresa gane en prestigio, efectividad, en beneficios, confianza para con los consumidores y también en su cotización.

Los encargados de RR.HH., por ejemplo, en su esencial tarea de selección de personal, deben adiestrarse para ese nuevo *input* o cualidad que posee el empleado ideal para la empresa, los tests de conocimientos, de personalidad, de CI, las figuras, sucesiones lógicas, la lógica matemática, inteligencia verbal, memoria visual, agilidad mental, todo sigue siendo necesario pero lo diferencial, el nuevo requisito a partir de ahora, consiste en captar en ser capaces de detectar el talento en su estado puro: en la observación o respuesta inesperada en la entrevista personal, en la actitud delante de las dificultades en una dinámica de grupo, en su capacidad camaleónica en los diferentes ambientes de evaluación... el talento se percibe en fragmentos de pruebas convencionales pero donde se apreciará mejor será en el ámbito laboral, en la muestra de confianza del seleccionador y del empleador para ocupar un cargo con responsabilidad, en el período de prueba otorgándole la máxima libertad y la franqueza con los superiores para desarrollar la virtud recién descubierta o intuida. Las empresas de selección de personal se arriesgan poco, se basan en pruebas «teóricas», pero el talento puede estar oculto en un posible «descartado», una pérdida imperdonable que al cabo de poco tiempo puede estar compitiendo en su contra, resentido contra la otra empresa o aupado por la otra para mejorar y desbancar la que inicialmente le había rechazado. El talento existe, sólo hace falta saber cómo se manifiesta, detectarlo y explotar el nuevo filón del siglo XXI.

La ventaja competitiva está en ser diferente. Las diferencias vienen, cada vez más, de la manera de pensar de las personas, más que de lo que hacen las organizaciones. Hoy el talento es lo único que mueve al capital. Siendo así, no podemos hacer negocios como antes, necesitamos *Funky Business*.

La tecnología, las instituciones y los valores están en un período de subversión y derrumbamiento. Estas tres fuerzas, interconectadas, marcan el rumbo del cambio. Son elementos que se transforman entre sí y crean una aldea global de turbulencias, tribus y fusión. Eliminamos las normas de nuestras vidas, en nuestro beneficio y en el de nuestros hijos. Le guste o no, estamos condenados a la libertad: la libertad de elección.

Estas tres fuerzas están modelando un mundo misterioso y apasionante. Lo primero que está cambiando es la manera de operar de la sociedad. El comportamiento social, las esperanzas y los sistemas están experimentando cambios sísmicos. La sociedad se está reestructurando, siguiendo unos rasgos tribales, y el exceso se convierte en un modo de vida y de negociar. Sólo sobrevivirán quienes tengan una receta única.

La segunda área en la que se producirá un cambio más acusado es la de las grandes instituciones de nuestra época: las corporaciones. La complacencia corporativa del ayer ha dado vía libre a la inseguridad y al miedo. Así que, ¿en qué se diferenciarán las organizaciones emergentes de las de antes?

Y ¿qué lugar ocupa el humilde ser humano? En medio de esta vorágine de cambios, todos buscamos comprensión, respuestas, desarrollo, habilidades y perspicacia. Por tanto, ¿cómo deberíamos liderar a los otros y dirigir nuestras propias vidas?

¿Qué necesita hacer hoy y mañana para prosperar en el nuevo mundo? Alberto ALESSI, Steve JOBS, Richard BRANSON y Jorma OLLILA ya lo han conseguido. Están explotando el último tabú: competir sobre la base de los sentimientos y la fantasía. La empresa debe seducir al cliente y al propio empleado por eso debemos prepararnos para un nuevo concepto el e(motional) commerce, que complementa el e-business, una humanización en el entorno empresarial.

**Empresas Funky:** Aunque han surgido mucho antes de esta nueva teoría que revoluciona todos los ámbitos sociales y económicos: en tecnologías, instituciones y valores, hay algunas empresas que ya se consideran *funky*, algunas de ellas españolas y ello se debe a que han adoptado esa nueva filosofía, un rejuvenecimiento a la hora de tratar a los trabajadores y su relación con sus directivos. El ejemplo más espectacular es el supuesto INDITEX S.A. –que se compone de la famosa y extendida ZARA, y de otras cadenas de ropa como Massimo Dutti, Pull & Bear, Bershka y Stradivarius– con un crecimiento casi milagroso INDITEX <sup>27</sup> ha «invadido» casi todos los países de occidente, ropa moderna, que recoge, o casi plagia, las últimas tendencias para clientes de cero a cuarenta años, ropa informal, de calidad justa para una temporada, con buen corte y de imagen cercana. Para su extraordinario éxito, a parte de esta estrategia de recopilación de las tendencias de la moda de cada temporada y de su fabricación a un coste más que razonable, es esencial también los trabajadores de las tiendas y de sus fábricas textiles; su inicio en A Coruña ha saltado mayoritariamente a los países asiáticos, pero los ejecutivos, un grupo unido y fuertemente competitivo; han sabido ejecutar la idea de su fundador, además de los ejecutivos o directivos es importante el papel de la venta directa, de la imagen corporativa, pero informal, de sus empleados, la cercanía en la dinámica de venta, posibilidad de coger la ropa, probarla, dejarla donde uno quiera, vuelta a los estantes, pregunta a la dependienta, que parece una amiga, lo instantáneo de la búsqueda de la talla, el conocimiento de cuándo llegará la ropa que uno desea, cuándo vendrán nuevos modelos, etc., resumen ese nuevo aspecto de los trabajadores. Podemos considerar Zara, por ejemplo, como una empresa *funky* las dependientas cada temporada van uniformadas, siempre con ropa que se puede comprar en la estantería, indirectamente venden el producto trabajando, la juventud de sus trabajadores y el estilo directo y franco facilitan la conexión con hijos y padres que compran, la horizontalidad que se respira en el ambiente laboral hace que desde el capataz hasta la dependienta más novel hagan el mismo trabajo, nadie para, todos se mueven en un hormiguero de pantalones, jerseys, tops, trajes, camisas, estanterías, orden y desorden. En ese ambiente de trabajo se percibe dinamismo, satisfacción y atención continuada, es por lo tanto una empresa *funky*, una empresa con talento, inteligencia y servicio.

Otra empresa *funky* es Pans & Company, una adaptación singularísima de la filosofía de las franquicias al más puro estilo americano de McDonald's: una empresa de *fast-food* adecuado a la cocina mediterránea, la de los bocadillos, la variedad y calidad de sus productos han facilitado su

<sup>27</sup> <http://www.inditex.com>

expansión por toda España, consideramos que merece el calificativo de *funky* por su singularidad y éxito debido a la inteligencia de su planteamiento y de su estrategia empresarial. Su diseño rompedor, un ajedrezado clásico con amarillo chillón, anuncios originales en los medios de comunicación y precios competitivos favorecen su triunfo. La relación con los trabajadores es distinta del anterior supuesto ya que al ser una franquicia la empresa proveedora o matriz proporciona los productos pero no se hace responsable de los trabajadores que son contratados por quien explota la franquicia en aquel local en concreto, no obstante eso, la filosofía empresarial también se intuye en el servicio y atención al cliente.

Danone es una multinacional *funky*, empresa alimenticia puntera en productos e investigación; recientemente ha renovado su imagen corporativa con una finísima y roja lengua que se relame su propio nombre, autoafirmación de seguridad y confianza en el futuro. Su relación con los trabajadores, en este supuesto, con los investigadores –caso de Actimel, o de la gama de Postres Grandes Maestros– y de los creativos es tan importante como la calidad en su producto, el talento, y la confianza en sus productos es el fruto de su éxito y de su consumo mayoritario.

Retevisión ha supuesto un giro en el rudo y antipático mundo empresarial de las telecomunicaciones; con una imagen joven y directa supone una innovación en su actividad, debido a la juventud de sus directivos y a la aplicación de ideas frescas e inteligentes para los servicios que ofrece; es sin duda también una sociedad *funky*.

En el libro también se estudia el papel que tiene el Estado nación en esa nueva era:

NORDSTRÖM asegura que el libre flujo de la información no hace caso a las fronteras; es el principio de la presente revolución. Tampoco el capital. «Tenemos organizaciones internacionales, empresas multinacionales... el Estado nación, como unidad básica de análisis, ha perdido su rol». Se distingue una diferencia entre nacionalidad, que es algo que está dado, y la posibilidad de elegir. La nacionalidad ya no determina la propiedad y ejemplifica con un equipo de fútbol, donde no sólo los jugadores tienen diferente nacionalidad, sino que los auspiciadores son de un país, los propietarios son de otro y, los directivos, de otro». «¿Es eso acaso un equipo nacional?». La geografía aún importa, pero el Estado nación es demasiado pequeño para influir en el contexto internacional y demasiado grande para asistir a las personas en sus intereses particulares y cada vez más diferenciados. «Necesitamos instituciones internacionales que lidien con problemas auténticamente globales, como el tráfico de drogas, el medio ambiente y la pobreza», agrega el profesor.

Aplicada esta reflexión a los RR.HH. debemos ser capaces de descentralizar su función asignada, la concentración en el departamento de los asuntos laborales es necesaria pero la irradiación de la influencia del departamento debe respirarse en todos los sectores de la empresa, desde la limpieza hasta el director general, el intelecto y el talento está en el interior de cada trabajador, los responsables de los RR.HH. tienen el deber de hacerlo aflorar, de provocar la emersión del máximo potencial laboral.

Internet como catalizador de esa nueva teoría: un elemento clave en esta masividad de la información es Internet. «Puedes hacer lo que sea en Internet, incluso encontrar a tu futura esposa», asegura NORDSTRÖM y agrega que se irán construyendo comunidades en la red en torno a intereses comunes. «La posibilidad de personalizar tu propia vida está y se puede correr el riesgo del aislamiento individual», pero así como las *chances* de elegir son infinitas, la continuidad de la diversidad está asegurada, dice.

En el área que estudiamos son innumrables el número de páginas web que están en la red de redes, todas las empresas de RR.HH. se han apresurado a colgar sus servicios a todo el mundo, la sola introducción de RR.HH. en cualquier buscador da increíbles resultados: empresas de siempre, prestigiosas y poderosas, nuevas creaciones empresariales sólo *on-line*, revistas, portales temáticos y páginas personales. La interacción e inmediatez facilitan el intercambio de opiniones y de nuevas teorías, como lo demuestra la filosofía *Funky Business*.

Pero para acceder a la internacionalización, el inglés es fundamental, y para que el talento derive en ideas que hagan bailar al capital, la educación debe ser lo primero. «La Unión Europea aún cobra impuestos de 126% a la carne para proteger a sus productores». «Latinoamérica está lejos de ello y se inscribe entre los perdedores en la brecha digital. La educación es prioritaria y para satisfacer esa necesidad, el mundo industrializado debe dar el primer paso, abriendo sus barreras al comercio exterior: Inaceptable», concluye. El talento no debe tener ni barreras ni obstáculos, todo debe ser de libre circulación y más aún el capital humano, o mejor, la riqueza en talento que tienen las personas puede ser exhibida desde la creación y libre acceso de Internet por las personas que lo posean y tengan la audacia y valentía de ofrecerse o vender su idea, producto, servicio o trabajo, tanto a clientes como para contratarse para otras empresas. Una página personal bien realizada, una original puesta en escena de su producto, un anuncio ingenioso o incluso el envío por e-mail de sus ideas o propuestas a las empresas permite que el talento sea absorbido y exprimido al máximo por aquel que sepa detectarlo y aprovecharlo. Los RR.HH. pues tienen que hacer también una labor exploratoria, unos nuevos Livingstone en busca de su Victoria cibernética que enriquezca la empresa a la que sirven o para quienes realizan trabajos esporádicos, la presentación de nuevas promesas –futuros y brillantes empleados– que suponen a la vez una recompensa para la empresa seleccionadora y un prestigio frente a las otras debe encontrar su manantial en Internet, la verdad está ahí fuera, para las empresas o departamentos de RR.HH. primero lo mejor está aquí dentro –en la misma empresa, *elevando la rentabilidad personal*<sup>28</sup>– y también está ahí fuera: en Internet, el tablón de anuncios y oportunidades más grande del mundo.

*Funky*. Un concepto, una nueva era. Actualmente las empresas deben seducir a sus empleados y sus clientes, he ahí dos sectores nucleares de la actividad empresarial. La seducción a los empleados se debe producir con una valoración individualizada, con focalización personal y con el ánimo, por parte del departamento de los RR.HH., de sacar de cada uno lo mejor, con modernidad, novedad en las técnicas de motivación y con la libertad de decisión y confianza premiada. Es la filosofía de las empresas *funky*, que hemos definido anteriormente.

<sup>28</sup> PORRET GELABERT, Miquel. «Dirección y Gestión de los RR.HH. en las organizaciones». Pág. 110. *Optimización de la plantilla*, Ed. UB. 1997. Marzo. Barcelona.

En los RR.HH. de una empresa son esenciales la organización personalizada con la iniciativa, la responsabilidad y la participación en todos los procesos importantes de la actividad que desarrolla la misma, es el llamado *márketing interno* <sup>29</sup> además que con incentivos económicos, con la valoración y el **reconocimiento de los directivos publica y sincera**, probablemente, lo más difícil: el reconocimiento humano, un *warm management*, filosofía que debe regir en todo.

El modelo *funky* es en un principio el arte de la seducción, de una atracción global hacia los servicios o productos que ofrece la empresa frente a otras que ofrecen algo semejante.

Así las empresas deben ser el imán, tener una fuerza seductora y atrayente para con los empleados, en general el empleado o trabajador de una empresa debe sentirse bien en su lugar de trabajo, debe sentirse valorado y sin miedo hacia el futuro. La seducción hacia el empleado se refiere más bien a los trabajadores de las nuevas empresas que basan su riqueza en el capital humano, los RR.HH. deben ser el departamento esencial de las empresas para captar y retener ese potencial para el desarrollo de las mismas (en el proceso de detección en la doble vía: interna, que son los propios trabajadores y externa, a través de Internet o por el método «tradicional»).

