

GLOBALIZACIÓN Y DESARROLLO HUMANO: EXPERIENCIAS EMPRESARIALES

VI Seminario de Economía - Globalización y Desarrollo Humano
AEDOS / Instituto de Humanidades Ángel Ayala-CEU
Madrid, 11 de Noviembre de 2000

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

I. INTRODUCCIÓN.-

Agradecer, en primer lugar, a AEDOS, en la persona de su Presidente Fernando Fernández, su amabilidad al invitar a IBERDROLA a participar en este Seminario y tener de este modo ocasión de aportar su particular experiencia en este foro en el que estamos debatiendo un tema de tanta transcendencia como la globalización, un fenómeno que, como esta mañana recordaba el Profesor Rubio de Urquía, abarca todas las dimensiones de la persona y la sociedad.

En lo personal, mi gratitud también por haber tenido la oportunidad de aprender mucho a través de las intervenciones de los ilustres conferenciantes y panelistas que a lo largo de esta mañana han intervenido y, sobre todo, por sentir que estas son las ocasiones de las que se vale el Espíritu Santo para interpelar a nuestro frío corazón y hacernos ver que hay todo un mundo en la encrucijada, necesitado de la experiencia y el mensaje cristiano, del que somos instrumentos.

Dicho esto, y a diferencia del enfoque que ha predominado esta mañana, mucho más centrado en aspectos teóricos y especulativos, corresponde a este panel poner de manifiesto fenómenos, manifestaciones concretas en el ámbito empresarial del complejo proceso de globalización que estamos experimentando. Se tratará, pues, de una perspectiva fenomenológica, meramente descriptiva y, por tanto, forzosamente provisional.

Lo haré además, desde dos atalayas que creo pueden resultar interesantes para el debate. En primer lugar, desde la experiencia de IBERDROLA, una empresa española que está en la cresta de la ola de la globalización, merced a su internacionalización, su actual proceso de fusión con otro gigante del sector como es Endesa, y que, por ejemplo, incorpora en su propio propósito estratégico el fenómeno objeto de este Seminario al proclamar que su Misión es "Ser un operador global de servicios".

En segundo lugar, lo hago desde la atalaya de la gestión de Recursos Humanos, que me parece un lugar privilegiado para vivir los efectos de la globalización en el mundo de la empresa. El Profesor Folloni ha dicho esta mañana, con toda razón, que el capital humano es una especie de *meeting-point* en el que convergen todas las dimensiones de la globalización.

Por último, quisiera dejar bien sentado, antes de empezar a abordar el tema, que la afirmación de Juan Pablo II, a la que esta mañana se ha referido el Presidente del Capítulo, en el sentido de que la globalización es un fenómeno *ambivalente*, es válida también para los aspectos empresariales de la misma, especialmente si se contempla el proceso desde la perspectiva del desarrollo humano.

Dicho esto, dividiré la exposición en tres ámbitos de experiencias que, aunque evidentemente están interconectados, permiten estructurar un conjunto de fenómenos, asociados a la globalización, que, por razones de espacio, en muchos casos me limitaré a enunciar. Los tres ámbitos son: las fusiones, la internacionalización y el cambio en la cultura de Recursos Humanos.

II. LAS FUSIONES.-

No hay duda de que las fusiones de empresas son hoy una realidad de primer orden en el mundo empresarial que afectan, además, a los más diversos sectores: la banca, la industria farmacéutica, las grandes superficies, las telecomunicaciones...y, por supuesto, el sector eléctrico.

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

Tampoco parece posible negar que las fusiones, en cuanto contribuyen a la solidez, viabilidad y éxito de las empresas, tienen una repercusión, en principio favorable, para los diversos agentes empresariales: accionistas, clientes, trabajadores y la sociedad toda. En muchísimas ocasiones representan grandísimas oportunidades de desarrollo profesional.

Ahora bien: analizar las fusiones desde el punto de vista del desarrollo humano nos lleva también, inevitablemente, a poner de manifiesto los aspectos negativos asociados a estos procesos. Efectos que, dejando a un lado el ambiente que las fusiones generan -especialmente entre directivos- de pasilleo, trepa, zancadillas, esgrima con daga florentina... y que tanto dicen de la condición humana, revisten un dramatismo y una severidad notables. Me refiero fundamentalmente a todo lo que rodea a los procesos de reducción de las plantillas resultante de la fusión y que raramente son eludibles. Me limito a enumerar algunos:

El desempleo, por encima de todos.

La consideración mecanicista de la persona, al tomar en cuenta sólo factores como la edad o el coste laboral para la extinción de los contratos.

La frustración de proyectos vitales que pasan por la donación personal a través del trabajo profesional, que se ve abortado.

