

Luis Meana. Epílogo: "Conditio Humana".  
En: Juan José Almagro  
El reloj de arena. La mística de los Recursos Humanos.  
Madrid 2003, Pearson.

### *Conditio Humana*

#### 1. Del epílogo

Como su propia morfología y pronunciación revelan, epílogo es término griego, y significa "añadir algo a lo dicho". Al epílogo lo llamaron luego los latinos *peroratio*, con lo que indicaban ya su intención y sentido. Aristóteles cierra su famosísima *Retórica* con el tratamiento del Epílogo, al que impone cuatro funciones: *a)* inclinar al auditorio a favor del ponente; *b)* amplificar o minimizar los temas; *c)* excitar emociones en el oyente; *d)* ocuparse de que se recuerde lo dicho. Consecuentemente, quien se pone a escribir un epílogo ya sabe cuáles son sus obligaciones indeclinables. Cabe añadir, en este aspecto, dos puntualizaciones especialmente pertinentes. Dice Aristóteles, recogiendo una bella idea de Aristófanes, que el epí-

logo está para "martillar" el tema, o sea, para remarcarlo y "moldearlo" a voluntad del epilogista con la misma libertad y soltura con la que el herrero moldea en la fragua a su gusto el hierro. Por su parte, Quintiliano señala que los sentimientos excitados de un discurso constituyen su *pathos*, mientras que los apacibles y ordenados forman su *ethos*; la función del epílogo consiste en resaltar el *ethos* del discurso, es decir, la apacible utilidad y dignidad de ese discurso. Considero, por tanto, que la obligación del epilogista consiste en "martillar" el tema y en entregarse al "deber ético de los afectos". Que es lo que pretendo hacer en las páginas siguientes, aunque rompiendo una de las leyes más férreas del epílogo, su brevedad.

Como es evidente, estas páginas de Juan José Almagro no son ni un Tratado ni un Manual de Recursos Humanos al uso, de los que por lo demás está saturado el mercado. Tampoco son un mero discurso académico. Estamos ante lo que el autor mismo llama, en el bello subtítulo del libro, una mística de los Recursos Humanos. Mística que es, más bien, una confesión agustiniana, altamente personal, sobre el valor del hombre y la importancia de los Recursos Humanos en las organizaciones. Exposición a la que puede llamársela, sin reparo, ensayo. Un ensayo

apasionado que le sale al autor, por decirlo con la famosa frase de Cicerón: *ex intimis sapientiae fontibus*, de las fuentes del saber interior. O sea, de la larga y acertada práctica profesional en la Dirección de Recursos Humanos en MAPFRE y de la interiorización personal destilada por esa práctica. El agua que brota de ese manantial es cálida y balsámica: una fe indeclinable en el ser humano y una creencia, casi religiosa, en los valores que deben sustentar las organizaciones. Por decirlo con una comparación, hay en este ensayo tanta fe en los valores y en el papel central del hombre en las organizaciones como fe deposita Erasmo en la utilidad de la virtud para la educación del príncipe cristiano, como puede comprobar cualquiera que lo lea.

Pero si el lector puede permitir una analogía más gráfica y atrevida, diría yo que el texto, más que ensayo, es una dolida copla, en la que se canta la historia de un amor apasionado por el hombre y los Recursos Humanos. Copla en la que, como en todas las coplas, hay un deje trágico, un punto lírico y un albor de esperanza en que las malqueridas –o mayoría de las organizaciones– acaben por corresponder al amor verdadero. En el estilo, la filosofía y los contenidos de esa exposición reluce un sobrio senequismo anda-

luz. Y me parece a mí, en una visión personal que no hay por qué compartir, que el ensayo transluce una geometría de olivos alineados, campos de sol y fuego, sombras de aceituneros altivos, más el peso de una densa tradición. En una palabra, el espíritu de la tierra que meció a San Juan de la Cruz: Úbeda poética, sobria y profunda. Esa es la clave que lo explica todo y ésa es la clave que lo vuelve todo comprensible. Y es que estas declaraciones universales siempre llevan escondida la médula local. Cada fe tiene su paraíso, y, sin ese paraíso perdido, ninguna fe recibe el calor y el vigor que la alimenta. Al final, todas las ramas de la experiencia brotan del árbol del conocimiento plantado en el centro de cada paraíso.

