

CARTA A UN DIRECTOR DE PERSONAL

por José Ángel Moreno

Querido Nacho:

Aunque hace ya mucho tiempo que no nos vemos, no me olvido de tí y, por eso, no he querido dejar pasar la oportunidad de expresarte mi más sincera felicitación por tu reciente nombramiento como Director General de Recursos Humanos del que es, sin duda, uno de los más importantes y dinámicos grupos empresariales del país. Tu brillante trayectoria en tu anterior puesto de Director de Personal te hacía, creo, absolutamente merecedor del nuevo cargo tras la reorganización de vuestro grupo. No es más que un acto de justicia, y de lucidez, el reconocimiento que ahora te llega y que no es, ni mucho menos, un simple cambio de denominación: por fin estás en la auténtica cúpula directiva de tu Grupo.

Desde luego, el cambio de nombre de tu puesto —cada vez más frecuente en la empresa moderna— no es caprichoso. No se trata ya de controlar personas, con todo lo que de disciplinario y odenancista tenía la ya obsoleta función de dirección de personal. El contexto económico actual, cada vez más competitivo, plantea nuevos retos a la empresa; retos sólo afrontables desde una perspectiva de optimización global de todos los recursos disponibles; y esa gestión integral debe, ante todo, tratar de homogeneizar los criterios relativos a los recursos humanos con los restantes. En el fondo, no son elementos tan diferentes. Quizás los humanos sean los de más compleja administración, pero son también los que mayor rendimiento diferencial pueden producir.

De ahí la importancia decisiva de tu función, como cada vez más generalizadamente se admite, que viene a culminar una brillante trayectoria profesional a lo largo de estos años. Una trayectoria coherente con tu inteligencia, carácter y formación y que, sin embargo, me pareció contradictoria con tu personalidad durante mucho tiempo. Ahora comprendo mi miopía: es perfectamente lógico que tú, el más «humanista» y contestatario de nuestra promoción de Económicas, el líder izquierdista, el único que además estudió Filosofía y Psicología, hayas sido con el paso del tiempo el que mejor has sabido comprender el duro mundo empresarial y el que, también, mejor has sabido en él desarrollar tu talento. No es extraño, en efecto, que quien tanta habilidad desplegara en el amotinamiento estudiantil, tan eficazmente haya sabido pilotar por la lógica empresarial esas complicadas máquinas que son las personas: en el fondo, no son cosas tan distintas. Tú, que siempre has sido conductor de hombres, has sabido ser el gran ingeniero de asuntos humanos que tu Grupo necesitara en momentos particularmente

difíciles. Y al serlo, has marcado una impronta decisiva en la economía de este país: has abierto caminos.

Fuiste, en efecto, el primero —antes incluso que las filiales de empresas multinacionales— en detectar que la severa crisis de los años setenta exigía un cambio drástico y global en las políticas empresariales. Y, desde tu posición, contribuiste lúcida y firmemente a impulsarlo. Ante todo, supiste convencer a tu Dirección para jugar en firme una decidida apuesta tecnológica. La crisis se manifestaba en dificultades crecientes en el mercado: las ventas se ralentizaban y la competencia se hacía cada vez más dura. Tu diagnóstico —el tiempo lo ha confirmado— fue el correcto: cuando todos reducían la inversión —porque las existencias sin vender se acumulaban—, vuestro Grupo haría lo contrario. Intensificarla, pero en una dirección claramente polarizada: hacia nuevos procesos productivos que permitiesen reducir radicalmente las necesidades de mano de obra y el coste unitario de la producción. Naturalmente, estas intenciones habrían de provocar una fuerte contestación sindical. Pero aquí es donde se desplegaron en toda su amplitud tus dotes de estratega. Ciertamente, el plan, como todo proyecto ambicioso, exigió tiempo, pero acabó culminando con un éxito incuestionable.