No es extraño pues que aparezcan noticias en periódicos y telediarios de empresas norteamericanas, de tecnología y de gran especialización en sus actividades, de la empresa-casa o de la *business leisure*, es decir, la empresa total que además del salario y otros incentivos económicos ofrece otros servicios: guardería, área de distensión, *gaming-room*, salas o pistas de deporte: sauna, pistas de tenis, canchas de *basket*, todo en un ambiente natural y relajado que permite relajar a los trabajadores y aumentar su creatividad, productividad y el rendimiento empresarial. El mimo del trabajador, insistimos, siempre especializado y necesario (altamente valorado por sus conocimientos y valor) hace que las empresas tengan que ser más que un centro productivo: pasan a convertirse en un segundo hogar, donde son escuchados, valorados, apreciados, recompensados y queridos; lo resume la frase «Todo trabajador lleva escrito: hágame sentir importante» <sup>30</sup>.

En el *warm management*, el departamento de RR.HH., además de las clásicas estrategias que deben desarrollar para la motivación y el crecimiento de los empleados en sus responsabilidades: técnicas enseñanza-aprendizaje, el *role playing* (teatro, situaciones laborales ficticias, analizadas por el grupo), dinámica de grupo, simuladores <sup>31</sup>, *brain storming*, motivación, método de Maigret <sup>32</sup> –que pasa por distintas fases: delegativa, interrogativa, investigación, comprensión y conclusión para la posterior aplicación de lo descubierto– se debe «comprender en lo intelectual y en lo afectivo» <sup>33</sup>.

<sup>29</sup> QUINTANA PARDO, Ismael. «RR.HH. y *márketing interno*». Pág. 179. *El *márketing interno**. Ed. Pirámide. 1991.

<sup>30</sup> M. KAY ASH. D.G. de Kay Cosmetics.

<sup>31</sup> GRANADOS, Jaime A. *Capacitación y desarrollo personal*. Págs. 177, 192. Ed. Trillas, 1999. Barcelona.

<sup>32</sup> RODRÍGUEZ PORRAS, J.M. «El factor humano en la empresa». Pág. 7. *Motivación en el trabajo*. Madrid. Deusto. 1999.

<sup>33</sup> Ídem. Pág. 206.



La Idea como esencia: con la irrupción global de la red más global, Internet, todo el mundo es libre, según ellos, así todo está en movimiento y la actividad empresarial en todas sus formas se convierte en una seducción permanente. La conclusión pues a esta nueva concepción es que la empresa o la estrategia empresarial mediocre no ganará jamás: saber, olvidar el orden establecido son necesarios para el triunfo. En un mundo lleno de excedente y de mercancías o servicios colapsados, saturados por una competencia y lucha de precios despiadada son las **ideas** lo que las diferencia, la inteligencia sobre la materia, el producto seductor y altamente necesario sobre las convenciones; así pues el futuro depende del cerebro, los mercados tendrán que crear pues un nuevo mercado de valores: el de la materia gris.

Otra idea esencial del fenómeno de 2000 es la teoría que sólo el talento puede hacer bailar o, mejor, danzar el capital –por lo que implica de técnica, belleza estética y perfección en su ejecución–. No se trata de una frase ingeniosa sino un nuevo concepto de rentabilizar y maximizar los beneficios de las inversiones, se trata pues de cambiar los modos de hacer tradicionales, la verdadera ventaja se sitúa en el liderazgo intelectual y en la libertad. La tecnología, las instituciones y los valores deben seguir esta nueva filosofía, así pues estos tres pilares constituyen la tríada de energías y el origen del cambio, se influyen mutuamente y crean una aldea global o mundial caótica dividida en pequeñas tribus y en sucesivas fusiones. La desregulación total del mercado, de mercancías, de capitales y, pronto, de trabajadores produce necesariamente disfunciones en todos los aspectos y sobre todo en las personas. Se desee o no, la mayoría de los hombres son condenados a ser libres: **libres de elegir**.

Estas fuerzas motrices están a punto de poner en un lugar primordial el mundo interconectado de una forma nunca conseguida antes: la **heteroarquía** que se compone de diferentes jerarquías lineales donde cada individuo está sujeto a un proyecto, a una profesión determinada, a un grupo de personas.

Son las llamadas E-MOCIONES. Los trabajadores deben pues prepararse para el E-(motio)commerce, una de las principales novedades introducidas en el libro, jugando con las palabras e-business e inteligencia emocional, los autores pretenden integrar en un solo concepto, hoy la competitividad no puede basarse únicamente sobre el lugar estratégico de la empresa, la tecnología o la organización. Las empresas deben fundar sus monopolios temporales sobre la emoción y la imaginación.

La descentralización que hemos anunciado anteriormente debe aplicarse también en los RR.HH., la heteroarquía y el E(motional)-commerce: aplicar la emoción y la imaginación en la potenciación de la capacidad de trabajo y en la resolución de conflictos no se trata de una propuesta hipócrita o preconcebida débil de la empresa frente su empleado, tenemos que desterrar la idea que emoción o trato humano supone una flexibilidad inadmisibles para con los subordinados, no hay que confundir la flexibilidad adecuada con la disciplina <sup>34</sup> imprescindible, necesaria

<sup>34</sup> WAYNE MONDY, R. y NOE, Robert M. *Administración de RR.HH.* Pág. 558: «la disciplina es un estado de autocontrol y conducta ordenada del empleado indicando un genuino trabajo de equipo dentro de una organización (...) disciplina laboral: legislación: amonestaciones, faltas, despido. Ed. Prentice-Hill Hispanoamericana, S.A. 6.ª Edición. 1997.

para mantener el orden y buen funcionamiento, convivencial y productivo en la empresa. Tan importante como la creatividad lo es el orden sin dejar de combatir y solucionar problemas graves como el absentismo laboral <sup>35</sup>.

Tenido en cuenta este punto corrector de la disciplina la mayor parte de los trabajadores no son conflictivos y trabajan con más efectividad si se les valora y se potencia mediante una política de incentivos y recompensas, éste sería el caso de las *stock-options*, fuertemente criticadas por el abuso en algunas empresas que tenían poco que perder y mucho a ganar, sino que debemos analizar su origen como una retribución directa de los empleados de una empresa, que cotiza en el mercado secundario, la bolsa, y como mayor sea el trabajo para dar valor a la empresa, la tan citada frase «dar valor a la acción», más remuneración tendrá el trabajador con su participación directa en las acciones (adquiridas a bajo coste y con la posibilidad de venderlas al cabo de uno o dos años cuando el valor haya ascendido gracias a su trabajo). Las *stock options* han supuesto la forma más extrema de participación directa de los empleados en la empresa, con un beneficio, a veces multimillonario, que en muchas ocasiones ha perdido su finalidad originaria: dar valor a las empresas medianas y pequeñas que cotizan en bolsa, no las grandes compañías con garantías de ascenso de su valor.

«La creatividad se reduce cuando todos siguen las reglas» <sup>36</sup>, esta frase acertadísima es el resumen y síntesis de la conjugación de orden e imaginación que propugnan los profesores en *Funky Business*. «En la era de la información es preciso escuchar las ideas de los demás» <sup>37</sup>, es el mercado de la materia gris, el talento que mueve el capital, la energía mental y creadora clave de la evolución humana en todos los aspectos y ahora en la actividad intraempresarial.

Entre otras, las cualidades que deben poseer los trabajadores son la madurez emocional, la independencia, el realismo, el valor, ambición, insistencia, empatía, buen humor, flexibilidad y aguante... <sup>38</sup>, todo es positivo y necesario para trabajar y rendir al máximo en la dinámica empresarial, pero la innovación en los valores laborales y la creación de sinergias positivas, aunque sea reinventando lo ya descubierto, es esencial para que la rueda del mercado continúe su fuerza motriz de creación de riqueza y bienestar.

El estudio de los expertos de las ideas expresadas en el libro lo califican como provocativo y lo comparan con la obra de Tom PETERS (*The Pursuit of the Wow!* publicado en 1994 y traducido a varios idiomas), los autores entienden el *management* como una materia de estudio seria pero olvidando la excesiva frialdad a la hora de tratar asuntos económicos y decisiones arriesgadas. Ello se vislumbra en que los expertos sobre la materia siempre llevan trajes tan austeros como su lenguaje <sup>39</sup>.

<sup>35</sup> EMANUEL, Isobel. «Guía del directivo para solucionar problemas de personal». Pág. 159. Ed. Folio. *Biblioteca de Desarrollo Directivo*. 1995.

<sup>36</sup> David M. KELLEY, Fundador de IDEO Product Development.

<sup>37</sup> John SCULLY, Ex Director General de Apple Computer Co.

<sup>38</sup> AA.VV. «Las cualidades personales más necesarias para la empresa». Págs. 29, 40, 59, 84, 96, 106, 112. Biblioteca Deusto Desarrollo Personal. 1992.

<sup>39</sup> Elizabeth LAVILLE. Colaboradora en el portal <http://www.utopies.com> y en <http://www.blio.business-digest.fr>

Los libros de la mayoría de los teóricos y expertos sobre el *management*, y también puede hacerse extensivo al campo de los RR.HH., tratan con asiduidad de temas tristes, aburridas teorías y planificaciones con una mezcla de gráficas y estadísticas que les aprisionan. Dirigiéndose sólo al aspecto intelectual de cada lector, dentro de la literatura empresarial, estos autores «aburridos» han contribuido a crear una visión arcaica de su trabajo: una dulce tortura cotidiana en la cual es imposible hallar placer o energía en el lugar de trabajo.

En un mundo donde aparentemente las oportunidades son ilimitadas a la vez que la incertidumbre crece a la misma velocidad podemos decir que **todo lo que está a punto de nacer está a punto de morir**<sup>40</sup>. Hace falta pues cambiar las actitudes e ir más allá de lo que podemos imaginar. *Funky Business* nos abre el camino hacia una nueva era en el mundo del trabajo: hace falta cambiar, volcar el orden establecido en un primer estadio, para cambiar luego radicalmente la forma de análisis de los acontecimientos y experimentarse en la solución de los nuevos riesgos y oportunidades. *Los RR.HH. juegan pues un papel primordial en dicha revolución: descubrir el talento que llevan dentro cada uno de los trabajadores de la empresa.*

La cubierta del libro, con las cabezas calvas chocando, con el ritmo del libro ágil y rápido, con conceptos nuevos, párrafos cortos, fotos vairadas y lemas clave que consiguen atraer la atención del lector convierten el libro en la mezcla de teoría visual, o filosofía de masas con múltiples utilidades aplicables en casi todos los ámbitos económicos, en todos los niveles e incluso en el aspecto personal, tanto laboral como privado, para entender e integrarse en la nueva economía, mezcla de imagen, bits, imaginación y efectividad.

Como hacen pocos autores o teóricos los de *Funky Business* se aplican a ellos mismos las recomendaciones del libro (una máxima en todo debe ser: **cree lo que dices y actúa creyéndotelo, sólo así convencerás**) y aumenta la eficacia de sus demostraciones, proponen más que un producto, es un sueño y una emoción, reinventan su mercado con creatividad e inteligencia, captan la atención de los consumidores, mezclan conceptos o ideas heterogéneas en el mundo económico y crean un poco de desorden, necesario para que el lector o aplicador de la nueva teoría pueda adaptarlo a su conveniencia.

Los autores dicen que la empresa del siglo XXI es una aventura formidable y excitante que debe entusiasmar a cualquiera, donde los valores y la creatividad cuentan ya más que ser competente o la función que uno tenga dentro de la empresa, debe ser una experiencia humana que ayude al crecimiento personal del trabajador.

Aprovecharse del último tabú: los dos expertos suecos son unos acérrimos defensores del capitalismo aunque reconocen abietrtamente que Marx ha ganado. Esta aparente contradicción es el resultado de la introducción de nuevos conceptos en su manera de entender, de producir y tratar con los

---

<sup>40</sup> Bob DYLAN.

empleados, así ellos conciben no una lucha de clases sino una confrontación de cerebros, como explícitamente hacen en las portadas de todas sus ediciones, sintetizan, incluso con aforismos rockeros, todo lo que será importante en el *management* en los próximos diez años. ¿A dónde quieren llegar? Al centro del problema en todas las empresas «los problemas insignificantes, generalmente, suponen más dificultades que la propia ineficacia», así hace falta explotar, exprimir todo el jugo del último tabú de la empresa: la emoción.

Los autores dan mucha importancia al hecho que en un mundo donde hay excedentes y exceso sólo para triunfar se debe dejar de ser normal, para ser algo totalmente original, creativo, emocionalmente productivo e intelectualmente activo.

En el libro los autores pronostican lo que sucederá entorno al *management* en los próximos diez años. Con el lema «la insignificancia será en lo sucesivo más problemática que la ineficacia», quien no se hace notar no existe en un mundo de imagen e interconexión. Así pues hace falta explotar, exprimir como nunca, el último tabú del mundo empresarial: la emoción. Subrayan que en el mercado global en el mundo casi todo es excedente y en exceso, para triunfar pues se debe cambiar, resistirse a ser normal, se debe ser diferente en el trabajo, en el servicio y en el producto <sup>41</sup>.

La normalidad pues parece un signo de atraso. Una debilidad de la uniformización de estándares a la que tiende el mercado y la dinámica social o empresarial. La igualdad hace más fácil el intercambio de productos, una homogeneización de consumidores a escala global permite producir para todo el mundo en el emplazamiento más ventajoso y luego distribuirlo a precios competitivos. Pero la igualdad lleva necesariamente al tedio, al aburrimiento y a una abulia mental que afecta a los trabajadores y el mercado consumista, es necesario, como se conoce en *márketing*, ir variando el envase de los productos, introducir la palabra NUEVO en los envases para que, paradójicamente, el producto sea siendo igual (de la misma calidad y casi de la misma composición).

Trasladando dicho ejemplo a los RR.HH. es evidente el parecido y su aplicación tanto en los departamentos como en los trabajadores: la igualdad, la homogeneidad de técnicas y estrategias en un mismo ramo o sector empresarial es necesario para el arranque de la nueva actividad, para una empresa novel la copia es esencial, el mimetismo en las estructuras supone un ahorro de primeros inconvenientes y posibles fracasos en la puesta en marcha de la actividad, pero una vez funcione, cuando sea autónoma y a pleno rendimiento, es necesario que el responsable en RR.HH. analice la situación exacta de la empresa, sus necesidades concretas y propias, diferentes de las otras introduciendo modificaciones valientes, punteras que permitan la placidez en la actividad productiva y la perfecta comunicación entre los empleados: «La alta dirección siempre es accesible» <sup>42</sup>, «Eliminar diferencias entre los directivos y los demás» <sup>43</sup>. Es la aplicación de lo que hemos llamado el *warm management* dentro de la Teoría *Funky Business*, «cuando más sepan los empleados mujer para la

<sup>41</sup> <http://www.lexpansion.com/dossier.asp>

<sup>42</sup> Andrea NIEMAN, Asistente administrativa de Rolm Corporation.