## 2. Sobre los Recursos Humanos

Si la morfología y la contextura del término epílogo delatan su origen griego, la curiosa denominación "Recursos Humanos" revela origen anglosajón y contemporáneo. Por eso mismo, uno es un término fuerte, hijo de una cultura de conceptualización poderosa, y la otra es una terminología débil, hija de una cultura de conceptualización reblandecida, que refleja nuestra situación como un espejo del entendimiento. A juzgar por lo que se ve en ese espejo habría

que concluir que el hombre postindustrial ha llegado a un punto en el que, al ponerse a la tarea de acuñar ideas, no es capaz de distinguir entre un hoyo de golf y una abismática caverna. Con otras palabras, la cultura actual parece estar en trance de ser incapaz de conceptualizar. Como es evidente, el concepto "epílogo" tiene su centro de gravedad en el sustantivo *logos*, uno de los más poderosos de la historia humana. Mientras que, como es obvio, la denominación "Recursos Humanos" tiene su eje de rotación en el sustantivo recurso, rebajando al hombre a la categoría de adjetivo. Para decir ser humano nuestra postmodernidad dice Recurso Humano. Al hombre, al que Nietzsche llamó, en descripción gloriosa, "el animal capaz de prometer", a ese complejo animal lo llama nuestra modernidad "recurso", seguramente porque esa es la nueva idea-eje sobre la que se está levantando el futuro. No puede entonces sorprender, como Almagro dolidamente constata, que haya una carencia de mística del hombre en las organizaciones, dado que ahora se trata, como la denominación delata, de un mero recurso. Recurso es el nombre del hombre ya decapitado. Su muñón tumefacto. Es difícil construir una mística sobre la idea de recurso, incluso aunque sea el más importante de todos, el humano. Una mística sólo puede levantarse sobre

dioses, sobre hombres o sobre intenciones fuertes, que eran los puntos cardinales de las antropologías antiguas, pero no sobre ideas débiles. Eso mismo explica también por qué los programas de Recursos Humanos se reducen frecuentemente a una ruda mecánica de gestión y a una vacua verborrea. Es lo propio del recurso y no lo propio del hombre. Esa es la salida fácil, y lógica, de una época que encuentra más fácil predicar "gestión" –signifique eso lo que signifique– que decir hombre, y enfrentarse a ese complejo animal capaz de prometer.

Pero esa denominación anglosajona, además de blanda, es confusa. Bajo un epígrafe común, remite a realidades y gestiones muy distintas. Habla de Recurso Humano como si estuviera hablando de un único elemento, cuando, en realidad, oculta cuatro volcánicos universos: *a*) el *human agent* o el agente humano (el hombre en sus acciones o decisiones); *b*) la *human nature* o la naturaleza humana (el hombre en sus condiciones, pasiones y habilidades); *c*) los *human behaviors* o el hombre en sus comportamientos; *d*) y los *human affairs* o los acontecimientos de interrelación humanos, punto en el que aparece el discurrir histórico del hombre y de sus organizaciones. Al referirnos a los Recursos Humanos estamos

hablando de toda esa inmensidad: del hombre en sus motivaciones, comportamientos, *affairs* e historia. Por tanto, no estamos ante el problema efímero de gestionar mecánica o informáticamente personas, sino ante la cuestión, gigantesca e insoluble, de la *conditio humana*, del duro arte de gobernar razón y pasiones, individuos e instituciones, de vicios o ambiciones privadas que deben transformarse en beneficio público como en el rumoroso panal de las abejas de Mandeville. Del hombre en toda su incomprensibilidad y dimensión: del animal fantástico, no fijado todavía. De eso es de lo que deberían tratar los Recursos Humanos, y no de esa palabrería de estraperlista que nos quiere colar, bajo sus fastuosas verborreas, la charrarra de una pobre mecánica del hombre en las organizaciones.

Constata con toda razón Almagro una profunda disonancia entre las palabras y los hechos en los Recursos Humanos: todo el mundo afirma que las personas son el principal capital de las organizaciones. Pero esa verbalización casi nunca coincide con la práctica, y, *sotto voce*, todo el mundo piensa que lo que de verdad importa son otras cosas. Fenómeno en el que no sólo hay que ver hipocresía o tramposo trapicheo, sino causalidades estructuralmente más hon-

das. En primer lugar, la superchería de unos chamanes modernos, clónicos de los antiguos, que igualan palabra y existencia, y piensan que, con hablar incesantemente de recursos humanos, eso los vuelve existentes.

