



El capital humano y sus **contradicciones**

La relación entre las personas y las empresas ha cambiado de forma radical en los últimos años. Ha cambiado la forma de tomar decisiones, de implicar a las personas y fomentar el talento e, incluso, de responder ante la sociedad. Este cambio ha producido algunas contradicciones, como la que se produce al buscar “un empleado sin raíces, móvil, que pueda trasladarse y reubicarse de acuerdo con las necesidades de una empresa en transformación continua, pero que al mismo tiempo mantenga vínculos de fidelidad con esa misma organización”. Con todo, Marina lanza un mensaje de optimismo.

JOSÉ ANTONIO MARINA, filósofo.

Por los motivos que luego les explicaré he seguido muy de cerca las evoluciones del concepto de “capital”. A partir de su significado inicial –conjunto de recursos económicos materiales– se ha ido aplicando a un número cada vez más amplio de cosas. Haré una breve antología: capital humano, capital intelectual, capital relacional, capital organizativo, capital digital, capital comunitario e, incluso, capital emocional.

Daré algunas definiciones a vuelapluma. El capital humano está formado por el conjunto de conocimientos, habilidades y experiencias que poseen los empleados de la empresa y, desde un punto de vista más contable, por las inversiones que ha hecho la empresa en formación. El capital relacional es el valor de las relaciones que la empresa posee con sus clientes, accionistas, socios, proveedores, etc. El capital organizativo está constituido por la cultura organizativa, rutinas, procedimientos y procesos. Leo que Erik Brynjolfs-son, profesor de la Escuela de Gestión Sloan del MIT, considera que las empresas estadounidenses han creado un total de 1,5 billones de dólares de “capital organizativo” en los últimos diez años. El capital emocional está formado por dos elementos: el capital emocional interno y el externo. El primero de ellos está constituido por los valores, creencias y sentimientos de las personas que trabajan en la organización y genera comportamientos y acciones que resultan en productos y servicios.

Por otro lado, el capital emocional externo recoge los sentimientos, creencias y valores que los *stakeholders* (clientes, proveedores, accionistas, socios) sostienen respecto a la empresa. El capital digital es la capacidad de aprovechar la información de la red. Y el capital comunitario –lo que los sociólogos

FICHA TÉCNICA

Autor: MARINA, José Antonio.

Título: El capital humano y sus contradicciones.

Fuente: Capital Humano, nº 200. pág. 36. Junio de 2006.

Resumen: José Antonio Marina pasa revista a diversos tipos de capital (humano, intelectual, relacional, organizativo, digital, comunitario, emocional) para centrarse en la evolución de la gestión de las personas en las empresas y su preocupación por generar conocimiento. Por otra parte, también analiza los cambios de valores de los empleados y la paradoja que se produce al buscar empleados sin raíces, móviles, que sean capaces de trasladarse y reubicarse de acuerdo con las necesidades de una empresa en transformación continua pero que, al mismo tiempo, mantengan vínculos de fidelidad con esa misma organización y estén –en definitiva– comprometidos. Lo dicho converge en un concepto que se ha puesto de moda, la responsabilidad social corporativa. Con todo, considera que “al final iremos inventando una empresa más justa que colabore a construir una sociedad más justa”.

Descriptores: Capital Humano / Gestión del Talento / Compromiso / Motivación / Felicidad.



americanos llaman “social capital” – son las creencias, valores y normas compartidas por una sociedad.

INTELIGENCIA INDIVIDUAL, INTELIGENCIA COLECTIVA

Cada uno de estos tipos de “capital” ha dado lugar a una moda del management. No me dedico profesionalmente a estos temas. Mi campo de investigación es la inteligencia humana y sus creaciones y es aquí donde me he tropezado con la inteligencia de las organizaciones. Hasta hace pocos años estudié sobre todo la inteligencia individual, la que cada uno de nosotros posee como patrimonio privado, incluyendo en ella la gestión de las emociones. Pero cada vez he visto con más claridad que esa inteligencia individual se desarrolla siempre en un entorno social que favorece su despliegue o lo bloquea.

Nos encontramos en una condición semejante a la que se da en la energía. Hay una energía potencial –la que tiene el agua almacenada en un embalse– que se convierte en dinámica cuando se abre la compuerta y cae por la rampa de salida. La inteligencia que miden los tests de inteligencia es potencial y las circunstancias que van a convertirla en ejecutiva están influidas siempre

por el contexto social. Por eso, he comenzado a estudiar lo que llamo “inteligencia compartida”, es decir, la que se da en equipos de trabajo, organizaciones, instituciones o en una sociedad entera.

Lo más interesante de este fenómeno es que produce efectos que superan la mera suma de las capacidades personales. Como ejemplo de esa inteligencia emergente mencionaré una conversación. Lo que la diferencia de un monólogo o de una sucesión de monólogos es que ninguno de los participantes puede saber como va a terminar, porque a lo largo del proceso surgen ideas nuevas, ocurrencias imprevistas, digresiones que se convierten en corriente principal. Si la interacción es brillante, se nos van a ocurrir ideas más eficaces que si hubiéramos pensado a solas. Estos fenómenos son de enorme importancia en todos los niveles: la vida de pareja, la familiar, el trabajo de los equipos, la convivencia política.