<sup>43</sup> Ken IVERSON, Presidente del Consejo del Administración de Nucor Corporation.

compañía»<sup>44</sup>, «un individuo sin información no puede asumir responsabilidad»<sup>45</sup>, la cercanía con los trabajadores es la esencia de esta nueva filosofía: el talento del trabajador y el descubrimiento de la materia gris como revulsivo del capitalismo, pero siempre debe tenerse en cuenta la ecuación confianza, delegación y respeto.

### III. CRÍTICA Y EXPERIENCIAS

#### 1. Humanismo y talento, última tendencia en la economía y RR.HH.

El Humanismo en el ámbito de los RR.HH., descubierto en las décadas de los ochenta y noventa, ha supuesto una revalorización de las relaciones intraempresariales, considerando como valor fundamental para el desarrollo y crecimiento de la empresa en la explotación de su capital más importante el capital humano, concretándose en el descubrimiento de un nuevo mercado: el mercado de la materia gris. El pretendido descubrimiento de los autores suecos no es propiamente un descubrimiento estricto, ya que la fuga o el robo de talentos o «cerebros» ha sido una constante entre las empresas tecnológicas o las instituciones públicas de investigación; son numerosos los informes que hablan de la fuga de cerebros de Europa, especialmente grave en España, hacia Estados Unidos, donde los investigadores, los grandes gerentes, los mejores profesores en cualquier materia residen y trabajan allí, favoreciendo la espiral de mayor crecimiento, número de patentes y avances tecnológicos que permiten que EUA sea la locomotora mundial del tren de la economía y también de las principales teorías económicas, aunque no humanas.

«Nosotros dirigimos como seres humanos, no dirigimos como corporación ni como profesionales, ni como institución»<sup>46</sup>, es el lema que prepondera en las empresas, aunque debemos matizar qué tipo de empresas. En el mercado la tipología empresarial se ha dividido clásicamente en los sectores primarios, secundarios y terciarios, pero las empresas transversales rompen estos conceptos integrando a veces los tres sectores en un gran *holding*, más que multinacional, transnacional.

Dentro de esta clasificación nuestro estudio se basa en las empresas donde el trabajador es esencial, donde aporta la plusvalía en el sentido más estrictamente marxista del término, a saber: «la producción de plusvalía no es otra que la producción de valor prolongada más allá de un determinado punto. Si el proceso de trabajo sólo llega hasta el punto en que el valor de la fuerza de trabajo es sustituido por un nuevo equivalente, se trata de una simple producción de valor; cuando rebasa dicho punto, hay producción de plusvalía»<sup>47</sup>.

<sup>44</sup> Gail HERING, Director General Atmosphere Processing Processing Inc.

<sup>45</sup> Jan CARLZON, Ex Presidente y Director General de Scandinavian Airlines System.

<sup>46</sup> Paul HAWKEN, Fundador Smith and Hawken.

<sup>47</sup> MARX, Karl. *El Capital*. Vol. I. Pág. 203. EDAF Ediciones-Distribuciones, S.A. 1972. Madrid.

La plusvalía en la actualidad, siguiendo el espíritu marxista de su definición, se halla en el potencial de cada trabajador de la empresa, el talento mueve el capital, se convierte en la actualización rabirosa y moderna (una versión *funky* de la interpretación capitalista) de lo ya descubierto y analizado.

«Trate a los empleados como socios, y actuarán como socios»<sup>48</sup>, la implicación del trabajador, incluso como si fueran propietarios de la misma empresa es la filosofía de la inmersión total y de responsabilidad en la actividad concreta de la sociedad, las *stock options* son la culminación de este lema, donde el beneficio bursátil (el de valoración frente a los grandes inversores) depende principalmente de la actividad de los trabajadores con acciones de su empresa a bajo coste y, por tanto, tendrán una importante motivación monetaria –a veces millonaria– para que el «valor de la acción» sea el más cotizado posible en la bolsa con la mejora de su gestión, la presentación de nuevos productos, mejor comunicación y política de márketing con el mercado, etc.

**¿Pero a qué clase de empresa debe aplicarse esta nueva teoría?** Evidentemente no es lo mismo trabajar en una panadería, en unos altos hornos, ser el peón encargado de trasladar las puertas de un turismo de la prensa a la cadena de montaje –trabajo repetitivo y anticreativo por definición– que las empresas que trabajan con las ideas, donde sus servicios se basan en la creatividad de sus empleados: empresas de nuevas tecnologías, telecomunicaciones, de *software*, de publicidad, de creación, de diseño pero también aplicable a despachos profesionales: abogacía, economistas, de asesoramiento, de selección de personal, en las universidades y también en las Administraciones Públicas –donde el tópico regente es la pasividad y cumplimiento estricto de su función sin más incentivos que el salario y la seguridad en su empleo–.

Las empresas que trabajan con intangibles, que nutren su actividad de ideas, de creación constante, de reinversión de productos y servicios –tanto en el ámbito privado como en el público, insistimos– son las destinatarias de las nuevas teorías que pretenden crear un nuevo marco para afrontar las incertidumbres económicas y del mercado, de su relación con los clientes o a quienes deben servir y también con los trabajadores canalizando su potencial mediante los encargados de los RR.HH., que deben ser los auténticos laboratorios de experimentación y pista de pruebas de las nuevas tendencias.

La plusvalía que valoramos y que potencia la teoría *funky* y, en general, de las del capital humano, como estadio superior de evolución al propio capital monetario, tiende a considerar al trabajador en general como núcleo de toda empresa: «es necesario redefinir la relación jefe-empleado»<sup>49</sup>, así, volviendo a Marx «la diferencia entre el trabajo útil y el trabajo como fuente de valor (...) se manifiesta como una diferencia entre los dos aspectos de la producción de mercancías»<sup>50</sup>, traducido a lenguaje actual y pasado por el filtro *funky* entendemos *que lo que actualmente se valora es el trabajador capaz de producir trabajo como fuente de valor*, es el mercado de la materia gris la más preciada y los esfuerzos tienen un efecto multiplicador si se explota convenientemente este nuevo recurso.

<sup>48</sup> Fred ALLEN, Presidente del Consejo de Administración de Pitney Bowes Co.

<sup>49</sup> Jack WELCH, Presidente del Consejo de Administración de General Electric.

<sup>50</sup> *Ibidem*, pág. 205.

Los RR.HH. en sus múltiples manifestaciones, desde los estudios en universidades y *business schools*, en las revistas especializadas, empresas de selección de personal, consultoras asociadas y en los propios departamentos de cada empresa o institución, deben ser permeables a las nuevas tendencias analizando, adoptando las propuestas y criticando lo rechazable y erróneo de las propuestas que aparecen casi a diario. La conciencia de existencia del «mercado de la materia gris» y de la emoción en la empresa deben ser adaptados a los mecanismos y peculiaridades de cada empresa haciendo propuestas concretas y adecuadas.

## 2. Experiencia personal: la hipocresía de las teorías.

El lenguaje coloquial o vulgar, impropio de los estudios académicos o «serios», refleja mejor, en muchas ocasiones, la opinión o fruto de la experiencia social o colectiva que las teorías más elaboradas, así la frase «todo lo que no son pesetas son puñetas» resume con crudeza y veracidad la situación en toda actividad empresarial: la practicidad, la producción directa, la realidad de los hechos, el pragmatismo, en definitiva, se impone sobre toda teorización o arriesgada puesta en práctica de nuevas técnicas no verificadas con anterioridad.

Lo material prima sobre lo ideal y las teorías rompedoras de esquemas y que desestabilizan el *statu quo* de la actividad que proponer renovar siempre supone un obstáculo que vencer, un escollo que las pequeñas empresas, las familiares, son reacias a aplicar debido al temor de una descapitalización o pérdida de cuota de mercado.

La buena idea debe convencer al dueño o al accionariado de las sociedades, sin convencimiento y seguridad no es posible el desarrollo y crecimiento y, por tanto, un aumento de las expectativas de beneficio y del valor de la acción.

Basándonos en nuestra experiencia, verano del 2000 en dos localidades de Catalunya, a través de entrevistas –como sujeto entrevistado y presto para ser seleccionado– hemos corroborado que en la selección de personal se ha evolucionado cero, el crecimiento cero o la estanqueidad en las concepciones de selección de personal sigue siendo anclada en el pasado, en las técnicas tomadas como dogmas absolutos de la dinámica de grupo primero, la entrevista personal después y la espera interminable de la confirmación o no de la contratación por parte de aquella entidad. Seguidamente exponemos los defectos hallados en dos entrevistas para sendas entidades bancarias, una conocida, la otra no, por lo que deducimos que era una creación de bolsa de futuros empleados que luego la empresa de selección de personal vendería a cualquier entidad que pidiese un perfil –eminentemente comercial– para sus oficinas o para ser la vanguardia, el poste avanzado encargado de «vender» cualquier producto financiero puerta a puerta, con *ratios* elevadísimas de rentabilidad y de ventas o colocaciones de productos junto con las comisiones o las penalizaciones y la amenaza constante de la no renovación del contrato.

En los dos procesos se inicia siempre la selección con una prueba escrita, en universidades vacías los sábados por la mañana y tarde, en sesiones maratónicas y por orden alfabético se suceden durante tres horas seguidas los múltiples «tests», la mayoría de TEA Ediciones –la verdad un tanto repetitivos y muy estaticistas, fáciles de engañar y falsear los resultados si se comprende el perfil que se busca–. En primer lugar el test de CI figuritas, sucesiones lógicas, sucesiones numéricas... primero ejemplo y luego ejecución de similares casos. Cronómetro y veinticinco minutos, tiempo, cierran la carpeta y presten atención. Otra prueba, más técnica que mezcla la habilidad matemática, la capacidad para comprender los gráficos, la inteligencia o habilidad verbal, la comprensiva, todo en un *pack* que comprende en treinta preguntas o cuestiones todo lo que uno puede demostrar de sí mismo, tenéis treinta minutos, a minuto por pregunta: calcula porcentajes sin calculadora –¿en tiempo de informatización total?–, interpreta gráficos de barras: qué grupo de edad consume, cuál se muere antes, qué productividad tiene el aceite en la empresa C, cuál es la máquina más rentable por horas trabajadas, indica cuál de las frases se ajusta más al tema del texto... Tiempo, de nuevo, entreguen la carpeta y presten atención. Tienen tres minutos para marcar en la sucesión el conjunto de caracteres que son iguales al enunciado, tiempo, ahora tienen tres minutos para sumar quince en los siguientes grupos numéricos, tiempo.

Gracias, ahora sin límite temporal, aunque se tiene en cuenta tanto si es demasiado rápido como exageradamente lento, pasaremos al test siguiente: respondan con sinceridad y no se tomen demasiado tiempo en pensar las respuestas, se responden las aproximadamente doscientas preguntas, algunas son reiterativas, incluso se repiten con el mismo enunciado que naturalmente se responde igual (sólo hace falta girar el folio mirar la pregunta 35 y responder lo mismo en la 101), otras cuestionan la moralidad de la persona, qué haría el sujeto B si uno robase, miden el grado de intervencionismo o de pasotismo (hipocresía al fin y al cabo...), e incluso intentan, de manera rebuscada pero con claras intenciones invasivas, la orientación sexual del candidato. Los test de personalidad son fáciles de engañar, si desean un perfil comercial, uno contestará que es el líder del grupo, que sus ideas son seguidas por todo el grupo, que tiene muchos amigos, que nunca se calla nada, que es simpático, extrovertido..., si precisa un perfil especializado, de trato con un grupo laboral, se definirá como el mejor entre su especialidad, capacidad de atención, seriedad, efectividad, responsabilidad, etc.

Las posibles desviaciones, que siempre deben ser tenidas en cuenta por los seleccionadores, se corrigen en la entrevista –individual o de grupo– auténtica prueba de fuego para el entrevistado y donde la labor del seleccionador es crucial para proponer los mejores candidatos para el lugar de trabajo a cubrir. Cita en un hotel, generalmente en un comedor, con manteles rosa, azules o blancos, –lo que menos sucede es que citen en salones adecuados–, predispone el candidato a una comida-entrevista. Tabla redonda o cuadrangular, el seleccionador observa los candidatos que se han sentado delante de su cartelito, luego entra en acción, apaga el cigarrillo y se dispone a actuar: Buenos días me llamo... y esto será... como sabéis se trata de una entrevista para una importante entidad... bien primero nos presentaremos... al primero le tiembla la voz (nerviosismo del orador), al siguiente no se le oye, la otra parece demasiado joven, hace justo un mes que ha terminado la carrera de..., el otro ha trabajado en la empresa familiar y quiere «independizarse», ahora llegan los expertos, de más edad que se muestran seguros, avasalladores, con experiencia en entidades semejantes y con las



oportunas referencias a las mismas en cada frase... –aquí podría terminarse la entrevista, para el seleccionador tipo y según la teoría tipo claro– se continúa con la elección de un tema, que propone el más hábil, todos hablan de vaguedades y al cabo de veinte minutos la selección está hecha, el seleccionador se va y vuelve con la «lista», Olga, gracias, puedes irte, Pedro, lo mismo, y así hasta la mitad más o menos. Unos se van y otros se quedan, ahora empieza la entrevista propiamente dicha, purgado el grado quedan los mejores ejemplares, el seleccionador cambia su tono, se hace más sincero y próximo con los que quedan –que compiten desde aquel momento por dos o tres puestos de trabajo que puede dar el seleccionador– la guerra empieza ahora, las mejores frases, la simpatía más refinada, el peloteo camuflado se suceden en la conversación más concreta: qué aspiraciones tienen, hasta dónde quieren llegar, qué pueden ofrecer a la empresa..., luego se pasa a la entrevista personal, individualizada, aquí el seleccionador acaba de formarse la idea definitiva sobre el perfil de cada candidato: preguntas directas, que combinan el presente, las ambiciones del futuro y los antecedentes laborales y personales inmediatos y más lejanos, se dibuja la personalidad y el futuro empleado de la entidad «fantasma».

