

LA ORGANIZACIÓN BASADA EN LAS PERSONAS. LA CONCILIACIÓN DE LA VIDA FAMILIAR Y LABORAL

Diana Benito Osorio

ABSTRACT

Este trabajo sugiere un proceso de cambio organizativo cuya finalidad es la conciliación de la vida familiar y laboral. Este cambio organizacional surgirá como fruto de un cambio cultural. Para ello, proponemos la creación de equipos de trabajo multidisciplinares autogestionados, que definan su propio proceso productivo, teniendo flexibilidad en su horario de trabajo, en un contexto de democracia organizativa. Este trabajo propone una nueva política de recursos humanos basada en las personas, de manera que todos los miembros de la organización participen en un proyecto de liderazgo compartido y se sometan a una reorganización productiva, dictando las fases y medidas a seguir para poder implantar el cambio e infiriendo una serie de factores organizativos para que dicha implantación sea realizada con éxito.

1. INTRODUCCIÓN

El bienestar social pasa por un replanteamiento de los valores sociales y económicos que permita a las empresas aumentar su eficiencia mejorando la calidad de vida de las personas. La conciliación¹ de la vida personal y profesional afecta a toda la sociedad, ya que involucra a todas las personas y a todas las edades. Este trabajo plantea llevar a cabo un plan que suponga emprender un giro estratégico en las empresas en que se implante, para enfrentarse a la demanda social que existe sobre la conciliación entre la vida familiar y laboral.

El objetivo que se persigue con este trabajo es impulsar un proceso de cambio en la organización a fin de conciliar la vida familiar y laboral, y por lo tanto, en él se definirán las acciones y requisitos que se han de adoptar para implantar el plan. Este cambio organizacional surgirá como fruto de un cambio cultural derivado de una serie de políticas y medidas que desarrollaremos a lo largo del trabajo. La creación de equipos de trabajo (Cleland, 1996; Wheelan, 1999; Garvin, 2000) multidisciplinares autogestionados, que definan su propio proceso productivo, teniendo flexibilidad en su horario de trabajo, y la democracia organizativa (Clove y Goldsmith, 2002; Manville y Ober, 2003), se presentan como solución para la conciliación de la vida laboral y familiar. El cambio, por tanto, consiste en que cada persona ejerza su autocontrol en extremo, en coherencia con su responsabilidad (Drucker, 2000) y, en que, desde dentro de la organización se generen esfuerzos que persigan la armonización de los objetivos individuales de sus miembros y los objetivos colectivos (Leonard y Straus, 2000; Manville y Ober, 2003). De manera que el control y la coordinación del trabajo queden bajo la responsabilidad de los empleados a “autoimponerse una disciplina” (Drucker, 2000).

La clave del éxito en la gestión que propone este trabajo, reside en que la empresa sea consecuente con sus pensamientos estratégicos, en concreto con su misión, visión, y valores comunes (Navas y Guerras, 2002), basándose en las personas. Éstas son la principal seña de identidad y sobre la cual se sustenta todo el plan. Así, este trabajo trata de impulsar y desarrollar los comportamientos y

¹ Conciliar significa componer y ajustar las necesidades personales y laborales sin que una exceda a la otra y mantenerlas proporcionalmente iguales. Este equilibrio no es estático sino que va cambiando en función de las etapas laborales y las distintas situaciones personales.

competencias de las personas, que faciliten el éxito del equipo y la satisfacción personal, tales como: iniciativa, motivación de logro, adaptabilidad, influencia, liderazgo, empatía y confianza en uno/a mismo/a, así como también pretende impulsar el conocimiento por medio de experiencias compartidas creadoras de realidades innovadoras. De este modo, el sentido de pertenencia de las personas a la empresa es tal, que el mejor reconocimiento de sus esfuerzos y logros es sentirse partícipes de la empresa. Por lo tanto, se trata de un proyecto compartido desde los pensamientos estratégicos hasta el día a día, incluyendo en él las necesidades de los clientes y los trabajadores, que plantea una actividad mucho menos jerarquizada, con flexibilidad horaria y con mayor autonomía, y que requiere, por ende, una elevada comunicación y responsabilidad (Drucker, 2000).

Pese a las amenazas que se ciernen sobre la organización que da la espalda a las nuevas realidades, muchas empresas siguen considerando que el conflicto entre trabajo y vida familiar no es de su responsabilidad, dejando en manos de la administración la solución. Afortunadamente, esta tendencia está cambiando y cada vez más empresas europeas están empezando a centrarse en la manera de ayudar a las personas miembros de sus plantillas, a conciliar el trabajo y la familia. El enfoque conciliador de este trabajo nos lleva a trabajar paralelamente las tres esferas involucradas en la conciliación de la vida familiar y profesional: las personas, la empresa y la administración, tal y como aparece en la Figura 1. Debe tenerse en cuenta que una estrategia comprometida en materia de conciliación vida y trabajo sitúa a la empresa en un plano de cumplimiento de la legislación vigente que puede ser beneficioso a la larga en sus relaciones con otras organizaciones, la administración y la clientela. La imagen pública de la empresa como agente económico progresista y socialmente responsable viene siendo cada vez más, uno de los objetivos fundamentales, tal como refleja un estudio llevado a cabo por la Economist Intelligence Unit (2005). Esta perspectiva de consideración de la empresa como una coalición de participantes es la que presenta la teoría del comportamiento de la empresa, y es socialmente beneficiosa para ella (Douma y Schreuder, 2004).

Figura 1.- Políticas que contribuyen a conciliar la vida familiar y laboral



Fuente: Elaboración propia

La meta que persigue este trabajo se recoge en lo que, desde nuestro punto de vista, debería de ser la misión de cualquier empresa: “Buscar un proyecto basado en las personas que trabajando en equipo, hagan de su organización, una empresa excelente, en la que mediante la continua satisfacción de los clientes, del personal, de los colaboradores externos, y de su entorno (sociedad y medio ambiente), permitan obtener beneficios que hagan posible un crecimiento generador de riqueza y nuevos empleos en un marco cooperativo, de comunicación y participación activa”.

