



Universidad de Navarra

UNA NUEVA CONCEPCION DEL TRABAJO
Y DE LA PERSONA EN LA EMPRESA
DEL SIGLO XXI

Sandalio Gómez*

DOCUMENTO DE INVESTIGACION N° 305
Enero, 1996

Publicado por la Cátedra SEAT de Relaciones Laborales

* Profesor de Dirección de Personal y Relaciones Laborales, IESE

División de Investigación
IESE
Universidad de Navarra
Av. Pearson, 21
08034 Barcelona

Copyright © 1996, IESE
Prohibida la reproducción sin permiso

Ultima edición: 18/6/99

UNA NUEVA CONCEPCION DEL TRABAJO Y DE LA PERSONA EN LA EMPRESA DEL SIGLO XXI

1.- Preámbulo

Estamos siendo actores privilegiados, y por ello no demasiado conscientes, de un proceso de cambio radical que está acabando, sin misericordia alguna, con todos los paradigmas que nos han servido de faros orientadores del pensamiento y de la acción en los últimos cuarenta años.

La economía se encuentra en un proceso acelerado de cambio que obliga a todos los factores a su «relocalización», como consecuencia de los avances tecnológicos, de un mercado más transparente y de una mayor formación e información de los clientes. Este proceso conlleva necesariamente la adaptación de las organizaciones empresariales a un mundo sin fronteras que ha endurecido la competencia y reducido drásticamente sus márgenes de beneficios.

Hay que tener la prudencia y la audacia del buen conocedor de la realidad para encontrar respuestas válidas a los nuevos retos que se presentan con inusitada rapidez y desparpajo ante nosotros. Nunca he comprendido tan bien como hasta ahora lo cerca que están la prudencia y la audacia (deberíamos decir que no hay prudencia sin audacia y que sin prudencia la audacia se convierte en osadía); nos hemos de apoyar en ambas para avanzar con seguridad en este proceso de transformación radical que nos ha tocado en suerte vivir en puertas de un nuevo siglo.

Para avanzar en cualquier nuevo paradigma que oriente la organización y dirección de las empresas en los últimos años del siglo XX, hemos de partir de un correcto conocimiento de las características que configuran la realidad empresarial. Por esta razón inicio este trabajo con un análisis de las variables más importantes que están condicionando el mundo de la empresa, para, a continuación, y basándome en ellas, exponer una nueva visión del trabajo y de la persona que se está abriendo paso cada vez con más fuerza.

2.- El entorno actual: principales variables

La globalización de la economía, el peso de las empresas de servicios, la nueva concepción de las empresas industriales, el nuevo reinado del mercado y de los clientes, la aparición de otra generación que aporta nuevas características al mercado de trabajo, los nuevos valores emergentes que se extienden con fuerza en la sociedad, son los aspectos clave que nos están conduciendo, una vez comprendidos y asimilados, a la transformación real de la concepción y funcionamiento de nuestras empresas.

2.1.- La globalización de la economía

Es algo más que un tópico. La frase feliz de la «aldea global» se utiliza para expresar la situación actual de nuestro mundo de hoy; de la economía, de la visión de una sociedad más abierta, más informada, con mayores cotas de libertad para las personas, para los movimientos de capitales y para los bienes y servicios. *En definitiva, una sociedad más universal, más próxima, más conocida y más apasionante.*

Los mercados se amplían, las barreras arancelarias desaparecen, la competencia entre las empresas se endurece notablemente; y todo ello acompañado de una mayor exigencia de los clientes, que cada vez están más informados y cuentan con más y mejores opciones. El mercado único en Europa, con más de treinta y cinco años de existencia, ve ampliado cuantitativa y cualitativamente su campo de acción con la incorporación de nuevos países y nuevos acuerdos, que afectan no sólo al mundo económico sino también al social y al político. La unión alcanzada en América del Norte por Canadá, Estados Unidos y México, inicia una etapa de grandes consecuencias para la economía mundial, como hemos tenido oportunidad de contemplar con el efecto «tequila», cuyas consecuencias más importantes están por llegar. La creación del Mercosur en América del Sur, con la fuerza inicial de países como Argentina y Brasil, acabará constituyendo un nuevo gran bloque en el comercio mundial.

Es verdad que estas uniones avanzan más lento de lo esperado debido a los innumerables problemas de tipo económico y político que se plantean entre los distintos países. Pero resulta evidente que la apuesta está echada y sin posibilidad de marcha atrás. Es impensable en la actualidad que un país pueda basar su estrategia en el aislamiento, manteniéndose al margen de estos grandes escenarios mundiales, y pretenda sobrevivir por mucho tiempo sin crear unas dependencias que lo conviertan de hecho en un súbdito.

2.2.- La evolución de los sectores básicos

En el análisis del proceso de transformación que vivimos, conviene subrayar la evolución que han sufrido los sectores básicos de la economía en nuestra sociedad. El primer hecho llamativo lo constituye la pérdida espectacular del sector industrial en beneficio del sector servicios. Parece como si asistiéramos a una gran venganza del sector agrícola contra el todopoderoso sector industrial a través del sector servicios. No hay más que comparar los porcentajes para observar la dimensión de este cambio.

Porcentajes de la población ocupada, por sectores, en España

	1964	1974	1985	1992	1994
Sector agrícola	36	24	18	10	9,4
Sector industrial	24	27	25	22	20,8
Sector construcción	8	10	7	10	9,4
Sector servicios	32	39	50	58	60,1

Fuente: Instituto Nacional de Industria.

**Porcentajes de la población ocupada, por sectores, en Europa
Año 1990**

	Italia	Alemania	Reino Unido	Francia
Sector agrícola	9	3,7	2,2	6,2
Sector industrial	32,4	40,1	32,1	29,6
Sector servicios	58,6	56,2	65,1	64,2

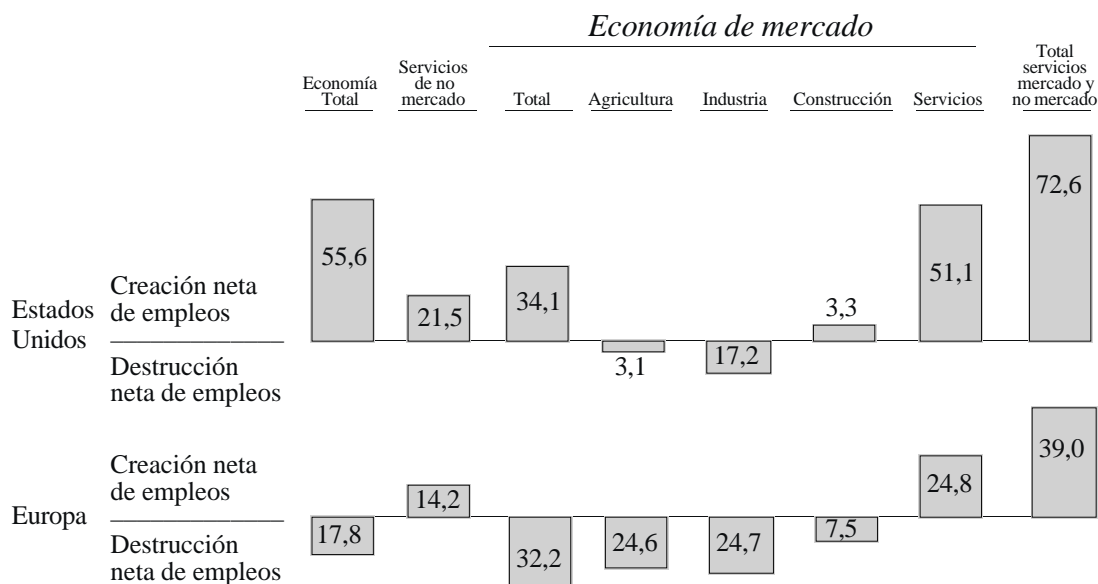
Fuente: Relaciones Industriales y Asuntos Sociales de la Comisión de Comunidades Europeas.

Pero hay algo más; el sector industrial, además de perder peso, tanto absoluto como relativo, está viviendo simultáneamente una transformación tecnológica y de concepción de gran envergadura. Se han roto los moldes tradicionales de la clásica empresa industrial masificada, de trabajo en cadena, con unos operarios poco cualificados y trabajando grandes series para stock. Las cadenas de montaje, tal como estaban concebidas hasta ahora, están en vías de extinción; las exigencias técnicas de los procesos están llevando a una mayor profesionalización y versatilidad del operario, el trabajo en equipo está enriqueciendo los contenidos de las funciones a realizar, aprovechando a la vez la fuerza integradora del grupo de trabajo; el cliente, y no la máquina, es el que marca el ritmo de la producción.

El mercado es el que manda, es decir, flexibilidad, polivalencia y adaptación a las exigencias del mercado. Es una tendencia organizada en toda regla que está transformando a las empresas industriales, de las que, como siempre, las del sector del automóvil actúan de pioneras.

Las empresas de servicios han adquirido en los últimos años una importancia creciente en la economía de los países de la OCDE; de ser un mero acompañante de los sectores industrial y de la construcción, han pasado a canalizar la mayor parte de la actividad económica. Sirva para ilustrar el dato que, en 1991, los servicios representaban el 77% del empleo y el 74% del valor añadido en la economía americana.

Evolución del empleo por sectores, 1980-1990
Puestos de trabajo creados por 1.000 personas en edad de trabajar (15-64 años)



La inmediatez del trato con el cliente, el trabajo en unidades y centros pequeños diseminados geográficamente, la mayor diversificación y riqueza del contenido de las distintas tareas, la temporalidad de la mayor parte de los contratos, y la incorporación de la mujer –que se adapta a estos tipos de trabajos mejor que el hombre, y a la que los contratos a tiempo parcial y los fijos discontinuos les resultan más adecuados a sus circunstancias–, completan un cuadro de dimensiones nuevas y desconocidas hasta ahora.

Por otro lado, las empresas de servicios se ven obligadas a una adaptación continua a las exigencias y requerimientos de los clientes –ya que están en contacto directo con ellos–, lo que les supone la necesidad de buscar una mayor flexibilidad organizativa y, en muchos casos, una mayor flexibilidad en la duración y distribución de la jornada de trabajo a lo largo del año. Hasta hace poco, la ley del mercado la fijaba el productor; en cambio, ahora, la marca el consumidor. (Ya era hora de que le tocara el turno al consumidor, que tenía que conformarse con lo que le daban y, cuando se lo daban, sin ninguna opción a protestar.)

Abierto el mercado, y con la presión de la competencia, se empieza a descubrir al cliente; el «sufrido consumidor» se convierte en el centro de atención de todos. Empieza a quedar clara una cosa: o la empresa se adapta al mercado, es decir, al cliente, o simplemente tenderá a su desaparición. Así de sencillo de entender, y así de complicado de asumir por los interesados, que no acaban de situarse en el camino de una auténtica transformación mental de todos los que trabajan en la empresa, desde el director hasta el último empleado, además de mandos y sindicatos.

2.3.- El mercado de trabajo

En la actualidad, el mercado laboral en España se caracteriza por: la incorporación de una nueva generación, los graves efectos del desempleo, la participación de la mujer y una mayor calidad de la oferta y de la demanda laboral.

a) La nueva generación

El paso de una generación a otra no se nota de una manera ostensible. Los quince años que separan una generación de otra, según Ortega, pasan normalmente sin un momento preciso de ruptura; se produce una continua evolución que poco a poco se extiende hasta su total generalización. La verdad es que pensamos muy poco, en la empresa, sobre los efectos que produce un cambio generacional; hasta tal punto que se nos presentan de golpe y sin previo aviso, reclamando nuestra atención en toda su dimensión y crudeza.

Parece como si nos gustara ir a remolque de los acontecimientos sociales, llegando a ellos tarde, a destiempo y buscando soluciones «por decreto», poco comprensivas de la nueva realidad. En la empresa se actúa de forma muy conservadora en el terreno humano y social. Parece como si nos invadiera una excesiva prudencia «paralizadora», una falta de valentía y de seguridad. A mi juicio, nos falta por resolver un complejo de fondo que todavía invade al empresario y que le lleva a la necesidad de hacerse perdonar, como si su trabajo fuera en contra de la corriente social. Un solo ejemplo para ilustrar esta afirmación: nos da «vergüenza» llamar al resultado de la empresa, beneficio. Hay que llamarle «excedente empresarial», como si hubiera que pedir perdón por llevar la empresa bien y ganar dinero. Y como si ganar dinero fuera intrínsecamente malo y antisocial. Pues bien, volviendo a lo nuestro, no se puede dirigir una empresa al margen de la evolución social. Hay que seguir el ritmo y no quedarse atrás.