Es una actividad pedestre, directa y necesaria, el contacto directo con los candidatos y la selección –que consiste en descartar los no válidos– no ha evolucionado, ¿es necesario que evolucione? Para muchos de los seleccionadores que lo llevan haciendo desde años se fían de su intuición además de las clásicas técnicas del *role playing* o dinámica de grupo y entrevista personal, se muestran seguros de que su propuesta de candidatos es la mejor y que la empresa receptora de los trabajadores estará satisfecha con su tarea, recompensándoles por cada individuo adecuado y productivo.

¿Es suficiente que la empresa esté satisfecha? ¿No sería mejor que estuviera plenamente contenta, convencida de que han elegido los mejores candidatos?

Si los estudiosos y los responsables de las principales empresas de selección y asesoramiento en RR.HH. reconocen y alaban las nuevas teorías, ¿por qué no llega a la base, a sus tentáculos directos de aplicación? ¿No se lo creen, confían sólo en operaciones de marketing que presenta lo nuevo y sigue haciendo lo antiguo?

¿Y si el candidato desechado en la primera entrevista colectiva, el que era demasiado joven o nervioso, fuera el mejor de los candidatos? ¿Y si ha dejado escapar el revulsivo de la empresa? Eso nunca lo sabrá, y tal vez no le importe, que más da, la empresa receptora está satisfecha.

*Voilà!* He aquí un fallo, el cuello de botella que toda cadena productiva tiene, el fallo o la incertidumbre de no haber elegido el mejor candidato, es un riesgo que debe asumir el seleccionador, pero ¿quién garantiza que la paja que ha rechazado primero será la planta que luego dará el mejor fruto en la competencia? ¿qué responsabilidad se pide al seleccionador que se equivoca? La incertidumbre está en su trabajo y debe aprender a trabajar con ella.

En el supuesto real, insistimos, real, de la entrevista no se han aplicado ninguno de los nuevos conceptos alabado por todos los medios de comunicación y empresas de RR.HH., ¿incongruencia?, no, realidad y pragmatismo.

Si las mismas empresas que anuncian en sus revistas, páginas web, conferencias anuncian lo revolucionario del capital humano, de la importancia del talento, del *funky* trabajador, del nuevo mercado de la materia gris, pero no se lo creen ¿a quién engañamos?

**¿Qué es más importante, el CI o la Inteligencia Exitosa?** <sup>51</sup> Obviamente la respuesta es la segunda para cualquier buen seleccionador, ¿se miden de la misma forma?, no. ¿Se ha producido algún cambio en las técnicas descritas antes?, no. ¿Fallo, dejadez, dominio de la rutina? Sí. La necesidad de revisión y cambio en las pruebas selectivas es urgente a riesgo de estrellarse en el fracaso más absoluto y la autocomplacencia inaceptable en empresas supuestamente modernas y actualizadas casi a diario en sus métodos y servicios.

**Crítica al falso dinamismo:** Esta falta de iniciativa, la acomodación inaceptable de estos métodos de selección debe criticarse fuertemente, por su hipocresía, anacronismo y falta de adaptación a las nuevas necesidades sociales y laborales, sobre todo laborales, que al fin y al cabo repercutirán también en la mayor o menor rentabilidad del seleccionado en la empresa y a la postre en el beneficio último en el balance de resultados y en el apreciado valor a la acción.

Lo importante en todo proyecto, comercial, teórico, de investigación, especializado, de atención al público, etc., son las personas, entendiendo como tales tanto los clientes como los empleados, repetimos la máxima *NIHIL PRIUS HOMINE* como garante de los derechos de todos los consumidores, los trabajadores y la clase dirigente, empresarial o política. «Los empleados son la verdadera medida competitiva de la empresa» <sup>52</sup>, se lo cree realmente o sólo lo dice por decir, suponemos que como lo dice lo cree y lo aplica, así teóricamente la empresa de Hal ROSENBUTH aprecia a los empleados, los potencia debidamente y la empresa responde favorablemente en un aumento de la competencia con otras empresas y un incremento de sus beneficios, tanto personales –de bienestar para los empleados– y de beneficio para el conjunto de la empresa.

«El producto de calidad va unido a un entorno laboral de calidad» <sup>53</sup>. Calidad en el trato y en el trabajo, sobre todo en el de selección de personal, un trabajo concienciado de elección de los mejores candidatos supone una labor excepcional de atención, perspicacia y profesionalidad que, a veces, falta en las operaciones «de pesca» o en las campañas de recogida de posibles candidatos para la bolsa de «posibles» para cualquier empresa, ¿es realmente efectivo y seguro confiar en las empresas que regularmente tienen una bolsa de trabajadores, un banco de posibles candidatos dispuestos a casi todo?, ¿qué calidad ofrece una persona que no sabe para qué empresa o entidad va a trabajar realmente?

Otro supuesto personalmente «vivido» y analizado es el de una gran entidad financiera que organizaba la selección en nombre propio, las gigantescas organizaciones como ésta no atienden realmente las necesidades de los clientes y sus empleados, como se destacó en la entrevista de grupo,

<sup>51</sup> STERNBERG, Robert J. «Inteligencia Exitosa». Pág. 156. Ed. Paidós. Barcelona. 1.ª Ed. 1997.

<sup>52</sup> Hal ROSENBUTH, Director General Rosenbuth International Co.

<sup>53</sup> Yvon CHOUINARD, Director General de Patagonia.

ya que el seleccionador valoraba más quién se mostraba más agresivo con los clientes –con una clara idea de poco servicio y mucha explotación– que los que remarcaban la importancia del trato con el cliente –menos rentable y más costoso para la empresa claro, *time is money* <sup>54</sup>–. Si precisamente el conjunto de los clientes se quejan del trato poco humano y con demasiada rapidez, ¿no sería mejor elegir a quien entiende las necesidades del cliente, porque él también ha sufrido esa situación de indiferencia y casi desprecio?, no debemos confundir la amabilidad con la disminución de ganancias, pero tampoco puede permitirse la agresividad en el trato para maximizar el beneficio. La confianza en una entidad, que se ha ganado durante más de un siglo, se pierde y erosiona debido a la prepotencia y desorientación de sus empleados –abrumados por las *ratios* a cumplir, el tiempo empleado en cada cliente por gestión, los productos financieros vendidos...–. El cambio en la imagen, en el mobiliario, en las oficinas más modernas y cómodas no se traslada a un cambio en la verdadera mentalidad de la institución y tampoco del trabajador, pasivos y seguros detrás de su ventanilla se limitan al o mínimo, no sería mejor que cada oficina –normalmente de tres o cuatro miembros– hiciese un plan de actuación, un estudio detallado de las características de cada cliente, aconsejarle sobre los mejores productos para rentabilizar su dinero, explicarle el funcionamiento de los fondos de inversión, etc., en pocas oficinas sucede, y esto repercute en la mala imagen –sobre todo interna– de dicha entidad aunque pretenda emblanquecer su «sepulcro».

El diseño debe aplicarse en los trabajadores, en la filosofía de la empresa y en el trato de trabajadores con los clientes, además de las relaciones intraempresariales, otros detalles como el descuido en la redacción de los informes, faltas de ortografía y errores sintácticos en comunicados detallan la dejadez de aspectos formales, pero importantes, la forma viste la esencia, lo que denota una desidia como corriente de fondo.

En definitiva, un gigante ¿puede permitirse ser humano?, según las teorías que sus máximos dirigentes –en sus conferencias y apariciones en medios de comunicación y entrevistas con revistas especializadas– se llenan la boca con la adopción de las mismas para la mejora de la gestión y el incremento de los beneficios, a la vez que un aumento en la calidad del servicio hacia los clientes, «auténticos protagonistas de nuestra entidad». ¿Hipocresía, hablar por hablar?, de veras esperamos que no para el beneficio de sus clientes, que ya no nosotros, si no de su propia supervivencia. Como queda demostrado la mentalidad de algunas instituciones –su filosofía de actuación– no ha llegado al Humanismo, aunque la teoría y su conciencia se entiende, falta sólo «el diminuto paso» hacia la práctica de los principios enunciados, ¿un gigante institucional *funky*?, hoy por hoy, ciencia ficción.

### 3. Experimento virtual: una propuesta al vacío.

Luego de la lectura del libro, nos aventuramos en una experiencia cibernética donde con la debida identificación enviamos por e-mail el mensaje que sigue:

---

<sup>54</sup> Benjamin FRANKLIN.

«Toda empresa tiene y necesita un ideólogo, una persona influyente en la cima del organigrama, una fuente de ideas e innovación en todos los ámbitos.

Todo conjunto de personas precisa de un núcleo duro, poderoso, fuerte, una corriente que determine el futuro de la empresa, entidad, Administración, fundación, corporación, más allá de la dialéctica beneficio-eficacia-gestión. Los distintos departamentos, órganos del cuerpo empresarial, tienen asignada una función especial, su horizonte y meta inmediata es el día a día, el resultado verificable y exigible cada mes, cada ejercicio económico, la eficacia y eficiencia se mide y debe rendir cuentas con rapidez, pero la dinámica necesita un punto, el centro, la esencia y razón de la continuidad y la existencia más allá de los consejos de administración o directores generales.

Es la mano invisible de Smith, o mejor, un conjunto de decisiones, de directrices invisibles que rigen la marcha de las entidades, que se interrelacionan con armonía y que crecen seguras y sin obstáculos.

Toda organización necesita un oráculo, un intérprete lúcido del presente y del avenir, quien plantea y manda ejecutar el plan director de la vida de la empresa, de la línea que luego se dibuja y ejecuta en los otros departamentos especializados, introduciendo detalles, las pequeñas piezas que son necesarias para encajar la idea con la materialidad.

Nadie reconoce la existencia de este núcleo duro, todo es obra de la decisión valiente o atrevida de los directivos o del consejo, pero la trascendencia de lo que está en juego viene encarrilada desde algún lugar desconocido, aparece una propuesta demasiado atractiva para ser rechazada, que crea la necesidad de ser asimilada, copiada, hacerla suya y pasarla por iniciativa propia.

Ésta es una de sus funciones o tareas. Es la persona que no sirve ni es servida, está por encima de lo que uno puede entender por relación laboral ya sea de dependencia, subordinación, jerarquía..., se trata de la tarea creadora, ideológica en el sentido etimológico del término, es el encargado de conectarse con la utopía, entenderla y componer.

El descubrimiento de un segundo plano, la lucidez necesaria para entenderlo no es conocida porque alguien te lo diga, simplemente lo conoces, lo sabes; es la llamada interior, una voz que dicta lo que debes escribir y qué código utilizar, es entonces cuando descubres tu real vocación.

Si lo entiendes, de igual a igual, ya sabes a quién dirigirte, el acontecimiento que ha activado la misión ha empezado, estoy a punto.»

Todos los e-mail contenían este mensaje y la dirección para contactar con el supuesto prestador de este servicio que, aunque genérico y sin aparente compromiso, planteaba al departamento de RR.HH. (si disponían de e-mail propio) el descubrimiento del secreto mejor guardado y la interlocución directa con la esencia de la actividad empresarial: era como la dimensión paralela en mundo del trabajo, una categoría profesional camuflada, la situada en la intimidad segura de la elite, de lo inaccesible y siempre intuido.

Los envíos fueron como hemos dicho a diferentes empresas (el nombre de los cuales no revelaremos ahora) y de toda clase de actividad: a famosas empresas consultoras y de recursos humanos, a buscadores de empleo por Internet, a grandes multinacionales afincadas en España, agencias de publicidad, entidades financieras, entidades de servicios de *software*, instituciones públicas e incluso a entidades religiosas. El mensaje era lo suficientemente amplio como para abarcar cualquier actividad humana o económica donde la capacidad directiva y de innovación fuesen necesarias para su mantenimiento y desarrollo. Desgraciadamente tras varios meses de envíos a dichas direcciones no obtuvimos ninguna respuesta, tal vez creían que se trataba de una broma o de los mensajes que antaño se enviaban por carta y ahora se envían en cadena vía electrónica.

De nuevo nos hallamos en la ignorancia, la prepotencia o la simplicidad en el análisis de nuestro mensaje, ¿son malas las ideas expuestas?, ¿acaso no parece atractiva la posibilidad de conocer un «gurú» auténtico, un *crack*, un experto de verdad en el difícil arte de la destilación de la utopía en realidades palpables? Todos pretenden tener un gurú como asesor pero cuando se ofrece tan directamente nadie se atreve.

¿Y si verdaderamente hubiese sido cierto? ¿Y si una respuesta hubiese permitido al departamento de RR.HH. mejorar con ideas revolucionarias y aumentar espectacularmente el valor de la empresa? En este supuesto de laboratorio es evidente que toda respuesta hubiera llevado consigo una consecuente explicación académica, una *studiandi causa* que justificaría el pequeño suceso. Pero sin respuesta, sin el *feed back*, sin la empatía del otro interlocutor las palabras cayeron en un pozo ciego, en tierra baldía las semillas ni germinaron, llevadas por el viento de la desidia o el aburrimiento.

Es realmente triste, como dicen los autores de *Funky Business*, la rutina y las teorías aburridas con gente agarrada a lo seguro sin atreverse ni siquiera a soñar: a contestar un extraño e-mail aparecido en el buzón de sugerencias o de RR.HH. con un sugerente mensaje y una propuesta fantástica.

Sin riesgo no hay beneficio, o mejor, sin aventura no hay más beneficio; ¿queremos estancarnos, pretendemos ser los enchaquetados de siempre?, nosotros preferimos el talento, las ideas revolucionarias que moverán la economía del nuevo milenio, la sociedad *funky* que vivirá de ideas, de las mejores ideas y aplicaciones tecnológicas para aumentar su calidad de vida pero, ¿quién gestionará la riqueza, quién hallará nuevos filones de empleo, quién será el valiente que decida contestar al talento cuando llame a su puerta, aunque sea virtual?

#### 4. Viejas y nuevas teorías: crítica de la crítica.

El capital humano es el inicio consciente de los RR.HH., el trabajador como recurso, primero como simple mecanismo necesario para el proceso productivo y a medida que avanza la mecanización y el trabajo se especializa en áreas más concretas para crear nuevos productos, para servir a otros trabajadores, mejorar su rendimiento o para su mera satisfacción o entretenimiento pasa a ser considerado el recurso máspreciado.

El capital humano necesita de la educación como puente hacia el perfeccionamiento y la plena conciencia en lo que se trabaja y para lo que se vive.

