

Dirigir Personas

Revista profesional de la gestión de personas



Coaching de reuniones p.20

*Valores, condiciones de trabajo y excelencia
empresarial p.26*

La sistémica en la empresa p.36



Entrevista a Itamar Rogovsky,
Director del Instituto GR para el Desarrollo
Organizacional de Israel

**Si “Recursos Humanos”
no cambia, seremos
irrelevantes**



Editorial

Susana Gutiérrez
Presidenta Nacional de Aediipe

Hasta siempre

Aunque parezca increíble, ya han pasado cuatro años desde que fui elegida Presidenta Nacional de AEDIPE! Como tal, he tenido la oportunidad, durante estos cuatro años, de compartir con vosotros este espacio, en el que he plasmado aportaciones y reflexiones. Reflexiones algunas, a buen seguro, más acertadas que otras, pero todas ellas abiertas, sinceras y meditadas con cariño para estas cuarenta líneas.

El pasado 6 de noviembre, realizadas las elecciones en las agrupaciones territoriales, se constituyó el nuevo Consejo Nacional de AEDIPE y se eligió al nuevo Presidente de AEDIPE: Roberto Luna Arocas, que actualmente preside AEDIPE Levante. Roberto será la persona que estará al frente de nuestra asociación los próximos cuatro años y, desde aquí, le deseo que pueda vivir esta experiencia con la misma intensidad que yo lo he hecho.

Estos años han pasado a velocidad de vértigo y muchas son las vivencias que todos hemos tenido desde entonces. El Consejo que ahora finaliza llegó con la fuerza de los nuevos y muchas ganas de hacer cosas por nuestra asociación. Os diré que logramos llevar a cabo parte de nuestros proyectos, otros siguen en marcha y no se llegaron a finalizar como hubiéramos deseado. Sin embargo, creo que el Consejo Nacional que hoy acaba deja sentadas unas bases sobre las que puede seguir trabajando el nuevo equipo que ahora llega, seguro que con fuerzas renovadas, con el mismo interés y con los mismos objetivos que nos empujaron entonces: hacer de AEDIPE una asociación fuerte, representativa y útil para todos los que estamos vinculados, de una u otra manera, a la función de recursos humanos.

Para conseguirlo hay algo fundamental: que los miembros de este Consejo Nacional consigan ser "isotrópicos" –como los girasoles– aunando y alineando su mirada en una sola dirección: el beneficio de todos sus asociados. Siempre pensé, y sigo creyéndolo firmemente, que el Consejo Nacional sólo es el reflejo de la asociación. El asociado y el territorio son los verdaderos protagonistas, y es allí donde la Asociación –en mayúsculas– debe ofrecer el servicio y el apoyo. Estamos en un momento en que no hay distancias ni fronteras, sólo mercados y únicamente aquellos que sepan vivir en esa lógica, sin márgenes limitantes, podrán funcionar.

Ahora sólo me queda agradecer, muy sinceramente, a los que han trabajado, ardua y desinteresadamente, estos cuatro años su dedicación y compromiso. Se lo agradezco a todos los miembros del Consejo Nacional saliente, a los miembros del Consejo Editorial y me permitiréis que lo haga, especialmente a Elvia Melchor y Mari Carmen Ortiz, nuestro equipo de Moreto, a nuestro Tesorero Antonio Domingo, y a los dos Directores de nuestra revista con los que he compartido la ilusión de la nueva *Dirigir Personas*, Diego Galán –ya fallecido– y Carlos de Benito.

Y, por supuesto, a todos vosotros ¡Gracias por leer estas líneas y por estar ahí!

Un abrazo para todos y ¡hasta siempre! ■

Susana Gutiérrez



Itamar es Psicólogo Organizacional, Director del prestigioso Instituto GR para el Desarrollo Organizacional de Israel, Consultor Internacional de empresas multinacionales como Danone, Renault , Keter Plastic, Teva, Eden Spring, Leumi Bank, La Caixa, Straus Elit, etc. Miembro Académico Adjunto de la Escuela de Management L. Recanati de la Universidad de Tel Aviv, Director del Curso de Consultoría de Procesos y Desarrollo Organizacional de AEDIPE Catalunya

