

# IMPLICACIONES DE LA TRANSFORMACIÓN DEL CONTEXTO SOCIOLABORAL EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.<sup>1</sup>

Ángel Martínez Moreno

Rosario Zurriaga Llorens

Universitat de València

## Resumen

En este artículo se identifican las tendencias que en las últimas décadas se encuentran en el origen de las transformaciones de las relaciones sociolaborales. Se analizan fundamentalmente las repercusiones que ha planteado la incorporación del conocimiento y la intelectualización de los contenidos del trabajo a contextos determinados por las nuevas formas de producción. Ello se traduce en cambios en las formas de entender los recursos humanos y, consecuentemente, en las prácticas concretas que implica su gestión. Los recursos humanos adquieren, en la nueva situación, un protagonismo insospechado para los planteamientos tradicionales a partir del reconocimiento del hecho de que las personas son portadoras de recursos especialmente valiosos para las organizaciones empresariales.

**Palabras clave:** cambio, conocimiento, recursos humanos, contrato psicológico.

## 1.- Dinámica y dimensiones del cambio

Si existe algún concepto, especialmente significativo, que se repita insistentemente en este período de transición de la modernidad a la posmodernidad, quizás no sea otro que el de **cambio**. Si atendemos a la literatura más o menos científica disponible podemos observar, sin grandes dificultades, que la idea de cambio se encuentra tanto en los títulos como en los contenidos. Cambia la sociedad, los valores, la familia, las organizaciones, los modos de producción, las condiciones de empleo... Siempre han existido cambios, pero parece que en ninguna otra etapa de la historia nos habíamos ocupado tanto de ellos. ¿Por qué en los últimos treinta años se han multiplicado las publicaciones que pretenden, de forma explícita, anticipar los cambios y establecer, con más o menos fortuna, la dirección de los mismos? ¿Por qué resulta prácticamente imposible acercarnos a cualquier texto sobre

---

<sup>1</sup> Artículo publicado de la revista *INFORMACIÓ PSICOLÒGICA*, nº 81. Colegio Oficial de Psicólogos del País Valencià. Pags. 3 – 11. Valencia, mayo, 2003

gestión empresarial que no conceda un espacio relevante de sus páginas a lo que se ha venido en llamar el *management* del cambio?

Tanta insistencia no puede responder exclusivamente a una moda pasajera. Podemos hacer un breve repaso de las modificaciones que hemos podido vivir las personas que pertenecemos aproximadamente a una misma generación para establecer, aunque sea sólo intuitivamente, las dimensiones del cambio en que estamos inmersos, del que formamos parte y somos protagonistas al mismo tiempo que “víctimas”, según la posición de partida de cada uno. Ni que decir tiene que nos referimos aquí, fundamentalmente, a las condiciones del llamado primer mundo, porque otro tratamiento merecería el abordaje de la cuestión en el segundo y tercero; y un tratamiento mucho más específico en cuanto se refiere al cuarto mundo que coexiste espacialmente con el nuestro, aunque, en la mayoría de las ocasiones se vuelve transparente a nuestros ojos.

Por otra parte, necesitamos comprender que el cambio se está produciendo de manera global, sistémica, afectando a toda la sociedad y no sólo a las organizaciones empresariales. Estas se convierten en agentes del cambio potenciándolo, pero también en rehenes que han de anticiparlo y adoptar nuevas formas de abordaje, no sólo reactivas a través de movimientos adaptativos, que en muchos casos son insuficientes o tardíos, sino también proactivas, transformándose ellas mismas tanto en su morfología (arquitectura) como en su dinámica (adaptabilidad); tanto en sus potencialidades actuales como en la previsión de sus capacidades futuras.

### ***1.1.- El cambio en las condiciones socioeconómicas.***

De forma más o menos taquigráfica podemos identificar algunas de las modificaciones recientes más relevantes en nuestro entorno socioeconómico:

- Se amplían los contenidos que han formado parte tradicionalmente del mercado. En este sentido, se incorporan al ámbito del intercambio de servicios por dinero una serie de actividades que correspondían, hasta hace poco, a las redes de

apoyo social: cuidado de ancianos y de niños, ocio, relaciones interpersonales, etc. Ello supone que a estas actividades, realizadas anteriormente a través de un mundo de relaciones basado en la reciprocidad, se les adscribe ahora un *precio* y se convierten en objeto de transacción económica. Inmediatamente aparecen, de forma consecuente nuevas figuras profesionales, que han de disponer de saberes y competencias específicas.