Surgen pues las teorías sobre los RR.HH. como medios para mejorar, pulir y optimizar el recurso más valorado: el humano con sus infinitas facetas: primero productivas, luego personales, llegando hasta el aspecto comportamental y la motivación o razones por las cuales dos personas con las mismas responsabilidades y con los mismos medios rinden de forma diferente.

El estudio de los RR.HH. evoluciona constantemente, sobre la base siempre de lo esencial del trabajador en el proceso productivo, creativo, de servicio, etc. Lo académico se transmite en los aspectos prácticos mediante las *business school* donde se forma a los futuros dirigentes, entre las variadas materias, al trato con el empleado y la técnica para sacarle su mejor rendimiento.

Del ámbito empresarial hemos saltado al personal, una mezcla de trabajador-persona que pretende aplicar estrategias empresariales en su casa (gestión de sus ahorros, estrategia fiscal jugando con las deducciones a su alcance, «dirección» de la familia) y una familiarización o personalización en su lugar de trabajo (el humanismo en las relaciones intraempresariales, actitudes fraternas con los compañeros de trabajo...) todo lo cual ha dado como resultado la emergencia de los libros de autoayuda válidos tanto para los aspectos personales como laborales: «Cómo mejorar su autoestima» (Nathaniel BRANDEN), «La autoestima en el trabajo-Cómo construyen empresas fuertes las personas que confían en sí mismas» se vehicula la autoestima como catalizadora de la creatividad, la confianza e incluso la felicidad, y viene desempeñando un importante papel en nuestras vidas desde que la humanidad empezó a desarrollar su capacidad para el pensamiento abstracto. Y ahora, con el advenimiento de una nueva era de la economía, su aportación resulta imprescindible también en el mundo de los negocios <sup>55</sup>, «Usted puede sanar su vida» que ofrece una visión alegre, vital y hacer de forma gratificante: *todo lo que hago me gratifica profundamente* <sup>56</sup>, «Tus zonas erróneas» habla de técnicas audaces, pero sencillas, para dominar los esquemas erróneos de tu conducta <sup>57</sup>.

***Funky Business* puede ser considerado como una compilación de autoestima cerebral y autoayuda emocional**, un nuevo paso adelante en el camino de la perfección de la base: la importancia del capital humano.

Criticamos pues *Funky Business* y las otras teorías porque parecen seguir un camino demasiado lógico, a pesar de lo destructivo que pretende ser lo *funky*; en primer lugar la nueva concepción está «contaminada» con las teorías que ellos mismos llaman aburridas –como profesores de universidad conocen todo lo anterior y pretenden cambiarlo, pero siempre con influencia de lo anterior– parten pues de ellas o del *acquis* que se ha empapado en su subconsciente académico para intentar

<sup>55</sup> BRANDEN, Nathaniel. Ed. Paidós. Madrid. 1999.

<sup>56</sup> HAY, Loise L. *Usted puede sanar su vida*. Pág. 127. Ed. Urano, S.A. Barcelona, 1984.

<sup>57</sup> DYER, Wayne W. *Tus zonas erróneas*. Ed. Grijalbo, S.A. Barcelona, 38.ª Edición. 1990.

mejorarlo, además los estereotipos o concepciones que tratan de desterrar no ofrece una respuesta global a toda la actividad, es decir, que ofrecen una propuesta parcial: el mercado de la materia gris, el talento que mueve el capital y el E(motional)-commerce son aplicables sólo a determinados sectores económicos, especialmente los emergentes mercados tecnológicos o de última generación que con su crecimiento espectacular y los multimillonarios resultados iniciales crea la ilusión de haber cambiado las reglas del juego, aunque luego sólo resulta ser un perfeccionamiento de lo anterior, una interconexión de todos los mercados secundarios, donde el capital viaja a la velocidad del rumor o de la esperanza especulativa y donde una buena idea, por el solo hecho de serla, puede valer una fortuna con sólo ser enunciada.

Con esta ilusión, teoría ecléctica del espejismo, profecía y realidad, RIDDERSTRALE y NORDSTRÖM ofrecen en su página web <sup>58</sup> el «Funky Test» para conocer si uno mismo es o no un auténtico *funky*; en el test se hacen cinco preguntas: 1. Si tienes una idea brillante para un nuevo producto y quieres llevarla al mercado, la forma de hacerlo *funky* es crear una empresa virtual, sólo contrata la manufactura, la creación y la distribución. No hace falta comprar una fábrica. 2. El aspecto más importante de una empresa *Funky* es el Conocimiento. 3. La característica principal de una persona *funky business* es que tenga una Idea diferente. 4. Las personas que necesitan para crear una empresa *funky* son sólo UNA. 5. Las cualidades *funky* que tienen en común Walmart, Timberland, Dell Computer e IKEA es que no fabrican sus propios productos, su secreto está en el servicio y el márketing.

El test resume la teoría *funky* y también nos descubre su parcialidad: el principal recurso en una empresa *funky* es el conocimiento –el talento mueve el capital–, la cualidad diferencial y más competitiva respecto de otras empresas del mismo sector es que se planteen y ejecuten ideas diferentes (mejores, actualizadas, atractivas...), las empresas *funky* basan su crecimiento y efectividad en el servicio y en el márketing (esencial en nuestro mundo basado en la imagen, el aspecto exterior de los productos y la atención personalizada, tratar el cliente como si fuera único).

Lo que corrobora nuestro análisis sobre la parcialidad y la aplicación de esta teoría a determinados sectores de la actividad económica o productiva lo delimita el mismo test preguntando sobre cuántas personas son necesarias para crear una empresa *funky* y respuesta es que sólo UNA, deriva pues la concepción anglosajona de hacer negocios, la ambición y el individualismo como inicio del éxito, «todos son (o somos) hijos de Hobbes» podemos aventurarnos a afirmar ya que él mismo pensaba que el egoísmo es la base de la racionalidad y de la moralidad del individuo. El individualismo como fundamento de toda iniciativa está presente en el subconsciente de toda la sociedad occidental, con los mitos que las mayores fortunas y éxitos económicos o sociales se iniciaron en un simple almacén casero (los archiconocidos casos de Microsoft o de los Beattles...). Una sola persona puede cambiar el mundo –el económico– con una buena idea, sí en teoría puede ser cierto, pero son necesarios otras situaciones coyunturales no menos importantes, si un estudiante de una universidad española o un profesor adjunto hubiera tenido la misma idea de escribir *Funky Business* y lo hubiese presentado a una editorial ¿le hubiesen hecho el mismo caso?, algunos dirán que depende de la capacidad de riesgo del editor –y de tantas otras circunstancias coyunturales–.

<sup>58</sup> <http://www.funkybusiness.com>

El individualismo, la ambición, la frialdad en el cálculo pueden ser considerados como defectos o como virtudes, según el grado de intensidad en cada aspecto de la actividad que lleve a cabo el trabajador emprendedor, el hecho de que una sola persona tenga una buena idea es el mejor inicio, pero es necesario ayuda externa: empezar en viveros de empresas –de instituciones públicas o privadas–, presentar la idea a algún concurso de nuevos talentos con dotación económica para el arranque de la nueva empresa, tener contactos con empresas de capital-riesgo, saber vender su producto e iniciar la actividad. No todo es *funky*, todavía se tiene que luchar para sacar adelante una buena idea, más que emprendedores *funky* tendría que aparecer los apostadores *funky*, quien tiene dinero y poder y que sea capaz de arriesgar su capital para llevar a cabo grandes iniciativas de modestos trabajadores con talento.

En la reinención de conceptos ya antes definidos los profesores suecos han perfeccionado la idea de la emoción aplicada en las relaciones empresariales y como vehículo de convivencia y de crecimiento en la misma: así se ha evolucionado de la Inteligencia Emocional <sup>59</sup>, primero en psicología y luego aplicada en el trabajo <sup>60</sup>, hacia la Inteligencia Exitosa <sup>61</sup> (cómo una inteligencia práctica y creativa determina el éxito en la vida); como consecuencia de ello la aproximación de la emoción y la inteligencia en el aspecto personal es lógico que salte hacia el sector empresarial, así los autores recogen o suben el siguiente escalón: la Inteligencia Emocional aplicada al trabajo en concreto en las empresas de la nueva economía es lo que han llamado el E(motional)-commerce, aplicable al e-business.

En la era de los descubrimientos psicológicos y sociológicos de infinidad de nuevos problemas que interfieren en la actividad de los trabajadores y, por tanto, en la disminución de su rendimiento y de los beneficios empresariales se destaca el *stress*, la depresión, el absentismo laboral, la desobediencia y hace poco el síndrome del *burn out* <sup>62</sup>.

La solución a las situaciones críticas en el aspecto personal de los trabajadores debe resolverse con actuaciones personales, como la teoría de la emoción aunque no la debemos confundir con la sensiblería o debilidad, paternalismo o excesivo celo de tutela o vigilancia, la emoción trata del ambiente de confianza, pseudofamiliar, de comprensión, de tranquilidad suficiente para que las ideas fluyan con libertad y mejoren la empresa. El departamento de RR.HH. o empresas especializadas en dicha materia deben aplicar el E(motional)-commerce en sus servicios y consejos para con las empresas que utilizan y se aprovechan de los informes y de los asesores.

<sup>59</sup> GOLEMAN, Daniel. *La práctica de la inteligencia emocional*. Ed. Kairós. Madrid. 1999.

<sup>60</sup> WEISINGER, Hendrie. *La inteligencia emocional en el trabajo*. Ed. Javier Vergara Editor, S.A. 1.ª edición. 1998.

<sup>61</sup> STERNBERG, Robert J. *Inteligencia Exitosa*. Ed. Paidós. Barcelona. 1.ª Edición. 1997.

<sup>62</sup> Término en inglés que literalmente significa «consumirse, apagarse» y aplicado en psicología laboral se define como el estado de cansancio, de agotamiento extremo de un trabajador como consecuencia de un excesivo esfuerzo en el trabajo que conlleva tensión, preocupación, en fin, una espiral de sinergias negativas que afecta el rendimiento laboral y es causa de numerosas bajas –confundidas con principio de depresión o de disfunciones orgánicas sin aparente explicación endógena–.



La emoción debe tomarse en su sentido de alteración, turbación, impresión, vibración de un torbellino de sensaciones que impriman dinamismo, vida y agilidad en las relaciones intraempresariales. Libertad y emoción como principios básicos de la renovación empresarial.

## 5. Necesidad de «la» Revolución auténtica.

La aparición incesante e incansable de interpretaciones atrevidas, de nuevos gurús vestidos de Armani, Versace o *funky fashion*, indica la vitalidad del mundo de los negocios, sus nuevas estrategias de gestión y sus aplicaciones en casi todos los aspectos de la vida económica, entre ellos, la esencial labor de los RR.HH.

La renovación constante, el análisis de los éxitos y fracasos de las empresas y la formulación de nuevas teorías se ha acelerado y mejorado su calidad en las últimas décadas, las colaboraciones de múltiples entidades (interconexión de universidades, proyectos conjuntos y transnacionales, colaboración universidad-empresa...) ha favorecido el desarrollo de lo que podríamos llamar «**una teoría para cada día**».

En los medios académicos y su trascendencia en los medios de comunicación expanden –y demasiadas veces se toman a la ligera y se olvidan con rapidez– en todos los ámbitos sociales: nuevas formas de gestión, celebración del éxito de la cultura de la inteligencia emocional en las empresas y en la gestión de los intereses públicos o de importancia general, libros de autoayuda para aumentar la autoestima y su éxito en la vida, sobre todo en el mundo laboral asociado mayoritariamente con la riqueza y buena consideración social.

*Funky Business* es la teoría que resume todo un ciclo de inconformistas, de nuevos genios que han permitido crecer sin cesar la economía mundial desde la última fuerte crisis económica de principios de los noventa, la recuperación y aceleración económica parece que a finales de 2000 y principios de 2001 se desacelera pero la inercia de la nueva economía sigue empujando con fuerza la situación económica, la corrección bursátil es el simple estallido de la burbuja especulativa. Estamos pues en una coyuntura bien asentada que halla parte de su explicación en la energía creativa y de producción que se explica en *Funky Business*. Inteligencia emocional, libros de autoayuda, inteligencia exitosa, todos son elementos integrantes de una mayor construcción, de un sentido vital y económico basado en el talento, la libertad y el poder consciente del trabajador como fuente de riqueza y crecimiento propio y para la empresa.

*Funky* no es propiamente una revolución –el mismo término nos lleva a los años setenta–, nos parece considerarla como la culminación de un proceso escalonado, la llegada a la cima de la nueva economía, de rápido crecimiento y vertiginosa peligrosidad de caída, en fin, la teoría virtual, las emociones en la empresa son un estadio más del Humanismo en las relaciones intraempresariales.

Revolución hace referencia a profundos cambios que se experimentan en todos los ámbitos de una sociedad o civilización, en política la revolución parte de la no aceptación de ninguna dominación de clase y plantea la necesidad de superar la democracia burguesa, para llegar al socialismo, en la construcción del cual habrá también una transformación constante de las relaciones sociales <sup>63</sup>, la revolución que no reconocemos en *Funky Business* se debe a su parcialidad y a su enfoque anglosajón de las relaciones empresariales.

Revolución auténtica en economía o en RR.HH. es algo transcivilizacional –más que nacional–, la nueva economía sólo es un instrumento para el futuro, pero no es el «cambio» que se pregonaba, la revolución llegará cuando **auténticamente** las mejores teorías se apliquen a la realidad con convicción, convencimiento y conocimiento de causa. La concienciación de lo mejor en todos los aspectos de la vida, especialmente personales y laborales, que no la creencia o aplicación de la nueva teoría tomada como dogma absoluto e inmutable es sólo el inicio de la nueva era.

#### IV. CONCLUSIONES: EVOLUCIÓN Y REVOLUCIÓN

«O te adaptas o protestas o te inhibes. Reflexiona y piensa.» <sup>64</sup>

Estas tres actitudes frente a la vida son conveniente aplicarlas en materia de RR.HH., como hemos analizado evolución y revolución –académica, empresarial y, últimamente, mediática– se suceden velozmente, se atropellan o desprecian las antiguas verdades y se erigen nuevos ídolos y dogmas que los más modernos hacen suyos, pero sólo de palabra.