En segundo lugar, la creciente primacía de lo cosmético. A lo que últimamente se entregan con delección muchas organizaciones es a la gestión "ornamental" de los Recursos Humanos. Buena parte del blablabla humano que se oye tiene en su raíz un propósito cosmético de las organizaciones. Callada o ruidosamente, el universo de los Recursos Humanos se está convirtiendo en una especie de pasarela Cibeles en la que lucir modas y modelos. Las organizaciones compiten, como si fueran marcas de moda, por demostrar quién tiene las gasas más transparentes y novedosas en la lencería íntima del "recurso humano". Como contrapunto, lo que distingue a la mística de principios, valores y personas defendida en este libro es precisamente no tener nada de ornamental, sino ser puramente sustancial. Aquí no se afirma nada que no se crea. Y lo que se lleva a cabo no va por detrás de lo que se cree. La fe en el hombre es aquí vida encarnada. Cosa en la que el autor es sólo espejo e instancia de su casa. Porque esa mística de



valores, principios y personas nunca ha sido en MAPFRE ornamental, sino algo enraizadamente cultural, como demuestra la historia de su fundador, y de sus últimos gestores presidenciales. Los valores defendidos en el libro son un fuerte rasgo de cultura de la empresa. Que se llevará a cabo con mayor o menor acierto, como ocurre en toda acción humana, pero que, en todo caso, responde a una fuerte convicción y filosofía de la organización.

Pero esa disonancia habitual entre palabras y hechos marca, en tercer lugar, un punto de evolución de los Recursos Humanos. En mi opinión, los Recursos Humanos se encuentran en nuestra época en una situación parecida a la que se encontraba la teoría política en el momento de la aparición de Maquiavelo: en el difícil paso o transición de una artesanía más o menos manual a un saber con cierta base de ciencia. Una de las características propias de todos esos estadios de inflexión es, precisamente, la sima aberrante entre el discurso "oficial" y la práctica "real" de las cosas, como constata muy clara y amargamente Maquiavelo en *El Príncipe*, cuando dice que hay tratadistas de la política que parecen hablar de Repúblicas que nunca han existido o de comportamientos tan irreales que nada tienen que ver con lo

que se hace en las Repúblicas existentes. Lo que Maquiavelo se pone a construir es una ciencia de la política que nos dé las reglas universales que determinan la práctica de los Príncipes y compagine así las palabras y los hechos.

En encrucijada parecida se encuentran, desde hace ya tiempo, los Recursos Humanos: en el dilema de tener que construir un saber bien armado que nos dé moldes de comportamiento humano. Porque lo que tenemos ahora es una artesanía vacilante, retrasada, aislada, poco sólida y carente de arquetipos válidos. Lo diagnosticó hace mucho tiempo Malebranche: "De entre todas las ciencias humanas la del hombre es la más digna de él. Y, sin embargo, no es esa ciencia, entre todas las que poseemos, ni la más cultivada ni la más desarrollada. La mayoría de los hombres la descuidan por completo y, aun entre los que se dan a las ciencias, hay muy pocos que se dediquen a ella, menos todavía quienes la cultiven con éxito". Y remachó Rousseau: "El más útil y el menos avanzado de todos los conocimientos humanos me parece ser el del hombre".

Para salir de este estado tienen que darse varias condiciones indispensables. La primera es, precisamente, la que propone el texto de J. J. Almagro: una mística,

sólida y verídica. Sólo desde las más fuertes convicciones y creencias en unos valores y fundamentos puede construirse cualquier ciencia. Los trabajos de la ciencia nueva de Kepler o Galileo parten de una potentísima mística científica y de una fe, verdaderamente dogmática, en la existencia de órdenes y reglas en la Naturaleza y el entendimiento humano. Por consiguiente, sólo desde la más firme y declarada creencia en el hombre puede convertirse a los Recursos Humanos en lo que deben ser y no están demasiado encaminados a ser: una verdadera ciencia de la *conditio humana*. Pero si Dios ha muerto, o se le ha matado, quien muere a continuación es el hombre, y quien lo mata es la palabra recurso funcionando como puñal de moro que consuma el silencioso homicidio. Además, lo que hay que preguntarse es si toda esa pérdida de fe en el hombre por parte de las empresas no es, precisamente, un síntoma de la pérdida de fe de las empresas en sí mismas, incredulidad que explicaría muchas de las aberraciones corporativas que han venido ocurriendo en las grandes multinacionales.