Tuve la suerte de ser alumna del Master de Desarrollo Organizacional que Itamar Rogovsky impartía entre los años 1985 y 1988. Acababa apenas de iniciar mi propia trayectoria laboral y recuerdo sus clases como un revulsivo. Aquellas clases, recibidas en un momento temprano de mi recorrido profesional, me ayudaron a ver las organizaciones y las personas que las configuraban de otra manera, con otra mirada. Su agudeza, su visión global y estratégica, el cuestionamiento sistemático de lo obvio y su ya famosa muletilla “¿por qué no se ríen?”, cuando escuchábamos, un tanto perplejos su exposición, forman parte de mi bagaje personal, como creo que les ha ocurrido a todos los miembros de las numerosas “camadas”-como él define cariñosamente a las promociones de sus cursos- que Itamar ha contribuido a formar. Hoy tengo el gusto de poder entrevistar a mi querido profesor y reflexionar con él sobre las organizaciones, su visión de las mismas y, especialmente, sobre el rol que en su opinión debe tener el directivo de recursos humanos.

Si "Recursos Humanos" no cambia, seremos irrelevantes

Entrevista a Itamar Rogovsky,
Director del Instituto GR para el Desarrollo Organizacional de Israel

Itamar, en una entrevista en La Contra de La Vanguardia, ya en el año 2001, explicabas la marcha del mundo diciendo: "Unos cuantos hemos montado una fiesta fastuosa en una hermosa y lujosa casa. Fuera, una multitud nos observa a través de las ventanas. Algunos intentan entrar a la fuerza, otros se sienten tan agraviados que se matan lanzándose contra los cristales". ¿Qué nos dices 11 años después? ¿Cómo ve Itamar el mundo hoy?

La fiesta fastuosa ha terminado, pero los participantes pretenden seguirla y que todos nosotros paguemos los platos rotos. Las consecuencias son fatales y están a la vista: capitalismo salvaje, también llamado "cerdo", prácticas empresariales explotadoras y "mercantilistas", exacerbación del consumismo, una globalización nefasta, que deja a dos tercios de la población del mundo fuera de ella, 3.000 millones de personas que ganan menos de 2 euros diarios, 200 millones de desocupados, 25.000 a 100.000 niños/personas que mueren diariamente de hambre, 80 millones sin escolarización -70% de ellos mujeres-, deterioro inexorable del medio ambiente -en una proporción 12 veces mayor de la que la naturaleza tarda en regenerarse-. La desigualdad social sigue en aumento. Las empresas se colapsan. La corrupción aumenta. Y podría seguir.



No es una visión muy optimista que digamos. En la misma entrevista afirmabas que “las empresas probablemente nos compran el alma”. Hoy en España, con más de un 25% de desempleo, el 50% de los más jóvenes sin perspectiva de trabajo y con una generación de “NINIS” y sin nada más que “vender” ¿Qué más se puede hacer para remontar la actual situación económica?

Afirmaba y afirmo que las empresas nos compran el alma, no todas, pero la mayoría. Nos consideran y nos tratan como objetos, como recursos, como máquinas, como capital, no como sujetos o personas. Lo he expuesto y lo he explicado en decenas de conferencias y publicaciones, en no pocas ocasiones en AEDIPE, en las jornadas sobre Psicología Económica, y en todos los Congresos de Recursos Humanos a los que he sido invitado.

Me preguntas qué más se puede hacer para remontar la actual situación económica: se puede hacer muchísimo y se está haciendo; pero para tener éxito hay que mirar de frente a la realidad, cambiar el paradigma, y como consecuencia cambiar la forma de hacer, de organizarse y de actuar. No es posible ni lógico que las viejas fórmulas o las puestas en funcionamiento hoy en día, puedan servir para las nuevas situaciones.

En Europa, y especialmente en España, se habla de crisis y de buscar vías para “salir de la crisis”. Itamar ya nos dijo que la crisis vino para quedarse, que este era el nuevo paradigma al que debíamos acostumbrarnos, en el que debíamos aprender a trabajar y a convivir. ¿Cuáles son esas fórmulas de las que hablas? ¿Qué nos dirías hoy?

Que la crisis no existe, lo que existe es la ignorancia. ¿Cómo es posible creer que este régimen político-socio-económico es sostenible? Si algo podemos aprender de la historia es que ningún régimen sobrevivió eternamente sin desplomarse. Si alguno de esos regímenes fuera económica o socialmente posible aún estaríamos en la esclavitud, o el feudalismo, o las monarquías absolutistas, o el comunismo, etc.

Este sistema, el capitalismo salvaje, está en su etapa final, está artificialmente sostenido por factores que ya no tie-

nen el poder ni la capacidad para mantenerlo. Lo que está sucediendo es fruto de ello y todos somos responsables, por girar la cabeza y mirar para otro lado o "inocentemente" cooperar con ello.