Otras corrientes evolucionan escasamente y la oleada neoliberal, empujada desde la mayoría en el Congreso de los EUA desde los noventa –con firme convicción y obsesión para eliminar el déficit en los presupuestos– han permitido un saneamiento de su economía, colchón blando y adecuado para el increíble crecimiento de la misma década, al menos ésa es la interpretación de los defensores del pensamiento económico de FRIEDMAN, debidamente actualizado.

Los postulados de FRIEDMAN representan la base fundamental de la práctica económica moderna; así es cómo el Fondo Monetario Internacional y los demás organismos económicos internacionales basan sus estudios y proyectos en el fundamento teórico desarrollado por FRIEDMAN <sup>65</sup>. En un mundo globalizado, el capitalismo es el modelo hegemónico debido a su carácter flexible, apto para adaptarse a las diferentes realidades existentes y presentado como sustento de la democracia moderna. Dentro de la defensa de esta democracia aparece Milton FRIEDMAN como un bastión, bajo sus

<sup>63</sup> *Diccionario de la Real Academia Española.*

<sup>64</sup> Joan BROSSA, poeta y dramaturgo.

<sup>65</sup> <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos>

postulados de libertad económica y libertad individual. Nace entonces la necesidad de conocer en profundidad la plataforma en la cual se sustenta nuestro mundo económico y sobre la cual se edifica el futuro de la sociedad, de las empresas y de las personas.

La otra corriente, más social que económica o aplicable a los RR.HH. pero con influencias notables, es el movimiento antiglobalización, tildada de involucionista o conservacionista que aprovecha al máximo la ventaja mediática, la inmediatez y la proximidad.

Pero el futuro en ningún momento está predeterminado y debe construirse a partir del conocimiento, comprensión y crítica del pensamiento actual (liberal o antiglobal): **reflexión, crítica, pensamiento y actuación**; cuatro piezas que permiten al individuo construir su puzzle vital, el hallazgo del sentido de la vida.

**1. La crítica como elemento de evolución:** la crítica constructiva es característica de los espíritus inquietos e inconformistas. En la tarea de análisis del libro y de investigación «de campo» hemos hallado disfunciones y defectos como es propio de cualquier actividad humana; no pretendemos destruir ni imponer ninguna verdad absoluta sólo subrayamos los roces y contradicciones que observamos en lo estudiado.

*Funky Business* nos dice que el nuevo mundo es diferente. Lo importante es el cerebro, el talento que lleva cada trabajador en su interior, la llave del futuro. La ventaja competitiva está en ser diferente. La distinta manera de pensar de las personas es lo que hace mejores las empresas. Con el lema «olvide lo que sabía ayer» se pretende empezar de cero, demoler el edificio de la experiencia y conocimientos pretéritos y conseguir la renovación total. *Contradictio in terminis* en el mismo título: *funky* se refiere a un movimiento juvenil (musical, de vida...) de los setenta; si se olvida lo anterior, ¿por qué se basa en una filosofía pasada, de hace tres décadas? Como hemos hecho notar no se puede partir de cero, ellos mismos han bebido de las fuentes de todas las anteriores teorías, conceptos y actitudes y se sirven de los medios –académicos, institucionales, formales– para expandir su idea con una imagen diferente, mediática, mundial.

Los doctores RIDDESTRALE y NORDSTRÖM no han inventado nada. Sólo han perfeccionado las técnicas que tienen a su alcance: con reflexiones explosivas –no escandalosas, porque ya nada puede hacerlo– análisis de la situación actual acertadas, frases inteligentes lemas como «el talento mueve el capital» y propuestas atrevidas; se culmina una parte del eclecticismo mundo literario-académico-empresarial-sociológico-(...) en el *Funky Business*.

La teoría económica revisionista habla de trabajadores que toman el control del único capital que tiene importancia en una economía de excedentes: el capital intelectual. Se cumplen las predicciones de Marx en el sentido de que los trabajadores retoman el control de los medios de su producción –su talento, su creatividad, el potencial que todo empleado lleva dentro y que debe optimizarse en su tarea asignada– el conocimiento está al alcance de todos los que estudian una materia, el

talento es el elemento imperceptible, un activo empresarial todavía sin clasificar pero que desde luego hace que la empresa gane en prestigio, efectividad, en beneficios, confianza para con los consumidores y también en su cotización.

Esa afirmación asienta casi definitivamente la conciencia social que lo más importante en cualquier empresa son los trabajadores –incluidos desde los dirigentes, gerentes, cargos intermedios y «peones»– todos son esenciales, aunque la teoría *funky* adolece de parcialidad en su nacimiento ya que no todas las empresas precisan de «talento» para su triunfo o sólo necesitan ese talento en la cúspide de la misma: empresas metalúrgicas, de alta mecanización, de empresas, en definitiva, donde el valor añadido está más en el producto que en el trabajo realizado por los mismos trabajadores, sería aplicable sólo al departamento de márketing, al equipo directivo, al de RR.HH.

La teoría *funky* sí se aplica en los encargados de RR.HH., por ejemplo, en su esencial tarea de selección de personal, deben adiestrarse para ese nuevo *input* o cualidad que posee el empleado ideal para la empresa, los tests de conocimientos, de personalidad, de CI siguen siendo necesarios pero lo diferencial, el nuevo requisito a partir de ahora consiste en captar, en ser capaces de detectar el talento en su estado puro. Los RR.HH. deben entrenarse en las nuevas técnicas y si pretenden realmente estar actualizadas en sus métodos de selección han de incluir pruebas diferentes para descubrir el talento –donde se apreciaría mejor es en el propio ambiente de trabajo o una simulación lo suficientemente real–.

Como observamos las empresas de selección y sus seleccionadores arriesgan poco, no son *funky* en sus fosilizadas técnicas, no olvida ni mejoran lo anterior, ni parece que pretendan hacerlo. En un e-mail en cadena, de aquellos de infinita expansión se preguntaban ¿quién certifica el certificado de calidad de la empresa que expide los ISO 9000?, podríamos decir lo mismo de las teorías de RR.HH., los departamentos de las empresas y las de selección y asesoramiento ¿quién los selecciona y los evalúa? Indudablemente ellos mismos, mecanismo altamente peligroso ya que puede sucumbir con facilidad en la endogamia y autosatisfacción.

La solución siempre viene del exterior y en este supuesto recomendamos los asesores externos, una auditoría que revise las técnicas y servicios de la empresa, de la facultad o departamento de RR.HH. que analice, critique y proponga soluciones sinceras y drásticas.

El talento existe, sólo hace falta saber cómo se manifiesta, se debe detectar y aprovechar el nuevo recurso del siglo XXI, el que siempre hemos tenido: la inteligencia y la libertad en estado puro.

Las nuevas tecnologías cambian la forma de trabajar, las maneras de vivir, de consumir y de educar-aprender. La teoría *funky* se basa en ese potencial para eclosionar y tener éxito con la buena idea, el talento extraordinario y la libertad de elección. Adolece igualmente de parcialidad porque la mayor parte de los seres humanos están al margen de esas oportunidades, actualmente el 65% de la gente todavía no ha llamado ninguna vez por teléfono, los ricos que sólo son el 20% de la población consumen el 80% de los recursos –económicos, que no humanos– y los más necesitados sólo dis-

ponen del 1% de los recursos. La sociedad de la superabundancia que describe *Funky Business* es indecente: Sony saca al mercado 5.000 nuevos productos anualmente pero más de la mitad de la población mundial vive con menos de 10 dólares al día <sup>66</sup>.

Si estamos condenados a ser libres, esa revolución deja de lado el 80% de la población mundial, seres privados de educación y de la emancipación necesaria para usar esa libertad.

La teoría *funky* se basa en el capitalismo más evolucionado del siglo XX porque dispone de una capacidad de innovación, de transformación y de creación de riquezas increíbles, pero esto debe empezar a pertenecer al pasado; olvidar lo aprendido implica olvidar algunos de los *funky* consejos. Creemos que la economía del XXI tiene que dar relevancia a otros aspectos, a las cualidades personales, institucionales y empresariales al servicio de un mundo mejor –si cabe más justo– un tanto más respetuoso con las personas –todas–.

**2. ¿Hacia un modelo global?** La formación de RR.HH. es de vital importancia para el desarrollo de los países, que deben estructurar un sistema educativo acorde a las necesidades internas y externas, por lo tanto, teniendo en cuenta los objetivos de nación, estas políticas deben desempeñar un papel consistente con las estructuras en que se desarrollen, fomentando políticas flexibles y no regirse por tendencias mundialistas que no encajen en la realidad de cada región.

Para desarrollar políticas de formación de los recursos humanos en un contexto globalizado es necesario insertar las condiciones de los diferentes países para conseguir este objetivo. Por una parte, el discurso de la teoría del capital humano, que se fundamenta en que la educación es un factor primordial para el desarrollo y crecimiento económico, encaja en países de un alto grado de desarrollo mientras que en los países tercermundistas estas tendencias parecen no ser válidas porque existen otros factores y problemas estructurales que no permiten el desarrollo de estas políticas.

«No es saltando etapas y aplicando modelos en su gran mayoría obsoletos en otras latitudes, como se lograrán niveles más altos de crecimiento y desarrollo económicos. Sólo la conjunción y la coordinación de esfuerzos por parte de centros e institutos de investigación superior, empresas y gobierno en la búsqueda y el logro de los objetivos de interés nacional permitirá explorar y emprender opciones de largo plazo y mayor amplitud.» <sup>67</sup>

La globalización como teoría emergente se aprecia desde algunos sectores críticos como invasiva y homogeneizadora: un mercado único para productos únicos. Se aborrece el monopolio pero sólo se ofrece una solución para el desarrollo: los dictados del FMI, ¿no hay alternativa? Actualmente no.

<sup>66</sup> Elizabeth LAVILLE, colaboradora del portal <http://www.utopies.com>

<sup>67</sup> ESPINOZA P., LUZ E. «Recursos humanos y estrategia industrial», *Comercio Exterior*. 1998. Pág. 683.

Por lo tanto las corrientes neoliberales que están respaldadas por organismos internacionales no son del todo idóneas para todas las regiones. Sin embargo se deben concertar modelos educativos, entre todos los sectores, para que la incidencia de este factor sea positiva para el desarrollo de un país: **soluciones múltiples para problemas concretos** puede ser un nuevo lema de cooperación y desarrollo.

**3. Las nuevas actitudes:** Según los manuales de autodesarrollo y *coaching* el listado de competencias de un trabajador es variado: tolerancia al estrés, flexibilidad, adaptabilidad, tenacidad, independencia, integridad, meticulosidad, planificación y organización, habilidad de control, delegación, liderazgo, desarrollo de subordinados, sensibilidad organizacional, capacidad crítica, análisis de problemas, capacidad de decisión, creatividad, análisis numérico, espíritu comercial, asunción de riesgos, escucha, comunicación oral persuasiva, comunicación escrita, sensibilidad interpersonal, impacto, sociabilidad, trabajo en equipo, iniciativa, resistencia, energía, niveles de trabajo, compromiso, automotivación y atención al cliente <sup>68</sup> un listado interminable de actitudes, habilidades y aptitudes que en el *funky* empleado se resumen en la centralidad del talento, de las ideas excepcionales y de la libertad y atrevimiento.

Lo que hemos llamado como *warm management*» –combinación de todas las exigencias anteriores más la emoción en las relaciones intraempresariales– debe ser la nueva filosofía de trabajo en el ámbito de empresas delimitado con anterioridad y teniendo en cuenta el factor de corrección –concepción anglosajona, límites de aplicación al 20% de población, lucha contra las soluciones únicas–, por eso también criticamos el lenguaje utilizado por algunos *speakers*, verdaderas estrellas mediáticas en el mundo empresarial que peregrinan de conferencia en conferencia y encuentros de empresarios, así el Sr. José Ignacio López de Arriortúa, actualmente en su papel de empresario y asesor de empresas en su conferencia «La gestión de la empresa del siglo XXI» <sup>69</sup> impresionó el auditorio con su elocuencia, sobre todo el trato que se debe dar al trabajador, lo que él llama y se obliga a tratarlos como de «SEÑOR TRABAJADOR», él siempre los llama como «señor trabajador». El señor trabajador es lo más importante en la empresa, de él depende todo y López de Arriortúa se postraba por debajo de ellos, él era sólo un mero sirviente, un miembro más. En la conferencia le acompañaba un señor trabajador, que durante las dos horas aproximadamente de duración no dijo nada, sólo después, de prisa y con interrupciones del conferenciante el señor trabajador –directivo de la nueva empresa de López– explicó el funcionamiento de la empresa. Las palabras del señor trabajador nunca sonaron tan vacías. No es suficiente inventar nuevas palabras, tratar de señor a quien se manda sino que realmente debe tratársele como persona, como ser importante y esencial en el conjunto de la empresa: «el trabajo implica una relación con uno mismo. No sólo es el lugar en el que el hombre hace algo, sino también donde hace alguien: él mismo. Del mismo modo en que el hombre hace su trabajo, el trabajo hace al hombre. El hombre en el trabajo es también el hombre trabajándose, dándose forma él mismo, llegando a ser lo que es finalmente». <sup>70</sup>

<sup>68</sup> <http://www.actualrh.com>

<sup>69</sup> AA.VV. «L'empresa del segle XXI» (Libro de ponencias) de la «X.<sup>a</sup> Trobada al pirineu». Rialp-Pallars Sobirà, 17,18 y 19 de junio de 1999.

<sup>70</sup> DOLY, Jean Pierre y MONCONDUIT, F. *Trabajar de otra manera; por una ética del management*. Ed. Temas. Buenos Aires. 1995.

**4. Las críticas vivas:** El trabajo y las relaciones laborales suponen por lo menos una tercera parte de la vida de las personas, por tanto resulta recurrente la utilización de este tema en literatura, noticias en los telediarios, reportajes gráficos en dominicales, encuestas, periódicos y también en la cinematografía, a veces única y efectiva caja de resonancia crítica de los conflictos humanos. En el desenfado de la comedia destacamos la película *Trabajo basura* <sup>71</sup> una parodia que echa abajo los mitos del mundo empresarial norteamericano. Un extraño acontecimiento durante una sesión de hipnosis hará que el muchacho se tome su vida laboral con despreocupación, lo que se traducirá en un sorprendente desenlace: su descaro y el incumplimiento de las directrices de la empresa es considerada por los asesores en eficiencia empresarial como una nueva y revolucionaria forma de trabajar, que le será recompensada con un aumento de sueldo y categoría.

