

## DISERTACIÓN

# REFLEXIONES EN TORNO A LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

AGUSTÍN GONZÁLEZ CRESPO

Presidente AEDIPE NORTE

## ABSTRACT

■ *En este artículo se plantean los cambios que, a juicio del autor, están operando sobre el sistema tradicional de organización empresarial. Desencadenando nuevas exigencias en lo concerniente a la organización y gestión de personas. El autor hace un repaso de algunas de las trabas que existen para cambiar el modelo tradicional de organización del trabajo, que él denomina “estructural”, y apuesta decididamente por un nuevo paradigma organizativo –“comprometido”–, en el cual tendrán especial incidencia cuestiones como: la definición de un proyecto de empresa amplio; la gestión del cambio; la organización por procesos; la comunicación interna que articule vínculos entre personas, procesos y proyecto empresarial; el trabajo en equipo; la dirección participativa por objetivos: la corresponsabilización plena de los trabajadores con los procesos a los que dan servicio; la participación económica y la compensación en función de la aportación de cada trabajador al proyecto.*

■ *Artikulu honetan, egilearen ustez enpresa antolakuntzako sistema tradizionallean gertatzen ari diren aldaketak planteatzen dira. Eskaera berriak sortzen dira, pertsonen antolakuntzari eta kudeaketari dagokienean. Autoreak, lana antolatzeko betidaniko modua, berak “estruturala” izendatzen duena, aldatzeko dauden oztopoetako batzuk aztertzen ditu, eta antolakuntzako paradigma –konprometitua– berri baten aldeko apustu garbia egiten du. Bertan garrantzi berezia izango dute, besteak beste, hurrengo gai hauek: enpresa proiektu zabalaren definizioak; aldaketa-  
ren kudeaketak; prozesuen araberako antolakuntzak; pertsonen arteko loturak artikulatuko dituen barne komunikazioak; enpresa prozesuek eta proiektuak; talde*

*lanak; helburuen araberako parte hartzeak; langileek haien zerbitzua behar duten prozesuekiko duten erantzukizun osoak; parte hartze ekonomikoak eta langile bakoitzak proiektuari egiten dion ekarpenaren araberako konpentsazioak.*

■ *This article is a reflection of the changes which are taking place in the traditional system of company organization, according to the author's opinion. These changes are bringing new demands in organization and people management with them. The author reviews some of the existing handicaps there are to change the traditional model of work organization which he calls "structural" and he clearly gives strong support to a new organizing paradigm – "compromise" – in which certain aspects will have special importance. These aspects are: the definition of a wide company project; the management of change; the organization in processes; internal communication which will create bonds between workers, processes and business project; team work; participating management through objectives; the correspondence between workers and their service; economic participation and compensation for every worker according to what he gives towards the project.*

---

Estas reflexiones las he hecho para responder a la petición que la EURL de la UPV me hizo de hablar de la “Gestión del trabajo en el siglo XXI”, en unas jornadas con el título genérico de “El trabajo en el siglo XXI”.

Creo que hacer predicciones de esta naturaleza sirven de poco y, además, nunca se acierta porque el futuro es siempre incierto.

Por ello he preferido hacer unas “**reflexiones sobre la organización del trabajo**” partiendo del modelo actual para, olvidándome de él por caduco, plantear lo que a mi juicio debe ser el modelo de “organización del trabajo” a seguir para lograr el éxito.

Para hablar de esta tema podía haber acudido a artículos, libros y otras bases de datos; recopilar algunas ideas y exponerlas. Hubiera dicho lo que casi todos saben o lo que todos pueden saber leyendo los mismos artículos y libros, aportando muy poca novedad.

He optado por hacer un ejercicio de creatividad y exponer las ideas que he ido elaborando sobre la base de mi experiencia, de lo que he oído en debates en los que he participado, de lo que he leído y de escritos que he ido elaborando con anterioridad. Por eso, las ideas que aquí aparecen son de mi entera responsabilidad.

## 1. Premisas

Voy a partir de las siguientes **premisas**:

- 1<sup>a</sup> **La Empresa funciona gracias a la aportación (trabajo) de las Personas que la conforman**, entendiendo el trabajo como “la utilización de medios (materiales, económicos y tecnológicos) mediante la proyección de la capacidad y voluntad de las Personas (recursos organizativos y competenciales) para conseguir (estrategia) un objetivo concreto en el marco del fin de la empresa (proyecto empresa).
- 2<sup>a</sup> **La aportación (trabajo) de las Personas al funcionamiento de la empresa se hace a través de tres grandes “grupos de aportación”:**
  - *Grupo de aportación de recursos físicos (económicos y tecnológicos). Formado por accionistas, tecnólogos externos, financiadores, proveedores.*

- *Grupo de aportación de la razón de ser de una empresa (clientes y consumidores)*
- *Grupo de aportación de recursos organizativos y competenciales (personas internas y ayudadores externos)*

En la medida que se produce confluencia equilibrada de los intereses de dichos grupos, la “organización del trabajo” mejora y se adapta.

**3ª La empresa, como organización**, ha ido mejorando a medida que ha mejorado la “organización del trabajo”.

**Como ente social** ha mejorado su aportación a la sociedad a medida que ha ido mejorando como organización.

**4ª La empresa participa en la emergencia de nuevas formas de convivencia** y se ve influenciada por la sociedad y las instituciones públicas y privadas que en ella funcionan.

**5ª La conceptualización del término trabajo y su organización condicionan el propio concepto de empresa.** De manera muy especial, las estructuras de poder y de decisión de la organización empresarial.

**6ª Creo que estamos en un momento crucial, e histórico**, respecto a la “organización del trabajo”. Y consecuentemente respecto a la conceptualización de la empresa.

Estamos en el tránsito desde la “organización estructural del trabajo” hacia la “organización comprometida del trabajo”.

## 2. El modelo de “Organización estructural”: la gran aportación de la Revolución Industrial

La “revolución industrial” trajo la “organización estructural del trabajo”, que es la que configura, todavía, a la empresa.

Esto es: El trabajo global necesario para que una empresa funcione y cumpla sus fines, se realiza “dividido”, en “fases secuenciales” y en “responsabilidades estructuradas”.

**Como consecuencia** de esta “organización estructural del trabajo”:

- **La metodología** se considera imprescindible. Alguien tiene que decir a los demás cómo hay que hacer las cosas.

- La **planificación** se ha convertido en la base de la manera de “ordenar secuencialmente el trabajo”. Hay que decir a los demás cuándo y dónde hay que realizar el trabajo y qué tipo de trabajo.
- La **coordinación** se plantea como la “plataforma de colaboración” en la consecución del objetivo. Alguien tiene que tener como función recordar permanentemente que hay que seguir la metodología y cumplir la planificación. Porque no se confía en que todas y cada una de las Personas van a hacer lo que se les ha señalado.
- La empresa se ha “**estructurado jerárquicamente**” siguiendo las pautas de la “división del trabajo”:
  - Por una parte la estructura orgánica se divide en **partes secuenciales** (actividades financieras, productivas, comerciales...)
  - Por otra se **jerarquiza** en razón de unos supuestos niveles de **responsabilidad y aportación** a la consecución del objetivo final (Consejo, direcciones, divisiones, departamentos, secciones...)