La condición siguiente para salir de ese estado es construir una teorización que se aproxime a un saber sólido. No se discute aquí que se esté intentando, pero de lo que ya no estoy tan seguro es de que se esté

haciendo correctamente. En mi modesta opinión, la actual teorización de los Recursos Humanos se basa hasta la repugnancia y el exceso en esa especie de saber postmoderno llamado *Management*, que es como un cíclope de un solo ojo al que le falta el ojo de la autoreferencia crítica, con lo que ve la realidad deformada y torcida. Todo ese saber del *Management* parece pretender, velada o no tan veladamente, funcionar como una ciencia autónoma y autosuficiente, capaz de ignorar saberes previos, colindantes y relevantes, como los de la filosofía, sociología, antropología, derecho o historia, y que han sido las coordenadas que han cartografiado al hombre a lo largo de su historia. Un programa así está condenado a fracasar. Porque, como escribió el gran Husserl, el fenómeno histórico más grande es, precisamente, la Humanidad que lucha por su propia comprensión. Y para comprender al hombre, como pretenden los Recursos Humanos, lo primero que habrá que hacer será incluir ese esfuerzo de comprensión del hombre en el fenómeno total de la humanidad que busca su comprensión, en vez de independizarse de él.

### 3. Del hombre y de las Instituciones

“¿Qué quimera es, pues, el hombre?, ¿qué novedad, qué monstruo, qué caos, qué sujeto de contra-

dicciones, qué prodigio? Juez de todas las cosas, imbécil gusano de tierra, depositario de lo verdadero, cloaca de incertidumbre y de error, gloria y desecho del universo". Así lo describe Pascal en un glorioso fragmento.

Ese es, precisamente, el dilema: monstruo o prodigio. Como bellísimamente había anticipado siglos antes Pico della Mirandola: "No te hemos dado una ubicación fija, ni un aspecto propio, ni peculio alguno, ¡oh Adán!, para que así puedas tener y poseer el lugar, el aspecto y los bienes que, según tu voluntad y pensamiento, tú mismo elijas. La naturaleza asignada a los demás seres se encuentra ceñida por las leyes que nosotros hemos dictado. Tú, al no estar constreñido a un reducido espacio, definirás los límites de tu naturaleza según tu albedrío, en cuyas manos te he colocado. Te he situado en la parte media del mundo para que desde ahí puedas ver más cómodamente lo que hay en él. Y no te hemos concebido como criatura celeste ni terrena, ni mortal ni inmortal, para que, como arbitrario y honorario escultor y modelador de ti mismo, te esculpas de la forma que prefieras. Podrás degenerar en los seres inferiores, que son los animales irracionales, o podrás regenerarte en los seres superiores, que son los divinos, según la voluntad de tu espíritu".

Por decirlo con palabras clásicas: *arbitrarius plastes et factor* o el hombre como autor y escultor de sí mismo. Para esa creación dispone de una materia por conformar -sus pasiones y capacidades-, un principio de acción -su libertad o responsabilidad para ser una u otra cosa-, y una prodigiosa herramienta con la que ir esculpiendo su materia y talentos: la fuerza modeladora del saber. "El hombre sólo puede ser persona por la educación. Él no es más que lo que la formación hace de él" (Kant). Y es precisamente esa formación la que hace que pase de "hombre natural" a "hombre civil". "La educación es el arte de sembrar y cultivar en los corazones de los hombres las pasiones ventajosas" (Holbach). Y así es como llega a convertirse en su resplandor propio, en palabras de Hegel: "En cada hombre están la luz y la vida, él es la propiedad de la luz; y no es iluminado por una luz a la manera de un cuerpo opaco que muestra un resplandor que le es ajeno, sino que se enciende con su propia materia ígnea, y su llama le es propia".