En definitiva, el proceso de cambio se ha de fundamentar, de acuerdo con la misión, en un sistema de equipos de trabajo multifuncionales y una cultura de participación y autogestión a través del trabajo en equipo (Cleland, 1996; Wheelan, 1999; Garvin, 2000), tendiendo constantemente al equilibrio entre la vida familiar y la laboral. El enfoque que hemos desarrollado en este trabajo para cumplir esta misión, conduce directamente a la organización horizontal gestionada por procesos, donde el papel desempeñado por cada persona es contribuir al éxito del equipo. La reorganización productiva se llevará a cabo mediante un tipo nuevo de organización que rompa con modelo tradicional de división del trabajo, reduciendo tanto los niveles de dirección como el número de directivos (Drucker, 2000), que posea un sistema de comunicación eficiente y que potencie el aprendizaje de nuevos procedimientos de trabajo y la introducción de mejoras (Garvin, 2000), creando el deseo de conocer y saber en los trabajadores a través de la formación, la motivación y la autonomía. De este modo, el proceso de implantación se ha de apoyar en un cambio global centrado en la construcción de una cultura fuerte, en la cual se hace imprescindible la implicación de todos los miembros de la organización. La dirección de la empresa debe tratar de impregnar a toda la organización de unos principios culturales que se han de fortalecer a lo largo del tiempo. Por lo tanto, un principio que ha de ser asumido en la cultura de la empresa es la importancia de las personas y de su participación para conseguir los objetivos estratégicos propuestos. Los equipos de trabajo constituyen el sistema a través del cual se articula la participación de las personas en la organización.

En el segundo apartado se estudian las diferentes políticas empresariales de conciliación de la vida familiar y laboral, es decir, el conjunto de medidas que persiguen la integración entre la esfera productiva y la reproductiva. En el tercer y cuarto apartados se elabora el proceso de cambio estratégico hacia la conciliación de la vida familiar y laboral, y su implantación, haciendo referencia tanto a la nueva política de recursos humanos como la reorganización productiva, y la forma en la que éstas han de ser instauradas en la empresa. El trabajo finaliza en el apartado quinto, en el cual se recogen las conclusiones.

2. POLÍTICAS EMPRESARIALES DE CONCILIACIÓN DE LA VIDA FAMILIAR Y LABORAL: VALORES

Las políticas de conciliación entre la vida profesional y la familiar están conformadas por un conjunto de disposiciones heterogéneas que tienen el denominador común de arbitrar medidas de integración entre la esfera productiva y la reproductiva. Sin embargo, no todas las empresas tienen las mismas posibilidades de cara al desarrollo de políticas familiarmente responsables. Estudios en Estados Unidos y España apuntan hacia cuatro factores que impulsan la puesta en marcha de programas de trabajo y familia en las empresas: el tamaño de la empresa, el porcentaje de empleadas, la competitividad del mercado laboral y el grado de preocupación por reclutar y retener a su plantilla (Chinchilla y Poelmans, 2001). Por lo tanto, será más probable el éxito de la implantación del proceso de cambio en organizaciones tales como cooperativas, sociedades laborales, mutualidades o fundaciones. Por otra parte, una actitud proactiva de las organizaciones respecto de este tema puede ser de gran ayuda, teniendo en cuenta que no se trata sólo de la implementación de ciertas políticas que ayuden a mejorar este conflicto familiar-laboral, sino del desarrollo de una nueva cultura organizacional. Para poder llevar a cabo estas políticas la empresa ha de integrar los siguientes valores:

- Primacía de las personas y del objeto social sobre el capital.
- Organización y cultura empresarial con vocación de gestión participativa y democrática.
- Conjunción de los intereses de los miembros usuarios y del interés general.

- Defensa y aplicación de los principios de solidaridad y responsabilidad.
- Aplicación de la mayor parte de los excedentes a la consecución de objetivos a favor del interés general, el interés de los miembros y el desarrollo sostenible.

Este compendio de valores supone el fondo y la forma en el que se materializa dentro de la empresa la responsabilidad social. Las organizaciones socialmente responsables tratan de adherirse a las directrices que surgen de los diferentes estándares internacionales, en tanto que:

- Se fundamenta sobre los principios de solidaridad y en el compromiso de las personas en un proceso de ciudadanía activa e implicación en la comunidad.
- Genera empleo de calidad así como una mejor calidad de vida, y propone un marco adaptado a las nuevas formas de empresa y de trabajo.
- Desempeña un papel importante en el desarrollo local y la cohesión social.
- Es un factor de democracia y de generación de capital social.
- Contribuye a la estabilidad y al pluralismo de los mercados económicos.

Existe una opinión cada vez más generalizada de que la adopción de valores y prácticas democráticas en las organizaciones se ha convertido en política y moralmente inevitable para poder conseguir la integración de la vida laboral y familiar (Kerr, 2004). Con el concepto de democracia organizativa se pretende apelar a todos aquellos esfuerzos que, dentro de una organización, persiguen la armonización de los objetivos individuales de sus miembros y de los objetivos colectivos (Forcadell, 2004). La forma de democracia organizativa más común es la asociada con el incremento en la participación generalizada de los empleados/as en la toma de decisiones y en la gestión. De los procesos democráticos se derivan múltiples ventajas para la organización (Harrison y Freeman, 2004):

a. Pueden fomentar el compromiso de los empleados/as con la organización.

b. La participación en las decisiones tiende a mejorar el compromiso con las decisiones tomadas, lo que facilita su implantación.

c. Ayudan a las personas a sentirse más responsables de los resultados obtenidos por la organización.

d. Contribuyen a crear un clima más participativo, lo que puede mejorar la capacidad de cambiar.

e. Proporcionan un mayor nivel de discrecionalidad a empleados y directivos, lo que les permite desarrollar habilidades de manera más completa, convirtiéndolos en más valiosos para la organización.

f. Es la forma correcta de hacer las cosas, desde una perspectiva moral.

Algunas empresas ya han implantado con éxito distintas prácticas de dirección democrática, como la toma de decisiones participativa en *Visa Internacional*, la democracia basada en los clientes en *eBay*, o prácticas de dirección democrática más radicales, como es el caso de *Semco* en Brasil o el cooperativismo de *Mondragón Corporación Cooperativa* en España. Por otro lado, en algunas grandes corporaciones como *UPS*, o *United Airlines*, la mayoría de las acciones pertenecen a los trabajadores (Forcadell, 2004).