Esta “organización del trabajo” y “estructura de empresa” está validada, por lo menos hasta ahora, por:

- **Unos sistemas de comunicación** (base del funcionamiento de una organización), basados en:
  - La **autoridad** (expresada en la delegación de capacidad de decidir y en responsabilidad, recogida como derecho en la ley)
  - La **disciplina** (expresada en términos de colaboración necesaria, recogida como deber en los contratos de trabajo).

La comunicación se produce en “cascada”. Sin posibilidad, para los segundos escalones, de acceder a las fuentes de la información.

- **Una organización social** (especialmente la del estado, la del ejército y la de la iglesia) estructuradas sobre la base de un “poder” que llega a escaparse de quienes componen el cuerpo social, aun cuando se haya delegado por vías democráticas.
- **Una legislación** que favorece, en consonancia con el punto anterior, las estructuras jerárquicas del poder.

A pesar de todo, no hay duda alguna que la “revolución industrial” (a partir de un descubrimiento tan simple como la **máquina de vapor**) supuso una gran revolución conceptual en la forma de organizar el trabajo y trajo, como consecuencia, un fuerte **progreso** para el “mundo” que la ha podido vivir.

### 3. La nueva situación creada a partir del desarrollo de las tecnologías de la información

Estamos empezando a vivir otra gran revolución: **la de las tecnologías de la información.**

Supone un **cambio radical** en los “sistemas de comunicación” y, por tanto, en la base de la organización del trabajo.

Desde mi punto de vista, la revolución no está en la gran capacidad de procesamiento de datos, sino en la oportunidad que dan de manejar cantidades inimaginables de datos, procesarlos en tiempo real y obtener informaciones múltiples que permiten crear “procesos de decisión diversificados”.

Como consecuencia de ello:

- La *metodología*, concebida en términos de “fases de trabajo”;
- la *planificación*, planteada como lo que cada Persona tiene que hacer en cada momento y circunstancia, y
- la *coordinación*, como soporte de las dos anteriores, **quedan superadas**, porque las “tecnologías de la información” están sustituyendo los “aspectos **tangibles** de las relaciones”

Para disponer de la **información** necesaria y del **conocimiento** necesario para cumplir una **misión**, no va a ser necesario pedírselo a otros. Bastará con saber utilizar las “tecnologías de la información” para acceder a las fuentes de la información y/o de los conocimientos.

En consecuencia, las Personas que participen en una organización como la empresa podrán:

- **Acceder a mayores y más actualizados conocimientos** relacionados con su misión y con sus expectativas de futuro, así como a conocimientos complementarios. Por ejemplo, ahí está Internet.
- **Adquirir destrezas** sin tener que realizar trabajos reales, a través de simulaciones mediante trabajos virtuales.
- **Tener una visión del conjunto** de la actividad de la empresa, lo que les permitirá **decidir** respecto a la “organización de su trabajo”, para hacerlo más eficiente y para poder ayudar a los demás a que el suyo también lo sea. Hasta ahora esta visión de conjunto estaba reservada a unos pocos.

Las consecuencias de lo anterior son claras y contundentes:

- *La información deja de ser poder*
- *La facilidad de adquirir conocimientos especializados arrastra el centro de gravedad de los empleos hacia los “trabajadores del conocimiento”. Y estos no van a admitir los modelos de mando y control de las actuales estructuras*

- *La revolución en las “tecnologías de la comunicación” exige cambiar la forma de organizar el trabajo. Seguir manteniendo una “organización estructural del trabajo” no tiene sentido, porque:*
  - *Se pierde valor: el de la creatividad que nace de la iniciativa*
  - *Se dilapidan competencias: las Personas esperan que les digan lo que tienen que hacer*
  - *Se infrutiliza tecnología: al no “participar” poniendo en suerte las competencias plenas.*

#### 4. Conceptos claves del cambio

En este momento “crucial e histórico” hay dos conceptos que son clave para el cambio en la manera de concebir la “organización del trabajo”:

- El **poder de los emprendedores y directivos**
- La **competencia como principal valor de la empresa**

Dos términos contrapuestos, **difíciles de compaginar**. Cuyo antagonismo está dificultando que surja un nuevo concepto de organización del trabajo en consonancia con la revolución que suponen las tecnologías de la información y las exigencias sociales.

Si hace dos siglos sólo se hubieran utilizado los descubrimientos para mejorar un poco la organización y condiciones de trabajo y se hubiera mantenido el espíritu gremial (el poder en los gremios), seguramente no estaríamos hablando de la era de la tecnología de la información. Pero hubo algunos “locos” que apostaron denodadamente por el cambio. Con un saldo positivo en el desarrollo de una parte de la humanidad y grandes expectativas de desarrollo para el resto.

Cada vez hay mayor conciencia que los resultados de una empresa sólo se dan hacia el exterior y que el **resultado es el valor que se es capaz de generar**, desde la empresa, para los demás (clientes, proveedores, accionistas, empleados, sociedad).

La empresa no genera valor para sí misma. Para sí misma genera gastos que deben convertirse en valor para los demás.

**El valor sólo lo generan las Personas. Y lo generan en razón de sus competencias, de su comportamiento y de su solidaridad.** Por eso es muy necesario superar la concepción actual del poder, para dar paso al concepto de valor.

Ya hay algunos pioneros que están manifestando la necesidad de un nuevo orden. Lo que ocurre es que se está haciendo desde la diversidad y ello supone mayor dificultad para caminar juntos.

## 5. Nuevos vínculos empresa-persona

Con un mayor contingente de Personas con **alto conocimiento** y una gran capacidad de información, **cada día es menos necesario**:

- *Estructurar el trabajo de forma prolija*
- *Programar el trabajo desde fuera*
- *Coordinar*
- Las tecnologías de la información proporcionan **información en tiempo real** y permiten realizar el trabajo con gran **flexibilidad** (cada vez mayor) para adaptarse a las necesidades reales de quien va a ser el receptor del fruto de ese trabajo.
- La facilidad de adquirir conocimientos **extiende** el número de Personas con **capacidad** para **analizar, decidir y crear**.

Ambas cosas exigen un tipo de **vínculo**, con la organización empresa, **diferente** al actual.

Un **vínculo** que cree un espacio donde:

- *La libertad no sea pasiva*
- *La Persona pueda decidir por sí misma sin necesidad de estar recibiendo órdenes*

Es decir: que la empresa sea un **contexto de confianza** mutua donde:

- *todas y cada una de las Personas puedan manifestarse,*
- *se valore por lo que se aporta al proyecto,*
- *se participe en la valoración de la aportación y*
- *las Personas sean responsables por sí misma.*

Estos nuevos vínculos sólo llegarán a ser **efectivos si van emparejados a un cambio** sustancial de la conceptualización de la organización del trabajo. Un **cambio desde la “organización estructural del trabajo” a la “organización comprometida del trabajo”**.