Pero no hay ascensión humana sin institucionalización. Porque la persona es una institución en un caso. La humanidad, dice magistralmente Husserl, consiste esencialmente en ser hombre en entidades humanas vinculadas generativa y socialmente. Es

decir, en grupos, comunidades, naciones, empresas. Todo el mundo proclama que el hombre es el mayor capital de las organizaciones. Pero casi todo el mundo olvida la verdad contrapuesta: que las instituciones son el mayor capital del hombre. Sin hombre no hay institución. Como sin institución tampoco hay hombre. Existe, por lo demás, una sorprendente simetría entre individuo e institución: ambos se refinan recíproca y correlativamente. Progresan o retroceden paralelamente. No hay refinamiento de la empresa sin refinamiento del recurso humano, y viceversa. La formación forma y conforma tanto al hombre como a la institución. Ni el hombre puede ser hombre sin educación, ni la institución puede ser institución sin formación. Es toda esa sabiduría acumulada la que hace que la empresa, como el hombre, cumpla con sus tres principios de progreso: cultivarse, civilizarse y moralizarse, según la famosa fórmula de Kant.

Lo mismo que hay hombres que, en su desarrollo, se autolimitan, hay instituciones que, en su desarrollo, se cercenan. La empresa, como el hombre, puede aspirar a la perfección o a la autosatisfacción. En general, las empresas han seguido históricamente una filosofía de autolimitación. Eso las ha llevado a hacerse ajenas a todo cuanto superase su obligatoria

función de ganancia o producción. La entrada en una época nueva, más de intemperie que de protección, va a plantear a las organizaciones si están dispuestas a cumplir funciones de más alta dignidad o si van a conformarse con seguir siendo "instituciones de hechos para meros hombres de hechos". Es decir, si quieren o no ponerse en el centro de la creación de un orden futuro. En algún sentido, en medio de una crisis histórica seguramente más profunda de lo que aparenta, con instituciones claves como la religión, la política o la educación en crisis, cuesta creer que sea posible para las empresas mantener en el futuro un papel de comodidad. Los distintos síntomas que se van observando apuntan a que van a tener que representar un papel mucho más central en el desarrollo y la estabilidad social. Creo que a todo ese fondo de transcendencia histórica es al que se refiere o al que apela J. J. Almagro en los capítulos sobre la responsabilidad social, la reputación o imagen corporativa, entre otros.

#### 4. Sobre *El reloj de arena*

En una de las más bellas ideas del libro, compara Juan José Almagro a la empresa con un reloj de arena, por la perfección mecánica con la que éste consigue



que la dorada materia atraviere fluidamente el estrecho canal de conexión y tránsito. Recoge entonces un viejo poema de Borges, *El reloj de arena*, en el que el escritor evoca las mil esencias en las que el alegórico instrumento transforma la inerte e indefensa arena: en oro gradual que cae y llena el cóncavo cristal de su universo, en arena que se vuelve dicha y penas, en arena con la que se nos va la vida en fugaz huída, en historia que encierra entre cristales la memoria, en tiempo cósmico que nos desangra en su caída, o en ciclón sutil que lo lleva todo hacia el destino.

Por tanto, en el ápice abierto o en el estrecho bósforo de un cóncavo reloj de arena lo que acontece no es la implacable perfección de una mecánica de paso, sino el misterio de la transformación: la seca arena del desierto se convierte en tiempo, y éste, a su vez, en esperanza, destino, dicha, memoria o miedo. Eso es lo que hacen los silenciosos relojes de arena: la transustanciación de las sustancias. O la transformación de la materia tangible en esencias intangibles. En el ápice estrechísimo de esos cónicos cristales nada es sólo la mecánica que representa, sino una magia misteriosa. Ese encogido estrecho que a la arena arremolina, lejos de ser un tránsito neutral, es el hueco de generación de mil esencias. En ese minúsculo orificio,

cuya imagen es la tediosa y cansina repetición del paso de la arena, acontece la fría ignición de las transformaciones silenciosas. Nada de cuanto pasa por él permanece lo que era. Ni nada de lo que pasa por él mantiene su naturaleza. Todo cambia, para bien o para mal, por la acción de esa invisible magia. En ese angosto paso las mayores plenitudes se convierten en clamorosas nada y el escepticismo más recalcitrante sale convertido en fe alada por las esperanzas. Lo que ocurre en ese ápice, en ese minúsculo bósforo por el que va pasando lentamente la dorada y refinada arena, es tan misterioso e incomprensible como la acción del niño aquél que intentaba meter en un pocito de arena todo el agua del océano. Y el agua se le escapaba. Por ese ápice volcánico y cerrado se escapan de igual forma las alegorías y las sustancias.