¿Nos hemos parado a pensar que las personas que acceden hoy al mercado de trabajo en nuestro país no han vivido el anterior régimen político? Es decir, que constituyen una nueva generación en toda la extensión de la palabra, que ha nacido con la democracia, que ha recibido una formación y acumulado unas experiencias vitales radicalmente distintas. Las aspiraciones, los valores y las ambiciones ya no son los mismos. Las personas que conforman la nueva generación buscan en la empresa –como centro de la actividad económica y social, y lugar donde pasarán la mayor parte de su vida– la posibilidad de hacer realidad todas sus aspiraciones vitales y que son claramente distintas de las que nos han dominado hasta ahora.

b) El desempleo

El desempleo es el efecto de los desequilibrios económicos, tanto a nivel mundial como en particular en la economía española, desde hace años. España ha convivido con tasas de desempleo cercanas al 25% de la población activa, lo que supone que uno de cada cuatro españoles en edad de trabajar ha visto truncado su proyecto de vida y desvanecidas algunas de sus ilusiones. Por ello, combatir las causas del paro desde todos los frentes debe de ser el objetivo prioritario de cualquier programa de gobierno y de todos los agentes sociales. Se deben aunar esfuerzos, dejando a un lado intereses particulares en aras del interés general.

Evolución del desempleo en Europa

Países	Población activa	Porcentaje población activa	Tasa de paro (En porcentaje)		
	1990 (En miles)		1987-1989	1991	1992
Alemania	29.829	47,6	6,1	4,2	4,5
Francia	23.929	42,4	9,9	9,5	10,1
Italia	23.744	41,7	10,9	10	10,2
Reino Unido	28.133	49,1	8,7	9,1	10,8
España	15.021	38,6	18,9	17	20,1

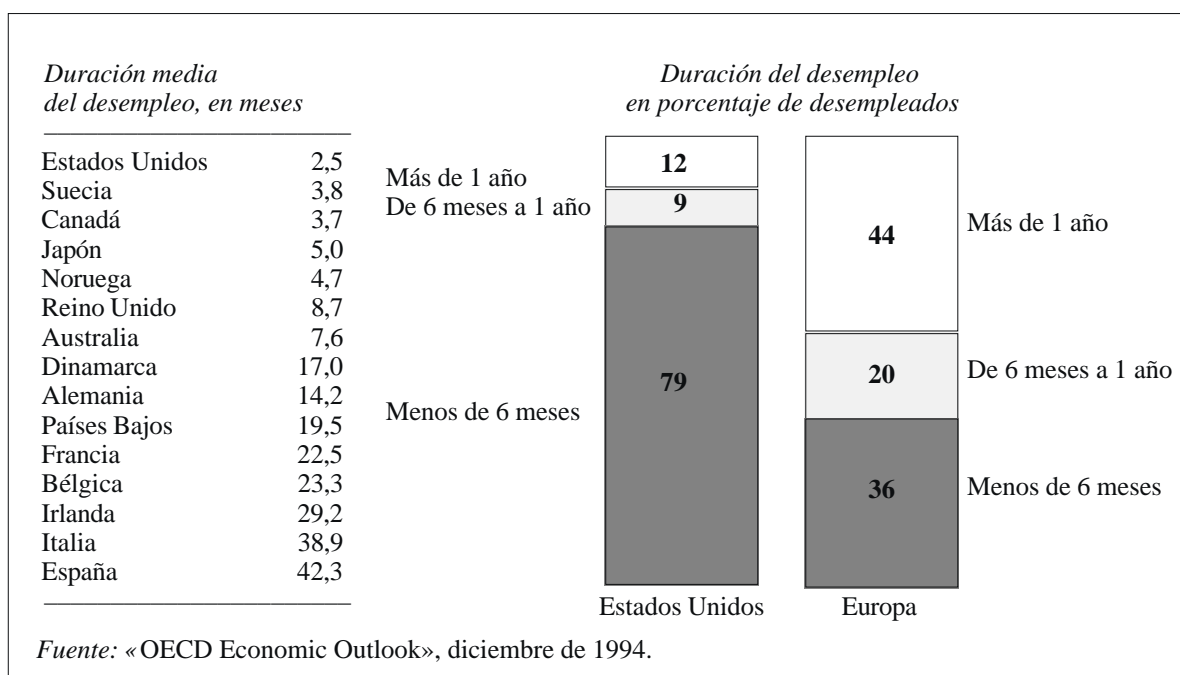
En España, la población activa en 1994 era de 15,5 millones de personas, y el número de parados alcanzaba la cifra de 3.751.000 personas, lo que supone casi un 24% de la población activa. Hay que tener en cuenta que, a principios de los setenta, la tasa de desempleo era de un 3% aproximadamente.

El desempleo español es muy superior al de los países europeos de nuestro entorno. A mitad de los años ochenta teníamos la tasa más alta de la OCDE y, en 1992, teníamos el índice más alto de la Comunidad Europea. Recientemente, el Consejo Económico y Social, en su «Memoria de la situación socioeconómica y laboral de 1994», señala que en España se han perdido 730.000 empleos entre 1976 y 1994, pasando de 12,514 millones de personas ocupadas en 1976, a 11,787 millones a finales de 1994.

Las pérdidas se han centrado en el sector primario, que ha perdido desde 1976 más de 1,5 millones de empleos; en la industria, que ha perdido 437.000 empleos; y en la construcción, que en los 18 años ha perdido 130.000 empleos. Los incrementos de empleo se han centrado en la Administración pública, con más de 1,06 millones; en las instituciones financieras, seguros, servicios a empresas y alquileres, que han aumentado en 340.000 empleos. La hostelería y restauración crearon 277.000 empleos, y el comercio 240.000 puestos de trabajo. En definitiva, es el sector servicios el que tira de la creación de empleo además de la Administración, pues en los últimos diez años en España sólo se ha creado un millón de empleos y el 82% han sido en la Administración pública.

Mucho se ha escrito del efecto negativo sobre la creación de empleo que tiene el modelo del «Estado del Bienestar»: un elevado coste de las indemnizaciones por despido; la protección excesiva del puesto de trabajo; un subsidio de desempleo generoso y de larga duración; la rigidez funcional y geográfica; el excesivo peso de la parte fija del salario; la oposición sindical al cambio de las condiciones de trabajo; el coste para las empresas de la Seguridad Social, etc.

Parece existir una fuerte correlación entre el nivel de regulación del mercado laboral y el desempleo. Si analizamos el sistema americano y lo comparamos con el europeo, es el que mejores resultados ha obtenido; por el momento es el país donde más empleo se ha creado en la última década, donde menos grave es el problema del paro, y donde el trabajador está menos protegido. Además, son muchos los que creen que el «Estado del Bienestar» europeo, en general, y en España en particular, es insostenible y empieza a hacer aguas por todas partes; pero también hay que advertir que un cambio radical de modelo económico necesita tiempo para ser capaces de asumir una nueva mentalidad que permita asimilar las implicaciones sociales y políticas.



Es necesario recuperar el camino del crecimiento económico y la competitividad de las empresas como base imprescindible para el mantenimiento y la creación de empleo. Junto a medidas de carácter estrictamente económico, es preciso abordar otras en el marco de las relaciones laborales (5) que hagan posible la permanente adaptabilidad de la empresa a la realidad del mercado.

c) La participación de la mujer

En los últimos años se ha producido un fenómeno, todavía no bien estudiado, que está teniendo una incidencia notable en el mercado de trabajo: la masiva incorporación de la mujer. No sólo es un fenómeno cuantitativo, que lo es, sino que presenta además unos matices cualitativos que hay que considerar y que deberían ser objeto de estudio. Las características de la mujer, sus aspiraciones, sus limitaciones, sus capacidades, etc., son claramente distintas a las del hombre. Hemos de ser conscientes de ello y actuar en consecuencia. No podemos olvidar que la transformación que vivimos viene impuesta en gran medida también por las características de las personas que componen nuestro mercado de trabajo.

España

Año 1994	Población activa	Población ocupada	Población en paro
Total	15.468.500	11.770.000	3.698.400
Mujeres	5.861.200	4.003.600	1.857.500
Hombres	9.607.300	7.766.400	1.840.900

Fuerza de trabajo femenina como porcentaje de la fuerza total de trabajo, 1960-1989

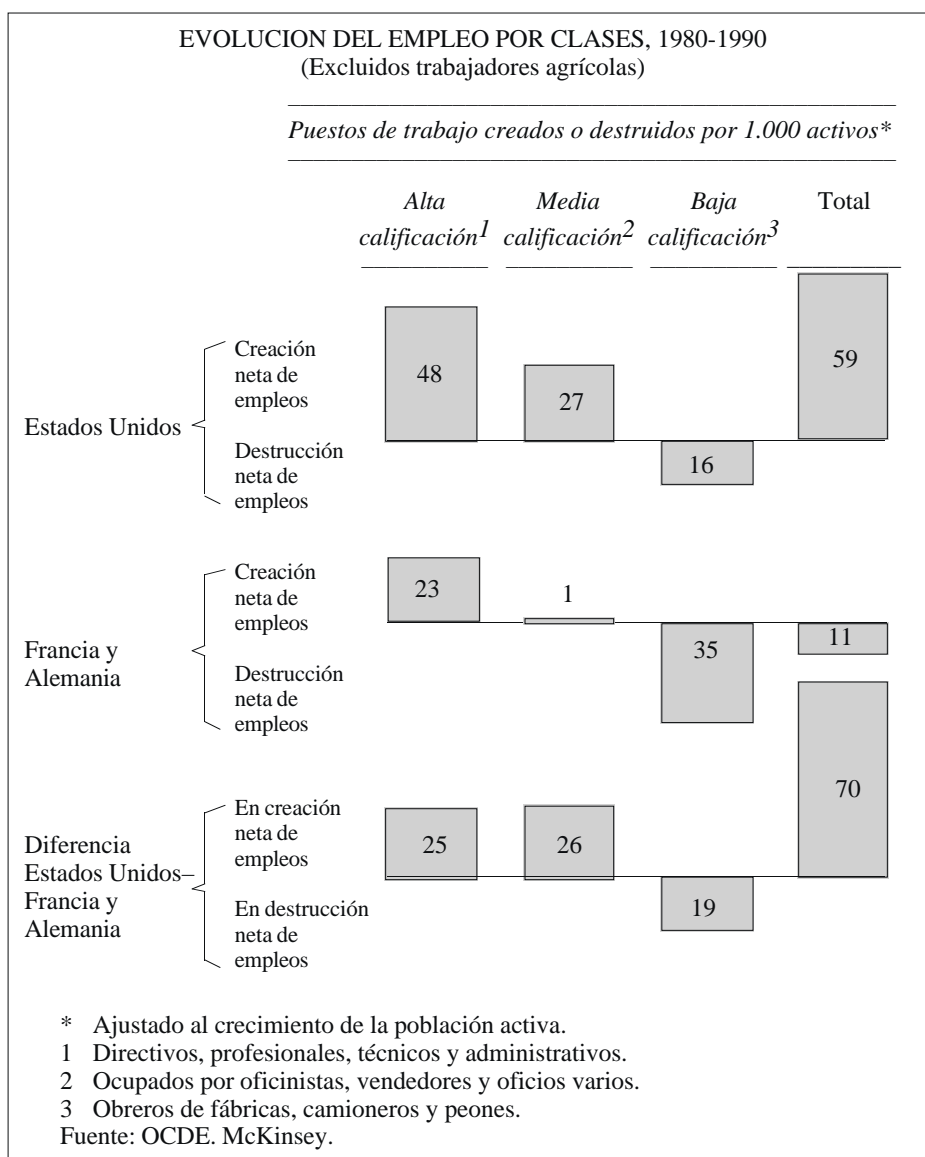
	1960	1979	1986	1989
Suecia	33,6	44,7	47,6	47,9
Alemania	37,3	37,6	39,0	39,4
Reino Unido	32,7	39,1	41,0	42,8
Francia	33,3	39,4	42,0	42,8
Italia	30,7	32,8	35,5	36,6
España	21,8	28,6	30,5	34,1

d) Mayor calidad de la oferta y demanda laboral

Una creciente mecanización y transformación de los procesos productivos, que eliminan progresivamente los trabajos más repetitivos, acompañados de una mayor complejidad y exigencia técnica de las funciones a desempeñar en la empresa, configuran las características de la empresa actual. En la sociedad del «conocimiento» en que vivimos, cada vez resulta más necesario contar con las capacidades de las personas, con su creatividad e iniciativa, lo que requiere algo más que el clásico esfuerzo físico repetitivo al que estábamos acostumbrados hasta ahora.