Un cambio que debe extenderse a todos y afectar a todos. No sólo a unos pocos como ahora.

## 6. Algunas realidades

En estos momentos existen **empresarios, directivos y estudiosos** que son conscientes de la necesidad de un cambio de estas características. Están **haciendo cosas** en esa dirección.



Porque **existen algunas realidades** que se van presentando, a las que hay que dar respuesta.

La respuesta, con la actual “organización del trabajo”, no cubre las exigencias manifestadas por los demandantes.

**Algunas de estas realidades:**

### 1. Generalización y triunfo del concepto de calidad

No sólo en lo que se refiere a los productos o servicios. Este concepto de calidad referido a bienes y servicios apareció ya hace mucho tiempo y está consolidado.

Hoy se demanda “**calidad de vida**” que se traduce en: *La sociedad no sólo demanda “mantener el medio ambiente”, sino “volverlo a sus orígenes”*.

Supone asumir una distinta **conciencia**, por parte de la organización-empresa, de los directivos y de los trabajadores. Que sólo se conseguirá cuando la “organización del trabajo” haga esta demanda parte de su propia conceptualización.

Para ello se requiere una mayor capacitación y un cambio de comportamiento. Un hacer la demanda de cada uno.

### 2. Concienciación tendente a:

- **Eliminar los obstáculos que impiden trabajar confortablemente y poner los medios precisos para hacer confortable todo tipo de trabajo.**

Empezando por aquellos que están “organizados inconfortablemente”.

La “confortabilidad” ni es un deber del empresario, ni un derecho del trabajador. Hay que considerarla como inherente a la propia organización del trabajo.

- **Trabajar en “términos de seguridad”. Lo que se traduce en que la seguridad debe considerarse “inherente a la propia organización del trabajo”.**

No vale lamentarse cuando ha ocurrido un accidente, ni vale tomar medidas después, ni vale empezar a discutir quién es responsable.

Ni siquiera vale establecer normas de cómo actuar, ni una legislación extensa y reglamentarista o la contratación de Personas que han realizado cursos de 600/300 horas.

**Valdrá la incorporación de la seguridad al modelo de “organización comprometida del trabajo” como parte integrante del mismo.**

### 3. Democratización (por tanto extensión) del conocimiento

El **conocimiento** está dejando de ser privilegio de unos pocos para ser **lo natural de muchos**. A ello han colaborado las corrientes socializadoras democráticas.

En estos momentos las “**tecnologías de la información**”, al alcance de casi todos, están consolidando el **acceso generalizado** al conocimiento y, en especial, la posibilidad de profundizar en el mismo.

Deja de ser una necesidad que la metodología de trabajo llegue de fuera. Ya no es necesario “sustituir la falta de conocimiento”.

Ser “**trabajador del conocimiento**” permite convertirse en “**estratega**” del propio trabajo. Permite conseguir el objetivo propio de la manera más interesante y conveniente **para todos**.

4. **Insatisfacción creciente respecto al trabajo concebido, exclusivamente, en términos económicos.**

Se vislumbra una tendencia clara, y sin vuelta atrás, a plantear el **trabajo** con amplitud, como **creador de valor**. Al servicio del progreso de la humanidad y no al servicio del enriquecimiento de unos pocos y a procurar un alto nivel de vida a los que tienen la suerte de poder realizarlo.

**Llevar adelante esta tendencia permitirá:**

- Superar la filosofía dominante de que los recursos son escasos y que el trabajo es escaso, que ha favorecido el modelo de organización actual del trabajo.
- Poner en marcha el principio de utilización racional de los recursos y explosionar los trabajos tendentes a satisfacer a todos y cada uno de los componentes del cuerpo social. Hay recursos, como los intelectuales (que son los que crean), que son inagotables.
- Plantear que todo receptor, en condiciones de realizar trabajo, de una ayuda social, se incorpore en un circuito de trabajo en consonancia con la ayuda percibida. Existen muchas carencias en el ámbito de las comunidades vecinales que pueden, y deben, ser cubiertas por quien recibe de esa comunidad ayuda social.
- El primer valor que crea el trabajo es el sentimiento de validez de quien lo puede ejercer. Por eso se está exigiendo un reparto más equilibrado y justo tanto del trabajo como de su remuneración. La acumulación de trabajo o de “responsabilidades” que actualmente se practica, supone un déficit de ética. Tanto respecto a los demás porque les priva de oportunidades, como respecto a quien practica esta acumulación por las consecuencias perniciosas que suele acarrear, como respecto a la distorsión que supone el confundir tiempo de dedicación con efectividad real.

Esta insatisfacción manifestada pide, con resultados positivos, **un encuentro equilibrado entre los objetivos económicos y éticos del trabajo**.

5. **Exigencia de repartir, en el sentido de trasladar, el trabajo que se invierte en la culminación de un bien o servicio.**

En la realización del trabajo necesario para culminar la producción de un bien o servicio hay, cada vez, **una mayor participación de todos los componentes de la empresa** (los que hemos llamado grupos de aportación).

Consiguientemente, la organización del trabajo hay que hacerla contando con todos, para que la participación sea efectiva y en la medida en que cada cual desee participar.

**Algunos ejemplos:**

- Los **inversores** desean obtener un beneficio adecuado a su inversión. Sólo se consigue cuando la empresa es competente y logra el éxito. Para lo que son necesarios recursos económicos adecuados. Esa será su aportación.
- Los **directivos** desean contar con los mejores recursos. En el caso de los recursos competenciales, éstos sólo pueden ser eficaces si las Personas se integran en el proyecto empresa, están motivadas y tienen ocasión de adecuar permanentemente sus competencias. (esto vale para los propios directivos).
- Los **trabajadores** desean ser tenidos en cuenta, ser escuchados en todos los aspectos relacionados con la misión que desarrollan y ser partícipes del resultado de su aportación. Empezando por la participación en la definición de su propia misión.

Se requiere:

- una gran confianza entre todas las Personas de la empresa,
  - una preparación adecuada,
  - visión global para participar en la definición de su misión
  - capacidad y voluntad para ayudar a que las demás misiones se puedan realizar en plenitud.
- Los **clientes** ven necesario aportar:
- sus propias ideas;
  - sus ayudas para que el producto/servicio recibido sea el que le añada valor
  - incluso su propio trabajo al desenlace correcto del cumplimiento de los compromisos.

Lo que exige un tipo de relación, con el cliente:

- Abierto
- Basado en la confianza
- Con ánimo de ayudar a que el valor del cliente crezca
- En términos de fidelización y de reciprocidad.

- Los **proveedores** de recursos no quieren reducir su relación a una toma y daca. Su necesidad está en la misma línea que lo dicho para el cliente. Desean ayudar a crear valor en la empresa para ser ayudados a aumentar su valor.
- La propia **administración pública** quiere ser apoyo para la empresa. Para ello tiene que ser capaz de ser sólo eso: apoyo. Sin meterse a empresario, ni ayudar en razón de intereses de quienes detentan el poder delegado. Si a alguien tiene que ayudar la administración es, directamente, al consumidor último pero no a los intermediarios. Por ejemplo reduciendo impuestos. Y que los precios sean consecuentes a los costos. De esta manera no hay posibilidad de fraude. A su vez, la empresa tiene que ayudar a la administración a centrar su apoyo. Creando, especialmente, **servicios con mucho contenido social** (para que la administración no tenga que crearlos) y **rechazando todo tipo de subvenciones**.