Si uno acaba con la idea de "resucitar a los muertos" o querer seguir sin cambiar, aún podemos ser muy optimistas: una nueva economía va naciendo, un nuevo tipo de empresa, centrada en la idea de la persona y sus competencias, más ecuánime, más transversal, fundada en nuevos principios y formas de proceder, nacen en España, en Israel y en muchas partes del mundo. Nuevos emprendedores y nuevos proyectos, y grandes empresas que apuestan por el futuro y se desligan de los viejos y actuales procedimientos, universidades, institutos y escuelas de negocios que aceptaron el reto abandonando los estereotipos perjudiciales. Lamentablemente, es tarde para muchos y los precios sociales que se están pagando –que no son comparables con los que todavía se van a pagar, y no soy yo el único que lo dice– son de dimensiones inusitadas. Debemos enfrentar la incertidumbre, este es ahora un estado permanente a afrontar, no es una crisis. Al estado de paraíso terrenal estable no volveremos más.

En esta vorágine social están los profesionales de la función recursos humanos, ¿Qué rol debe jugar hoy este profesional en las organizaciones?

Un rol muy importante, ser líder del cambio de paradigma en las empresas y en las organizaciones en general, no cooperar "inocentemente", traicionando su rol y contribuyendo servilmente a los daños que se comenten.

Siempre dices que podíamos ser una función "en extinción". ¿Qué futuro le espera, en tu opinión, a la Dirección de Personas?

Lo que decía años atrás, no era más que repetir lo que dijo Peter Drucker en la década del 80. Muchos departamentos o divisiones de Recursos Humanos están confundidos y no ven la empresa con una perspectiva de sistema, hoy podríamos decir del ecosistema, y por tal motivo, digo que en la medida que vayan desapareciendo las empresas piramidales, las "dinosaurias", si los "Recursos Humanos" no cambian, serán irrelevantes. En este sentido, por suerte en muchas empresas han cambiado y en otras muchas se hicieron o se están convirtiendo en irrelevantes.

Algunos profesionales creen que se ha vuelto a poner más énfasis en "los recursos" que en "los humanos" ¿Estás de acuerdo? ¿Se puede y cómo revertir esta situación?

Tu pregunta me lleva a plantear un capítulo trágico en esta materia de "los humanos", comenzando por la función de los repartos de los "Recursos Humanos". En las empresas no hay ningún otro departamento que se llame "Recursos", por ejemplo "Recursos Financieros" o de producción, o de marketing; hay un solo departamento que se denomina "recursos": es el departamento de los Recursos Humanos, o sea el que se ocupa de los humanos como recurso, como instrumento, no como humano. Es la visión estereotipada y convencional de que los humanos no son la organización, son una pieza de recambio. Para que los humanos -o sea, las organizaciones- recuperen su humanidad, es necesario reorganizarse completamente, de otra manera, que es lo que está sucediendo en la nueva economía naciente.

El movimiento de los recursos humanos nació allá por los años 60. Era un movimiento contra la corriente de las Relaciones Humanas, que, resumiendo, lo que hacía o pretendía, era "hacer sentir" a los trabajadores que participaban que tomaban parte de las decisiones que eran parte de la empresa, etc. pero sin que todo esto aconteciera de verdad. Hoy día sigue existiendo, se llama marketing interno, programas de motivación, recursos humanos, consultores del management, EMBA de ciertas universidades, consultores de relaciones humanas, etc.

El movimiento de los Recursos Humanos auténtico, el original, quería desarrollar los recursos de los humanos, no a los humanos como recurso. Sostenía que no son necesarias artimañas sofisticadas para dirigir a las personas y que no era correcto pensar que a los trabajadores lo único que nos mueve es el dinero o la seguridad.

Pensaban, como pienso yo y muchos otros hoy día, que lo que mueve a las personas es que ellos sean la organización, que tomen las decisiones, que tengan autonomía, que su empresa sea sana socialmente, es decir, que no se rija por el terror psicológico o el machismo, o el presencialismo; que hagan un trabajo que les guste; que hagan un producto o servicio útil a la sociedad; que sea una empresa de calidad y ecológica, o sea, que

su ambiente, productos y procesos no sean "basura" en la terminología del movimiento de la calidad; que sea una empresa a la cual puedan estar auténticamente orgullosos de pertenecer; que estén permanentemente aprendiendo y progresando; que tenga responsabilidad social; que se les pague equitativamente de acuerdo a su valor agregado...