En la actualidad, la oferta de mano de obra es más especializada y exigente. La persona no se conforma con el papel pasivo y rutinario que se le ha venido asignando, sino que llega a la empresa con un nivel educativo más alto y con nuevas aspiraciones e inquietudes profesionales que desea satisfacer en la realización de su trabajo. Necesita encontrar retos que le satisfagan profesionalmente y den sentido al trabajo que está realizando. La mayor especialización de la oferta de mano de obra es congruente con la mayor calidad de la demanda.

Ahora bien, en este campo se producen unos desajustes que resultan cada vez más evidentes. El nivel de vida ha elevado las aspiraciones de las familias, que desean para sus hijos una formación universitaria, en busca de un mayor estatus social y de unas mejores posibilidades económicas y profesionales. El resultado está siendo claro: sobran universitarios mediocres que no encuentran salida en el mercado de trabajo, y faltan personas con un oficio y bien preparadas, que hoy resultan tan escasas como necesarias. No hemos sido capaces, como en Estados Unidos y en la mayor parte de los países de Europa, de elevar la consideración social de estas profesiones técnicas de grado medio, ni de encontrar un sustituto de las antiguas «escuelas de aprendices» que existían en las grandes empresas y que formaban a los jóvenes en los distintos oficios y especialidades.



2.4.- Los nuevos valores

a) Dominantes

Los procesos de cambio auténticos están cimentados en los valores que encarna la sociedad y que se concretan en las personas e instituciones que la componen. No resulta fácil demostrar científicamente cuáles son en cada momento los valores al uso en una determinada sociedad; sin embargo, todos somos partícipes de ellos y los sentimos nuestros. La prueba de fuego que convalida los valores consiste en comprobar si nos identificamos con ellos de forma tan clara y evidente que nadie se atreva a discutirlos. Por esta razón nos vamos a adentrar en este mundo tan etéreo, a la vez que real, de los valores, escogiendo aquellos que no admitan discusión y agrupándolos en dos grandes bloques: valores institucionales y valores personales.

Los valores institucionales hacen referencia al mundo de las ideologías –que los partidos políticos hacen suyas para ponerlas en práctica– y sirven para configurar una determinada forma de concebir la sociedad, la convivencia, el papel del Estado y el ordenamiento de las instituciones.

Durante la segunda mitad del siglo XX, el mundo, y Europa en particular, han estado sometidos a una corriente de ideas socialistas más o menos democráticas, según los casos, amparadas por el dominio del poder político y por las características del mundo económico y social de la época.

Cuando el comunismo se desprestigió por sí solo y el socialismo iniciaba el desgaste lógico que se produce entre el mundo de las ideas y el de las realidades, se acuñó el famoso «Estado del Bienestar».

Analicemos cuáles son los valores que han ejercido su dominio durante todos estos años. Subvención, subsidio, igualitarismo (independiente del esfuerzo, del rendimiento y de la responsabilidad), desarrollo desmesurado y burocratización del sector público, planificación dirigida de la economía, predominio del sistema público de enseñanza, sanidad generalizada y gratuita, régimen de pensiones basado en una solidaridad inter e intrageneracional, prestaciones por desempleo y, por último, un incremento de los impuestos, para que sirvan de instrumento de reparto y solidaridad hacia los grupos más necesitados.

Reconociendo la bondad de muchos de estos logros sociales, algunos de los cuales deben permanecer sin duda, hemos entrado en el peligroso camino de esperar que todas las soluciones a nuestros problemas vengan del Estado y no de nuestra iniciativa y responsabilidad personal. La famosa frase de J.F. Kennedy: «No os preguntéis lo que el Estado puede hacer por vosotros, preguntaros lo que vosotros podéis hacer por él», parece vacía de sentido en este momento.

Al fin y al cabo, el «Estado del Bienestar» bien podría asimilarse a «un tubo» por el que se introduce dinero procedente de los impuestos y sale para financiar, entre otras partidas, el gasto social. El problema se plantea cuando no hay posibilidad de introducir mayor cantidad de dinero (por no haber margen para una mayor fiscalidad, por la estructura demográfica, por los escasos beneficios empresariales, etc.) y se sigue aumentando el gasto social por encima del recorte en la cuantía de otras partidas presupuestarias. Lamentablemente para todos, por «el tubo» no puede salir más de lo que entra.

Entre los valores individuales que se han ido desarrollando en las últimas generaciones en España destacamos los siguientes: la superficialidad; la cultura del poder; el valor del tener; la dejadez moral (que conduce en muchos casos a la corrupción); «la ilusión del éxito inmediato» de Maritain. ¿No convendría reflexionar sobre el tipo de sociedad que se crea y desarrolla a la sombra de estos valores?

b) Emergentes

A pesar de todo lo dicho, y precisamente por ello, se siente cada vez con más fuerza la necesidad de impulsar unos nuevos valores, que están emergiendo con esfuerzo pero con gran energía, que nos devuelvan el aprecio por el trabajo bien hecho, que nos reencuentren con la lealtad, con la generosidad y, de manera especial, con la ilusión de vivir de acuerdo con un código ético de conducta que facilite la convivencia.

El éxito de una empresa y sus ventajas competitivas dependen cada vez menos de la sabiduría o la brillantez de la alta dirección, y cada vez más de la iniciativa, la creatividad, las habilidades y la ilusión de todos los que la componen. Todo esto nos lleva a un contrato moral entre la empresa y sus empleados. En esta línea, afirma Peter Drucker (6), «... el objeto del “management” es una comunidad humana que se mantiene unida por el vínculo del trabajo para un propósito común: se ocupa siempre de la naturaleza del hombre, también, por tanto, del Bien y del Mal. Ello significa que en el “management” ha de haber valores, compromiso, convicciones, e incluso pasión».

Por otra parte, la *Constitución pastoral Gaudium et Spes* (n. 67) se expresa en los siguientes términos: «En las empresas económicas son personas las que se asocian, es decir, hombres libres y autónomos... se ha de promover la activa participación de todos en la gestión de las empresas...».

Estos nuevos valores emergentes son indispensables para impulsar el proceso de transformación y cambio en que estamos inmersos, y se acaban plasmando en: 1) *excelencia*, entendida como el compromiso de hacer siempre un poco mejor las cosas que hacemos habitualmente. Es decir, la superación permanente; 2) *innovación y creatividad*, el esfuerzo por encontrar nuevas formas de hacer, de aprender –de manera permanente– a buscar caminos desconocidos e innovadores con imaginación y audacia; 3) *confianza*, haciendo desaparecer el miedo a asumir riesgos y a dudar de nuestras capacidades nada más que lo justo. Sólo un sistema basado en la confianza puede generar capacidad de autotransformación y aprendizaje positivo; 4) *lealtad*, a una causa, a un proyecto, a los demás. Este valor no es sólo un atributo personal de los individuos, es también una propiedad sistémica, pues hay sistemas de organización y políticas que desarrollan la lealtad y otros que la destruyen; 5) *compromiso*, pues el presente y el futuro de la empresa requieren ser asumidos no sólo por algunos, sino por todos y cada uno de sus miembros. Es necesario que todos compartan una visión global y coherente de los objetivos y del funcionamiento de la organización, y 6) *participación*, porque la participación responsable, no como una moda más o menos duradera, sino basada en el respeto a la dignidad de la persona y en su competencia profesional. La participación así entendida es un derecho y un deber que enaltece a la persona, enriquece el conocimiento y mejora la calidad de las decisiones en la empresa.

2.5.- La reforma laboral

La reforma de 1994 de la legislación laboral española intenta dar un cambio a la concepción básica de la relación laboral mantenida hasta ahora, introduciendo una mayor flexibilidad, reforzando la negociación y, por ende, la autonomía de la voluntad de las partes. Conviene comentar aquí algunos de los aspectos que contiene y que afectan de manera especial al enfoque que se presenta en este trabajo.

El primer paso de la reforma en el desarrollo de la relación laboral consiste en abordar los aspectos de organización y concepción del trabajo, de forma que se pueda establecer una referencia básica, es decir, unos cimientos, sobre los que se construya el nuevo marco de relaciones laborales. Esta nueva concepción organizativa, que ya es una realidad en algunas empresas, deja de apoyarse en la inflexible relación puesto-persona y busca la creación de un nuevo binomio entre el grupo de trabajo y el área de actividad, permitiendo una concepción distinta del trabajo, más comprensiva y dinámica, que potencia la formación y la movilidad de todos los componentes del grupo.

La reforma laboral apunta la conveniencia de crear grupos profesionales que puedan incluso agrupar distintas categorías profesionales existentes en la actualidad, buscando de esta forma la posibilidad de conseguir una mayor flexibilidad y una movilidad funcional, indispensables para el buen funcionamiento de la empresa. La ley apunta la posibilidad, pero no obliga a ello; se limita a abrir una nueva opción que permita a la empresa resolver sus problemas. Este planteamiento es una de las características de la reforma, que configura unas nuevas opciones para que sean los interlocutores sociales quienes, teniendo en cuenta las circunstancias concretas de la empresa, adopten las soluciones que mejor se adapten a sus necesidades.

Con la reforma se devuelve al empresario, sin necesidad de autorización administrativa, la capacidad de decidir sobre la movilidad geográfica y sobre los cambios en las condiciones de trabajo, sin perjuicio de los derechos legales de los trabajadores. Es decir, el empresario vuelve a tener la capacidad de tomar decisiones en aspectos vitales que tienen una influencia decisiva en la capacidad de respuesta de la empresa.

Desde la entrada en vigor de la reforma laboral, hasta el momento, las empresas han encontrado dificultades para aplicarla. Pues al estar en muchos aspectos condicionada a lo que se acuerde en la negociación, la reforma queda bloqueada por la oposición sindical a admitir modificaciones si no es a cambio de contraprestaciones empresariales a veces onerosas o imposibles de asumir. En este sentido, es fácil apreciar la diferencia entre las empresas muy sindicalizadas, en las que la eficacia de las nuevas normas ha sido mínima, y aquellas con menor índice de sindicación y en las que existen comités de empresa independientes, en las cuales ha sido posible introducir algunas de las nuevas medidas.

Parece evidente que si en la práctica no se producen cambios de mentalidad y de actitud, tanto en los empresarios como en los sindicatos, va a resultar difícil llevar a la práctica y consolidar una nueva concepción de la relaciones laborales en la que flexibilidad, la retribución variable y la productividad serán las tres premisas indispensables en las futuras negociaciones colectivas.

3.- Un nuevo enfoque organizativo y humano

3.1.- Las exigencias de la empresa

Del análisis efectuado hasta ahora llegamos a la conclusión que *la apertura de los mercados, las innovaciones tecnológicas y la flexibilidad organizativa* son los tres aspectos fundamentales que han hecho convulsionar el mundo económico. El aumento cuantitativo y cualitativo de la competencia, la drástica reducción de la vida de los productos y el desplazamiento del centro de atención de la actividad empresarial de la producción al mercado y a los clientes, han sido las consecuencias más inmediatas de esta revolución que nos está obligando a revisar los principios inamovibles que nos han orientado en los últimos cincuenta años.

La producción no ejerce ya su tradicional y todopoderoso dominio, por lo que debe de adaptarse a las nuevas leyes del mercado. El transcurrir apacible y seguro de los productos y de las empresas centenarias está pasando a mejor vida. Se abre paso el riesgo, el esfuerzo por servir a una sociedad cada vez más exigente, y la necesidad de hacer frente a una competencia cada vez más dura y que, al menor descuido, en el producto, en los costes o en el servicio, hace perder la posición de privilegio en el mercado. Ya no hay nada que tenga una

duración indefinida, ni posiciones privilegiadas que se mantengan en base al nombre o a la tradición. La profesionalidad, la rapidez de respuesta, la calidad del servicio, la «cintura» organizativa y la capacidad de adaptación, son las claves para competir.