## 6. Desplazamiento del trabajo sectorial

El desplazamiento del empleo desde los sectores primario e industrial hacia el sector servicios es un hecho que se constata con claridad. Es animado por las ideas que se hacen circular y que están conformando el pensamiento de la sociedad y, de manera especial, de los jóvenes que constituyen el futuro.

El desarrollo espectacular de los sistemas técnicos está introduciendo, de forma continua, mejoras espectaculares en los procesos productivos de los sectores primario e industrial y, también, en el propio sector servicios. **La introducción de estas mejoras, en términos exclusivamente económicos, está dando como resultado la necesidad de menos empleo para producir más.** Normalmente, a precios más baratos y con un concepto muy justo de calidad y servicio (lo suficiente) lo que favorece el “**consumismo**” que es hoy la “religión más practicada”. Tenemos ejemplos muy evidentes.

Las **consecuencias** de una producción concebida así son **negativas** para los propios consumidores: *Productos ayudados (no naturales) o productos económicos cuya duración es muy limitada, lo que obliga a reemplazarlos cada poco tiempo.* También son **negativas** para el **medio ambiente y la seguridad**. Los desastres ecológicos y el empeoramiento de la seguridad son cuestiones que están ahí.

El traslado del empleo hacia el sector servicios está derivando en una liberalización de los servicios rentables económicamente (rentables algunas veces debido a las subvenciones públicas, como es el caso de muchas empresas dedicadas a la formación) para dejar en manos de instituciones no lucrativas, o de la propia administración pública, aquellos servicios que nadie los quiere como negocio.

A esto hay que añadir la **filosofía** con la que se está impregnando a la sociedad de conceptos como el de “**autoempleo**” o de “**inestabilidad en el empleo**”. Filo-

sofía que, curiosamente, tiene los máximos defensores y propagadores en quienes tienen un “empleo fijo” o una “estabilidad de empleo” asegurada por las redes de contactos y que, además, no está soportada en resultados importantes.

### 7. Exigencia de no discriminación

Cada vez son más y más fuertes las voces que se levantan, en la sociedad, contra la discriminación en todos los órdenes de la vida. Y por lo tanto, también, en el ámbito del empleo.

*El estadio superior de la no discriminación es conseguir “el más absoluto equilibrio para acceder a la igualdad de oportunidades”.*

En el caso del acceso al empleo, se tiene que traducir en:

- La igual posibilidad de acceder a cualquier misión en la organización del trabajo, y por tanto a cualquier nivel de responsabilidad.
- La absoluta igualdad de oportunidades de acceder a las competencias requeridas para acceder a cualquier misión.
- La igualdad de oportunidades de acceder a los caminos que llevan a la adquisición de competencias desarrolladores de potencialidades.

La conceptualización de la “organización del trabajo en términos de compromiso” (y no de estructura) traerá consigo una nueva conceptualización de la empresa que conllevará la aceptación de la no discriminación.

### 7. Mi pensamiento en torno al dilema “Organización comprometida del trabajo” frente a “Organización estructural del trabajo”

*Hasta aquí he expuesto lo que percibo. A partir de aquí voy a exponer lo que pienso sobre la cuestión.*

#### a) La organización estructural del trabajo favorece los objetivos individuales

Creo que la “organización estructural del trabajo” favorece los objetivos individuales de empresarios y altos directivos. Por una razón muy sencilla: son ellos los que marcan el proyecto empresa; la forma de aportación de cada Persona a su consecución y, especialmente, el valor que la organización va a dar a esa aportación.

Consecuentemente, los ejercicios de creatividad e iniciativa tienen que ser autorizados y, cuando se autorizan, deben ir dirigidos en un sentido determinado.

#### b) Conciencia de que la organización estructural se está convirtiendo en un lastre

También creo que hay muchos empresarios, altos directivos y, sobre todo, pensadores, que son conscientes de que la “organización estructural del trabajo” se está convirtiendo en un lastre para el éxito.

Quienes piensan así, han comenzado a dar algunos **pasos** hacia un modelo de “organización comprometida del trabajo”, **poniendo en marcha**:

- Equipos de gestión de procesos
- Sistemas de retribución variable
- Procesos de trabajo flexibles.

Se habla de “gestión por competencias”; “gestión del conocimiento”; “organizaciones que aprenden”, etc.

Se habla de **participación**, aunque al desarrollar el concepto se quede en “**colaboración**”.

Pero todas las ideas tienen que **salir desde arriba**. Si no, hay muy pocas probabilidades de que prosperen o se experimenten, por lo menos. En el fondo se quiere **mantener** una “**organización estructural del trabajo**” con un **cambio de comportamiento** de quienes realizan el trabajo.

#### c) **Movimientos de vaivén**

Se están produciendo muchos movimientos hacia adelante y hacia atrás.

En ocasiones se logran implantar algunos cambios de comportamiento de las Personas y de procesos de trabajo, que conllevan éxito. Pero hay muchas vueltas hacia atrás, o mucho quedarse en el camino.

Esto es **lógico si no hay un cambio de conceptualización**.

Querer que los demás asuman un comportamiento diferente, sin cambiar el marco estructural en el que se tiene que desarrollar ese nuevo comportamiento, es un objetivo imposible.

#### d) **Cambiar a un modelo de “organización comprometida del trabajo” supone cambiar la estructura organizativa.**

Cambiar a una “organización comprometida del trabajo” significa cambiar la “estructura organizativa” de la empresa, especialmente los términos de

- *Poder*
- *Dirección*
- *Decisión*
- *Responsabilidad*
- *Valoración de la aportación*

Creo que sólo así se garantiza el éxito.

De alguna forma la empresa tiene que ir adoptando modos de la sociedad, como la “democratización” que no es más que el “equilibrio de poder” (tanto

interno, como externo) de los tres elementos que la componen: financiero; consumidor y humano

**El elemento financiero** (formado principalmente por los accionistas) es muy variado en función del tipo y dimensión de la empresa. *Quienes detentan el poder en este elemento, detentan, por ley, el poder en la empresa.*

*En las pequeñas empresas el poder interno de este elemento suele estar muy concentrado en pocas Personas, que son las poseedoras del total de la aportación.*

*En las grandes empresas el poder interno está, también, muy concentrado en pocas Personas que, por regla general poseen una pequeña parte de la aportación. Los pequeños aportadores (accionistas) que, en conjunto suelen poseer la mayoría de la aportación, pueden ejercer poco poder. Por regla general se conforman con buenos dividendos. Aunque empiezan a nacer Asociaciones de pequeños accionistas, que a la postre terminan por delegar la representación.*