3. NUEVA POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS: LOS EQUIPOS DE TRABAJO

Para poder llevar a cabo la estrategia propuesta por este trabajo se ha de producir un cambio radical en la organización del trabajo, que será esencial en la evolución de la empresa. Se ha de seguir un modelo basado en “equipos multidisciplinares autogestionados”, donde se reduce o elimina el nivel supervisor

o mando medio (Cleland, 1996; Drucker, 2000), logrando que los equipos sean responsables en un proceso de trabajo o en una parte importante de éste; entregando un producto o servicio a un cliente interno o externo, en donde ellos no únicamente realizan el trabajo con calidad sino que también son responsables de administrarse a si mismos. Creemos que los equipos de trabajo tienen un mejor desempeño debido a que (Cleland, 1996; Wheelenad, 1999):

- Se reúnen habilidades y experiencias complementarias que por definición, exceden las que pueda tener un individuo.
- Al desarrollar en forma conjunta objetivos, metas y enfoques claros, los equipos establecen comunicaciones que respaldan la mejora continua y la solución de problemas.
- Los equipos proporcionan una dimensión social única que mejora los aspectos económicos y administrativos del trabajo.
- Los equipos disfrutan de su trabajo, es mas, se divierten al realizarlo.
- El cambio en el comportamiento ocurre también con más rapidez debido al compromiso colectivo, los equipos no se sienten tan amenazados por el cambio como los individuos.
- Debido al interés central en el desempeño, los equipos motivan, retan, recompensan y respaldan a todos aquellos que se proponen cambiar la forma en que se hacen las cosas.

Este avance constante en la cultura de participación y autogestión de las personas se logra a través del trabajo en equipo, siendo el papel de las personas, el de contribuir al rendimiento del equipo (lo primordial es el éxito del equipo). La dinámica diaria la marcarán, por tanto, los equipos autogestionados, los cuales tienen sus propios retos y toman sus propias decisiones, lo que permitirá tener un gran número de personas en acciones de medio y largo plazo que generará una mayor creatividad ante la necesidad de toma de decisiones. De este modo, la creación de continuo conocimiento será consecuencia de una experiencia compartida, que permite el error, en base a la toma de decisiones por muchas personas (Leonard y Straus, 2000).

El hecho de que cada persona comprenda cómo su actuación influye en su equipo y cómo los logros del equipo contribuyen a los objetivos colectivos de la empresa, provoca que todos/as los/as empleados/as se sientan responsables de su actividad y respondan de sus obligaciones. Esta responsabilidad está íntimamente ligada a la flexibilidad en la forma de desempeñar el trabajo. Los equipos multidisciplinarios autogestionados permiten responder a las necesidades del hogar en el momento que sea preciso sin afectar al rendimiento laboral. Esta coordinación entre trabajo y familia es posible gracias a este novedoso método de trabajo. Por lo tanto, el cambio histórico debe ser un cambio cultural, donde todas las personas deben sentirse integradas y partícipes del éxito, del intercambio de conocimiento, de la comunicación a todos los niveles, del acceso a la información, de la toma de decisiones con el equipo, de la satisfacción de satisfacer, de sorprender y añadir valor a los clientes (Cleland, 1996).

La idea que se manifiesta en este trabajo es la creación de equipos de personas que trabajen juntos para realizar un proceso total. Las personas que compongan estos equipos han de ser generalistas, menos especialistas, tener mayor sensación de desarrollo y realización y compartir retos y objetivos, siendo su meta final el cliente. Para que esta idea se pueda llevar a cabo se ha de crear una cultura a todos los niveles que sitúe al cliente como objetivo único y común de la actividad. En definitiva, lo que se requiere es la creación de un modelo de gestión horizontal (Drucker, 2000) que motive la creatividad y la mejora continua (Garvin, 2000), así como la integración de proveedores y clientes, debiendo de asumir el colectivo una cultura sin jefes, con un objetivo único: el cliente, y donde cada uno sea dueño de su propio trabajo pero en equipo, donde sólo el éxito global satisfará a todos.

En definitiva, los equipos de trabajo serán una de las principales herramientas, a través de la cual la empresa conseguirá la colaboración continua e intensiva entre distintos profesionales, generando beneficios basados en un equipo humano capacitado y dispuesto a realizar esfuerzos para el logro de unos objetivos claros y compartidos.

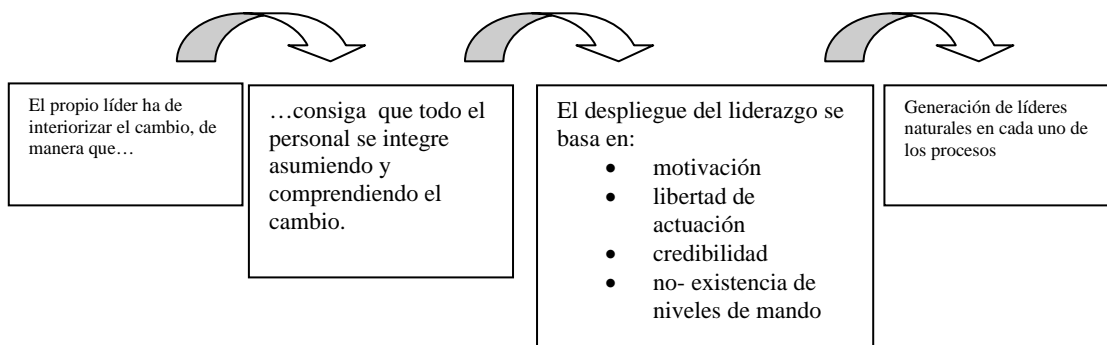
3. 1. Proyecto de liderazgo compartido

En la empresa que se configure mediante las personas y los grupos, es decisivo el papel que juegue el liderazgo y como éste pueda ser distribuido por la organización (lo que llamamos proactividad, iniciativa, autonomía, por una parte, y auto-aprendizaje, auto-organización y autogestión, por otra). Igualmente es importante, la gestión estratégica basada en competencias, y el desarrollo de extenso sentido de la realidad en todos los integrantes de la organización (Cloke y Goldsmith, 2002). Y especialmente desarrollar la responsabilidad, el respeto y la necesidad del otro, como fundamentos actitudinales prácticos para generar un espacio de conciliación, innovación y satisfacción.