En definitiva, el mercado, que se ha convertido en el rey de la situación, nos está demandando: 1) que hagamos frente a una competencia cada vez más preparada y a unos clientes más exigentes; 2) que mantengamos los productos en vanguardia de la técnica dentro de unos costes que permitan competir; 3) que diseñemos unas organizaciones flexibles que faciliten una adaptación rápida a las nuevas demandas del mercado, y 4) que contemos con unas personas motivadas que se integren en un proyecto de empresa asumiendo el reto profesional y el servicio como norma de conducta.

3.2.- Hacia una nueva concepción organizativa

De lo expuesto hasta ahora se deduce la necesidad de encontrar una concepción organizativa más flexible de la empresa y de dar respuesta a las aspiraciones de la persona, que busca un mayor reto profesional dentro de un proyecto que tenga sentido para él. Nos estamos jugando, nada más y nada menos, la supervivencia de la empresa y la realización profesional de la persona. Merece pues la pena esforzarse por encontrar unos nuevos principios organizativos y una concepción del trabajo y de la persona coherentes con la realidad económica y social en que se desenvuelven las empresas a finales del siglo XX.

La exigencia de adaptación surge, en primer lugar, de la más poderosa de las razones, *la necesidad de la empresa de sobrevivir. De ahí nace la fuerza, la razón y la contundencia de este proceso, que nos lleva a renovar las ideas y los principios de actuación.* El modelo organizativo tradicional, al que nos vamos a referir a continuación, tiene que saltar por los aires cuanto antes mejor, y permitirnos que nos situemos ante el reto de encontrar un nuevo modelo.

Existen al menos cuatro variables que empujan a favor de una nueva concepción organizativa: *las exigencias del entorno*, que presionan a la empresa a encontrar una mayor flexibilidad que le permita hacer frente a la competencia; *la extensión de los sistemas de participación en las empresas* (círculos de calidad y grupos de participación), que han proporcionado experiencias suficientes para dar paso a una concepción más avanzada de participación: el «trabajo en equipo», cuya característica más importante es el descubrir el «área natural de trabajo» como soporte organizativo; *las nuevas tendencias de la legislación laboral*, que eliminan las rigideces de otros tiempos e impulsan con fuerza las prácticas y procedimientos que favorecen la flexibilidad; *las inquietudes y aspiraciones de las personas*, que buscan un mayor reto profesional y la posibilidad de desarrollar, tanto como sea posible, sus capacidades profesionales.

3.2.1.- El modelo organizativo tradicional

Ante nosotros se presenta una evidencia palpable. Muchas empresas, influidas por la teoría clásica de las organizaciones y por la inercia de la costumbre, siguen aplicando el modelo organizativo, la concepción y los principios defendidos por Taylor (7). Estos principios consideran a la persona como un instrumento de producción, al partir de un concepto mecanicista, y no tienen en cuenta la iniciativa ni la creatividad, que quedan subordinadas a los principios «científicos del trabajo». Las teorías tayloristas sobre la división de tareas, la organización del trabajo y la maximización de la productividad

individual, han marcado el pensamiento durante casi un siglo e influido notablemente en el desarrollo de la sociedad industrial moderna.

La aplicación de las ideas de Taylor se produjo en una sociedad que podía beneficiarse de ellas; la gran mayoría de la mano de obra era poco o nada cualificada, con una preparación intelectual mínima o inexistente, y las diferencias entre clases sociales eran tan importantes que se plasmaban en todos los ámbitos de la vida cotidiana. En este contexto, la división del trabajo, la especialización, el estudio científico de las tareas, el diseño de los puestos de trabajo, la especialización en tareas de supervisión, etc., encontraron un entorno adecuado para desarrollarse y florecer, pues: se aumentaba la productividad, se evitaban esfuerzos inútiles y se mejoraba la calidad de vida en el trabajo. En aquellos tiempos, intentar una optimización de la organización en su conjunto presentaba retos enormes que la hacían imposible. Esta filosofía sobre la dirección y organización del trabajo, que aún prevalece en nuestros días, anteriormente había sido desarrollada por Adam Smith (8).

Siguiendo, de la mano del profesor Ricart (9), con nuestro repaso por la literatura sobre los sistemas organizativos, nos encontramos con Weber (10), que enmarcado dentro de la teoría clásica expone las características de su modelo burocrático: 1) jerarquía bien definida; 2) división del trabajo según especialidades; 3) un sistema de reglas que definen los derechos y deberes de jefes y subordinados; 4) un sistema de procedimientos y métodos de llevar a cabo las tareas; 5) relaciones impersonales que separen claramente la vida privada del individuo y su actuación en la organización, y 6) mecanismos de selección y promoción basados en méritos y competencias.

Fayol (11) enumera algunos principios sobre organización y administración que siguen teniendo influencia en nuestros días: 1) división del trabajo para facilitar la especialización; 2) asociación de autoridad y responsabilidad; 3) disciplina como resultado de un buen liderazgo, acuerdos justos y una juiciosa aplicación de castigos; 4) unidad de control, que asegura que cada empleado tiene un único superior; 5) unidad de dirección, que especifica que cada objetivo tiene un único responsable; 6) subordinación del interés individual al bien común; 7) remuneración justa; 8) balance adecuado en el nivel de centralización; 9) una clara cadena de mando; 10) un orden que asegure que personas y material están en el lugar adecuado en el momento oportuno; 11) equidad, que se traduce en trato amigable y justo con los empleados; 12) estabilidad en el puesto de trabajo; 13) la iniciativa debe de ser estimulada, y 14) «esprit de corps», los trabajadores deben identificarse con la organización.

Después de Weber y Fayol, con el paso del tiempo y la evolución de la sociedad, surgieron los críticos de la teoría clásica, entre los que cabe destacar a Selznick (12) como máximo representante de la escuela institucional, y otras escuelas y autores como: la escuela de relaciones humanas en la que tienen cabida las teorías de Mayo (13), McGregor (14), Likert (15), Roethlisberger y Dickson (16); la escuela de la toma de decisiones, con Simon (17), March (18) y Cyert (19); la escuela de la teoría contingente, en la que destacan Joan Woodward (20), Chandler (21), Lawrence y Lorsch (22); la escuela de las configuraciones de organizaciones, representada por Mintzberg (23), Miller y Friesen (24).

Todas estas escuelas y teorías van aportando nuevos enfoques que suponen un avance del modelo taylorista de la concepción del trabajo y del hombre, pero a nuestro juicio no acaban de contemplar la empresa, el trabajo y la persona de una forma radicalmente distinta. Se hace necesario dar un paso definitivo hacia adelante, entre otras razones porque los modelos que se siguen utilizando no sirven para competir en la actualidad; la superespecialización, la rigidez y la falta de motivaciones profesionales hacen imposible

encontrar las soluciones que urgen a la empresa de hoy. La maximización de la productividad individual no es suficiente. La empresa moderna ha de conseguir la maximización de la productividad del conjunto, lo que resulta en muchas ocasiones imposible a partir del análisis de las tareas que llevan a cabo por separado cada uno de los individuos en la empresa.

La tarea de optimización global, que era un empeño inabordable para Taylor, presenta hoy unas características muy distintas. El análisis y el diseño de los flujos de trabajo de forma completa en la organización, e incluso entre organizaciones diferentes, está llevando a cabo una transformación en las prácticas de la organización industrial comparable a la que en su momento hizo el taylorismo. En esta misma dirección, se está desarrollando con fuerza, desde la consultoría, el movimiento que defiende la «reingeniería» (Hammer y Campy), buscando nuevas fórmulas e ideas que revolucionen los sistemas de concepción de la empresa y respondan a la realidad actual.

3.2.2.- *El impacto en las personas del «modelo tradicional»*

No somos conscientes de hasta qué punto hemos forzado la realidad humana para adaptarla a una llamada «organización científica del trabajo», que parece ser la única forma que hemos sido capaces de encontrar hasta ahora para asegurar el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Basados en esta concepción se han marcado unas reglas del juego que las personas han debido aceptar adaptándose al papel secundario que se les ha asignado. Esta concepción organizativa va contra el estado natural de la persona, contra su misma esencia, y todas las normas operativas que emanan de ella lógicamente son una mera consecuencia de la misma. Se ha sometido a varias generaciones a un sistema que limita a la persona hasta límites increíbles y no la trata como tal, en base a una supuesta «racionalidad organizativa» y a unos «principios científicos» del trabajo.

Veamos adónde nos ha llevado este enfoque. Situamos a una persona en un puesto de trabajo y le damos el siguiente mensaje: «Limítese a cumplir los requisitos asignados a ese puesto y especialícese hasta hacerlo lo mejor posible. Quizás al cabo de unos años se le presente alguna posibilidad, más bien pequeña, de cambiar de puesto o de ascender. No se haga demasiadas ilusiones, lo normal es que permanezca haciendo lo mismo la mayor parte de su vida profesional, que puede durar entre 35 y 40 años». El mensaje resulta «alentador» y promete un horizonte profesional «motivador». Vamos a aprender en unos meses a desempeñar un trabajo, que después tendremos que realizarlo el resto de nuestra vida profesional. Y todo ello en aras de una supuesta eficacia empresarial.

Estamos dentro de un sistema en el que hemos «encerrado a la persona en su puesto de trabajo» renunciando, de entrada, a: 1) la movilidad funcional; la persona no está preparada, profesional y mentalmente, ni la legislación laboral lo ha facilitado hasta 1994; 2) la flexibilidad y la polivalencia de las personas, que hacen posible los cambios de personas y puestos, para adaptarse con rapidez a las demandas del mercado. No olvidemos que la rigidez y el inmovilismo que crea la relación puesto-persona obliga a dimensionar unas plantillas excesivas para cubrir con holgura todo tipo de absentismos, y 3) los aspectos que nos distinguen como personas: pensar, tener ideas, crear, encontrar motivos de superación y sentirse útil y respetado. En definitiva, a encontrar sentido a lo que hacemos.

La realidad implacable de esta concepción organizativa lleva a la persona: a no pensar demasiado; a hacer siempre lo mismo, hasta entrar en la rutina; a contemplar exclusivamente el horizonte limitado del puesto sin preocuparse de nada más; a no tener demasiadas ambiciones profesionales que puedan originar frustraciones; a contentarse con las

compensaciones económicas que se le ofrecen; y a un largo etcétera. Ahora bien, una vez atrapados en este enfoque, intentamos que la persona esté motivada. El símil que representa de manera más simple esta situación es el siguiente: cogemos a un pájaro (que como bien sabemos está hecho para volar); le cortamos las alas, por una decisión calculada y tomada con criterios científicos, y después intentamos por todos los medios que no esté muy triste, e incluso se ilusione y se motive, por no poder volar. Encerramos en una jaula a alguien que ha nacido para vivir libre. Y lo cuidamos y alimentamos adecuadamente para que no proteste y esté contento. El resultado final para la persona es de lo más triste; no sólo lo hemos «aburrido», sino que además le hemos convertido en un ser débil y sin defensas para hacer frente a situaciones extremas en el mercado de trabajo.

Podemos admitir que las circunstancias históricas justifican las razones de una concepción y de unos sistemas como los que acabamos de describir; pero lo que carece de sentido es que lo sigamos aplicando, con ligeras variantes, en los albores del siglo XXI, con una realidad económica, social y política radicalmente distinta.

En la actualidad, la persona tiene unos niveles de formación muy superiores: ha adquirido un nivel de conocimientos y una experiencia que le capacitan para tareas más complejas; el nivel de vida logrado y su actual preparación le llevan a plantearse unas inquietudes –de superación profesional y de realización personal– mucho más ambiciosas; el grado de participación que se le ofrece con la generalización estable de los regímenes democráticos le lleva a aspirar a que su trabajo, que le va a ocupar la mayor parte de su vida, le ofrezca también la posibilidad de aportar, de manera responsable, su iniciativa y su creatividad en un horizonte lleno de posibilidades. La retribución, que todavía sigue pareciendo lo más importante, queda reducida a su verdadero papel cuando descubrimos la competencia profesional, el desarrollo personal y la integración creadora en proyectos de servicio útiles a la sociedad.