*Una constatación de lo que significa detentar el poder en la empresa es el aumento espectacular de lo dedicado a beneficios (pago al riesgo de la inversión) en momentos en que los intereses del dinero están muy bajos, mientras que las retribuciones se mueven alrededor del índice de precios al consumo.*

**El elemento consumidor** es también muy variado.

*El gran consumidor tiene pocas dificultades para ejercer el “poder” que le corresponde.*

*Sin embargo los consumidores individuales tienen poca capacidad de ejercer “poder”. Hay intentos de ejercerlo asociativamente. Pero están muy lejos de poder ejercer algo de “poder equilibrado”.*

**El elemento humano** está formado por dos componentes claramente diferenciados: *Quienes ejercen la dirección de la empresa y los empleados.*

*Los primeros se acercan más a la figura del empresario (incluso, en aquellas empresas en las que el accionariado está muy repartido, ejercen verdaderas funciones de empresario, si no de derecho, sí de hecho). Su poder operativo llega a ser total y se ejerce mediante la concentración de la capacidad de decisión en todos los órdenes de la empresa.*

*Los empleados son un elemento débil, en términos de poder. Y ello a pesar de ser el elemento que antes comenzó a asociarse como fórmula de ejercer poder. Pero la fórmula escogida (la sindical) no está resultando la más idónea (excepto en algunas acciones reivindicativas) para “participar”, de verdad, en el “poder de la empresa” a través de lo que es más importante en la empresa: el trabajo.*

*El sindicalismo globalizado y estructurado de la manera más tradicional con la que se estructuran las organizaciones, difícilmente puede servir para conceptualizar y trabajar por una “organización comprometida del trabajo”.*

e) **Significado de la conceptualización de la “organización comprometida del trabajo”.**

Conceptualizar la “organización del trabajo en términos de compromiso” tiene que significar:

- **Equilibrio de los tres poderes.** Lo que significa “participar” en términos de igualdad.
- **Un cambio en la forma de estructurar la empresa.** *Sustituyendo el concepto de mando (como ejercicio de poder) por el de facilitador de una organización eficiente del trabajo, concebida en términos de compromiso de todos.*

*La estructura tiene que estar concebida a partir de los distintos “procesos” que haya que llevar a cabo para cubrir el fin último de la empresa.*

*En este sentido todas las Personas se convierten en facilitadoras y operadoras.*

*Cada uno será operador respecto a su Misión y facilitador respecto a aquel que suponga el siguiente eslabón en la cadena de trabajos que constituyen un proceso o una familia de procesos.*

- **Participación activa** de todas las Personas que constituyen el elemento humano en:
  - La definición del proyecto empresa
  - La identificación y definición del objetivo concreto para su Misión
  - La creación de la estrategia a seguir y
  - La determinación de los recursos y medios necesarios para cubrir su Misión.
  - La financiación.

**Es decir: participar en la gestión**

## 8. Trabas al cambio

A pesar de las realidades que se están produciendo, hay algunas cuestiones que son trabas al proceso de cambio.

### A) El pensamiento dominante

En estos momentos la mayoría de las empresas están **orientadas o a la satisfacción del cliente o a la satisfacción del accionista**, o a ambas a la vez. Y a veces, a la satisfacción de los **altos directivos**.



No conozco empresa alguna que esté orientada a la satisfacción de las Personas que trabajan en ellas. Lo que supone una imponente traba para orientar la “organización del trabajo en términos de compromiso”.

Aunque este juicio choque con expresiones como que “la persona es el activo más importante de la empresa” o términos parecidos que se utilizan con frecuencia.

La propia expresión de “recursos humanos” en lugar de “Personas” es una constatación de por dónde va el “pensamiento dominante”.

### B) El modelo de ejercicio del poder

Dos preguntas son claves para valorar lo que supone el actual modelo de poder para avanzar hacia el cambio:

¿**Quién**, de los que hoy tienen el poder, **está dispuesto** a dar el primer paso hacia el cambio en la forma de organizar el trabajo, sabiendo que ello supone el cambio de las estructuras de poder y decisión en la empresa? ¿Quién está dispuesto a equilibrar el poder en función del valor realmente aportado?

¿**Quién**, de los que hoy están a la espera, **está dispuesto a asumir las responsabilidades** inherentes a la nueva forma de organizar el trabajo?

### C) La diversidad

Hoy no basta que sea una sola Persona la que dé este paso. Porque estamos sumergidos en la “diversidad” y para producir cambios es necesario que sean muchas las Personas, desde distintos ámbitos, que den el paso hacia un determinado cambio.

Movilizar la diversidad en un mismo sentido es costoso. Tenemos numerosos ejemplos en nuestra sociedad.

### D) La educación

El sistema educativo está **basado en los valores imperantes**.

En la Universidad se prepara en los **principios del Pensamiento dominante**.

La **competitividad y el individualismo** nunca han estado tan arraigados en los Centros educativos.

Mucha de la actividad de la Universidad no tiene como objetivo la “satisfacción de los alumnos”. Hay tendencia a crear valor interno.

La formación en y para la empresa, tiende a “cambiar comportamientos”, pero manteniendo el “pensamiento dominante y el modelo de ejercicio de poder”.

#### E) Discrepancias

*Entre lo que indica la teoría y la investigación y lo que las empresas hacen.*

Los empresarios y altos directivos oyen a los pensadores. Pero no les escuchan si lo que dicen no está en concordancia con lo que ellos quieren.

Hay **falta de humildad** que impide aceptar que cualquiera puede tener una idea genial.

#### F) Creencia que con la tecnología se consigue todo

Los **tecnólogos** se han convertido en los “**todopoderosos de hoy**”.

Venden, machaconamente, la idea de que las Tecnologías sirven para conseguir lo que se desee. Especial énfasis se está poniendo en la Tecnología de la Información.

Lo peor es que se compran Tecnologías con la idea de que sirven para “crear”, para “tomar decisiones”, para “aprender”, **en lugar de comprarlas con la idea** de que las Tecnologías son “simples medios potentes” que sirven para soportar el tratamiento masivo de datos que bien procesados facilitan el “ejercicio de la creación de ideas”, de la “toma de decisiones” y del “aprendizaje”.

Porque crear ideas, tomar decisiones, aprender, sólo lo pueden hacer las Personas, en razón de sus **competencias y su comportamiento**.

#### G) La comodidad

Seguir como se está es cómodo. Especialmente cuando **no existe un contexto favorable** al “cambio permanente”.

No sólo los empresarios y altos directivos (por sus propias razones) son poco proclives a un cambio conceptual de la organización del trabajo. Tampoco los empleados quieren cambios. Porque su vida en el trabajo ha transcurrido, por lo general, en **contextos rutinarios**.

Tampoco los sindicatos, como expresión de la fuerza del elemento humano, están dispuestos a favorecer un modelo de “**organización comprometida del trabajo**” que conlleva “**participación e implicación en el proyecto empresa**”. Porque podría poner en entredicho su propio rol.

#### H) La organización política

Está *basada en las reglas del “poder”, en lugar* de estar basada en las reglas del “compromiso”, de la “facilitación” y de la “confianza”.