Todos estos cambios han de ser asumidos y comprendidos por todas las personas, lo que permitirá alcanzar una situación de liderazgo compartido, uno de los pilares básicos del cambio (objetivos establecidos de forma participativa y comunicación fluida), apareciendo una nueva figura de líder (Cleland, 1996). De este modo, todos los trabajadores deben ser animados a dirigir y coordinar, de forma temporal alguno de los equipos de trabajo, asumiendo así cierto liderazgo en la empresa.

Cada equipo ha de tener sus líderes naturales, sus retos, su método de actuación y plazo/tiempo para su logro, y a la par, cada persona ha de comprender cómo su actuación influye en su equipo y cómo los logros del equipo contribuyen a los objetivos colectivos de la empresa, es decir, para que estas ideas nuevas calen, es preciso transmitir con claridad a todas las personas que van a ser protagonistas de un cambio (Cloke y Goldsmith, 2002). Por lo tanto, se ha de iniciar una nueva cultura de comunicación e integración de un equipo humano y un líder capaz de aunar experiencias e ilusiones, de manera que se logre dar sentido a los grandes esfuerzos particulares y colectivos. El proceso vendría definido tal y como aparece en la Figura 2.

Figura 2.- Proyecto de liderazgo.



Fuente: Elaboración propia

Algunos patrones de comportamiento que, desde nuestro punto de vista, afianzarán este proyecto de liderazgo compartido son los siguientes:

- Los equipos de trabajo autodirigidos utilizados de forma efectiva.
- Estimulación y análisis de las ideas osadas.
- Realización de recomendaciones y sugerencias no solicitadas por parte de todos los miembros de la organización.
- Disponibilidad real de la información está realmente para todos los trabajadores.
- Definición por parte de la dirección de resultados esperados, no de cómo obtenerlos.
- Toma de decisiones de forma rápida y en niveles inferiores.
- Existencia de menor número de opiniones sin justificación.
- Definición por parte de los propios trabajadores de su propio proceso, teniendo libertad en su horario de trabajo. El cambio consiste en que no exista ningún tipo de control de entrada o salida, es decir, cada persona ejerza su autocontrol en extremo, en coherencia con su responsabilidad para con sus clientes internos/externos del proceso en el que participa. De aquí se extrae la aportación fundamental de este proyecto ya que ésta libertad y adaptabilidad a la vida no laboral es la vía más plausible de conciliación entre la vida familiar y empresarial, como se demostrará en el siguiente apartado.

Este cambio se fundamenta en una nueva cultura de comunicación e integración de un equipo humano y un líder capaz de aunar los esfuerzos particulares y colectivos (Cloke y Goldsmith, 2002). Este nuevo estilo de liderazgo implica a todos los miembros de la organización, les hace partícipes, lo que les motiva a realizar su trabajo de la mejor manera posible. Este liderazgo compartido conciencia a los trabajadores de su mayor responsabilidad y les involucra mucho más en su trabajo, siendo recompensados por ello con una mayor flexibilidad horaria que facilita la conciliación de su vida laboral y familiar.

3. 2. Reorganización productiva

Buena parte de los cambios visibles en la actividad industrial de los últimos años, entre ellos, el surgimiento de la “organización que aprende” (Garvin, 2000), son reflejo de las tendencias estructurales que acompañan la instauración del modelo de producción flexible propio de la sociedad del conocimiento, dentro del marco que establece la globalización económica. La “organización que aprende” rompe con el modelo tradicional de división del trabajo, posee un sistema de comunicación eficiente que facilita los flujos de conocimiento en todas las direcciones, favorece el equilibrio entre las capacidades físicas y mentales de las personas en los grupos de trabajo, teniendo en cuenta las características individuales de las personas, y potencia el aprendizaje de nuevos procedimientos de trabajo y la introducción de mejoras, creando el deseo de conocer y saber en los trabajadores a través de la formación, la motivación y la autonomía (Garvin, 2000). Así, el objetivo organizativo fundamental que se ha de alcanzar es el establecimiento de un diálogo democrático, que permita incrementar la cooperación a todos los niveles de la empresa, y flexibilizar las estructuras jerárquicas, de modo que surja un estilo de mando participativo y/o democrático en el que se valore tanto la tarea como el individuo. Por lo tanto, los pilares básicos en los que debe sustentarse esta nueva organización son (De las Heras, 2005):

- Liderazgo. Nueva concepción de liderazgo compartido.
- Organigramas horizontales. La estructura empresarial tiene que ser horizontal con los mínimos niveles jerárquicos. La organización debe basarse en procesos a través de equipos multidisciplinares y autogestionados.
- Delegación de responsabilidades. Sin delegación es imposible mejorar respecto al año anterior con las mismas personas en plantilla. El trabajo tiene que estar repartido y distribuido entre todas las personas de la organización.