Hasta ahora hemos invertido los términos; no hemos concebido las empresas teniendo en cuenta las características esenciales de las personas, sino que hemos «instrumentalizado» a las personas, quitándoles lo más esencial de sí mismas, poniéndolas al servicio de la eficiencia y la rentabilidad. *Y resulta que ahora nos damos cuenta, por fin, que ese estado de cosas ya no nos sirve para competir en las circunstancias actuales de la realidad empresarial. En realidad estamos empezando a «redescubrir» el auténtico valor de la persona.*

3.2.3.- *Un nuevo paradigma: el área natural de trabajo*

La concepción organizativa de la empresa puede equipararse a los planos de un edificio; de acuerdo con ellos se configuran las funciones, los puestos de trabajo, y se desarrolla toda la actividad empresarial. Por tanto, si no revisamos los planos del edificio, es decir, los principios en los que se apoya la organización, la posibilidad real de introducir cambios significativos en cualquiera de los campos se convierte en una tarea imposible o en mera maniobra de imagen.

Nos limitamos, una y otra vez, a insistir en la necesidad de una disminución de los niveles jerárquicos, en una mayor delegación de la toma de decisiones, en descubrir el «organigrama circular» o en invertir el organigrama tradicional hasta conseguir una figura de «cono invertido». Pero, en realidad, nos movemos en un terreno voluntarista y en el campo de los deseos poco definidos. Parece como si en realidad no se supiera bien lo que se quiere. La experiencia acaba demostrando que todas estas ideas se quedan en el terreno de la elucubración, sin conducir a ningún avance concreto y práctico.

Hemos de actuar con audacia, evitando caer en el error de considerar la concepción del trabajo y la concepción organizativa como si fueran «*inamovibles y estuvieran fuera del alcance de cualquier proceso de cambio*». Precisamente ése es nuestro principal objetivo, porque somos conscientes de que una vez fijadas las reglas del juego del sistema organizativo, lo demás viene condicionado por él y desaparece todo margen de maniobra.

Nuestra tarea, por tanto, va dirigida a la base, donde se apoya todo el sistema organizativo. Es decir, en la *descripción de las funciones* que requiere el desarrollo normal de las actividades de la empresa; en la *definición de los puestos de trabajo* necesarios para que estas funciones se realicen, y en *el papel que le está asignado a la persona*. Sólo entonces será posible avanzar sin limitación alguna y con paso firme desde el principio.

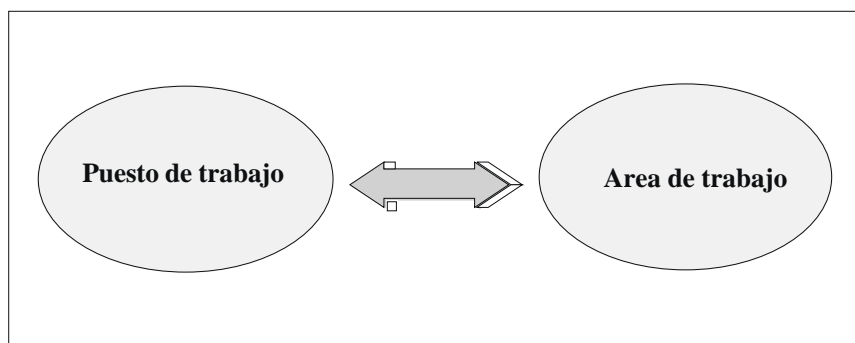
Con este enfoque se nos presentan nuevas e inesperadas posibilidades de actuación; *lo único que tenemos que hacer es olvidarnos de las prácticas de siempre y entrar a fondo a cuestionarnos todo aquello que sea necesario, dejando abierta nuestra mente... sin miedo*. Estamos cambiando la esencia de una concepción, los planos del edificio, las reglas del juego tradicionales y, por tanto, liberándonos de todas sus consecuencias.

a) *La concepción del trabajo*

En primer lugar, vamos a analizar los «manuales de funciones» que de manera más o menos formalizada existen en cualquier empresa, y en donde se delimitan las funciones, los objetivos e, incluso, las misiones *de cada uno de los puestos de trabajo*. Estamos coronando a un «rey», que nos acaba sometiendo a todos, «el puesto de trabajo». Alrededor de él va a girar toda la organización, las políticas de actuación y cada una de las pautas de comportamiento.

Nos encontramos con una concepción y con una cultura que está basada en el puesto de trabajo y que pretende la mayor especialización posible, de forma que se asegure una adecuada realización de las funciones asignadas a cada puesto. Las tareas se dividen en las unidades más reducidas posibles, limitando el campo de mira y de actuación de la persona, que queda «atrapada» en su campo de actuación.

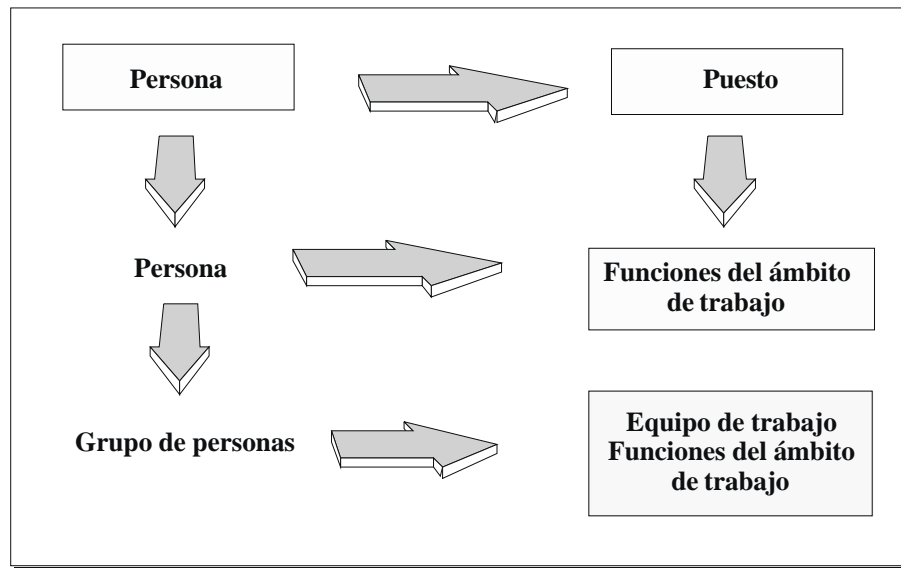
Hacia una nueva concepción del trabajo



Para salir de esta cultura que sitúa al puesto de trabajo en el centro de atención preferente no necesitamos forzar la realidad ni plantearnos unas fórmulas totalmente inéditas. Tan sólo tenemos que situarnos ante esa misma realidad y contemplarla con una nueva mirada. Esta nueva manera de mirar la realidad nos permite re-descubrir a las personas. El

puesto de trabajo aparece de pronto como lo que es: algo inerte, limitado y rutinario que encasilla a las personas impidiéndoles una visión más amplia y enriquecedora. Hemos invertido las posiciones. El puesto de trabajo queda al servicio de la persona. Los puestos siguen existiendo, pero con otro sentido; los situamos en el lugar de dónde nunca debieron salir y, además, los agrupamos dándoles una nueva dimensión, más amplia y comprensiva: el «área natural de trabajo».

Sustituimos el modelo organizativo tradicional, basado en la división de tareas y en la especialización de la persona en las funciones propias del puesto de trabajo, por un nuevo modelo que contempla las mismas funciones y los mismos puestos agrupados en unidades de mayor dimensión. Situamos nuestra atención, en vez de «en una persona» relacionada con «un puesto», en un «equipo de personas» relacionadas con un «conjunto de puestos» que configuran *el área natural de trabajo*. Nuestra mirada pasa por encima del puesto, tal y como lo concebimos hoy, descubriendo un horizonte: más amplio, más rico, con más sentido y, sobre todo, más integrador.



Definir cuáles son las áreas naturales de trabajo es una tarea más sencilla de lo que parece. Los distintos puestos de trabajo están nucleados alrededor de un área que tiene encomendadas unas funciones determinadas. No hay que inventar nada, sino ser capaces de mirar la misma realidad organizativa, con ojos más integradores, para descubrir las agrupaciones de funciones que se presentan de forma natural. De esta forma podemos definir el área natural de trabajo como «el ámbito formado por un conjunto de tareas y funciones que constituyen un todo homogéneo y coherente con entidad propia».

Una vez delimitada el área de trabajo, especificadas sus funciones y definidos los puestos que la integran, vamos a dar un nuevo paso: encomendar a un «equipo de trabajo» la responsabilidad de dichas funciones. Cada uno de los componentes del equipo empezará centrándose en unas funciones y en un puesto concreto, pero contemplándolos desde el principio como parte de un todo, con la mirada puesta en adquirir la formación y experiencia necesarias para conseguir, a medio plazo, la preparación adecuada para el desempeño de cualquiera de las funciones del área de trabajo. Con lo que, casi sin querer, la «tan deseada» *movilidad funcional y la polivalencia, dentro de los límites naturales que imponen las*

capacidades básicas de las personas, nos vienen dadas consustancialmente con nuestro enfoque; es decir, la flexibilidad que tanto se reclama en la empresa actual se consigue con personas polivalentes que desarrollan distintas funciones sin ningún tipo de limitación formal ni real.

Conseguir el modelo que aquí se propone no es una fórmula nueva y milagrosa que se pueda aplicar a corto plazo y a cualquier realidad, *sino que representa una nueva línea de pensamiento y de acción*. La polivalencia, eje clave del nuevo sistema, requiere para su aplicación tiempo, formación y disposición de la persona. Las características del trabajo, las aptitudes, las disposiciones de las personas y el sentido común marcarán el ritmo y el alcance en la aplicación del sistema. Pero ya habremos logrado lo más importante, «liberarnos de un enfoque estructural muy poderoso» arraigado en nuestra cultura sobre la organización y concepción del trabajo basado en el predominio del puesto.

Nos adentramos en un nuevo camino prometedor e ilusionante centrado en la persona. El trabajo y el esfuerzo para conseguir la implantación del nuevo enfoque dependerá, en buena medida, de la actividad y cultura de la empresa concreta en que se desarrolle. Cuando el trabajo que se realiza es poco especializado, simple o repetitivo (líneas de montaje, procedimientos administrativos, servicio de atención al cliente, etc.), y no presente excesivos problemas de formación y adiestramiento, el proceso de implantación será sencillo. En la medida que los trabajos sean más técnicos, más complejos o especializados, se necesitará una mayor planificación, más formación y más tiempo, pues la rotación no podrá ser frecuente ni improvisada. Pero, aun en estos casos, la línea de pensamiento y de acción propuesta se mantiene con igual o mayor fuerza.

b) El papel de la persona en el nuevo enfoque

Lo importante y novedoso de este enfoque, como ya hemos señalado, *consiste en la capacidad de observar la realidad actual con una mirada distinta*, ofreciendo a la persona un campo de actuación más amplio y un horizonte que sobrepasa los límites del puesto de trabajo. Ahora bien, no sólo se respetan las funciones y los puestos actuales, sino también la voluntad de las personas de recorrer ese nuevo camino o seguir en la situación actual, es decir, vinculados a su puesto de trabajo. Bien es cierto que con el paso del tiempo, a medida que las nuevas generaciones se vayan incorporando a la empresa y se extienda de manera generalizada esta concepción, la posibilidad antes descrita tenderá a desaparecer.

La manera de concebir el trabajo que aquí presentamos nos sitúa ante una organización más abierta, integradora y plurifuncional, que ofrece un mayor campo de acción a la persona, desempeñando unas funciones u otras de acuerdo con las demandas del mercado. A la vez, se le abre un nuevo camino de desarrollo profesional y la posibilidad de integrarse en una aventura que se puede vivir con ilusión. Colocamos a la persona –la única que puede ser de verdad capaz, creativa y flexible– en el centro de la actividad de la empresa, desplazando al puesto de trabajo. Esta nueva concepción va acompañada de una mayor valoración de la persona, reflejada en el respeto a su libertad y a su dignidad, y tiene como presupuesto previo la confianza en la persona, en su capacidad de crear, en su madurez y en su posibilidad de enriquecer la toma de decisiones.

Las necesidades y aspiraciones de la persona en la sociedad actual se ven animadas y protegidas. La persona pasa de ser una anónima pieza de un engranaje frío y distante, a convertirse en un elemento clave dentro de un equipo de trabajo ilusionado por un proyecto colectivo. La concreción y la puesta en práctica de este modelo organizativo exige

previamente una disposición favorable de los empresarios y de los sindicatos, teniendo claro en todo momento que no se trata de un invento más o menos atractivo sino de una necesidad real del mundo de la empresa.