Como en toda batalla importante, el primer objetivo consistió en dividir al enemigo. La táctica que para ello recomendaste fue, indudablemente, compleja, pero demolidora: convertir la empresa en un amplio y diversificado grupo de empresas. Transformar en empresas formalmente autónomas lo que hasta entonces no eran sino divisiones o departamentos de la compañía. Así, del Departamento de Informática surgió, como por ensalmo, Cibernos, S.A.; del de Negocio Extranjero, International Affairs, S.A.; del de Compras y Materiales, Proveedores Industriales, S.A.; etc. Incluso las delegaciones en el extranjero y aún las regionales se convirtieron en sociedades anónimas jurídicamente diferenciadas. Todas, claro, controladas mayoritariamente por la empresa matriz y con participaciones cruzadas de las restantes empresas recién nacidas, en una intrincada red financiera que ha demostrado tener una enorme y versátil utilidad. En el más directo campo de tus responsabilidades, el entramado permitió básicamente diferenciar rápida y profundamente las relaciones laborales: se rompió la homogeneidad de la plantilla porque se rompió la empresa, fragmentada en más de una veintena de nuevas firmas en las que, como correspondía —según supiste demostrar— a las muy distintas condiciones objetivas en que cada una se movía, primarían condiciones laborales muy diferentes: jornadas de trabajo, estructuras jerárquicas y funcionales, niveles salariales e incluso convenios colectivos, al quedar adscritas las nuevas empresas a distintos sectores económicos. Evidentemente, se estaba asestando un primer golpe de muerte a la unidad y a la capacidad de resistencia y negociación de la masa laboral. Pero, pese a la evidencia de los propósitos, la reacción fue tímida, en parte porque a corto plazo casi todos los trabajadores experimentaron una pequeña mejora salarial: todo se compra en el mercado; también la reducción de costes laborales, y había que pagar un precio por ella. Sin duda, fue una reatabilísima inversión.

El segundo paso se daría de inmediato. No fue demasiado difícil retocar los balances de varias de las nuevas empresas para «demostrar» convenientemente que se hallaban en un lamentable estado de crisis: la amenaza de suspensión de pagos era

inminente y, en estas circunstancias, la única solución posible era el recorte drástico de plantillas; es decir, la reconversión empresarial, para no utilizar expresiones desagradables. En este punto ya sí fue considerable la contestación sindical, pero —como tú previste— se trató de una respuesta individualizada en cada empresa y, por consiguiente, debilitada de antemano. En el conjunto del Grupo, las protestas por las reconversiones quedaron diluidas en el torbellino general del cambio de condiciones laborales. Las reducciones de plantilla no eran ya sino problemas adicionales y específicos de una situación intensa y globalmente cambiante. Habías transformado un conflicto crucial en una retahíla de pequeñas batallas diferenciadas. Con todo merecimiento, la victoria te sonreiría dulce, cariñosa y fácilmente. Y con sustanciales economías, además, porque conseguiste de paso trasladar una parte nada despreciable del presupuesto de la reconversión a la solícita ubre maternal de la Administración Pública, que instrumentó con presteza jubilaciones anticipadas para los trabajadores maduros, haciéndose cargo de parte de los costes de la operación.

Con ello, los siguientes eslabones de la estrategia quedaban significativamente facilitados. En primer lugar, reflatar las empresas en crisis con fondos de la empresa matriz —y créditos preferentes a muy bajo coste de la Administración—. Una vez reflatadas, notables inversiones en nueva tecnología, que permitirían prescindir de la mano de obra expulsada. En los casos en que esto no fue suficiente, impulsar la contratación generalizada de empresas suministradoras de servicios laborales, con lo que muchos de los trabajos habituales empezaron a ser realizados por personal de otras empresas, con remuneraciones sensiblemente menores y con condiciones laborales draconianas, en situación de absoluta eventualidad y despido sistemático al cabo de un cierto tiempo para evitar la obligatoriedad de la contratación fija. Pero ése, como a veces comentabas en tono confidencial y semblante triste, no era ya tu problema.