- Formación continua. Es preciso invertir en el principal activo de la empresa: las personas, motivarlas y gestionar el conocimiento. Una de las habilidades más importantes de las personas de una organización debe ser la capacidad para aprender rápido y poder de esta forma adaptarse pronto a los cambios.
- Adecuación de puestos de trabajo. Se necesita conocer a las personas para ser consciente de sus limitaciones y aprovechar sus puntos fuertes en el puesto de trabajo más adecuado para ellas.
- Reconocimiento del trabajo. Las empresas deben reconocer el trabajo de sus empleados/as tanto en el plano de la justa retribución salarial como en el del agradecimiento a la persona.
- Comunicación. Los trabajadores deben conocer los planes de su organización, el estado económico y financiero de la misma y las incidencias laborales que puede haber, sean fusiones, absorciones u otros cambios organizacionales. La Comunicación es un elemento necesario para dar a conocer las políticas de conciliación, su utilización, las ventajas, el compromiso, etc... incluso desde un punto de vista externo, que la sociedad sea consciente del compromiso de las Administraciones y/o empresas en dichos aspectos. La manera de llevarla a cabo va desde: comunicación interna, comunicación externa, notas de prensa y comunicados, participación en foros, participación en menciones, posible certificación a otros sistemas.
- Salud laboral. Se deben considerar conceptos como la prevención de riesgos, ergonomía, seguridad, higiene y salud laboral, etc.
- Gestión adecuada de los cambios. La empresa debe hacer únicamente los cambios necesarios (aquellos en los que el beneficio supera al coste). La organización tiene que comunicar adecuadamente el cambio explicando por qué se hace y los sacrificios que conlleva. La empresa tiene que compartir los beneficios del cambio con los trabajadores siempre que proceda.
- Ética en el trabajo. En una organización, el comportamiento ético de todos los que trabajan en ella tiene que ser una virtud que se desarrolle siempre. Los directores son responsables de la toma de decisiones éticas en sus organizaciones y de propagar esta actitud en el resto de trabajadores. Además, la ética es un factor competitivo ya que es el mercado el que está exigiendo un comportamiento ético del empresario y de la empresa.
- Programa de conciliación de la vida familiar y laboral. Necesidad de dar respuesta a las crecientes demandas planteadas por los trabajadores de cara a compatibilizar su vida laboral y familiar.

Siguiendo el patrón que marcan los pilares en los que se ha de basar la organización, se puede plantear una reorganización productiva mediante distintas prácticas: Horarios flexibles, teletrabajo, semanas laborales comprimidas, horas por año, puestos compartidos, reducción de jornada y/o trabajo a tiempo parcial.

En definitiva, la creación de equipos de trabajo multidisciplinares autogestionados, que definan su propio proceso productivo, teniendo flexibilidad en su horario de trabajo (Hutchinson y Brewster,1995), es la única forma de éxito viable en la conciliación de la vida laboral y familiar. El cambio consiste en que cada persona ejerza su autocontrol en extremo, en coherencia con su responsabilidad para con sus clientes internos/externos del proceso en el que participa. Para ello es necesario armonizar los objetivos individuales de los empleados/as y los objetivos colectivos, es decir, es necesario hacer realidad la democracia organizativa. La forma de democracia organizativa más común es la asociada al incremento en la participación generalizada de los empleados/as en la toma de decisiones y en la gestión.

4. MEDIDAS PARA IMPLANTAR UN MODELO DE CONCILIACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

El proceso de implantación del cambio se ha de llevar a cabo mediante una serie de fases adoptando determinadas medidas en torno a unas áreas concretas de la empresa. Por lo tanto, la implantación ha de ser fruto de una evolución orientada hacia la consecución de una conciliación entre la vida familiar y la empresarial, en los distintos ámbitos de una empresa. Este trabajo permite inferir una serie de factores organizativos que pueden ser considerados como esenciales para el éxito en el proceso de implantación de esta estrategia. Estos factores se ajustan básicamente al modelo clásico de las 7-S de McKinsey (Waterman, 1982).

4.1. Medidas

Es posible diseñar un conjunto de medidas para implantar un modelo de conciliación entre la vida familiar y laboral en la organización, en un contexto de democracia organizativa (Cloke y Goldsmith, 2002; Manville y Ober, 2003), en torno a las áreas siguientes (Forcadell, 2005): cultura organizativa, stakeholders, estructura organizativa, procesos de decisión, personas y el propio proceso de democratización.

- a) Cultura organizativa. *Creación de una cultura democrática*. Este factor constituye el contexto en el que se desarrolla el resto de factores y medidas a implantar. Ningún sistema formal de participación funciona sin valores compartidos de democracia, confianza, responsabilidad y respeto. El sistema de valores que apoya la democracia incluye aspectos como: *comunicación* libre y total entre todos los niveles de la organización; confianza en el consenso en lugar de en la coerción; *influencia* basada en competencia técnica y conocimiento; una inclinación hacia lo *humano*. Se trata de combinar en un sistema (y una democracia así lo requiere) tanto lo individual como lo colectivo. El establecimiento de una misión basada en los valores democráticos es clave, de manera que se desarrolle una concepción compartida entre el conjunto de *stakeholders* sobre la razón de ser y los objetivos de la organización.
- b) Stakeholders. *Relaciones con los stakeholders*. Partir de una relación democrática con el entorno de la empresa constituye el marco para construir una organización democrática. Se requiere un equilibrio entre los diferentes *stakeholders* en la definición de los objetivos de la empresa, de los cuales tendrá que rendir cuentas ante ellos, entre ellos los trabajadores son clave.

Fomento de un liderazgo compartido. La democracia se construye desde el personal de más bajo nivel, diseñando la empresa en base a grupos de trabajo en los que se fomente la rotación en el liderazgo. Desde los puestos de más responsabilidad en la organización, en una estructura plana, se trata de desarrollar un liderazgo que favorezca la participación, algo que se convierte en imprescindible en la medida en que se trate de líderes elegidos por los miembros de la organización.

- c) Estructura organizativa. *Diseño de una estructura organizativa basada en la asociación*. Un incremento en el nivel de democracia debe ser introducido en todos los niveles de la organización. La implicación de cada persona en la gestión resulta esencial para conseguir los objetivos organizativos, dado que se trata de un proyecto común diseñado y puesto en marcha con la participación de todos los niveles corporativos.

Constitución de grupos de trabajo autogestionados. La interacción cara a cara necesaria para conseguir la participación directa no puede ser mantenida en algo mayor a un

pequeño grupo. Éstas son las unidades básicas sobre las que se debe construir una organización democrática y deben funcionar como minúsculas empresas que colaboran con otros equipos e incluso con el exterior. Resulta preciso desarrollar un contexto organizativo en el que los grupos operen, lo que influye en la posibilidad de tomar decisiones responsables.

- d) Procesos de decisión. *Establecimiento de procesos democráticos*. En una organización democrática, los procesos deben ser abiertos, tanto de toma de decisiones como operativos. Ésta es una forma de incluir a todos en la evolución de la organización. La democracia debe trasladarse incluso al propio diseño del plan estratégico, de manera que se construya un futuro común entre todos los niveles de la organización.