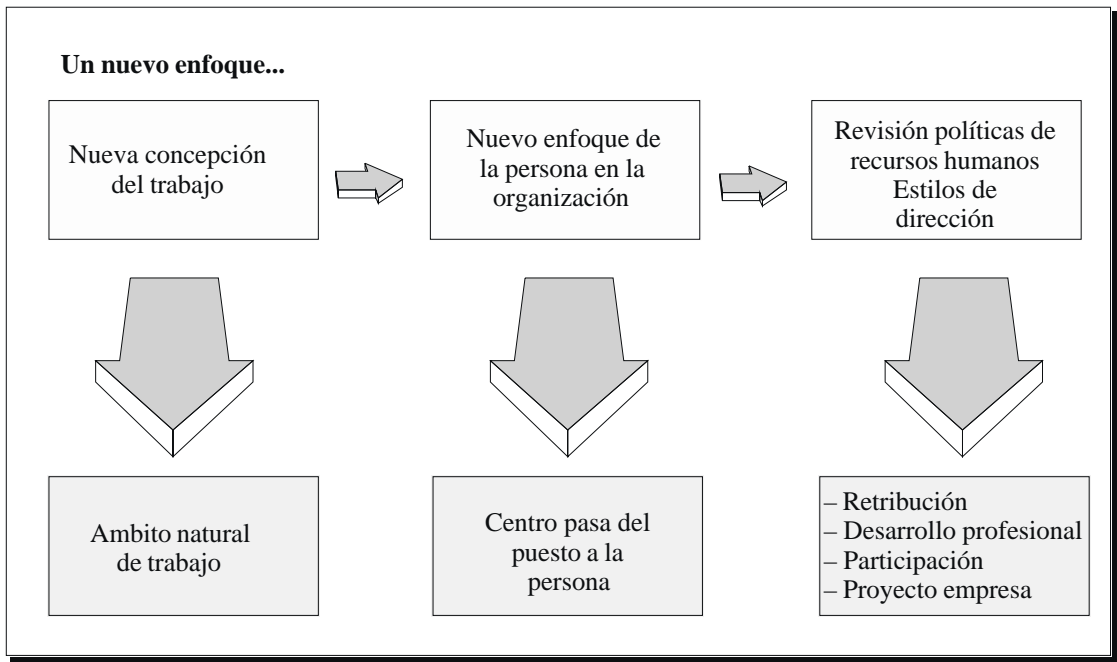
c) Ideas clave para la implantación

Davenport (25) destaca, apoyándose en el estudio de algunas compañías que le sirven de ejemplo, una serie de aspectos fundamentales que se producen con frecuencia al poner en marcha los sistemas participativos. Algunas personas, acostumbradas al estilo tradicional durante toda su vida laboral, pueden presentar resistencia a asumir funciones más complejas y enriquecedoras. Es lógico que esto suceda en la última etapa de la vida profesional de una persona que no ha sido educada a concebir el trabajo de otra manera y, por supuesto, hay que respetarlo como hemos señalado con anterioridad. Lo que se pretende no es forzar a las personas a hacer algo en contra de su voluntad, sino ofrecerles un nuevo horizonte profesional que tendrá su correspondiente reflejo en la retribución y en las posibilidades de desarrollo profesional.

También estos sistemas pueden ser objeto de manipulación por parte de la dirección cuando se contemplan exclusivamente como un procedimiento concebido para conseguir una mayor productividad, sin darse cuenta de que está apelando a las motivaciones más elevadas de la persona que no deben ser defraudadas. En estos casos se está condenado al fracaso, por el impacto negativo que supone en la calidad motivacional de los empleados el hecho de descubrir una nueva forma de instrumentalización. Por ello es importante encontrar el auténtico sentido de este enfoque y no quedarnos en la superficie, limitándonos a convertirlo sólo en unas técnicas que, por sí solas, nunca son suficientes. Todavía hay, aunque cada vez menos, los que siguen aferrados a una mentalidad caduca, pasada de moda, demostrando cada día que a sus famosos «recursos humanos» se les sigue tratando más como recursos que como humanos. Hay que cambiar de mentalidad si de verdad se quiere sobrevivir.

No es un proceso fácil ni superficial el que se abre ante nosotros. Cualquier sistema que pretendamos implantar deberá tener en cuenta no sólo lo que se hace en la empresa y cómo se hace, sino también para qué se hace y cuál es el sentido y los valores que encarna. Estos nuevos sistemas generan nuevas expectativas en las personas, que estimulan al cambio de actitud y de motivación; cambios más profundos de lo que puedan parecer a primera vista, e incluso de más calado que el esperado por la dirección. El empresario, con mayor o menor convencimiento, si quiere sobrevivir en un mundo empresarial cada vez más complejo se ve abocado a conseguir unas plantillas capaces de adaptarse con agilidad y rapidez a las demandas del mercado. El que lo consiga tendrá más posibilidades de competir que el que cómodamente se mantenga en la línea de siempre.

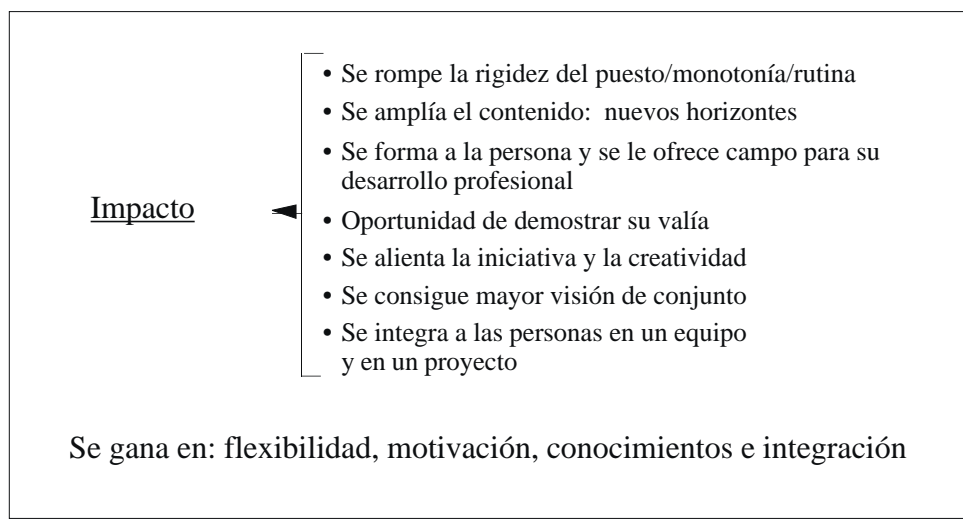
El enfoque que estamos planteando ya se está llevando a la práctica en un número significativo de empresas. Por esta razón es importante descubrir los principios teóricos de estos sistemas, todavía incipientes, que se están aplicando en la realidad. Queremos profundizar en esa dirección, reforzar el esquema conceptual en el que se soportan estas acciones y darles un mayor impulso que permita extender esta nueva concepción a todas las empresas y a todas las áreas de actividad.



La revalorización de la persona como elemento clave de la empresa, capaz de pensar, aportar nuevas ideas, crear nuevos proyectos, etc., tiene que ser el auténtico soporte de todas las acciones que se lleven a la práctica. Con esta premisa resulta más fácil encontrar las formas de llegar a acuerdos con los sindicatos que, reconociendo los derechos de todos, potencien también la responsabilidad común de sacar adelante un proyecto que haga a la empresa más competitiva. No podemos paralizar la toma de decisiones ni crear una burocracia que imposibilite la reacción rápida y eficaz en aras de mantener unas prerrogativas propias de otros tiempos y de otras mentalidades.

Nos hemos atrevido a remover los cimientos de la concepción organizativa que nos han servido de pauta hasta ahora, liberando una energía tal que nos obliga a reconsiderar toda la concepción de la empresa, del trabajo y de las personas. Y hemos visto que *se ha llegado a este enfoque por una necesidad vital de la empresa de hoy y no por un razonamiento puramente humanista*. Esta forma de llegar, aunque sea para descubrir lo mismo, es mucho más sólida y tiene mayores posibilidades de éxito. También habríamos podido llegar a las mismas conclusiones con un razonamiento puramente humanista, con lo que se refuerza aún más la concepción y la importancia del nuevo sistema. El impulso inicial, no nos engañemos, tiene que venir, si queremos que «agarre» con fuerza, de la necesidad de la empresa de sobrevivir. Ahora bien, una vez puesto en marcha, si no entendiéramos todo el alcance humano de esta propuesta, tampoco se mantendría en pie mucho tiempo.

Nueva concepción organizativa



3.3.- Las implicaciones en las políticas de recursos humanos

Hemos visto que este nuevo enfoque organizativo nos lleva a una definición distinta de las tareas y de la forma de organizarlas. *Hemos pasado el centro de atención del puesto de trabajo a la persona.* Este cambio produce un impacto directo en la forma de conducir y motivar a las personas, es decir, en las políticas de recursos humanos. Al descubrir una nueva dimensión de la persona y de su papel en la empresa tenemos la necesidad de revisar, a fondo y de manera radical, todas las políticas, prácticas y procedimientos que hemos venido aplicando hasta ahora en materia de recursos humanos, especialmente en los sistemas de retribución, de formación, de promoción y desarrollo profesional, así como de participación.

Aunque vamos a dedicar los próximos documentos al estudio en profundidad de cada una de estas políticas, adaptadas al nuevo paradigma que hemos presentado, no quisiéramos finalizar este trabajo sin descubrir los aspectos más relevantes que van a servir de líneas de reflexión a cada una de ellas.

3.3.1.- La política retributiva

Cualquier política de retribución se apoya en la concepción organizativa de la empresa, tanto para establecer los conceptos retributivos como para determinar el nivel salarial. En la actualidad, la mayor parte de las empresas mantienen unos sistemas –con más de treinta años de antigüedad– que se centran en el puesto de trabajo (las valoraciones de puestos se pusieron de moda en España a mediados de los años sesenta), en sus funciones y responsabilidades. De esta manera se pretenden ordenar los distintos puestos según la importancia relativa de las aportaciones que cada uno de ellos realizan al desarrollo de las actividades de la empresa. Para conseguir esta ordenación se aplica el viejo y conocido procedimiento de la «valoración de puestos de trabajo», entre los que destaca el método desarrollado por la empresa consultora HAY, que se ha convertido en el más emblemático.

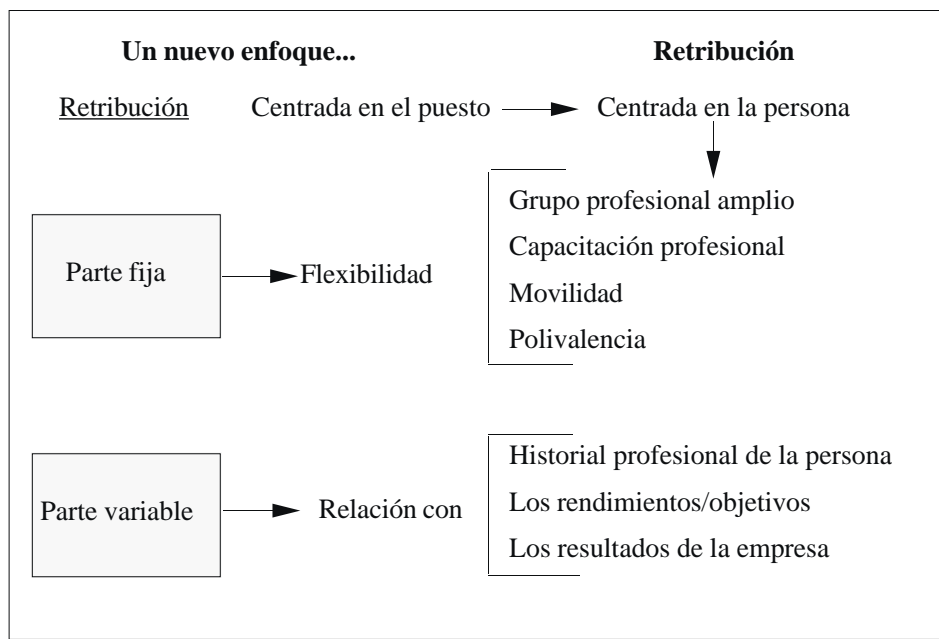
En estos sistemas de valoración se describen, en primer lugar, los contenidos de los puestos de trabajo que pasan a constituir el llamado «manual de funciones»; en segundo lugar, se elabora el «manual de valoración», que está compuesto por los factores de medición que se hayan seleccionado y su correspondiente ponderación, y la división en grados de intensidad de cada uno de los factores; en tercer lugar, un comité de valoración se encarga de realizar la valoración de cada uno de los puestos de trabajo, que finalmente quedan agrupados en distintos niveles que nos van a servir de base para determinar los salarios.