Y ésta es, precisamente, la grandeza y la potencia de la metáfora que evoca Almagro. Si la empresa es como un reloj de arena no lo es tanto porque tenga la cadencia perfecta y mecánica de los relojes de arena, sino porque repite la transustanciación propia de esos relojes. En ella cada sustancia, buena o mala, transmuta en otra. Es precisamente la organización, y sus políticas, quien transmuta al hombre en mero recurso humano, o, al contrario, quien debe conver-

tir al empobrecido recurso humano en el *zoon politicon* de Aristóteles. Es la empresa la que transmuta los valores en ganancia. Es la empresa la que, como un reloj de arena, convierte a una nada en líder o a un líder en una nada. Es ella la que vuelve al buen motivo intención aviesa, o a la pasión más caótica interés ordenado. Si un reloj de arena es un pequeño universo de intangibles aprisionados en un cristal cónico, mucho más universo de intangibles será, por tantas razones, una empresa, que es también un cónico cristal de la sociedad y del universo.

La diferencia entre unas empresas y otras está entonces en cómo hacen esa transustanciación de las sustancias y de las circunstancias. Como es obvio, la empresa está para crear, es decir, para convertir materias en bienes. Las buenas empresas transustancian bien. Crean cultura buena: los vicios individuales se convierten en bienes colectivos, el propósito en acción, la debilidad en fuerza, las palabras en hechos. Y otras transustancian mal: la fuerza se convierte en desánimo, el bien común en ambiciones personales incontroladas, el conocimiento en soberbia, los hechos en retóricas, la solidez en nada. No es mala la empresa en sí. Es mala cuando transustancia mal. Tarea en la que desempeñan un papel fundamental

los buenos profesionales de Recursos Humanos. Que son como la mano invisible que, accionando ese reloj mágico, hacen el milagro de la transformación de las palabras y de las intenciones. Ellos transforman la arena en sentido. Y consuman así la pequeña y olvidada grandeza: dar sentido a la organización para que no se quede en mera mecánica de arena. Eso es lo que predica Juan José Almagro en este libro: la mística de las transformaciones.

### 5. Coda

"Y en caso de que nadie me lea, ¿daré por perdido mi tiempo después de haber entretenido tantas horas en pensamientos útiles y agradables?... Yo no he hecho a mi libro más de lo que mi libro me ha hecho a mí, obra consustancial a su autor, ocupación propia y parte integrante de mi vida, y no de una ocupación secundaria y extraña como otros libros". Esas preciosas palabras de Montaigne expresan de forma difícilmente superable lo que ha sido y es este libro para su autor: obra consustancial, parte de su vida hasta el punto de que también aquí el libro ha hecho al autor tanto o más que el autor ha hecho al libro.

Y es que la razón última y primera de este ensayo es, declaradamente, ética, una lucha por los valores en las

organizaciones. Evidentemente, es ésa una batalla larga y difícil, como lo ha sido siempre, sin que haya lugar a ingenuidad alguna. Pero como advirtió Nietzsche, "una generación ha de comenzar la batalla, en la que otra ha de vencer". Eso es lo que reemprende aquí Almagro: la larga batalla por el hombre mismo. Pues, aun a pesar de que el lector no lo vea, en el frontispicio de este ensayo está grabada aquella famosa sentencia de Séneca que comprime el sentido último de este libro: *homo homini sacra res* (cosa sagrada es el hombre para el hombre). Y a ese sentido se entrega en cuerpo y alma este ensayo íntimo, hijo de las honestas convicciones, y que es como unos ojos verdes contemplando campos de sol y fuego, olivos alineados, sombras de aceituneros envejecidos y majestuosos edificios de piedras seculares que con su densa historia recuerdan y repiten aquella misteriosa verdad de Heráclito: "una sola cosa es la sabiduría: conocer con juicio verdadero cómo todas las cosas son gobernadas a través de todas las cosas".

LUIS MEANA

Vicepresidente de Cap Gemini Ernst & Young

Director de la División de Formación  
y Consultoría de RR.HH.