Cree tener, en sus manos, los resortes del éxito y, por ello, tiene tendencia a poner todos los medios a su alcance, especialmente los de comunicación, para impedir la participación permanente, de todos, en la creación de nuevas formas sociales.

Cuando se logra detentar cualquier tipo de poder en la organización política, el principal **objetivo** es el **de perpetuarlo**, favoreciendo a aquellas Personas o colectivos de los cuales se espera recibir apoyos para mantenerlo.

Con este modelo de la “organización política”, que **tendría obligación de ser ejemplarizante**, entran pocas ganas, a las demás organizaciones sociales, de cambiar sus modelos organizativos. Sobre todo para no quedar al margen.

#### I) La legislación

La Legislación Laboral, cuando es reglamentista y basada en el “pensamiento dominante” y en los principios que rigen la organización política, supone una traba importante al cambio.

El **conformismo** con la legislación (expresado, fundamentalmente, en que *la organización del trabajo es responsabilidad exclusiva del empresario* o en el principio de *mantener los derechos adquiridos*) hace difícil pasar de una “organización estructural del trabajo” a una “organización comprometida del trabajo”.

El **modelo de negociación es convencional**. Ha avanzado muy poco en los muchos años que lleva funcionando. Ha habido cambios estructurales, pero no cambios de filosofía de la negociación.

El **paternalismo** inunda las relaciones de trabajo. Es verdad que se ha pasado de un paternalismo que daba protección para *compensar necesidades*, a un paternalismo que está dando protección para *compensar necesidades internas* (como son la consideración, la igualdad, la solidaridad) pero manteniendo como pilares los “valores dominantes”, los valores que se imponen desde arriba.

### 9. ¿Es posible superar estas trabas?

**En estos momentos no es fácil.**

Pero una lectura reposada de las ideas expuestas hasta aquí, nos dará muchas claves para llegar a la conclusión de que, **si no se hace el cambio** de la “organi-

zación estructural del trabajo” a la “organización comprometida del trabajo”, **nos estancaremos**, o retrocederemos, en cuestiones fundamentales como: la **solidaridad, la igualdad, la confianza, el respeto**.

**De todas formas estas son mis ideas para superar las trabas.**

### 1) Respecto al pensamiento dominante

Hay voces que están dispuestos a abrir caminos **para que las empresas se orienten, además, hacia la satisfacción de las Personas** que componen el elemento humano.

Incluso hay quien está dispuesto a favorecer un reparto más equilibrado del trabajo y de la riqueza y un cambio conceptual de lo que es el empleo.

**Abandonar** el término *recursos humanos* y sustituirlo por *Personas* sería un buen paso inicial. Al que sería bueno que siguiera la conversión de toda la actuación de la empresa, relacionada con las Personas que la componen, en “**Proceso Personas**”. Proceso en el que, lógicamente, deben **participar todos** desde el principio y que estará conformado por otros “procesos básicos”.

Los Directores de Personal, los Consultores, los Profesores y alumnos de Cursos relacionados con la Organización y las Personas, deben jugar el papel de “**catalizadores**” de la orientación de la empresa a la satisfacción de las Personas, en plano de igualdad a la orientación a la satisfacción del cliente y del accionista.

De manera especial los jóvenes Universitarios que se sientan atraídos por el “proceso Personas”. Siempre que se les ayude a reflexionar por sí mismos y no se les impongan conceptos y principios mantenedores de la actual situación.

Sólo quienes se arriesguen a avanzar por este camino estarán participando en la consecución, por parte de la empresa, de un **tipo de éxito duradero** y más en consonancia con lo que está demandando la sociedad.

Se trata de pasar del “poder económico” y del “poder delegado” al “liderazgo facilitador y comprometido”.

### 2) Respecto a la diversidad

**Es una realidad que puede ser enriquecedora cuando se utiliza como expresión pluralidad.**

Hay que aprovechar sus aspectos positivos **conjugando respuestas equilibradas y neutras**, a través de una red de Personas con fuerte disposición al cambio real que lleven a planteamientos aceptados unánimemente.

La Universidad y las **Asociaciones** de Gestores del proceso Personas son quienes están en mejor disposición para plantear esas respuestas. Tienen que hacerlo con valentía y afrontando los riesgos que conlleva.

De todas formas no hay que olvidar que, con relación a ciertas cuestiones, conviven diversidad y unanimidad, habiendo ejemplos de paso de una situación de diversidad a una de unanimidad en condiciones iniciales muy desfavorables.

### 3) Respecto a la educación

Una de las **peores decisiones** que se pueden tomar es querer convertir a la Universidad en una Institución cuyo objetivo sea **“dar respuestas a las necesidades inmediatas de las empresas”**.

Si la Universidad pasa por transformarse en esa Institución de respuesta a las necesidades inmediatas de la empresa (es lo más fácil de hacer) **estará apoyando la tesis de los inmovilistas**, de los que no quieren el cambio, para seguir manteniendo los esquemas de orientación y poder que más les conviene.

De esta forma, las competencias dominantes serán las de “ayer”. **Y se sustituye a la empresa en su obligación de adaptar las competencias generales en competencias específicas.**

De la Universidad tienen que **salir Personas capaces de cambiar sus competencias al ritmo de los cambios del contexto** en el que van a poner sus capacidades al servicio de una determinada misión.

La Universidad tiene que preparar a **Personas que sean capaces de liderar “organizaciones participadoras-integradoras”** en lugar de mandar “organizaciones estructuradas rígidas”.

Asimismo tiene que educar para **favorecer la participación, la integración en procesos, el trabajo en equipo, la amplitud, la humildad.**

**Y eliminar** la transmisión de mensajes que favorezcan la **competitividad entre las Personas** y el **individualismo.**

Las empresas, todas, tienen que asumir con seriedad y rigor la formación de las Personas que la componen. Como parte de su proyecto.

Tienen que aceptar la necesidad de la formación, aunque no sea fácil traducir a números constatables las mejoras que la formación implica.

Tienen que dar la oportunidad de la formación a todos, en términos de empleabilidad como concepto positivo para la Empresa y para los Empleados.

#### 4) Respeto a las discrepancias

Es una **cuestión de confianza**. Especialmente del empresario y directivos respecto a los teóricos e investigadores. Hay pocos teóricos en los que confiar.

Hay pocos teóricos cuyas teorías sean consecuencia de su propio trabajo y observación. Sólo en lo que digan éstos se puede confiar. Aunque no se esté de acuerdo con algunas de las cosas que digan.

Por el contrario hay muchos teóricos que se limitan a recopilar lo que otros dicen (algunos del grupo de los creíbles y los más del de recopiladores).

Empresarios y altos directivos tienen que aprender a **seleccionar a los teóricos**. Como tienen que **aprender a ser humildes**. Nadie pone en duda que saben mucho de la empresa en que trabajan. Pero el buen teórico es especialista en “dar vueltas y más vueltas a las ideas que ha ido atesorando en su mente” y en “pensar en soluciones que no se están dando”. Seguro que, así, algo bueno se puede sacar de esas ideas.