Los resultados de la valoración nos van a ofrecer el soporte necesario para construir la política de retribución. El aspecto fundamental de los sistemas de valoración lo constituye, por tanto, el puesto de trabajo, teniendo como norma básica e inamovible: «olvidarse a toda costa de la persona» y sólo pensar en el puesto (lo que en la práctica nunca se consigue). La ponderación de los distintos factores que componen el manual de valoración y los criterios de valoración del comité, dependen de aspectos muy subjetivos que acaban siendo decisivos en el resultado final.

Parece lógico que, de acuerdo con el nuevo enfoque que acabamos de presentar, al desplazar al puesto de trabajo necesitemos «una nueva base» donde apoyarnos para establecer una política de retribución coherente. Esta base sólo nos la puede proporcionar, dentro del nuevo sistema organizativo, su nuevo protagonista: «la persona», su capacidad profesional para adaptarse a distintas funciones, su actitud y motivación, y su rendimiento.

De esta forma diseñamos un esquema que está basado en grupos profesionales amplios, que faciliten la movilidad y la polivalencia, y que den cumplida respuesta a la trayectoria profesional de la persona a lo largo de su vida laboral. Hemos cambiado el enfoque impuesto por la valoración de los puestos de trabajo, «de olvidarse ante todo de la persona», por otro principio muy distinto: «olvidarse del puesto concreto y fijarse en la persona, en sus capacidades, en su rendimiento y en su desarrollo profesional».

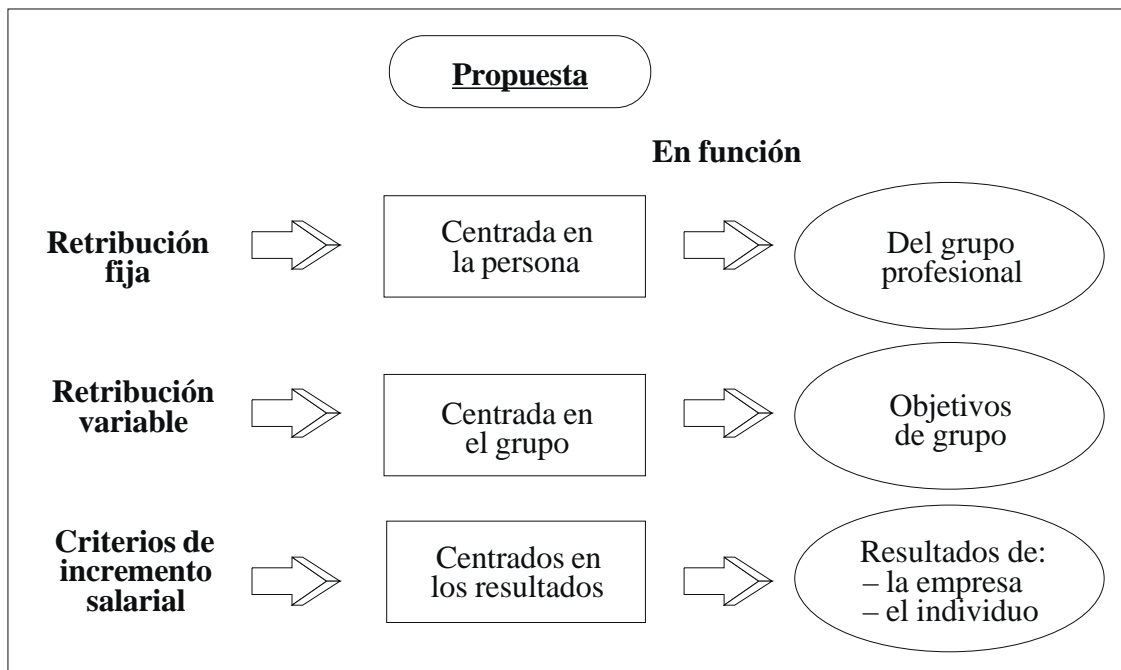
Las consecuencias son fulminantes; la persona recobra su auténtico protagonismo, se siente más dueño de su futuro y se le deja a su alcance su propio desarrollo profesional. Los conceptos que compondrán la parte fija de la retribución estarán en función de la carrera profesional de la persona, que quedará reflejada en los distintos grupos profesionales establecidos.



La actitud, la motivación individual, el rendimiento del equipo de trabajo y los resultados de la empresa, constituirán el abanico de conceptos variables de la retribución que, como su propio nombre indica, tendrán que adaptarse en cada momento a la situación concreta.

Individuo, equipo y empresa son los tres puntos de referencia básicos a la hora de complementar la retribución fija y de ponerla en relación con los logros reales que se obtengan. La retribución es algo que tenemos que ganarnos con nuestra profesionalidad y con el esfuerzo personal y de grupo; que no nos regala nadie y que debe tener la contrapartida de la productividad, del valor añadido y del servicio. Precisamente es en estos conceptos variables donde tenemos una asignatura pendiente. No somos capaces de encontrar los procedimientos adecuados ni el sistema para aplicarlos de forma que no pierdan su esencia y acaben convirtiéndose en la práctica en unos conceptos fijos más o menos «encubiertos». Este interesante tema lo abordaremos en un próximo documento sobre retribución.

Política de retribución



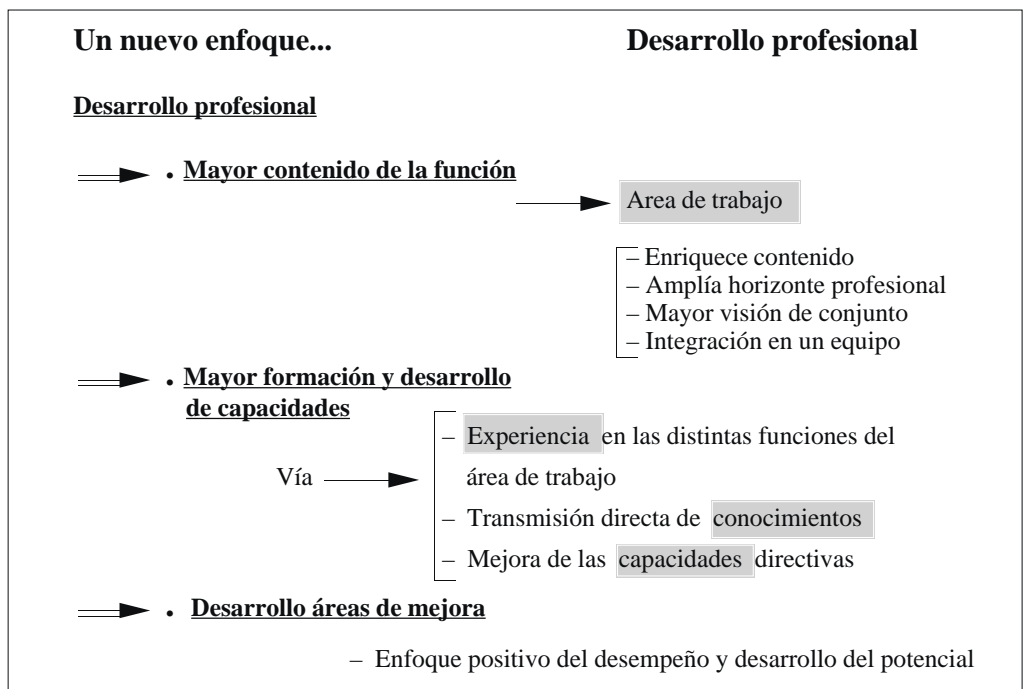
La tendencia de los últimos años en Europa ha llevado a consolidar la mayor parte de la retribución variable en conceptos fijos, presionados por las reivindicaciones sindicales y, al no encontrar, salvo para los equipos de venta, unas fórmulas prácticas que logren en la realidad su variabilidad. Si nos fijamos en algunos de los países de nuestro entorno más cercano, Francia y Reino Unido, observamos que en Francia existe una doble legislación respecto a los incentivos colectivos: el programa participación, que funciona desde 1967, y el programa «intessement», de 1990. La primera modalidad es obligatoria para aquellas empresas con más de 50 empleados. Los parámetros esenciales para fijar el incentivo se basan en el beneficio neto por encima de un retorno del activo de un 5%, y el ratio de la masa salarial bruta con respecto al valor añadido generado. Las cantidades liberadas bajo esta modalidad de planes se mantienen en un plan de ahorro durante cinco años, para contar con la correspondiente exoneración sobre cotizaciones a la Seguridad Social. El programa «intessement» tiene un carácter más opcional y se fija entre la representación patronal y sindical.

En el Reino Unido, más de dos millones de empleados están cubiertos con los programas «inland revenue profit related plans». Estos incentivos ligan la retribución con la productividad. En España, el entorno legislativo se abre, desde la reforma laboral de mayo de 1994, para que proliferen nuevas fórmulas de incentivos que ligen la retribución a los rendimientos individuales y a los resultados de la empresa, a pesar de que la «mentalidad sindical» sigue empeñada y defendiendo la retribución fija.

3.3.2.- La política de promoción y desarrollo profesional

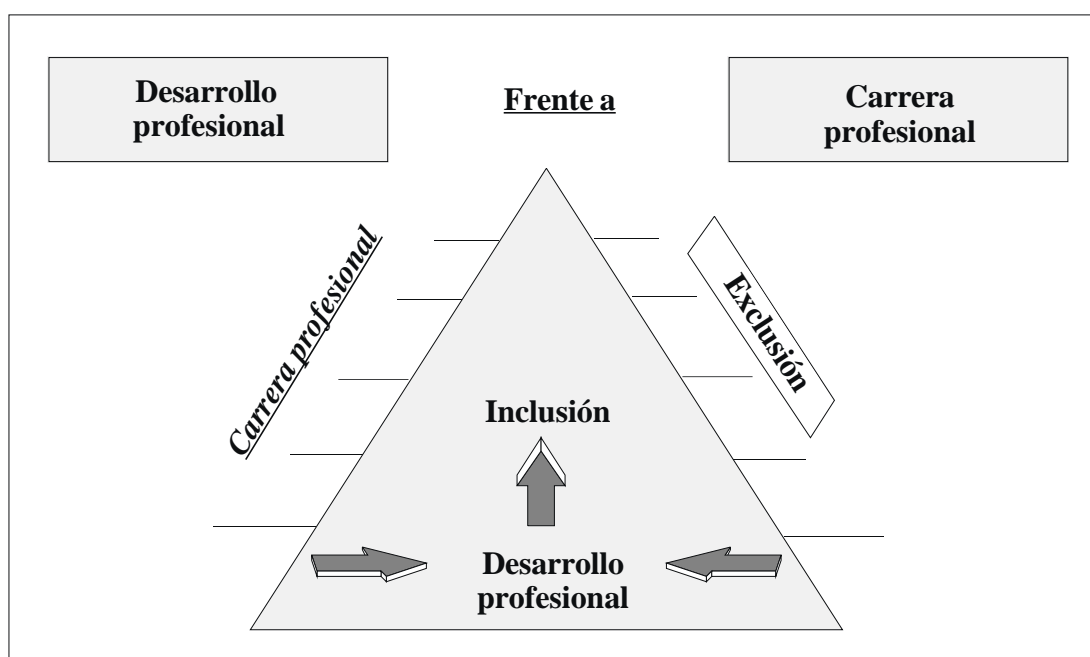
Desde unos años a esta parte se ha puesto de moda el término de «plan de carrera profesional», que cada vez sugiere más una dura competición entre unos pocos por conseguir los puestos más elevados de la estructura directiva en el menor espacio posible de tiempo. De esta forma damos por supuesto, de entrada, que la mayor parte de la plantilla de una empresa no va a tener opción de alcanzar estos puestos y están condenados a no disfrutar nunca de algo tan aparentemente apetecible como el llamado «plan de carreras». Con esta filosofía ponemos por encima de todo el afán de escalar posiciones, justificando todos los medios que se emplean para alcanzar ese objetivo. No importan los demás ni mejorar de verdad nuestra capacidad profesional; sólo importa el éxito y el poder, y cuánto más y más rápido mejor. Lo que debería ser la consecuencia lógica de un largo proceso de preparación y maduración profesional, de mejora en la capacidad, de ponerse de verdad al servicio de los demás, integrados en un proyecto ilusionante, se sustituye por la inmediatez sin fundamento y por «el todo vale».