Fomento de la libertad de información y transparencia. En cualquier organización y especialmente en una organización democrática, debe compartirse la información y seguirse la opinión de sus miembros mediante encuestas. El papel de las encuestas en una democracia es clave: al personal que incluye aspectos como la satisfacción o la opinión que tienen de los líderes, a los proveedores, los clientes, etc. La transparencia requiere que toda la información relevante para tomar decisiones se encuentre disponible para los miembros implicados en la toma de la decisión o afectados por ella. También resulta clave la difusión de información a todos los trabajadores de las magnitudes básicas de la empresa.

- e) Personas. *Educación y formación*. Ambos aspectos son necesarios para desarrollar la democracia en las organizaciones. Los empleados/as necesitan recibir formación en aspectos profesionales de manera que resulten útiles, sus opiniones sean tenidas en cuenta en la toma de decisiones y sean más flexibles para la organización. También se requiere educación en democracia, de manera que los trabajadores asuman valores como el respeto de la opinión de los otros, confianza o participación.

Selección de personal. En primer lugar, en este tipo de organización debe existir libre acceso, sin ningún tipo de discriminación. Los nuevos miembros de una organización democrática deben ser ciudadanos, con todo lo que lleva aparejado, lo que hace que se precise ser especialmente cuidadoso en el proceso de selección de personal.

- f) Proceso de democratización. *Autocrítica y dinamismo*. La democracia es un proceso que nunca debe cesar. El sistema democrático debe admitir la autocrítica y estar abierto a su continua evolución. Además, es preciso canalizar las críticas, dialogar y hacer salir a la superficie los conflictos para resolverlos. Los valores de la organización y el grado en el que se consiguen deben encontrarse a disposición tanto de miembros internos como de observadores externos para la crítica y el debate.

Democratización progresiva y 'democrática'. La evolución hacia una organización democrática debe ser también democrática; no puede obligarse a cambiar hacia una organización democrática, tanto a organizaciones completas como a trabajadores individuales. Los directivos pueden promover un entorno de participación, pero no pueden forzarlo. El cambio hacia una mayor democratización debe ser realizado de manera progresiva, en etapas graduales y requiere tiempo. Un plan de implantación y diseño debe ser formulado y acordado con el mayor consenso posible entre los miembros de la organización.

4. 2. Fases del proceso de implantación

El proceso de implantación del cambio ha de ser fruto de una evolución a través de una serie de fases orientadas hacia la consecución de una conciliación entre la vida familiar y la empresarial. Las fases de las que ha de constar este proceso son las siguientes (Cleland, 1996; Cloke y Goldsmith, 2002):

1. Difusión de las ideas de cambio, recogidas en la misión y los valores de la empresa, en los que participen todos los trabajadores.
2. Establecimiento del posicionamiento estratégico de la empresa. Una vez que las ideas hayan sido difundidas se ha de comenzar a aplicar sistemas para compartir experiencias y conocimientos mediante la participación activa de la mayoría de los trabajadores de la organización. Las políticas de conciliación suponen cambios, no sólo en los trabajadores sino también en el personal involucrado en la gestión, de modo que se demanda formación especializada. La formación es un eje básico en cualquier proceso de cambio y una de sus herramientas más potentes, por lo que la empresa debería impartir una serie de cursos y servicios relacionados con el área de formación, siendo estos, por ejemplo: Cursos de formación de agentes conciliadores, cursos de gestión del tiempo para facilitar la conciliación, cursos sobre conciliación para responsables de Recursos Humanos, diseño de programas de formación y cursos a medida, elaboración de material didáctico a medida, e-learning personalizado, etc...
3. Cambios radicales en la organización. Se ha de producir una “reflexión estratégica” de manera que se rediseñen los procesos y se cambie el organigrama en sentido vertical y horizontal, de modo que todo el trabajo se organice a partir de equipos multidisciplinares, con amplia autonomía y escasa supervisión. Serán los propios equipos de trabajo los encargados de fijar periódicamente los objetivos relacionados con la productividad, la calidad, el cumplimiento de los plazos de entrega al cliente y otras mejoras operativas. La estrategia desarrollada permitiría hacer compatibles cambios incrementales y mejoras radicales en un modelo de reingeniería.
4. Para alcanzar el éxito han de utilizarse diferentes sistemas, prácticas y herramientas, relacionadas con la estrategia y las características esenciales de la empresa, siendo una de las más importantes la organización del trabajo en equipo. Además, se pueden llevar a cabo programas de sensibilización para los equipos de trabajo, a través de medidas concretas, por ejemplo: Organización de jornadas sobre la conciliación, elaboración de campañas de comunicación, elaboración de material divulgativo, jornada de puertas abiertas, obtención de certificados, asunción del Libro Blanco de la Conciliación. Buenas prácticas y recomendaciones, etc...
- 5.

4. 3. Factores de éxito

Como se ha explicado anteriormente el proceso de implantación del cambio se ha de llevar a cabo evolutivamente y adoptando unas determinadas medidas, en este apartado se presentan una serie de factores organizativos que pueden ser considerados como esenciales para el éxito en el proceso de implantación de este proceso de cambio, que pretende conciliar la vida familiar y laboral. Los factores a los que se hace alusión se pueden ajustar básicamente al modelo clásico de las 7-S de McKinsey (Waterman, 1982), esquema empleado para representar los principales aspectos de los que depende la implantación de una estrategia con éxito. Este modelo sugiere que existe un conjunto de factores que influyen en el cambio estratégico de una empresa, que deben encontrarse interconectados y ser

coherentes entre sí (Navas y Guerras, 2002). Estos factores son: la estrategia, la estructura, los sistemas, el estilo, el personal, las capacidades y los valores compartidos. La cultura debe ser coherente con la estrategia que pretende apoyar, además con la estructura organizativa, la dirección de recursos humanos, el estilo del liderazgo, los sistemas y herramientas.

1. La estrategia de empresa: Dado el peso que poseen las personas en la organización, comprender y anticipar sus necesidades y expectativas, resulta de vital importancia para la formulación de nuestra estrategia. De este modo, las reuniones de cada líder con las personas que representa y las encuestas se convertirán en claves para la obtención de datos que serán transformados en conocimiento del personal.