**El esfuerzo y la humildad, para equilibrar las dos posturas, son el camino para avanzar decididamente hacia el cambio.**

#### 5) Respeto a la tecnología

Hoy la tecnología **está al alcance de todos**. Basta tener dinero para adquirirla. Y como parece que el dinero empieza a no ser problema, disponer de tecnología es fácil.

Lo **difícil** es:

- Elegir la tecnología que mejor nos va a servir;
- optimizar su utilidad y
- ponerla a nuestro servicio

Se consiguen **superar** estas dificultades con una “organización del trabajo en términos de compromiso” ya que con ella todas las Personas de la empresa disponen del potencial de **competencias** suficiente para:

- manejar la tecnología;
- ser capaces de interpretar los datos procesados, para ponerlos al servicio de la creatividad y la toma de decisiones y
- exprimir la utilidad de la tecnología disponible o hasta que la necesidad nos obligue a cambiarla.

#### 6) Respeto a la comodidad

El **cambio** de la “organización estructural del trabajo” a la “organización comprometida del trabajo” tiene la **ventaja añadida de crear un contexto favorable al cambio** y a la adaptación permanente.

En el nuevo modelo de organización **no hay sitio para la rutina, ni para la comodidad.**

Los **sindicatos**, si quieren tener éxito, tienen **que plantearse un modelo de actuación representativo acorde con el “rol” participativo** de los empleados. Rechazando la burocracia sindical que antepone los intereses de quienes la componen a los “fines verdaderos” de los asociados.

#### 7) Respeto a la organización política

Si se produce un cambio sustancial en la “conceptualización de la organización” en el ente social más importante, tiene que producirse alguna incidencia en la organización política.

No creo que, tal como se dice, hay muchas Personas preparadas que no participan en la organización política por falta de incentivación económica. Creo que, la mayoría de los que tienen algo valioso que aportar, **no participan por no estar de acuerdo con las reglas** en que está basada la organización política.

Por ello, si desde entes sociales relevantes, se empieza a incidir en la “organización política”, es posible que se cree un **proceso de intercambio** que acelere el cambio conceptual de la organización, tanto empresarial, como política.

Un cambio en la “organización política” influirá en la empresa.

#### 8) Respeto a la legislación

Hay que ser **inconformistas con la legislación y con el modelo de negociación.**

Creo que nadie está a gusto con el sistema actual. Lo que significa que hay una necesidad imperiosa de afrontar una reforma sustancial de la legislación laboral que permita el paso de la organización estructural del trabajo a la “organización comprometida del trabajo”.

Sólo hace falta voluntad de cambiar. No pueden, empresarios y trabajadores, estar siempre esperando que el Estado les dé las soluciones que ellos no son capaces de poner encima de la mesa y discutir con respeto y con deseos de llegar a un acuerdo lógico y de sentido común.

La primera decisión que habría que tomar es la de **reducir la legislación laboral**. El cambio profundo que se está produciendo entre la empresa y los clientes, los proveedores, las instituciones, no necesita una “legislación desde fuera”. Se está produciendo por la aceptación natural de su necesidad.

La segunda decisión sería la de revisar los actuales **modelos de contratación laboral** por un grupo de expertos (en el que no tuvieran cabida ni sindicalistas, ni empresarios, ni administración) para proponer un modelo que contribuya al éxito y a la integración de las Personas en el proyecto empresa.

La tercera decisión tendría que ser la de **pasar desde la negociación en clave laboral a una negociación que tenga en cuenta el conjunto de situaciones que se van a encontrar las Personas y la organización-empresa en sus relaciones.**

## 10. ¿Por dónde caminar?

Algunos comportamientos ya se están experimentando.

Lo que ocurre es que estas **experiencias** se están haciendo **intentando crear modelos de organización del trabajo en términos de compromiso**, pero **sin renunciar** a conceptos básicos del modelo de organización estructural del trabajo.

La mayoría de las veces son, además, experiencias que tienen su fundamento en “**modas**”. Normalmente estas experiencias duran, como máximo, hasta que llega otra moda.

**Querer** que las Personas tengan un comportamiento, ante el trabajo, en términos

- **de participación,**
- **de integración en el proyecto,**
- **de aportación cualificada y**
- **de responsabilidad**

*y querer, a la vez, dárselo todo desde arriba, vigilar desde arriba, decidir desde arriba, es imposible.*

Pasados los momentos de ilusión que nacen de la correspondencia esperada entre los comportamientos que se piden a los trabajadores y los comportamientos que se esperan de la dirección, se vuelve a la desconfianza si el cambio no es conceptual.

Porque terminan sintiéndose utilizados como unos “recursos” a los que se le ha dotado de mayor capacidad para operar, pero no para participar.

**La empresa necesita dar ese paso de transformar** su modelo de organización del trabajo.



Porque los aumentos de “valor” que alcancen las empresas que mantengan la “organización estructural del trabajo” serán, como máximo porcentuales (y no muy por encima de un dígito).

Sin embargo, las empresas que sean valientes y adopten, en toda su extensión, el modelo de “organización comprometida del trabajo”, alcanzarán aumentos de “valor” exponenciales (multiplicarán por 2, 3...).

**Para ello tienen que poner en juego:**

### 1º Clara decisión de cambiar

Hay que tomar la decisión de cambiar. Pero quién?

Primero los que ahora detentan el poder en la empresa. Quienes, una vez estén convencidos de que hay que producir el cambio, tienen que convencer a todas las Personas que componen la empresa de lo que ellos ya tienen asumido. Este primer paso es fundamental. En él hay que **gastar el tiempo** que sea necesario hasta que todas las Personas hayan asumido la necesidad del cambio.

El argumento fundamental será el **agotamiento del modelo actualmente vigente** y la imposibilidad de actuar sobre él para revitalizarlo.

### 2º Adoptar las bases del nuevo modelo

El modelo de “organización comprometida del trabajo” tiene que **basarse en procesos**.

En mi opinión la organización funciona bien cuando, aparte del “proyecto global” (proyecto empresa), existan, sólo, **dos categorías de procesos**: Procesos *básicos* y procesos *terminales*.

Los “procesos básicos” podrán estar formados por un **conjunto** de “procesos terminales”.

Pero un “proceso básico” no puede formar parte de otro proceso (excepto del proyecto empresa).

Ni un “proceso terminal” puede estar formado por otro conjunto de procesos.

### 3º Comunicar y facilitar

Para que un “proceso básico” se integre en el proyecto empresa tiene que:

- “**comunicarse**” con los demás procesos básicos y
- “**facilitar** la disposición de recursos y medios” a los “proyectos terminales” que lo componen.

Igualmente, para que un “proceso terminal” se integre en un “proceso básico” (y a través de él en el proyecto empresa) tiene que:

- **Comunicarse** con los demás “procesos terminales”. Tanto con los del “proceso básico” en el que está integrado, como con los demás del “proyecto empresa”.
- **Facilitar a los demás procesos** el cumplimiento de su objetivo, así como recabar ayuda para cumplir su propio objetivo.

#### 4º Trabajo en equipo

El trabajo, en el proceso terminal, tiene que llevarse a cabo en términos de “trabajo en equipo”.