Y como el término está de moda, las empresas se apresuran a diseñar los planes de carreras de sus empleados sin saber muy bien lo que están haciendo ni cómo deben hacerlo, ni si en el fondo van a servir para algo. Vamos a empezar por el principio. La empresa debe pensar en todos sus empleados y no sólo en unos pocos. ¿Qué les puede ofrecer? Un desarrollo armónico de sus capacidades profesionales, abriéndoles un horizonte de mejora y de progreso profesional sin que para ello sea imprescindible el «escalar posiciones en la jerarquía», que se quedará en una posibilidad más en de su desarrollo profesional.



¿Cómo se puede lograr esto? De nuevo tenemos que repetir: «cambiando los esquemas actuales ligados al puesto de trabajo por otros que se centren en la persona», es decir, aplicando el sistema que estamos proponiendo en este estudio. La promoción no se va a limitar a una carrera ascendente a través de la línea jerárquica, en busca apresurada de nuestro límite de incompetencia, sino que va a crear las circunstancias que hagan posible a las personas demostrar sus capacidades, sus motivaciones y sus posibilidades reales. La promoción será una consecuencia lógica del desarrollo profesional, y éste una consecuencia de la formación y de la experiencia acumulada. Los grupos profesionales que proponíamos en el apartado dedicado a la política de retribución deben ser los centros de referencia que fijen las condiciones necesarias para que la persona progrese profesionalmente. Unas, serán objetivas y, otras, necesitarán de un procedimiento concreto de evaluación, que intentará medir sus capacidades profesionales –en función de sus años de experiencia y de su formación–, su rendimiento y su trayectoria profesional. La retribución, ligada a los grupos profesionales, será un reflejo y una consecuencia lógica de las capacidades desarrolladas por cada persona.

Pretendemos lograr que la persona se centre, ante todo, en descubrir, desarrollar y demostrar sus capacidades, es decir, en crecer «hacia dentro» –inclusión–, algo que nadie le podrá arrebatarse. Y que la promoción, tal como la entendemos ahora, se convierta en una consecuencia y no en un fin en sí misma.

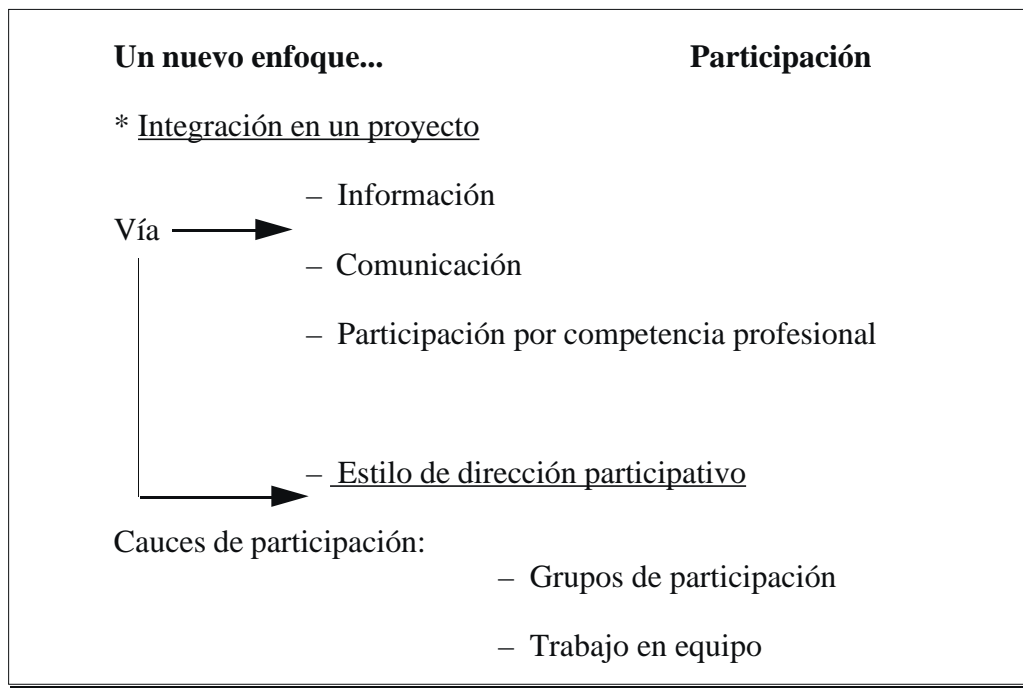


3.3.3.- Las políticas de comunicación y de participación

Las personas, siguiendo las reglas del juego de la nueva concepción del trabajo expuestas en esta propuesta, adquieren una mayor visión de conjunto y resultan más enriquecidas profesionalmente, lo que les permitirá aportar sus ideas en todo aquello que sean competentes, para sentirse de verdad partícipes y comprometidas con un proyecto común. Como consecuencia, demandarán unos sistemas de trabajo y una supervisión acordes con esta situación.

Desde principios de los años sesenta –cuando inician su andadura los primeros círculos de calidad– hasta nuestros días, han proliferado tal cantidad de sistemas más o menos participativos que resulta difícil encuadrarlos en una sola clasificación. La historia y la literatura sobre la participación en la empresa nos muestran diversas formas de participación con finalidades distintas (26). Resulta interesante comprobar cómo a menudo se está más obsesionado con aplicar tal o cuál sistema, que por comprender mejor el verdadero propósito de la participación. Si lo que se pretende es conseguir las condiciones adecuadas para que la persona que quiera libremente –basándose en su conocimiento y experiencia– pueda encontrar el cauce adecuado para canalizar sus ideas y su creatividad, ¿qué más da el sistema, siempre que tenga una mínima lógica? De todas formas, conviene dejar claro que aquí nos estamos refiriendo a la participación por competencia profesional a nivel de puesto de trabajo, y de manera preferente en el «proceso de la toma de decisiones».

Círculos de calidad, grupos de proyecto (dentro de un mismo departamento o entre departamentos), grupos de desarrollo, grupos de progreso, grupos de participación; cada uno defiende su sistema, cuando en realidad todos y ninguno pueden ser válidos por sí mismos. Su validez dependerá: de quién, para qué, cómo, y de la empresa que los utilice; y, sobre todo, de que sean capaces de conseguir su auténtico propósito. Y, ¿cuál es su propósito?: que cada persona dentro de una organización pueda, de acuerdo con su competencia profesional, aportar ideas y enriquecer la toma de decisiones en un mundo tan «aleatorio e imprevisible» como el que presenta la realidad empresarial. A este respecto, Santo Tomás de Aquino nos señala que: «El razonamiento lógico es tan fundamental en los casos abstractos como la capacidad de consejo lo es en los casos prácticos».



La participación por competencia profesional no supone tomar parte de manera formal en la toma de decisiones. Parece que algunos tienen una fijación en conseguir que estos sistemas alcancen en algún momento la «varita mágica de la cogestión» o la «delegación completa de las decisiones». A nuestro juicio, la capacidad de tomar decisiones que se pretende asignar a los grupos por parte de algunos teóricos que nunca han conocido de

verdad la realidad empresarial, es una falacia perjudicial para la organización y para el mismo grupo. La toma de decisiones es un proceso demasiado serio para jugar con él.

A los responsables de la empresa que entienden bien lo que se llevan entre manos, les entra una gran preocupación cuando oyen hablar de la «cogestión» como una meta a lograr, y les sirve de freno para seguir adelante con los procesos de participación. Baste decir al respecto que, en mi opinión, tienen toda la razón del mundo.

En la empresa se necesita «unidad de mando»; deben mandar los que están situados en los puestos de responsabilidad que, además, para eso están; lo que no impide que la toma de decisiones se enriquezca con las aportaciones de los que están más cerca de la tarea, y por ello los más competentes en su realización. Esta es una manera indirecta, pero más rica y decisiva, de influir en las decisiones; es decir, por su propio peso específico. En cambio, las fórmulas que propugnan algunos necesitan, no se sabe bien por qué, llegar casi a la democracia dentro de la empresa. Dios nos libre de llegar a ello; aprovechemos todo lo bueno que tienen los procesos democráticos pero, por favor, no nos quedemos con lo malo o con lo menos adecuado para una organización.

La concepción del «trabajo en equipo», que es la fórmula más avanzada de concebir la participación, favorece el paradigma que hemos expuesto, ya que define un área de trabajo y se apoya en la polivalencia de todos los miembros del grupo con respecto a las funciones a desarrollar. Por otro lado, se concibe formando parte de la misma estructura organizativa, con lo que la participación no resulta un añadido al proceso normal de funcionamiento de la empresa, sino que forma parte de él. La formación, el estilo de dirección y las formas de concretar los sistemas de participación, estarán en función de la manera de concebir y organizar el trabajo en toda la organización. □

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- 1.- Scott Morton, M.S., «The Corporation of the 1990's: Information Technology and Organizational transformation», Oxford University Press, Nueva York, 1991.
- 2.- Berman, Eli, John Bound y Zvi Griliches, «Changes in the Demand for Skilled Labor Within U.S. Manufacturing Industries», *Quarterly Journal of Economics*, 9.
- 3.- Drèze J. y C. Bean, «Europe's Unemployment Problem», The MIT Press, Cambridge, Mass., 1990.
- 4.- Gual, J., «Cuatro mitos sobre el empleo», Research Paper (D/293), IESE, septiembre de 1995.
- 5.- Drucker, Peter, «The coming of the New Organization», *Harvard Business Review*, 1988.
- 6.- Gómez, Sandalio, «Medidas, en el ámbito laboral, para favorecer la creación de empleo», Research Paper (D/295), IESE, octubre de 1995.
- 7.- Taylor, Frederick W., «The Principles of Scientific Management», Harper and Row, Nueva York, 1991.
- 8.- Smith, Adam, «An Inquiry into de Nature and Causes of the Wealth of Nations», The Modern Library, Nueva York, 1937.

- 9.- Ricart J., «El desarrollo personal en las nuevas formas organizativas», artículo publicado por el IESE con motivo del Seminario de Etica en la Empresa, octubre de 1995.
- 10.- Weber, Max, «The Theory of Social and Economic Organization», traducido por A.M. Henderson y T. Parsons, The Free Press, Nueva York, 1947.
- 11.- Fayol, Henry, «General Industrial Management», traducido por Constance Storrs, Pitman and Sons, Londres, 1949.
- 12.- Selznick, Philip, «TVA and the Grass Roots», The University of California Press, Berkeley, CA.
- 13.- Mayo, Elton, «The Human Problems of Industrial Civilization», MacMillan, Nueva York, Harvard University Press, Cambridge, MA, 1945.
- 14.- McGregor, Douglas, «The Human Side of Enterprise», McGraw-Hill, Nueva York, 1960.
- 15.- Likert, Rensis, «New Patterns of Management», 1961; «The Human Organization», McGraw-Hill, Nueva York, 1967.
- 16.- Roethlisberger, F. J. y W.J. Dickson, «Management and the Worker», Harvard University Press, Cambridge, MA, 1939.
- 17.- Simon, Herbert A., «Administrative Behavior», The Free Press, Nueva York, 1976.
- 18.- March, James G. y Herbert A. Simon, «Organizations», John Wiley & Sons, Nueva York, 1958.
- 19.- Cyert, Richard M. y James G. Maech, «A Behavioral Theory of the Firm», Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, NJ., 1963.
- 20.- Woodward, Joan, «Industrial Organization: Theory and Practice», Oxford University Press, Oxford, 1965.
- 21.- Chandler Jr., Alfred A., «Strategy and Structure», The MIT Press, Cambridge, MA., 1962.
- 22.- Lawrence, Paul R. y Jay W. Lorsch, «Organization and Environment», Richard D. Irwin, Inc., Homewood, IL, 1967.
- 23.- Mintzberg, Henry, «The Structuring of Organizations», Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ., 1979.
- 24.- Miller, Daniel y P.H. Friesen, «Organizations: A Quantum Approach» Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ., 1984.
- 25.- Davenport, Thomas H., «Process Innovation: reengineering work through information technology», Harvard Business School Press, 1993.
- 26.- Gómez, Sandalio, «La participación del trabajador en la empresa española en la década de los noventa», tesis doctoral, IESE, 1993.