

La nueva relación empresa-empleado: antecedentes

Por Antonio Valls

Para la persona que hoy desarrolla su profesión en el mundo de la empresa privada, resulta probable que con frecuencia se enfoque el tema de la gestión del personal, con una mezcla de ideas del pasado y del futuro. Esto produce a veces espasmos problemáticos en el ambiente social de la organización, y una perjudicial apariencia de latente esquizofrenia en la dirección. Se obstruye así, la posibilidad de obtener mejores resultados a largo plazo.

Lo cierto es que el pasado está pasando, y ya no volverá. Y para la empresa actual, el enfoque clásico de las relaciones entre ésta y sus empleados, es cada vez más difícil -por no decir que imposible- de mantener. Por parte de la empresa, este ha consistido en ofertar a su personal un empleo de larga duración, y posibilidades de "ascender" en el nivel jerárquico de la organización, a cambio de requerir del empleado una total fidelidad al proyecto empresarial y a las personas que lo lideran.

Pero he aquí que esta clase de compromiso del pasado, necesita de la empresa un alto grado de estabilidad y una manera piramidal de estructurar el poder decisorio, que en la actualidad no es operativa. La mundialización de los mercados ha agudizado la competencia corporativa, trayendo un considerable aumento en la velocidad con que se han de afrontar los retos típicos de la empresa, aunque estos sean parecidos a los de siempre: ofertar un producto o servicio excelente, al menor coste posible. Este nuevo entorno propicia que las empresas tiendan a reducir plantilla y a subcontratar producción y servicios al exterior, con el objeto de ser más y más competitivas en costes, y poder concentrar su actividad en los procesos de negocio clave.

Asimismo, en el nuevo modelo organizativo se procura eliminar niveles jerárquicos y descentralizar las decisiones, para con esta mayor proximidad de los centros de poder al mercado, acrecentar la capacidad de responder con celeridad y acierto a los requerimientos del cliente final. Y hacerlo así es particularmente imprescindible, cuanto más sofisticado es el producto que se vende.

Pero desde el punto de vista de la gestión de recursos humanos la consecuencia de este giro hacia organizaciones más pequeñas, dinámicas, planas y flexibles, es que generar lealtad en los empleados cuesta más, ya que no se puede retribuir con empleo vitalicio y posibilidades de promoción como antaño, en especial si se tiene en cuenta el aumento del número de parados que estos cambios producen. ¿Qué hay que hacer pues ahora, para captar al personal, mantenerlo motivado, y asegurar su permanencia el tiempo necesario en la empresa, sobre todo si éste ha de ser muy cualificado? La respuesta a esta pregunta parece por el momento clara, pero la cultura empresarial del pasado persiste todavía con fuerza en empresas y empleados, y lo nuevo resulta -como siempre- difícil de aceptar y de asumir. Pero si unos y otros queremos subsistir, hemos de caminar de modo inexorable hacia las premisas de la dirección de personal del mañana.

Pues de forma implacable, este nuevo entorno más elástico y vertiginoso aumenta de manera considerable la rotación de personal en las organizaciones, y a pesar de ello, los gerentes tendrán que ingeniárselas para mantener a su mejor personal altamente motivado y fiel al proyecto empresarial, para obtener resultados superlativos. Y, por otro lado, los empleados tendrán que aprender a desempeñarse bien aún en empleos de corta duración, o no les será posible conseguir trabajo.

En lo que al empleado se refiere, este nuevo escenario exige actitudes distintas a las de antaño: mayor disposición para asumir riesgos de todo tipo; más inquietud por aprender, vivir y asimilar nuevos conocimientos y experiencias; y una manera más "empresarial" y responsable de trabajar y de conducir su vida personal y profesional.

Para algunas personas que durante largos años han estado apoltronadas en la dulce complacencia inherente al empleo "vitalicio", estos cambios serán mucho pedir. Lo más probable es que las nuevas exigencias generarán una casta de asesores personales en planificación e implementación de la propia trayectoria profesional, que al estilo de los que

existen en otros países, facilitarán a las personas este proceso evolutivo.

Pero para la empresa, acostumbrada a obtener la anexión de sus empleados con relativa simplicidad, la dificultad de adaptación a esta nueva era de las relaciones empresa-empleado no será menor. Y tendrá que hacer algo con urgencia: de lo contrario la pérdida de sus mejores empleados, la rotación descontrolada del personal y la falta de motivación en la organización, pueden llevarla a la improductividad, a la insatisfacción del cliente, y quizás a su disolución. En un próximo artículo veremos de qué manera la empresa puede evitar estos posibles tropiezos.