Porque conozco tu gran corazón, sé que tu pesar era sincero. Sea como fuere, gracias a tu intuición se generó en tu Grupo un reforzamiento adicional y básico de la fragmentación laboral que, mira por donde, no te venía nada mal: impulsaba una indudablemente mayor docilidad en las plantillas y posibilitaba, de rebaba, un nuevo factor de debilitamiento de esos «oligopolios corporativistas» —el Ministro de Economía te llegó a plagiar la expresión— que son los sindicatos modernos.

El flamante Grupo de empresas se compondría desde entonces de muchas plantillas divididas, en ocasiones —no deja de resultar simpático, ¿verdad?— hasta rivales, con cada empresa escindida, a su vez, en dos clases de trabajadores: los fijos, de las plantillas de cada empresa del Grupo, y los inestables, subcontratados por empresas ajenas, discontinuos, mal pagados, sin derechos y, a menudo, incluso «ocultos», es decir, no registrados en la Seguridad Social. Al margen, desde luego, de su total carencia de estímulos profesionales y de posibilidades de promoción o de cualificación. Ponías, con ello, tu granito de arena en la construcción de un mercado de trabajo más flexible y eficiente; o lo que es lo mismo, en la formación de ese mercado dual del que hablan algunos economistas y sociólogos, curiosamente en términos peyorativos, cuando tan poderosamente contribuye a la

consolidación de estructuras empresariales más firmes y competitivas y, con ello, al desarrollo del país y al mayor bienestar material de todos sus ciudadanos. ¡Qué difícil, Nacho, conseguir el reconocimiento unánime! ¡Y cuánto te deberán doler esas críticas inconexas cuando te estés dejando la piel por la modernización de tu país!

Ciertamente, con todo, esa modernización acelerada no deja de plantear problemas: no se puede negar que no es fácil salir de ese subempleo laboral inestable, porque la inseguridad y la ausencia de estímulos fomentan la reproducción de actitudes y aptitudes que impiden escapar de él: inconstancia, irregularidad laboral, falta de cualificación, carencia de profesionalidad, etc. Condiciones todas propiciadas por el propio carácter de la relación laboral: es el trabajo marginal el que crea al trabajador marginal, y no al revés; cada mercado reproduce el tipo de trabajadores de que se nutre.

Con esta base, habría de resultar ya mucho menos problemática la rotunda transformación tecnológica que te atreviste a recomendar decididamente. Con las plantillas divididas, debilitadas y reducidas —y paralelamente la respuesta sindical—, las empresas del Grupo han vivido años auténticamente revolucionarios: la informatización y la introducción de procesos productivos automatizados, fundamentalmente, han sido los ejes de esa revolución, que ha exigido un consiguientemente intenso proceso de recualificación profesional. Con todo ello, de nuevo, conseguías matar varios pájaros con un solo disparo: la nueva tecnología ha posibilitado un fuerte incremento de la productividad por trabajador, pero también te consentía márgenes de maniobra adicionales para reestructurar las categorías y las escalas laborales. Márgenes nada despreciables, en efecto, para replantear el presente y el futuro profesional de una gran masa de trabajadores. Algo que facilitó no poco la remodelación de las jerarquías funcionales, primando a los trabajadores más jóvenes y dinámicos —no necesariamente más eficaces, pero sí más manipulables— al margen de sus categorías administrativas y dinamitando las rigideces de la estructura organizativa tradicional, en la que los ascensos tenían que ser negociados en muchos casos con los sindicatos y se producían más por el paso de los años que por los méritos.