Entendiendo como **equipo de trabajo** a un “*conjunto de Personas pluridisciplinarias* que, de forma *cobexionada, participan*, en tiempo real, *en la consecución de un objetivo único* y utilizan unos medios físicos y tecnológicos, *constituyendo una unidad de producción*. (Entendiendo el término producción como un concepto amplio y general para indicar “algo necesario”.

Cuanto más **compartido** sea el trabajo en equipo, mejor.

Exigirá máxima **polivalencia** de todos los componentes del equipo. Por lo menos el nivel de polivalencia suficiente para que se pueda llevar a cabo una **distribución equitativa del trabajo** y una **utilización homogénea de los medios** disponibles.

La **polivalencia** es una situación personal. Hay personas polivalentes, pero no hay empleos polivalentes (aunque haya empleos que requieren personas polivalentes).

Se es **polivalente** si se ejerce la polivalencia.

Ser polivalente es “valer” para realizar más de un tipo de actividad diferenciada, lo que exige “acumulación” de conocimientos técnicos diferentes, habilidades operativas que requieren técnicas y medios diferentes y visión paralela.

#### 5º Objetivo evaluable

- Todo **proceso terminal** tiene que tener su **objetivo concreto evaluable**. Debe ser **establecido por el equipo, con relación al objetivo del “proceso básico”**.
- Todo **proceso básico** tiene que tener un **objetivo evaluable, con relación al fin último de la empresa**.
- Los procesos deben contar con un “**relacionador**”, **elegido** por sus miembros y no fijo, cuya misión será la de **facilitar la comunicación** entre los miembros del equipo; la de cada miembro del equipo miembros de los equipos de otros procesos; la del proceso con otros procesos y la del proceso con el proceso básico (o el proceso: proyecto empresa).

#### 6º Composición variable.

La composición de los **equipos de trabajo** de los procesos debe ser **variable, tanto en número como en competencias**, en función de los objetivos concretos del proceso en cada momento

**Exige:**

- Una disposición plena a desplazarse a otro proceso (o a otra misión) para el que se esté preparado y
- Una gran objetividad en la elección de la Persona que debe desplazarse.

**7º Retribución a la aportación**

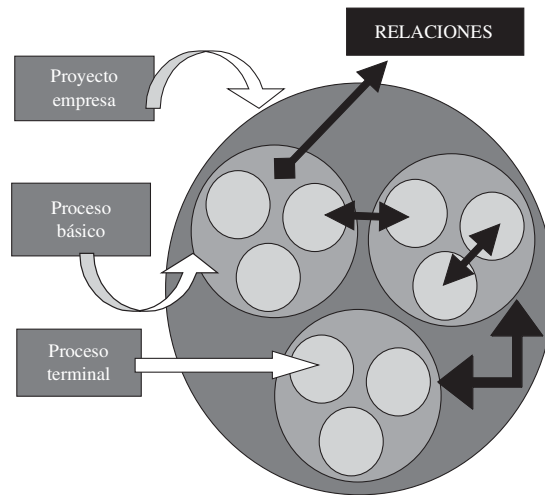
- La retribución tiene que estar **relacionada con el “nivel de polivalencia”** puesto a disposición del trabajo por cada Persona y **ser función del grado de cumplimiento** de los objetivos. Es decir relacionada con la **aportación real** al objetivo final.
- El esfuerzo que habrá que realizar es que el nivel de polivalencia, puesto a disposición del trabajo, **coincida** con el nivel de polivalencia que es capaz de ejercer la Persona.
- La justeza de la proporcionalidad de la retribución (entendiendo como tal todo lo que se obtiene por el trabajo) es una exigencia ética y la base para implicarse en un cambio como el que se propone.

**8º Asumir responsabilidades varias.**

- Para poder asumir responsabilidad es necesario que el **ejercicio** de esa responsabilidad **no** esté **“vigilado”**.
- Cada Equipo, y cada Persona de cada equipo, deben asumir **todas** las responsabilidades **que se relacionan con el objetivo** concreto del proceso (o de la misión). Por ejemplo: si se trata de un proceso de producción hay que asumir la responsabilidad de suministro (disponer de la materia prima necesaria y en el momento oportuno); de calidad (del proceso, del producto/servicio, de satisfacción al cliente y de ayuda a los demás); de seguridad; de mantenimiento; de productividad...

**9º Configuración de la estructura organizativa.**

- La “organización del trabajo en términos de compromiso” **configura** la “estructura organizativa de la empresa”
  - Cambiar mentalidades
  - Justeza retributiva: revisión de las bases en las que se sustentan actualmente los niveles retributivos. Deben basarse en la aportación real de competencias en función del trabajo y en una distribución equitativa.
  - Actuación humilde.
  - Confianza generalizada en todas las direcciones.
  - Igualdad real de oportunidades, para todos, en la consecución de competencias y en operatividad.
  - El Proyecto empresa debe basarse en fines de desarrollo y crecimiento, teniendo en cuenta objetivos económicos y sociales en equilibrio.



- Cauces de comunicación abiertos a todos.
  - Participación real de todos en el ámbito operativo.
  - Participación real de todos en el terreno societario.
  - Incorporar a clientes, proveedores e instituciones financieras, en la cadena de creación de valor de la empresa y ayudarles a aumentar su valor.
  - La confortabilidad, la seguridad, la calidad, deben ser parte inherente al propio trabajo de todas, y cada una, de las Personas que componen la Empresa.
  - Poder compartido. La capacidad de decidir debe ejercerse en el terreno operativo. No en razón de un posicionamiento.
  - El compromiso de cambio debe ser motivo de reflexión y asumido por todos. Es mal camino decir: que cambien los otros hacia donde nosotros digamos. Este modelo ha fracasado.
  - Contratos de trabajo fijos, en un contexto de empleo incierto.
  - Reducción de la legislación laboral.
1. Hay trabas importantes que impiden cambiar el modelo actual de “organización estructural del trabajo” por un modelo de “organización comprometida del trabajo”.
  2. Empresarios y directivos; Universidad; Sindicatos y Organizaciones políticas tienen que asumir la responsabilidad de impulsar el cambio y el compromiso de asegurarlo.

3. La Universidad tiene que convertirse en motor del cambio, preparando a los universitarios con visión amplia, espíritu de riesgo, solidaridad, igualdad y espíritu de equipo.
4. Se necesitan unos cuantos “ilusos”, de diversos ámbitos, que concentren sus energías para lanzar, de forma intensiva y con autoridad moral, ideas posibles para caminar hacia el cambio conceptual.
5. El trabajo individual tiene que desaparecer. Se impone el trabajo en equipo.
6. El concepto “participación” tiene que aplicarse en toda su dimensión y no ser sustituido por los de cooperación o colaboración.
7. El trabajo debe organizarse para:
  - Dar cabida a todos
  - Distribuir la riqueza generada con equidad y justicia
  - Dar respuesta al derecho de las Personas a una mejor calidad de vida y a un medio ambiente natural.
8. Es necesario cambiar los actuales vínculos entre los componentes de la empresa.