Una empresa inteligente es aquella en la que un grupo de personas que pueden no ser extraordinarias, son capaces de producir resultados extraordinarios



Las empresas han sentido mucho interés por este tipo de investigaciones porque necesitan crear “organizaciones inteligentes”, “learning organizations”, o –en terminología japonesa–, “organizaciones que crean conocimiento”. En un mundo ferozmente competitivo donde es necesario innovar continuamente, las empresas tienen que aprovechar todo el talento que haya en las personas que las componen. En la antigua organización taylorista se suponía que el director sabía lo que había que hacer y sus órdenes descendían en cascada hasta el último operario que apretaba un tornillo. Esto puede funcionar en cadenas de montaje, pero no en una empresa que necesite innovar.

Defino una empresa inteligente como aquella en la que un grupo de personas que pueden no ser extraordinarias, son capaces, sin embargo, de producir resultados extraordinarios. Este plus deriva de su modo de colaborar, interactuar, comunicarse y de estar liderados. La fórmula que resume esta definición sería:

EMPRESA INTELIGENTE = TALENTO INDIVIDUAL + SISTEMA DE COLABORACIÓN + AMBIENTE AFECTIVO + LIDERAZGO

Consideradas así las cosas nos encontramos con un nuevo modo de gestionar los recursos humanos. Cada día se habla más de “gestión del talento”. Esto quiere decir que la tarea más importante en el trato con las personas es conseguir aprovechar y desarrollar todo su talento para cumplir las metas empresariales. Se trata, en último término, de la habilidad para unificar las motivaciones dispersas de los empleados, de tal manera que al satisfacerlas estén simultáneamente satisfaciendo las metas de la organización.

TRABAJO Y FELICIDAD

De esta manera podemos relacionar el trabajo con la felicidad, cosa que cada vez resulta menos comprensible, dado el endurecimiento que se está produciendo en el mercado

laboral. Pero antes de rechazar lo que digo, permítanme explicarles lo que quiero decir. Al hablar de felicidad no me estoy yendo por las nubes, sino haciendo referencia a un contenido muy concreto. Llamo felicidad a la armoniosa satisfacción de nuestras dos grandes necesidades. Ya sé que aparentemente tenemos muchas pero pueden organizarse en dos grupos. Necesitamos el bienestar y necesitamos sentir que progresamos.

En efecto, queremos disfrutar, pasarlo bien, estar cómodos, sentirnos seguros, pero esto no nos basta porque al mismo tiempo deseamos explorar, crear cosas, sentirnos útiles, estar orgullosos de lo que hacemos. El niño pequeño nos enseña inequívocamente que estamos sometidos a este doble dinamismo del placer y de la superación. Cuando nace le importa exclusivamente satisfacer su necesidad de bienestar. Quiere estar bien alimentado, calentito, limpio, acogido. Pero antes de los tres años dice una frase que delata en su interior el impulso incansable de la especie humana. Dice: “Mamá, mira lo que hago”. Se trata de una petición muy peculiar. No pide otro dulce, otro juguete, otro capricho, sino algo que pertenece a una categoría absolutamente distinta. Quiere sentir que progresa y que ese avance es reconocido por una persona significativa para él. Así seguimos toda la vida. Conviene que no lo olvidemos: necesitamos siempre sentir que progresamos.

Con este panorama empresarial, la tarea del Departamento de Recursos Humanos, Capital Humano, Gestión del Talento, Dirección de Personal o de Personas, o como queramos llamarlo, se hace cada vez más complicada porque también se hace más compleja la tarea de organizar y de mandar. Las organizaciones se hacen más planas, más flexibles, pueden reestructurarse para proyectos concretos, transformarse, deslocalizarse. Por otra parte, como ha señalado Richard Senet, el capitalismo flexible en que nos encontramos, tiene unas pretensiones contradictorias. Por una parte, prefiere un empleado sin raíces, móvil, que pueda trasladarse y reubicarse de acuerdo con las necesidades de una empresa en transformación continua, pero que al mismo tiempo mantenga vínculos de fidelidad con esa misma organización.

No hace mucho tiempo una multinacional de empleo precario me preguntó si podía dar

Las nuevas generaciones mantienen una actitud desvinculada y ajena hacia el trabajo y hacia la empresa. Se han acostumbrado al cambio permanente en los empleos

**El miedo sigue siendo la gran palanca para el trabajo.
Pero al final iremos inventando una empresa más justa
que colabore a construir una sociedad mejor**

un curso para aumentar la motivación por el trabajo de las personas a las que contrataban. La petición era disparatada teniendo en cuenta que alguno de esos contratos tenían menos de una semana de duración. Las nuevas generaciones mantienen una actitud desvinculada y ajena hacia el trabajo y hacia la empresa. Se han acostumbrado al cambio permanente en los empleos. Los no situados, porque los empleos que les ofrecen son precarios y efímeros; los instalados, porque permanecer mucho tiempo en la misma empresa es síntoma de conformismo que empaña su currículum profesional.