La película satiriza con acidez y realismo las actitudes agresivas que todo buen ejecutivo debe tener, presentando los problemas de trabajadores jóvenes que son despedidos no porque sean impro-ductivos sino porque fueron los últimos en llegar, por su forma de vestir, color de piel, etc.

*Recursos humanos* <sup>72</sup> de Laurent CANTET da un testimonio sobre la no-reconciliación del mundo vía social. Y en el presente se divide el mundo en pertenencias. El film presenta un tipo de conflicto de la lucha de clases. La película no privilegia ningún punto de vista, los personajes se presentan en la pantalla como la vida misma. La acción se sitúa en un pueblo de Francia, los personajes están interconectados y las relaciones humanas son intensas.

La película trata del conflicto entre el hijo, que ha estudiado en París y perteneciente a la clase dirigente, y su padre, de menos estudios y trabajador en una fábrica. El hijo pretende solucionar los problemas de la fábrica donde trabaja su padre y las relaciones familiares se resienten, el padre está dispuesto a ser despedido para que su hijo ocupe un cargo directivo en la misma empresa. La película presenta a directivos cínicos, corruptos, que intentan perpetuar las injusticias, y los sindicalistas, que aceptan la opresión. La película es real como la vida misma, una visión ácida y concreta de la realidad, lejos de las teorías, los derechos reconocidos y la inseguridad laboral de los menos calificados.

Finalmente la adaptación cinematográfica de *American Psycho* <sup>73</sup>: Patrick Bateman es un *yuppie* adinerado que durante el día trabaja en Wall Street, mientras que por las noches sus verdaderas fantasías salen a la luz. Su esnobismo y tendencias fetichistas van degenerando sin límite algu-

<sup>71</sup> *Office space* traducido al español como *Trabajo basura*. Comedia. EEUU. 1998. 90 min. Color. Director: Mike Judge. Intérpretes: Gary Cole, Ron Livingston, Jennifer Aniston.

<sup>72</sup> *Ressources humaines*. Francia. 1999. Color. 100 min. Dirección: Laurent Cantet. Intérpretes: Jalil Lespert, Jean-Claude Vallod, Chantal Barré, Michel Begnez, Danielle Mélador, Pascal Sémard. Guión: Lauren Cantet, Gilles Marcand. Fotografía: Mathieu Poirot Delpech, Claire Caroff. Producción: Carole Scotta, Caroline Benjo. (<http://www.otrocampo.com/festivales/bsas2000/rrhh.html>) por Domin Choi.

<sup>73</sup> Bret EASTON ELLIS. *American Psycho*. Ed. Fodor's. 1.ª Ed. London. 2000. Película «American Psycho». EUA. Color. 98 min. 2000. Director: Mary Harron. Intérpretes: Christian Bale, Jared Leto, Willem Dafoe.

no. Christian Bale interpreta a este monstruo contemporáneo cuyo materialismo feroz y malsana envidia alimentan su espíritu homicida. La película hurga en una sociedad superficial, amoral, llena de hipocresía y de resultado y satisfacción inmediatos.

Las películas como modo más directo y sencillo de entender reflejan diferentes aspectos de nuestra sociedad, dos ejemplos anglosajones y uno francés, más cercano a la realidad española, que completan de modo más ameno nuestro análisis en las relaciones laborales y personales.

La actitud que proponemos es de una crítica activa, de una visión analítica y conciente de lo que sucede en el entorno empresarial en todos sus aspectos, la adopción de nuevos consejos y conceptos: *warm management*, E(motional)-commerce, el talento que se resume en la máxima *Nihil prius homine*, regla que debe ser tenida en cuenta en cualquier actividad y especialmente en la labor de asesoramiento y dinamismo de los RR.HH.

«Dans la vie il y a deux catégories d'individus: ceux qui regardent le monde tel qu'il est et se demandent pourquoi. Ceux qui imaginent le monde tel qu'il devrait être et se disent: **pourquoi pas?**»

George-Bernard SHAW

## EPÍLOGO: ACTUALIDAD Y REVOLUCIÓN

En este estudio hemos analizado la incidencia de la nueva economía, las teorías neoliberales imperantes y la corriente creadora de interpretaciones sobre la realidad del *management* en el vasto campo de actuación de los RR.HH.

El análisis, centrado en el libro *Funky Business*, típico libro de *coaching* y autodesarrollo muestra en estado puro el potencial de Internet y la explotación de una imagen que pretende romper todos los esquemas, los antihéroes que triunfan y que asesoran a las principales asesorías como Arthur Andersen, tiene la finalidad de encontrar sus aplicaciones positivas: culminación de la cultura emocional, primero en la inteligencia, para ser aplicada luego en todos los ámbitos de la relación laboral, el talento y las ideas como nuevos aspectos a valorar en los trabajadores, un intangible necesario para el éxito en el trabajo y la empresa, etc. Su filosofía se centra en la importancia del talento, la creación de una empresa virtual es suficiente para triunfar –si la idea es diferente y excepcional–, el principal aspecto de la empresa es el conocimiento, sólo tú –una persona– es necesaria para crear una empresa *funky*, y lo esencial de dicha empresa está en el servicio y *márketing*. Sin embargo también se aprecian contradicciones: el olvido se basa en el recuerdo de sus experiencias docentes, la destrucción de las estructuras no se realiza como actividad de limpieza sino de maquillaje –una justificación desde el punto de vista occidental (anglosajón) de la autosatisfacción y orgullo o soberbia del infinito potencial humano–, la parcialidad de su teoría en dos aspectos: sólo aplicable a los tra-



bajadores o emprendedores de determinados sectores productivos o de servicios y la exclusión de más del 80% de la población mundial, que aunque trabajadora, no tiene acceso a esos nuevos y formidables instrumentos.

*Funky* como sinónimo de la elite triunfadora, del sueño de toda persona que pretende enriquecerse y triunfar gracias a sus habilidades y ocurrencias, ¿cuento o realidad? Las estadísticas mandan.

***Funky Business se considera una compilación de autoestima cerebral y autoayuda emocional***, un nuevo paso adelante en el camino de la perfección de la base: la importancia del capital humano.

El segundo supuesto analizado ha sido las experiencias personales de quienes elaboran este estudio: la visión y observación directa de lo que la teoría preconiza como método casi infalible para hallar el mejor candidato para un lugar de trabajo concreto. Las técnicas empleadas no han cambiado en treinta años, desde el estirón de la selección de los setenta las selectoras de personal se han estancado en una mansedumbre inquietante, mezcla de prepotencia y rutina en cada entrevista, excesiva confianza en la intuición y poca atención a otros criterios que actualmente pueden ser vitales para descubrir un auténtico diamante en un trozo sucio y camuflado de carbón negro.

La tarea de selección es el primer eslabón de la eficacia y triunfo empresarial, ¿confiamos realmente en sus técnicas, son todo lo efectivas que se desea? La respuesta en las dos experiencias es negativa y preocupante; aunque la publicidad y las frases grandilocuentes de los principales responsables de dichas empresas siempre hacen alarde de su modernidad, de la superación y obtención del ISO 9000 y de la tarea de investigación constante con la adopción de las ultimísimas teorías en RR.HH. y *management*, realmente no parece así.

«Miéntete» parece el lema que impera en algunas empresas donde la imagen externa es más importante que el funcionamiento eficaz y la innovación como filosofía de actividad y de desarrollo empresarial. Se produce por eso un cambio superficial, leves vientos de evolución que se concretan en la adopción de lo políticamente correcto, un paso más hacia el camuflaje de la sinceridad «yo no critico a las personas, sólo critico las actitudes» es el resumen de esa hipocresía: ¿quién es el sujeto de una actitud?, una persona, no lo es un mueble, un ordenador o un circuito electrónico, por eso si se quiere criticar se debe decir claramente, sin reproches ni espíritu inquisitorio, ni incluso correctivo, sólo es necesario que el trabajador se dé cuenta de su actitud, que sea consciente de lo que hace mal y que se comprometa a cambiar. ¿Difícil? Sí, pero necesario para ser auténticamente competitivos y eficaces en el trabajo.

Recomendamos para estas empresas la aplicación de la máxima a adoptar siempre «soluciones múltiples para problemas concretos», es decir, después de un análisis de la situación, de la consulta con los mejores expertos –mejores de verdad–, de contrastar su opinión con los manuales y las últimas teorías y artículo sobre el problema en concreto entonces sí puede actuarse, con la seguridad de haber elegido la mejor solución de las posibles, nos referimos a temas de gran trascendencia,

cruciales para el futuro o crecimiento de la empresa, en otras ocasiones la decisión debe ser rápida y efectiva, para lo cual el dirigente y el empleado en su ámbito de influencia y responsabilidad debe entrenarse, estar siempre preparado con la consulta y continua actualización de conocimientos. La envergadura de una gran empresa, la confianza que pregona mediáticamente, en los principales núcleos de poder e influencia creemos que no es suficiente para su correcto desarrollo, no basta con publicidad si los tentáculos, si los miembros más alejados de la dirección no ejecutan correctamente la filosofía empresarial de actuación: «Disfrutar es el mejor estímulo que hay»<sup>74</sup>. La autocomplacencia es mala consejera, y tiene un efecto multiplicador como menor es la responsabilidad del empleado.

Criticamos, permitiéndonos un símil *a sensu contrario*, que la desidia mueve al estancamiento y éste a la mediocridad más vulgar –y a la larga la devoración por parte de la competencia– de la empresa más poderosa o creíblemente invulnerable. El fin de una civilización empieza cuando ha llegado a su máximo esplendor, ¿cuántas poderosas empresas de asesoría creen estar en su insuperable momento?

«Demostremos que sí nos interesan los empleados»<sup>75</sup>. Destacamos a los hipócritas que parecen ser favorables a la inaplicación de lo que teóricamente es correcto cuando en realidad no respetan la creatividad, que a veces se confunde con altivez o con invasión de competencias de superiores jerárquicos, no muestran suficiente confianza en la selección de personal y prefieren las personas «poco honestas» o que demuestran ser más agresivas que otras que las que muestran sus sentimientos, los que razonan sus exposiciones y proponen desde la primera entrevista cómo mejorar la empresa, muestra de interés y de futura fidelidad hacia la entidad.

Para evitar esta peligrosa situación de estancamiento son precisas las teorías rompedoras, los signos de admiración académico que alertan sobre los problemas y sobre sus soluciones, un antecedente del *Funky Business* lo hace R. MOSS KANTER: «Una compañía bien administrada atiende simultáneamente a las necesidades de sus accionistas, sus empleados y la comunidad en general»<sup>76</sup>.

Resumiendo, aplíquense: **«cree lo que dices y actúa creyéndotelo, sólo así convencerás».**

La idea clave es dar relevancia a la materia gris. Con las nuevas tecnologías hemos entrado en la era de la inteligencia. Dentro la globalización del mercado, el futuro de las empresas depende del cerebro de sus empleados o colaboradores. Los consumidores, cada vez más exigentes, piden la realización de su sueño, de la evasión, de la emoción, sobre todo en los servicios y sus productos.

<sup>74</sup> Dave LONGABERGER, Director Ejecutivo The Longaberger Co.

<sup>75</sup> Lee G. BOLMAN, «Leading with soul: an uncommon journey of spirit».

<sup>76</sup> R. MOSS KANTER, When Giants Learn To Dance.

Resumimos este **estado de vigilia empresarial** en la filosofía sapientísima que la empresa en su conjunto –sin distinguir dirigentes ni dirigidos– debe «comprender en lo intelectual y en lo afectivo»<sup>77</sup> concebir una empresa como una reunión de recursos, todos valiosos e importantes, destacando entre ellos el capital humano, todos los trabajadores la auténtica riqueza de la empresa que crea valor para la sociedad, los RR.HH. deben estar siempre a su servicio, motivar sí, comprender y resolver, sobre todo.

«Somos en un cien por ciento responsables de todas nuestras experiencias y cada uno de nuestros pensamientos está creando nuestro futuro»<sup>78</sup>. Muchos trabajadores y cargos intermedios se muestran reacios al cambio y se producen dificultades de mentalidad y relación con los pequeños y medianos empresarios anclados todavía en la falsa utopía de máxima flexibilización de mercado laboral y mínima en innovación, sin embargo hay otros emprendedores que solucionan problemas como la escasez de mano de obra en sus industrias con la creación de empresas *ad hoc*: es el caso de Prefabricats Pujol, S.A., que ha creado una empresa que empezó contratando únicamente mujeres a tiempo parcial, un grupo cuatro horas por la mañana, otro cuatro por la tarde permitiendo la simultaneidad de las tareas domésticas y de familia con el trabajo y la satisfacción de llevar un sueldo a casa; primero se impartió un cursillo de especialización en la interpretación de planos y el mallaje: el montaje metálico o cuerpo interno de las vigas, luego se procedió a la creación de la empresa; actualmente se ha ampliado la plantilla y la productividad incluso es superior a la masculina<sup>79</sup>. Otros empresarios desconfían por regla general de sus trabajadores, a veces por experiencias deleznable, otras por ignorancia de técnicas de motivación o de trato, verdaderamente franco y humano, con sus empleados.

Las teorías, sí son sólidas, cimentadas en principios generales y en una profunda reflexión y análisis de lo estudiado puede aplicarse a diversos campos, como hemos hecho con la teoría *funky* –aplicable al mundo empresarial, de RR.HH. y personal–. El pensamiento económico de FRIEDMAN, que critica a KEYNES por cuidarse excesivamente de lo macroeconómico, prefiere la microeconomía, la situación empresarial concreta, sus necesidades y el planteamiento de nuevas estrategias dentro de un marco económico poco intervencionista y con protagonista de la actividad privada en la mayor parte de las áreas sociales, preconiza un liberalismo económico empresa a empresa. Esta teoría que preconiza la libertad y el poder de la iniciativa privada es aplicable también a los RR.HH., así: la globalidad existe en lo macroeconómico, en las grandes empresas, pero en las pymes, generalmente empresas familiares, donde los propietarios son los gerentes o directivos de la empresa son reacios a las innovaciones, malfían de sus trabajadores, son partidarios del despido libre –flexibilidad laboral absoluta– mientras que están bien informados de las reformas fiscales, de ayudas a su sector, etc., con la contratación de asesores, con «vía directa» con la gran patronal o con los centros de decisión o poder.