El desperdicio del conocimiento y la experiencia acumuladas durante muchos años, que en tantas ocasiones se pierden en el aluvión de la salida de excedentes de la fusión y que pueden llegar a producir una auténtica descapitalización de la empresa.

La recuperación de tiempos de ocio a edades prematuras (50, 52, 55... años), en ocasiones no adecuadamente planteadas.

III. INTERNACIONALIZACIÓN.-

La internacionalización de las empresas, como producto específico y claro de la globalización, sugiere una gran amplitud de cuestiones. No me voy a parar aquí en una, que excede del objeto de esta ponencia, pero que me parece puede tener algún interés apuntarla. Me refiero a la recuperación de la identidad cultural iberoamericana a través de la expansión de las empresas multinacionales

españolas. IBERDROLA, por ejemplo, está presente en Brasil, México, Cuba, Guatemala, Bolivia y Chile.

Nuevamente haremos mención a la ambivalencia del fenómeno. Como muestra de ello, quisiera traer aquí las conclusiones presentadas por un grupo selecto de 58 Técnicos Superiores jóvenes con los que estamos realizando en nuestra empresa una experiencia de identificación y desarrollo de potencial. Pues bien: uno de los ejercicios que se les proponía era un debate en grupo precisamente sobre este tema: cuál es el perfil de desarrollo de un Técnico Superior que se vea involucrado en el proceso de internacionalización de la empresa. Las contestaciones han sido, todas ellas, muy similares y se concretan en los siguiente:

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

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

IV. CAMBIO CULTURAL EN LOS RECURSOS HUMANOS.-

Nadie cercano a la vida de las grandes empresas puede desconocer hoy que estamos asistiendo a un cambio drástico en la manera de gestionar los Recursos Humanos. Es un cambio que a España llega a finales de los ochenta, o más propiamente de los 90, y lo hace a través, precisamente, de las empresas multinacionales, de las grandes consultoras, también multinacionales, y también - justo es decirlo- de la influencia de ciertos *gurús del management* y de determinadas escuelas de negocios españolas y ciertos consultores locales.

Creo que esta nueva tendencia es, fundamentalmente, una tendencia humanizadora de la empresa. Y no es que sostenga que los miembros de los consejos de administración o los altos directivos se hayan de repente convertido. En realidad creo que, como regla general, es más bien -una vez más- un efecto de la globalización y, más en concreto, de uno de sus procesos derivados: la tan manida competitividad. En efecto, uno de los fenómenos empresariales más llamativos de los últimos tiempos es el redescubrimiento de la importancia del capital humano en la construcción de la ventaja competitiva de cualquier organización y de la empresa en particular.

Estas afirmaciones no deben hacernos olvidar que con esta tendencia humanizadora coexisten otras de signo contrario y que son también consecuencias de ese afán de competitividad. Me refiero, muy en particular, a la inestabilidad en el empleo y la pérdida de la seguridad laboral; los contratos *basura* y las condiciones abusivas en las contrataciones, especialmente de personal poco cualificado; los desequilibrios en la vida personal y profesional como consecuencia de los excesos en la dedicación a la empresa; y, sobre todo, el predominio del egoísmo y el puro interés, la consideración del beneficio y los resultados como motor del mundo, la mentalidad economicista, el afán desmedido de ganar y, en definitiva, la construcción de un hombre fragmentado carente de significación.

Pero volviendo a las tendencias humanizadoras, que me parecen enormemente destacables, enumero a continuación algunas: el estilo de liderazgo abierto y participativo, mucho más cercano a la dignidad de la persona; la comunicación

interna a todos los niveles y en todas las direcciones; la gestión por competencias, que incide en lo que la persona es y promueve su desarrollo y crecimiento; el énfasis en la formación; el trabajo en equipo como valor empresarial; la flexibilidad; los modelos de calidad y participación; la recuperación de la ética empresarial; el *empowerment*, en lo que representa de acento en la confianza en la persona y sus capacidades; los sistemas de *dirección por valores*, etc.

En definitiva, asistimos a una recuperación de algo de vital importancia a lo que aludía esta mañana el Dr. Aquilino Polaino: la singularidad de las personas. Todas estas nuevas tendencias en la gestión de recursos humanos constituyen una inapreciable oportunidad de servicio a la persona concreta, singular y única, en lo que es y en lo que representa. Una oportunidad que quienes queremos asumir nuestro trabajo en Recursos Humanos desde nuestra experiencia cristiana y la fidelidad a la Doctrina Social de la Iglesia tenemos que tener muy presente.

Todo ello viene a enlazar con algo que recientemente el prestigioso empresario Michelin manifestaba ante miles de universitarios en el *Happening* de la Universidad Complutense: los empleados necesitan muchas cosas, pero sobre todo necesitan, como seres humanos que son, que se les quiera.

Muchas gracias.