**LA VUELTA
A LOS CLÁSICOS**

Por otra parte, ha cambiado el modo de mandar. Tradicionalmente el poder se ha ejercido reduciendo las posibilidades de acción o de información del subordinado. De esa manera, mediante mecanismos de premios o castigos, se conseguía la obediencia y, a través de ella, la eficacia. No suceden así las cosas en el nuevo panorama de las empresas competitivas. Cada día se maneja más en este terreno el concepto de *empowerment*. El poder se ejerce concediendo poder a los subordinados. Solo cuando cada empleado se convierte en foco de iniciativa o de creatividad es posible que la empresa consiga sus metas. Para conseguirlo, hay que atender a las dos grandes necesidades del ser humano que mencioné antes como componentes esenciales de la felicidad. Es necesario favorecer el nivel de vida material de los miembros de una empresa, pero también su sentimiento de progreso y dignidad.

Ahora que se ha puesto de moda convertir en gurús del *management* a venerables filósofos, desde los pensadores zen hasta Gracián, no estaría mal que echáramos un vistazo a la obra del gran Baruch Spinoza, que por encima del poder o del placer concedió

suma importancia al sentimiento de la propia eficiencia. Albert Bandura, un conocido psicólogo, lo ha corroborado experimentalmente. Algo semejante dice Bergson, otro gran filósofo. Según él, la naturaleza se ha tomado el trabajo de instruirnos sobre el significado de la vida y sobre el destino del hombre. Ella nos advierte mediante un signo preciso que nuestro destino está alcanzado. Este signo es la alegría. Digo la alegría, no digo el placer.

El placer no es más que un artificio imaginado por la naturaleza para obtener del ser vivo la conservación de la vida; no indica la dirección en la que la vida está lanzada. La alegría, en cambio, anuncia siempre que la vida ha triunfado, que ha ganado terreno, que ha alcanzado una victoria: toda gran alegría tiene un acento triunfal. Los expertos en *management* han vulgarizado esta idea con su noción de "flow", la experiencia del fluir creador.

MÁS ALLÁ DEL BENEFICIO

Todos estamos empeñados en hacer empresas más eficientes y, a la vez, más humanas en las que al hablar de creación de valor no tengamos que pensar solo en el valor para el accionista, sino también para el empleado, el cliente y la sociedad en general. Se está poniendo de moda la noción de *Corporate Social Responsibility*. Afirma que en el mundo nuevo las empresas tienen nuevas responsabilidades, porque tienen nuevas oportunidades. En esta situación, sostienen, no basta que piensen exclusiva o primariamente en términos de beneficio y de los intereses de sus accionistas, porque sería una autoderrota e ir contra los intereses a largo plazo de los accionistas. Algunas empresas están incluyendo este aspecto en sus "declaraciones programáticas", en sus "misiones".

Por ejemplo, ABB:

"La misión de ABB es crear valor. Para nuestros clientes, cuando nos hacemos más competitivos. Para nuestros empleados, ofreciéndoles oportunidades de aprender, progresar y participar del valor que crean. Gestionamos para que el valor satisfaga o supere las expectativas de los accionistas. Respecto a las comunidades donde operamos, y de la

*Sociedad en general, creamos valor vi-
viendo nuestro compromiso con un de-
sarrollo sostenible”.*

En el programa de Río Tinto “*The way we
work*”, se lee:

*“Río Tinto pretende desarrollar los re-
cursos minerales del mundo de una ma-
nera responsable para el beneficio a lar-
go plazo de sus accionistas, empleados,
clientes y para los países donde esos re-
cursos están localizados”.*

El presidente de Shell, en un folleto recien-
te, escribe:

*“Shell ha emprendido un cambio fun-
damental. Estamos transformando to-
do el grupo para hacernos más efi-
cientes y flexibles para nuestros clientes
y mercado. Pero además hemos eua-
luado nuestro papel como un grupo
multinacional y las expectativas que la
sociedad tiene sobre nosotros”.*

Sé que todo esto suena a músicas celestia-
les y a que dentro de las empresas no se vi-
ven estos cambios y el miedo sigue siendo
la gran palanca para el trabajo. Pero tam-
bién creo que al final iremos inventando una
empresa más justa que colabore a construir
una sociedad más justa. Gastamos gran par-
te de nuestra vida en la empresa y nos gu-
staría encontrar algún sentido a nuestra vi-
da laboral, que vaya más allá de ganar
dinero.

En este cambio de mentalidad, los departa-
mentos que gestionan el capital social, inte-
lectual y humano de una empresa deberían
ser los grandes promotores o, al menos, ser
conscientes de que ese cambio debería pro-
ducirse. Nos conviene a todos. De lo contra-
rio, si el mundo económico continúa endu-
reciéndose, es muy probable que se vea antes
o después sometido a profundas perturba-
ciones sociales, que no son deseables ni bu-
enas para nadie. ▲