Aún más, la masiva introducción de nueva tecnología te permitió avanzar considerablemente hacia una vieja aspiración patronal: conseguir procesos y ritmos productivos pasados por la velocidad automática de las máquinas. Algo con lo que, indudablemente, restabas capacidad de autonomía a los trabajadores e introducías un nuevo factor disciplinador. Un factor, además, que te hacía posible prescindir de desagradables mecanismos coercitivos, sustituidos ahora por los «objetivos» —e impersonales— criterios de la técnica. Las nuevas máquinas te permitían, así, reducir la enojosa —y contestada— supervisión directa y permanente del trabajo de cada persona y su progresivo reemplazo por un control más lejano y menos molesto, que aparentemente concedía mayor independencia a los trabajadores: el ritmo frío e imperturbable de la cibernética era ahora tu nuevo y omnipotente capataz.

Lograste, al tiempo, convencer a tu Presidente para poner en práctica una ambiciosa remodelación del sistema de dirección acorde con los nuevos sistemas

tecnológico y de control, sobre la base de una descentralización radical de responsabilidades. Un modelo de gestión crecientemente utilizado por las empresas más dinámicas, que tú implantaste en España y que pretende ante todo reducir el exagerado nivel de burocratización, la lentitud y la consiguiente ineficacia inherente a las grandes organizaciones. Tú lo supiste, además, convertir magistralmente en un proyecto de acercamiento al trabajador, suprimiendo niveles intermedios en la toma de decisiones y dotándole de mayores niveles de iniciativa y responsabilidad.

Naturalmente, eso planteaba el problema de cómo controlar la calidad y ejecución de esas decisiones descentralizadas. También aquí utilizaste tu intuición liberal: conseguir que fuesen los propios trabajadores los máximos interesados en optimizar la eficacia de su trabajo. Un sistema, por tanto, autorregulado, cimentado en la pura lógica del mercado. La hipótesis fue impecable: los trabajadores —y los directivos, ejecutivos y técnicos— actuarán como agentes maximizadores del beneficio de la empresa si disponen de un sistema de estímulos positivos y negativos —es decir, de un sistema de precios— suficientemente claro, coherente y convincente como para acomodar sus comportamientos a los objetivos de la empresa. Se trataba, en consecuencia, de incentivar —y penalizar— adecuadamente y por vías fundamentalmente económico-funcionales.

La apuesta era arriesgada, pero —de momento, al menos— la ganaste con creces. Tu baza decisiva en ella fue el fruto quizás más sutil de tu desbordante imaginación creadora: lo que denominaste «personalización» de las carreras profesionales. Coronabas así tu estrategia atomizadora con una auténtica individualización de las relaciones laborales. Gracias a los considerables medios de que ya por entonces disponías en tu Departamento, pudiste emprender un seguimiento particularizado de una gran cantidad de trabajadores y profesionales del Grupo. Algo que te hizo posible establecer con cada uno de ellos condiciones diferenciadas de trabajo: prácticamente, un traje a la medida de la capacidad y de la ambición de cada trabajador. Ha surgido así una incontable diversidad de situaciones —y aún de contratos— que han hecho estallar la contratación colectiva, acercándose al ideal de la Economía liberal: el diseño de cada contrato como una negociación individualizada e independiente, libre de intermediarios sindicales que no hacen sino distorsionar el idílico juego del mercado entre trabajo y capital.

Un proceso que en tus prestigiosas manos ha adquirido la apariencia de una solícita y permanente atención a las necesidades y aspiraciones de cada trabajador. En realidad, bien lo sabes, hacías justamente lo contrario, como el mago del ilusionismo que incuestionablemente eres: utilizabas ese contacto directo y ese conocimiento de cada caso concreto para conseguir de cada trabajador la máxima dedicación al menor precio posible, concediéndole con cuentagotas sabiamente dosificado lo indispensable para obtener de él la respuesta adecuada. Una respuesta que, para asombro de algunos, fue rotunda a nivel colectivo: fueron muchos, la mayoría, los que se vieron encandilados por las perspectivas de una carrera rápidamente ascendente, por la posibilidad de dejar atrás a sus compañeros en esa competición en la que cada uno parecía depender de sus solas fuerzas. Como tú mismo