Estos canales de feed-back contribuyen a la identificación de necesidades y de planes de mejora. Con este tipo de métodos se pueden observar las desconexiones entre la vida familiar y laboral, y por ende, la insatisfacción de los trabajadores en este ámbito, y emprender una estrategia de conciliación.

2. Las herramientas para hacer efectiva la conciliación: Las medidas utilizadas para fomentar la conciliación son el trabajo en equipo y la comunicación.

Otro aspecto importante son las herramientas de medida de los logros conseguidos con la conciliación de la vida familiar y laboral, medidas relacionadas con objetivos estratégicos, como la satisfacción personal a nivel global, la participación, el liderazgo compartido y el aprendizaje. Estas medidas permiten establecer un control sobre los objetivos estratégicos de la organización.

3. Capacidades: El concepto de conciliación debe ser entendido como el ajuste entre las necesidades personales y laborales sin que una exceda a la otra, manteniéndolas proporcionalmente iguales. Esta concepción debe estar fuertemente apoyada en una serie de factores culturales: Visión compartida (ilusiones, ideales, compromisos, pertenencia a un proyecto común, trabajo en equipo, misión y valores), tolerancia y comprensión en el momento de cubrir necesidades familiares, fomento del aprendizaje compartido en equipos autogestionados, autonomía para la toma de decisiones y tolerancia a los errores que todo cambio produce, así como basar la organización en principios democráticos que hagan partícipes a todos los miembros de la organización.

4. Estructura de la empresa proyectada: En este proyecto se ha sustituido la estructura funcional por una organización que se articula entorno a procesos, en los que los equipos de trabajo son una pieza clave. Destacamos dos factores esenciales: la reducción de los niveles jerárquicos y la organización del trabajo en equipos. Hemos de construir una organización muy flexible, con un número muy reducido de niveles y un organigrama casi plano, de modo que no existan mandos intermedios y todas las personas se integren en equipos de trabajo.

La supervisión y control tradicionales las llevarán a cabo los propios miembros de los equipos en relación con su trabajo, por ejemplo, a través de las mejoras conseguidas, cumplimiento de los plazos de tiempo, etc.

5. Dirección de Recursos Humanos: Los equipos de trabajo constituyen el sistema a través del cual se articula la participación de las personas en la organización. Este principio está fuertemente influenciado por el cambio cultural que fomenta la participación como valor esencial.

La dirección de recursos humanos ha de encargarse de motivar a los trabajadores, contar con ellos, de modo que sientan que su participación es importante en el trabajo y se impliquen en el mismo, evitando el absentismo. Gracias a este novedoso método de

trabajo se logrará satisfacer las necesidades familiares evitando la elusión de las responsabilidades laborales.

6. Estilo de liderazgo: En este proyecto de empresa se fomenta un liderazgo participativo, de forma que todos los empleados/as lideren o coordinen alguna vez un equipo. Los líderes son los iniciadores del proceso, promueven las ideas de cambio y conciliación, y prestan apoyo y asesoramiento a los equipos.
7. Cultura Corporativa: La participación y la confianza son valores esenciales en este proyecto de empresa. El sistema asambleario de toma de decisiones que se presenta fomenta la participación en los objetivos estratégicos de la empresa. De este modo, todas las personas participan en la formulación de la estrategia, y en consecuencia, todas ellas tienen un profundo conocimiento tanto de las orientaciones y objetivos globales, como de los procesos y equipos en los que están integrados. Esto determina que la forma en la que se tomen las decisiones sea un sistema de delegación democrático.

El hecho de que sea posible articular los factores de éxito de esta estrategia de cambio en torno al esquema clásico de las 7-S de McKinsey nos conduce a pensar que su implantación será un éxito.

5. CONCLUSIONES

La necesidad de conciliar vida familiar y laboral se ha revelado como uno de los grandes retos a los que se enfrenta el mundo empresarial, cada vez más consciente del alto valor del capital humano disponible. Es ineludible la evolución de las empresas hacia una cultura de empresa que tenga en cuenta las necesidades y expectativas individuales, que reconozca el valor de la persona, que no desarrolle prácticas excluyentes y que a través de la gestión integral de las personas aumente la productividad, la innovación y el enriquecimiento de su capital intelectual.

En un entorno de creciente inestabilidad y de claras contradicciones, sólo sobrevivirán aquellas empresas que se sepan adaptar a este cambio en el contexto que supone una actitud cada vez más activa de las personas ante los problemas sociales y reaccionen. La responsabilidad, como se ha puesto de manifiesto a lo largo del trabajo, no es exclusivamente de las instituciones públicas, ni de la empresa, es compartida y por eso las iniciativas deben evitar el paternalismo y alinearse de manera que sean las personas y profesionales los que, dentro de un marco de respeto y responsabilidad, decidan cómo conciliar la vida familiar y la laboral. De esta manera, se evitan en cierto modo aquellas medidas que pueden resultar paternalistas presentando un trabajo que huye de la utopía y se cierne a la realidad.

Los profesionales son individuos diferentes y como tales, las necesidades no sólo no son las mismas sino que además evolucionan o varían con el tiempo y con el momento vital. Por eso algunas soluciones globales no satisfacen las necesidades personales, y se hace necesario establecer medidas y acciones que abarquen a todas las personas y a lo largo de toda su etapa profesional, tal y como presenta este trabajo basado en equipos de trabajo multidisciplinares y autogestionados. Por lo tanto, el grupo de trabajo como metodología y como dinámica para hacer las cosas, no sólo añade valor a los resultados del trabajo, haciéndolo en sí mismo de mayor calidad, sino que transforma el espacio de la organización, lo democratiza, lo hace más transparente, reduce las tensiones, los miedos y barreras organizacionales, y acompaña no sólo al sistema directivo, sino a los sistemas de mejora continua, con los que se siente especial y positivamente relacionado desde su inicio, sino también a la potencialidad de relación y de atención del cliente.