Esto no se puede lograr dentro del modelo económico empresarial actual, sin un cambio organizacional que no será consecuencia de los Recursos Humanos mal entendidos, ni del Marketing Interno, ni de los consultores del management, ni de la tarea de Consultores de Relaciones Humanas, con gastadas técnicas de formación e intervención.

¿Cuáles deberían entonces ser los objetivos prioritarios del director de rrhh? ¿Se está perdiendo el enfoque en el talento, en el desarrollo de las personas a favor de la reducción de gastos?

Efectivamente se está perdiendo, no puede ser de otra manera, tal como te lo estoy planteando, es resultado y parte del modelo mismo. Por ejemplo la reducción de gastos. Esta es resultado de una mala dirección. El problema no son los gastos, los problemas son dos: el primero es que lo importante es tener procesos de calidad que abaraten los costos industriales y el segundo es que, lamentablemente, las empresas se encandilan por sus éxitos y se acuerdan de ser "lean" (ajustadas) solo cuando tienen la soga al cuello.

¿Qué papel juegan las nuevas tecnologías como las redes sociales, el reclutamiento online o las redes colaborativas, en nuestra función?

La incorporación de las nuevas tecnologías es fundamental en una empresa con futuro, es casi imposible pensar en nuevos modelos empresariales sin instrumentos informáticos con alta capacidad analítica, y no solo las que tú mencionas. En algunas empresas, estas tecnologías, su aprendizaje y desarrollo, han sido incorporadas -yo casi diría fusionadas- con el departamento de personas. Conjuntamente con esto, debemos hacer que las tecnologías sean lo que son, tecnologías y que no nos tiranicen ni con los procedimientos ni con los números. Los jóvenes que se van incorporando a las empresas se asimilarán a ellas proporcionalmente al grado de semejanza de la empresa, con las características de empresa que vengo perfilando en esta entrevista.

Con una dilatadísima trayectoria como consultor de organizaciones de todo tipo, ¿Cómo dirías que han evolucionado? En tus últimas conferencias en Aedipe Catalunya cuando hablas de las organizaciones vinculas la visión a la Teoría de Las Hormigas. Explícanos qué te llevó a ello. Si la hormiga es un "animal tonto" y "lo que importa de verdad es el hormiguero"... ¿En qué lugar quedan las personas que configuran las empresas? Suena a alienación total, contrariamente a lo que postulas...

No, ¡todo lo contrario! Esta pregunta es cardinal. No hay hormigas fuera de la organización del hormiguero, al igual que la persona es desde su inicio un ser social, y fuera del marco social carece de todo sentido. Ver a la persona desde una perspectiva aislada es el error de los Recursos Humanos del que hablaba Drucker. ¿Y por qué la Teoría de la hormiga? Sería largo de explicar en una entrevista pero lo hago extensamente en mis cursos y conferencias. Pero para dar una idea: no soy el único, somos muchos los que pensamos que las empresas deberían organizarse y funcionar aprendiendo de la naturaleza; yo me centré en el hormiguero, es un modelo de organización de cómo puede lograrse el perfil de organización que el movimiento original de los recursos humanos quería efectivizar y cómo la organización puede sinérgicamente lograr mucho más que la suma de resultados de cada individuo.

Para acabar, ¿te has planteado, alguna vez, escribir tus reflexiones sobre las organizaciones? ¿Cuáles son los planes de Itamar?

Bueno, mis reflexiones las vienen escribiendo permanentemente los profesionales, actuales colegas, que se han formado conmigo, y todavía más importante que esto, poniéndolas en práctica en su formación y en su trabajo de consultores, en un sinnúmero de empresas y proyectos.

¿Cuáles son mis planes? Tengo muchos, pero te hablaré de mis próximos planes en España: el más inmediato seguir dirigiendo y enseñando en el curso de Consultor Master de Desarrollo Organizacional que organiza AEDIPE Catalunya, en Barcelona- en su undécima promoción-. Continuar mi colaboración con la Fundación para el Conocimiento -con sede en Barcelona y cuyo director profesional es el Dr. Pere Monras - en sus proyectos de emprendedores, desarrollo regional, tales como el del valle del Río Ebro, etc. Y continuar mi colaboración y tareas de formación en el Master de Consultoría de Procesos -creado y dirigido desde hace 15 años por la Dra. Florentina Moreno- de la Universidad de Valladolid, Escuela de Empresariales. Todos estos proyectos se están escribiendo, yo también tomaré parte en su escritura y plasmación. ■