comentaste ante tu Consejo de Administración, no hay como fomentar el sano espíritu competitivo y la posibilidad de beneficio para que se imponga la racionalidad en las conductas, el comportamiento maximizador de la ganancia. En beneficio, claro, fundamentalmente de la empresa. Un beneficio que excedía ampliamente al puramente plasmable a corto plazo. El envite era mucho más importante: no se trataba sólo de un proyecto de diseño de carreras profesionales, como modestamente lo presentaste, sino de un proyecto de diseño de seres humanos, un ambicioso proyecto de modelado de los caracteres más apropiados para el óptimo provecho de la empresa. Y todo con métodos suaves, en base a la inoculación de los estímulos adecuados, de las aspiraciones precisas.

Algo con lo que, al tiempo, estás consiguiendo impulsar un indudable sentimiento de integración en la empresa, crecientemente percibida como una instancia justa que concede sus favores en adecuada proporción a los méritos. Así, los hombres y mujeres de tu Grupo no sólo se sienten parte de él, sino que lo sienten como algo propio: no es sólo un trabajo, es una forma de vida, un proyecto calculable de futuro. No hay duda: has sabido crear mejor que nadie en este país lo que los expertos llamas una «cultura de empresa», que unifica a los que la comparten y les diferencia del exterior.

Finalmente, merced al éxito en la apropiada estimulación de los recursos humanos y consiguiente avance hacia la autorregulación del proceso productivo, has llegado a culminar el cambio en el modelo de control a que antes hacía referencia: un control más amable, educado y light, más alejado y difuminado. La supervisión directa te resulta cada vez menos precisa, puesto que, más que controlar, se trata ahora de incentivar adecuadamente y de fijar objetivos precisos. Y a partir de ahí, que cada departamento, cada grupo de trabajo, trate de alcanzarlos como pueda. A ti sólo te importan los resultados. Pero también a ellos: ya se preocuparán —por la cuenta que les tiene— de optimizarlos. Lo único que necesitas es un buen sistema de control de gestión, para poder valorar con precisión el trabajo de cada grupo, de cada trabajador. Es lo que se ha llamado «dirección por objetivos», que tú —y otros como tú— habéis sabido, al tiempo, travestir en una nueva filosofía de la relación laboral supuestamente más humanista, progresista y justa. Un sistema definitivamente superior del carácter opresivo de la vieja cadena productiva y del trato uniforme, despersonalizado y anónimo de la empresa tradicional, sustituido ahora por una relación más directa, diferenciada, personal y equitativa, a la medida de la ambición de cada trabajador. ¡Chapeau!

Por eso, Nacho, creo que es mucho más que una mejora en los métodos de dirección de personal lo que has sabido impulsar: es toda una revolución en el carácter de la empresa y en el carácter del trabajo, con la que has contribuido en no pequeña medida a esa modernización del mercado de trabajo que tan necesaria era en nuestro país y que tanto han imitado después otras empresas. Y todo en menos de diez años. Una labor impresionante, que merece el reconocimiento no sólo de tu Grupo, sino de toda la sociedad.

Puedo, por mi parte, asegurarte, querido Nacho, que me alegran de todo corazón tus triunfos, por ti y por la economía del país, y que te recuerdo con cariño y admiración.

Desde esos sentimientos, que te aseguro sinceros, me atrevo finalmente a pedirte un último momento de atención antes de despedirme. No sé si sabrás que iravieso por un momento profesional difícil. Perdona, por favor, este exceso de confianza que seguramente te parecerá intempestiva, pero no puedo permitirme finalizar esta carta sin rogarte encarecidamente que, si te fuera posible, me eches una mano, haciéndome un hueco en alguna de las empresas de tu Grupo. Puedes confiar en que te lo agradecería siempre y en que encontrarías en mí un fiel y ferviente colaborador.

Reiterándote mis disculpas por molestarte con mis cuitas personales y poniendo en tu generosidad toda mi esperanza, te envío un muy fuerte abrazo tu amigo que no te olvida.

José Ángel Moreno.
Economista del Instituto Emmanuel Mounier