En definitiva, la excelencia sólo resulta alcanzable a través de un trabajo más socializado, más grupalizado, más intercomunicado, más creador de nuevos espacios y dimensiones paradigmáticas del conocimiento aplicado. Ésta es realmente la dimensión de la innovación, la que no sólo explota las posibilidades de la tecnología y de la calidad, sino que transforma la innovación en gestión. La innovación centrada en la ventaja competitiva que nos confieren las personas y sus competencias y los grupos de trabajo y de proyecto. De modo que el éxito radica tanto en un cambio organizacional como cultural, tal y como muestra la Figura 4.

Figura 4.- *Comparativa entre la empresa proyectada en este trabajo y la empresa tradicional*

ASPECTO	EMPRESA PROYECTO	EMPRESA TRADICIONAL
Estrategia	Patrón surgido del pasado y sólo después, plan deliberado para el futuro. Redefinición de la estrategia en función de las necesidades de conciliación familiar-laboral que vayan surgiendo.	Única, decidida, explícita y detallada.
Organización	Horizontal. No existen mandos intermedios.	Vertical. Alto nivel de jerarquización.
Gestión	Por procesos	Por funciones
Modelo de elaboración de estrategias	Existe un aprendizaje emergente a través del comportamiento que estimula a pensar retrospectivamente.	Distintas etapas delimitadas por controles y apoyadas en técnicas.
Fortaleza	Flexibilidad/Adaptabilidad	Estabilidad
Cambio	Rápido	Lento
Control	El sistema en conjunto aprende. El líder también.	La ejecución recae en los planificadores, la responsabilidad en el presidente ejecutivo.
Dirección por	Retos en base a pensamientos estratégicos compartidos y logro de metas comunes. El objetivo común es el cliente.	Programación detallada de tareas, en base a la planificación estratégica según previsiones, que se establece mediante reglas.
Función del liderazgo	Dirigir el proceso de aprendizaje estratégico	Responsabilidad del proceso global
Implantación del cambio	El límite entre formulación e implantación se hace indistinguible en el proceso de aprendizaje.	Deben explicitarse detalladamente los objetivos, presupuestos, etc... para poder implantarse. La estrategia ha de estar perfectamente formulada antes de ser implantada.

Fuente: Elaboración propia

En conclusión, el éxito o el fracaso de la empresa, desde este punto de vista, reside en considerar a las personas como valor absoluto y como sujetos de referencia para la organización o considerarlas como recurso al servicio de ésta y subordinarlas a ella (Uriz, 2005). De forma que si se

pretende llegar a una conciliación de la vida familiar y laboral, la cultura de la empresa se ha de considerar como un nuevo espacio a estructurar y gestionar, otorgando el carácter de referencia absoluta a la persona, como opción cultural clave. Para ello, este trabajo propone la creación de equipos de trabajo multidisciplinares autogestionados, que definen su propio proceso productivo, teniendo flexibilidad en su horario de trabajo, en un contexto de democracia organizativa. Esta nueva política de recursos humanos basada en equipos de trabajo, que participan en un proyecto de liderazgo compartido y se someten a una reorganización productiva, plantea un modelo de conciliación de la vida familiar y laboral que podrá ser implantado con éxito siguiendo las directrices que se presentan a lo largo del trabajo. En definitiva, el éxito de este proceso de cambio se debe a una forma diferente de entender y actuar en el mundo de la empresa.

6. BIBLIOGRAFÍA

- Chinchilla, N. y Poelmans, S. 2001. "Políticas Familiarmente Responsables. Conciliar trabajo y familia ¿Una preocupación en las empresas españolas?". http://www.aedipe.es/premio_aedipe_ganador.htm
- Cleland, D.I. 1996. *Strategic management of teams*. Nueva York: John Wiley & Sons.
- Cloke, K.; Goldsmith, J. 2002. *The end of management and the rise of organizational democracy*. Jossey-Bass: San Francisco, CA.
- De las Heras, T. 2005. "De la organización burocrática, a la organización que aprende y reconoce las competencias". www.cibersociedad.net
- Douma, S. y Schreuder, H. 2004. *Enfoques económicos para el análisis de las organizaciones*. Civitas: Madrid.
- Drucker, P.F. 2000. "Llega una nueva organización a la empresa", en Harvard Business Review, *Gestión del conocimiento*. Deusto: Bilbao; 1-21.
- Economist Intelligence Unit. 2005. "The importance of corporate responsibility". <http://www.oracle.com>
- Forcadell, F.J. 2004. "La democracia organizativa: ¿Es un camino válido para alcanzar los objetivos de la empresa?". *Universia business review- Actualidad económica*, 54-67.
- Forcadell, F.J. 2005. "Democracy, Cooperation and Business Success: The Case of Mondragón Corporación Cooperativa". *Journal of Business Ethics*, 20: 255-274.
- Garvin, D.A. 2000. "Crear una organización que aprende", en Harvard Business Review, *Gestión del conocimiento*. Deusto: Bilbao; 51-89.
- Harrison, J.S., Freeman, R.E. 2004. "Is organizational democracy worth the effort?". *Academy of Management Executive*, 18(3): 49-53.
- Hutchinson, S.; Brewster, C. 1995. *Flexibilidad en el trabajo. Estrategias y prácticas en Europa. Cómo organizar el trabajo de forma flexible*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Kerr, J. 2004. "The limits of organizational democracy". *Academy of Management Executive*, 18 (3): 81-95.
- Leonard, D.; Straus, S. 2000. "Poner a trabajar todo el cerebro de la empresa", en Harvard Business Review, *Gestión del conocimiento*. Deusto: Bilbao; 123-153.
- Manville, B.; Ober, J. 2003. *A company of citizens. What the world's first democracy teaches leaders about creating great organizations*. Harvard Business School Press: Boston, MA.
- Navas, J.E. y Guerras, L.A. 2002. *La Dirección Estratégica en la empresa*. Civitas: Madrid.
- Uriz, J. 2005. "La era "Post-Recursos Humanos". Análisis de una encrucijada". <http://www.rhmagazine.com/articulo/rhh23.asp>
- Waterman, R.H JR.1982. "The Seven Elements of Strategic Fit". *The Journal of Business Strategy*, 2(3): 69- 73.
- Wheelan, S.A. 1999. *Creating effective teams: A guide member and leaders*. California: Sage Publications.