

knowsquare .

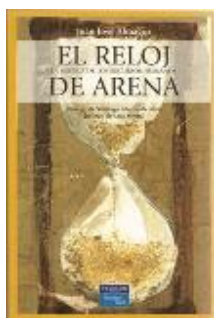
PREPARADO POR: MIGUEL ÁNGEL VALERO LÓPEZ

6 DE OCTUBRE DE 2009

EL RELOJ DE ARENA

LA MÍSTICA DE LOS RECURSOS HUMANOS

RESEÑA DEL LIBRO



knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor

Juan José Almagro comenzó, cuando era presidente de la Unidad de Recursos Humanos y director de Comunicación de Mapfre, con “El reloj de arena. La mística de los recursos humanos” (Pearson, 2003) su trilogía sobre la dirección de las empresas, continuada con “Erase una vez... Jefes, jefazos y jefecillos” (Pearson, 2005) y “El penúltimo escalón. El misterioso afán por ser directivo” (Pearson, 2008), ya como director general de Comunicación y Responsabilidad Social Corporativa del primer grupo asegurador de España. Un trabajo que se completa y que culmina, de alguna forma, en la publicación de su tesis doctoral, “Aproximación a la Responsabilidad Social de la Empresa: Reflexiones y Propuestas de un Modelo” (Fundación Mapfre, 2009), ya comentada en Know Square (julio de 2009).

Es interesante recuperar esta obra porque, seis largos años después y con una crisis económica y las mayores turbulencias financieras internacionales que se recuerdan desde la Gran Depresión de 1929, sus reflexiones no sólo mantienen su vigencia, sino que son todavía más oportunas. Desde el acierto de la metáfora del reloj de arena para explicar el funcionamiento de una empresa hasta la reivindicación de una mística de los recursos humanos.

“La empresa funcionará si hemos sido capaces de integrar en un proyecto común a todos aquellos que hacen de puente entre la alta dirección y los empleados. Es decir, a los directivos, jefes o mandos intermedios. En ese grupo de personas está el corazón de la empresa”, apunta Almagro. Pero lo más importante es el planteamiento humanista de los recursos humanos. No sólo porque “la vuelta al Humanismo es una condición absolutamente necesaria para conquistar –para reconquistar- el siglo XXI”, si no porque “cuando hablamos de RRHH: estamos hablando de hombres y de mujeres. Y en la persona, en el individuo, como en otras muchas cosas, se cree o no se cree. Es un sentimiento que no se puede fingir (se notaría enseguida) y es lo más difícil de imitar”.

Aunque reconoce que “no hay alternativa a la globalización”, afirmación harto discutible, sí deja muy claro que “la globalización tiene que humanizarse –necesariamente- si quiere sobrevivir”. “Nadie puede ser más millonario a costa de que los pobres lo sigan siendo o puedan serlo más todavía”, reflexiona el autor de “El reloj de arena”. Justamente lo que ha sucedido en ese lapso de seis años desde la publicación de la obra: que la obscena distancia entre ricos y pobres se ha ensanchado todavía más con la crisis económica y financiera. Una crisis, en definitiva, de valores.

Precisamente, Almagro cree que “la alternativa no es globalización sí, globalización, no. La alternativa es qué tipo de globalización queremos y bajo qué sistema de valores, porque no se puede construir un mundo más justo sobre la base de ausencia de valores”.

Dentro de ese esfuerzo por humanizar la globalización (si es que eso es posible), Almagro reclama en su primera obra de la trilogía una mística de los recursos humanos, “volver el rostro hacia el hombre, hacia la persona”, para convencer a “los que deciden de verdad en las empresas” de la necesidad de “acercarse a los hombres y mujeres que, con lealtad, trabajan para conseguir –muchas veces, sin conocerlos y, en la mayoría de las ocasiones, sin participar en ellos- los objetivos que la Alta Dirección se ha marcado”. Y concreta esa mística en “hacer que hombres y mujeres participen y se involucren en un proyecto común, sea cual fuere su posición en la empresa”.

“Hay que ser conscientes y reconocer sin ambages que comenzamos a confundir y cambiar resultados inmediatos por valores; por todos los valores. Y, con una ceguera preocupante, algunas empresas, y sus dirigentes, se dedicaron a pensar sólo en el corto plazo”, reflexiona Almagro sobre los casos Enron o Worldcom. “La crisis de valores ha sido, y es, una crisis de normas de conducta. También en el gobierno de las empresas”, concluye.

Entre las razones de esa crisis de valores en el gobierno de las empresas, cita el culto al líder: “Hemos identificado a las empresas con sus máximos ejecutivos, y las hemos personificado, atribuyendo a los presidentes y consejeros delegados (CEO) el éxito –casi nunca el fracaso- de las organizaciones. Y muchos líderes, cual modernos belerofontes, se han creído dioses, y hasta han intentado serlo, actuando como tales en algunas ocasiones”.

Almagro no sólo critica. Aporta soluciones. Una es insistir en que “una adecuada gestión de las personas ayuda o contribuye a que la empresa gane competitividad”, en que la función de RRHH deje de estar separada del negocio y del resultado, sino que trabajen “en estrecha y permanente colaboración”.

Otra, la cultura de empresa basada en valores: “Sólo perviven en el tiempo las empresas (y también las personas) que se asientan en valores sólidos y universales, que son conocidos y se asumen por el conjunto de la organización”.

La tercera, el acento en la ética. A una empresa “se le debe exigir que genere confianza; y, además, que actúe con dimensión ética; es decir, con transparencia sobre sus comportamientos – pasados, presentes y futuros- para dar seguridad a las que sea institución dirige su actividad”. “Sin comportamientos éticos difícilmente pueden ilusionarse y dirigirse personas basándose en relaciones de confianza”, insiste Almagro.

Pero posiblemente la mayor aportación de Almagro en esta relectura de “El reloj de arena” sean sus reflexiones sobre el liderazgo. Baste sólo una muestra: “El líder no es siempre el más poderoso; es el que marca el camino y hace que los demás le sigan. El líder nace, y además, con formación (educación), se hace. El método más idóneo (la herramienta más eficaz) que el líder tiene para gestionar es la coherencia y el ejemplo personal”.