<sup>77</sup> RODRÍGUEZ PORRAS, J.M. *El factor humano en la empresa*, pág. 206. Madrid. Deusto. 1999.

<sup>78</sup> HAY, Louise L. *Usted puede sanar su vida*. Cap. 11. El Trabajo. Ed. Urano. 1994. Barcelona.

<sup>79</sup> Diarios *Segre* y *La mañana* varias noticias en el segundo semestre de 2000.

Para ellos es más importante conocer si la UE abrirá una línea de crédito para su ramo empresarial que el bienestar de sus trabajadores, no en un sentido paternalista o débil, sino en el sentido *funky*, en lo positivo que se destila de un trabajador satisfecho y justamente recompensado por su labor: ni robo, ni aprovechamiento, equidad en las relaciones intraempresariales. FRIEDMAN aplicado a esta situación, aconsejaría que el empresario debe preocuparse al menos por igual de los beneficios que pueden proceder del exterior que del beneficio seguro que puede obtener del interior de su empresa: los trabajadores y su riqueza en forma de fuerza creativa: de mejora de su actividad, de aumento de su rendimiento laboral, de propuestas constructivas para mejorar la producción, de resolver los microproblemas que sólo se aprecian cuando uno trata directamente con la elaboración del producto o prestación del servicio.

¿Sólo pueden ser humanas las empresas que tratan con clientes directamente? ¿Sólo puede ser humana la empresa con el cliente y no con el trabajador, sólo se puede ser humano con el trabajador cualificado necesario y escaso? Creemos que no, cada trabajador en su lugar de trabajo tiene el suficiente poder de conocimiento y capacidad para plantear mejoras en el proceso, asumiendo responsabilidades personales en su trabajo asignado, así si crece su importancia en la empresa, si se eleva la conciencia de sinergia y cohesión con el conjunto de la empresa, su vinculación y efectividad aumentan con la tarea que tiene asignada: «Los empleados buscan más que un sueldo, ya que esperan ser tratados como seres humanos»<sup>80</sup>.

Hemos definido el auge de estudios, publicaciones y descubrimientos como la **era de una teoría para cada día**, y en cada una de estas nuevas teorías se cree haber encontrado el remedio definitivo, el cambio esencial que producirá en las estructuras sociales, empresariales, de gestión sí que será el revulsivo de ahora en adelante, pero no lo consideramos como una auténtica revolución. La mayoría de los «gurús» dan más fuerza a sus argumentos calificando su teoría como revolucionaria: la verdad definitiva y la solución perfecta, se resume en la idea: «**los proyectos pequeños y con metas culturales dan más rendimiento**»<sup>81</sup>.

Revolución supone un cambio profundo en todos los aspectos de una civilización, sociedad, modelo empresarial, etc. La revolución implica la existencia en sus fonamentos, una comprensión real y globalizadora de la realidad. *Funky Business* sólo tiene en cuenta el escaso 20% de la población social –o incluso menos– que tiene acceso a algún tipo de tecnología avanzada. ¿Para qué sirve el talento si uno está en guerra o debe andar 20 km cada día para ir a buscar el agua potable?

La teoría *funky* es la culminación, uno de los últimos eslabones en el proceso de descubrimiento del potencial humano; se trata de la perfección del capital humano, su disección y la valoración como especialmente destacado el talento, la capacidad individual de crear ideas diferentes y competitivas y la constatación de la libertad de elección que cada trabajador tiene, pero adolece de

<sup>80</sup> Mitchell THALL, President of Epicure.

<sup>81</sup> R. MOSS KANTER. «When giants learn to dance».

parcialidad en el sentido que sólo elige quien puede o tiene el suficiente potencial para hacerlo, como menos cualificado menos oportunidades. *Funky* es la perfección académica de los libros de autoayuda, autodesarrollo y *coaching* en el nuevo *warm management*, un refinamiento de la siguiente idea: «Estoy totalmente abierto y en disposición de aceptar un trabajo nuevo, maravilloso, donde tengan cabida todo mi talento y mis capacidades, y que me permita expresarme creativamente de maneras que me gratifiquen. Trabajo con y para personas a quienes quiero, y que a su vez me quieren y me respetan, en un lugar estupendo y con unos ingresos excelentes»<sup>82</sup>.

¿Acaso alguien respondió la propuesta hecha por e-mail? ¿Era un ofrecimiento poco atractivo o tal vez la firma que acreditaba su creador era la de un desconocido sin acreditación ni recomendaciones? La realidad se impone y la revolución está por llegar.

La teoría *funky* lleva, a pesar de todo su maquillaje, el sello anglosajón y su aplicación expansiva en la civilización occidental que, con su modelo de mercado invasivo, también es válido para las otras civilizaciones porque necesitan la ayuda occidental para alcanzar sus objetivos y defender, paradójicamente, sus propios intereses<sup>83</sup>. Es una teoría excluyente en sus planteamientos, positiva en los aspectos de potenciar y concienciar la persona como ser creador por excelencia y negativa en lo absolutista de sus soluciones. La revolución no llegará de Occidente, o necesariamente sólo de Occidente. En RR.HH. debemos tener en cuenta la coyuntura, las particularidades de cada sociedad, de cada región y de empresa a empresa.

En general hemos de tener capacidad de análisis, adaptación o protesta, nunca inhibición y la civilización occidental parece regocijarse en la cultura de la satisfacción –según GALBRAITH-, suficiencia y creída superioridad de conocimiento, económica y militar. Pero ello no es suficiente para perdurar, los cambios inteligentes y la aportación útil de las otras culturas lleva a una sociedad multicultural, una cultura de mestizaje civilizacional que podría ser una solución pacífica e integradora. De lo contrario, con la creída y confiada superioridad occidental, es posible que nuestra civilización irradie entre en su crepúsculo antes de lo debido. Tenemos que entender a los demás para comprendernos a nosotros mismos, la frase de parte de la sociedad de la civilización islámica u oriental que «**Queremos ser modernos, pero no queremos ser vosotros**»<sup>84</sup> resume el trato que debemos ofrecer a las otras culturas: respeto, conocimiento e integración.

**Un atisbo de revolución:** la revolución como la hemos definido creemos que sí empieza a emerger, con un enfoque global sí, pero no desde un exclusivo punto de vista occidental. La Teoría de Gaya, teniendo en cuenta la Tierra como un ser vivo, complejo, diverso y esencialmente cambiante conduce hacia una incipiente y «revolucionaria» era cultural –de mestizaje y riqueza mutua con los intercambios culturales y de conocimiento–.

<sup>82</sup> HAY, Louise L. *Ídem*. Pág. 128.

<sup>83</sup> HUNTINGTON, Samuel P. *El choque de civilizaciones (y la reconfiguración del orden mundial)*. Capítulo 4: El crepúsculo de occidente: poder, cultura e indigenización. Pág. 95. Ed. Paidós. 1.ª Edición. 1997. Barcelona.

<sup>84</sup> *Ídem*. Pág. 120.

La economía actual, basada en la economía financiera, la libertad e inmediatez del libre movimiento de capitales está vinculada con la continua transición, cambios continuos con necesidad continua de adaptación, para ello aparece la nueva filosofía empresarial, debe basarse en una tríada esencial: la prosperidad económica, la calidad ambiental y la justicia social <sup>85</sup>.

Actualmente la productividad de muchas empresas basa parte de su beneficio o crecimiento en la polución –ahorro en el aspecto ecológico–, se valora más el beneficio inmediato que el futuro de la Humanidad.

A pesar de todo ha aparecido la llamada Ecología industrial: empresas que han adoptado mejoras en sus prácticas ambientales (Body Shop, Patagonia o 3M), si estas empresas producen beneficios, creamos un modelo perdurable, es una solución global, que beneficia el conjunto de los seres humanos, animales, vegetales y al planeta en definitiva. Más que un problema de dirección es un problema de concepción <sup>86</sup>.

Así se presentan las ECOTEORÍAS como solución global, que no globalizadora ni de tendencias globalizantes en lo económico –igualizar el mercado y los consumidores, más fácil de dominar y con menor poder de protesta o respuesta frente a los abusos–.

La búsqueda del beneficio a cualquier precio es negligente con los derechos humanos y ambientales. Se pregona la necesidad de una economía socialmente responsable. Reducir los efectos perniciosos de la globalización económica –desprotección de *ipso* de muchos– y mejorar a largo plazo el estado de nuestro ecosistema son los primeros pasos a seguir. Aparece una alternativa al neoliberalismo, empieza la era de la **Ecología industrial o de la Ecología de mercado: el beneficio sostenible** <sup>87</sup>.

Han surgido críticos del sistema capitalista y de sus instrumentos poco ortodoxos para la consecución del resultado pretendido, así ha aparecido la figura del **imagólogo** <sup>88</sup>: los creativos de publicidad que deciden por nosotros lo que queremos ser y tener, deciden por nosotros lo que queremos vivir, porque la sociedad de tenencia de bienes ha dado paso a la socialización de las vivencias, imagen y cultura hasta la sepultura. La modelación de la realidad para que sea atractiva a determinados valores y reacia a otros se filtra en los RR.HH. ¿qué valora más un selector una persona agresiva verbalmente u otra más tranquila?, ¿qué prima la honestidad o la «honestidad» para la empresa? En RR.HH. también existen imagólogos y demagogos; es necesario ser sensato con uno mismo y establecer un código deontológico en las actuaciones y escalera de valores, para que el Humanismo llegue al mundo empresarial, el *warm management* es sólo el primer paso, los demás los deben dar ustedes.

<sup>85</sup> ELKINGTON, John. *Cannibals with forks*. Capstone Publishing. 1997.

<sup>86</sup> ERKMAN, Suren. *Vers une écologie industrielle*. Editions Charles Léopold Mayer. Paris. 1998.

<sup>87</sup> HAWKEN, Paul. *L'écologier de marché, ou l'économie quand tout le monde gagne*. Editions Le Souffle d'Or. Barret-le-Bas. 1995.

<sup>88</sup> BEIGBEDER, Frédéric. «99F». Ed. Grasset. París. 1999.

Volviendo a las ecoteorías, si consideramos la empresa como un hábitat <sup>89</sup>, para la preservación de su biodiversidad (en producción, conocimientos, creación de riqueza...) es necesario emprender el cambio, no obligado desde las instituciones públicas –impuesto ecológico, estudio de impacto ambiental, obligación de reciclar y reducir residuos– ni tampoco por presión de los consumidores –boicot a las empresas que se aprovechan del trabajo infantil– sino que la concienciación tiene que venir de las mismas empresas, necesarias para su propia supervivencia –sostenible a largo plazo y conciente que hace lo mejor para todos–.

**Para la empresa y los RR.HH. debe aplicarse la máxima *nihil prius homine* pero con tendencia a la consecución del valor supremo del *nihil prius omnia*.**

Terminamos pues el estudio con el convencimiento de que los RR.HH. pueden ser la punta de lanza de la aplicación de las nuevas teorías (desde el *Funky Business* a las ecoteorías), ya que en su tarea directa de relación, dirección, motivación y solución de conflictos con sus empleados esa función trasciende al misma empresa y se proyecta en el bienestar de las sociedades, que está formado mayoritariamente por trabajadores –satisfechos o no–.

Así como para los egipcios el oro era la carne de los Dioses, para los RR.HH. el hombre y sus virtudes son la esencia de la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

- DOLAN, Shimon. *Los 10 mandamientos para la dirección de empresas*. Gestión 2000. Barcelona. 2000.
- FRENCH WENDELL, L. *Administración de personal: desarrollo de los RR.HH.* Siliceo Aguilar. 2.ª Reimpresión. Limusa. 1998.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Administración de RR.HH.* McGraw-Hill. México D.F. 1993 .
- MONDY, R. Wayne. *Administración de RR.HH.* Prince-Hall Hispanoamericana. 1997.
- PETRICK, Joseph A. *Calidad total en la dirección de RR.HH.* Gestión 2000. BCN. 1997.
- CLAVER CORTÉS, Enrique. *Conceptos aplicados de dirección de RR.HH: guía práctica de desarrollo profesional*. Civitas. Madrid. 2000.
- CLAVER CORTÉS, Enrique. *Los RR.HH. en la empresa: un enfoque directivo*. Civitas. Madrid. 2000.

<sup>89</sup> Conjunto de condiciones ambientales en las cuales se desarrolla la vida de un ser vivo. *Diccionario de la Real Academia Española*.

- GAINES ROBINSON, Dona. *Consultoría del rendimiento: más allá de la formación*. Centro de Estudios Ramón Areces. Madrid. 1999.
- RECIO FIGUEIRAS, Eugenio M. *Persona y empresa: libertad responsable o sujeción a las normas*. ESADE Ed. Hispanoamericana Europea, S.A. Barcelona. 1994.
- FERNÁNDEZ-RÍOS. *Diccionario de RR.HH., organización y dirección*. Ed. Díaz Santos. Madrid. 1999.
- MÍNGUEZ VELA, Andrés. *Dirección práctica de RR.HH.* ESIC. Madrid. 2000.
- PORRET GELABERT, Miquel. *Dirección y gestión de los RR.HH. en las organizaciones*. 4.ª Edición. Universitat de Barcelona. 2000.
- AA.VV. *Factbook de los RR.HH.* Aranzadi-Thomson. 2000.
- ALBIZER, Eneka. *Flexibilidad laboral y gestión de los RR.HH.* Ariel. Barcelona. 1997.
- GROSSMAN, Michael. *The Human Capital: model of the demand for health*. Cambridge. National Bureau of Economic Research. 1999.
- GARMENDIA, José Antonio. *Sociología industrial y de los RR.HH.* Taurus. Madrid. 1993.
- FITZ-ENZ, Jack. *El valor añadido por la dirección de RR.HH.: una nueva estrategia para los 90*. Deusto D.L. Madrid. 1992.
- HARVEY, Crisine. *Aprende a motivarse para triunfar (en una semana)*. British Institute of management. Plaza & Janés. Madrid. 1996.
- NELSON, Bob. *1.001 formas de motivar*. Gestión 2000. Barcelona. 1997.
- KLEIN, Eric e IZZO, John B. *Despertar el alma de la empresa*. Ed. ONIRO. Madrid. 1999.
- GASALLA DAPENA, J.M. *La nueva dirección de personas*. Ed. Pirámide. Madrid. 1993.