- El hecho de que muchas de las actividades, de nueva incorporación al mercado, fueran anteriormente realizadas por mujeres facilita la aceleración de la incorporación de éstas al mercado laboral. En el medio y largo plazo, y derivado de la valoración económica de las actividades, progresivamente van dejando de ser consideradas como actividades feminizadas. Si a este hecho añadimos la rápida incorporación de mujeres a la cultura y a la formación profesional, obtenemos un proceso acelerado de su incorporación a puestos técnicos y directivos (aunque no tan acelerado como algunos desearíamos).
- El concepto de ciudadanía va eliminando componentes políticos e ideológicos, que inciden en la dinámica de las instituciones democráticas, para ampliar la dimensión económica de los individuos de forma que, en la práctica, se equipara el ciudadano con el consumidor. Ello provoca que la incidencia de las diferentes políticas socioeconómicas en las posibilidades de consumo sean ya más relevantes que los planteamientos de tipo social, regidos por valores ideológicos, que parten de un modelo definido y explícito de sociedad y de relaciones entre personas y colectivos, que dio lugar a los valores que ahora empiezan a denominarse ya como tradicionales para distinguirlos de los nuevos.
- El aumento progresivo y sostenido del nivel cultural medio de la población se traduce en mayores exigencias de calidad en el consumo de bienes y servicios, así como en una progresiva demanda de personalización de los mismos.

- La prolongación de la formación obligatoria de los adolescentes y jóvenes provoca al menos cuatro efectos, casi inmediatos, cuya incidencia conviene señalar:
  1. Se difiere la incorporación de los jóvenes al mercado laboral pero en ningún caso al consumo. Son agentes económicos efectivos y constituyen un segmento relevante de clientes potenciales para casi cualquier ámbito económico.
  2. Se mejora substancialmente el nivel cultural medio de la población, y ello facilita el aumento de exigencia en las relaciones de intercambio económico.
  3. Se profundiza en la función de selección social que tradicionalmente ha tenido el sistema educativo. Las personas que no superan la selección se convierten en inempleables, o destinados a ocupar las posiciones más precarias en el mercado laboral.
  4. Aumenta la competencia de “muchas personas bien formadas” para “pocos empleos bien retribuidos disponibles”
- La extensión de las nuevas tecnologías, que permite a la mayoría de la población disponer de instrumentos altamente sofisticados a un precio accesible, y que están transformando los estilos de vida, las relaciones interpersonales y las prácticas de consumo.

### ***1.2.- Cambios en las condiciones de supervivencia y competitividad de las empresas.***

A grandes rasgos estas son algunas de las características del cambio:

- La pirámide deja de ser progresivamente la representación gráfica más habitual de la empresa. Las organizaciones se hacen más planas disminuyendo sus niveles jerárquicos, y la red se impone como referencia visual. El trabajo en equipo sustituye, en muchas ocasiones, a la organización centrada en la secuencia de puestos de trabajo tradicionales; el concepto de rol, que plantea exigencias de actuación más amplias, sustituye al de puesto de trabajo; la gestión por procesos compite con la tradicional división en áreas funcionales; y las actuaciones de reingeniería plantean que toda actividad se centre en la creación de valor.
- La idea de cliente se impone como rectora de las nuevas formas de organización de los procesos productivos. Se trate de un cliente, interno o externo, la cuestión es que la actividad ha de legitimarse en su existencia por el hecho de añadir valor y satisfacer necesidades de clientes.
- Como resultado de todo lo anterior (y al mismo tiempo como causa, en una relación de reciprocidad) se generalizan los procesos de externalización de diferentes partes de los procesos productivos, fragmentándolos en su ejecución y asunción de riesgos, e imponiendo formas de cooperación y/o subordinación entre empresas, determinadas por modelos de red.
- La aceleración del cambio tecnológico impone modificaciones conceptuales en los sistemas productivos y en los contenidos del trabajo, que se hace cada vez más mental, al incorporar la exigencia de manejar mayores volúmenes de información.
- La globalización económica obliga a abandonar los territorios de referencia tradicionales de las empresas, ampliándolos, tanto en el ámbito de la producción como en la consideración de los mercados (ruptura de barreras comerciales).
- Se reducen los tiempos de respuesta permitidos a la empresa ante las demandas del mercado. Los tiempos de respuesta se convierten incluso en negativos, al

verse obligadas las empresas a invertir en la anticipación. De esta manera la planificación estratégica, que se había convertido tradicionalmente en la forma de conseguir objetivos en el medio y largo plazo se reconvierte en una actividad continua y penetra en todos los ámbitos de la gestión, incluso de aquellos que habitualmente se habían considerado como operativos y tácticos: aparece la llamada gestión estratégica como complemento imprescindible a la planificación.

- La calidad se convierte en un factor, no sólo de competitividad, sino también de supervivencia.
- El ciclo de vida de los productos y servicios se reduce. Pero además, las demandas de personalización de los mismos aumenta, lo que supone incorporar grandes dosis de complejidad a los sistemas productivos.
- Se multiplica la cantidad de información disponible y la velocidad de su flujo, por lo que se hace imprescindible la gestión de la misma. Ello implicará la preponderancia progresiva de los llamados ***trabajadores del conocimiento***.
- Se reducen las plantillas, generándose estructuras de personal fijo cada vez menores y contratando en función de las exigencias cambiantes del mercado.

### ***1.3.- Cambios en las relaciones laborales***

- Se flexibilizan las formas de contratación y las relaciones laborales se hacen generalmente más vulnerables.
- Se exige de los trabajadores que no sólo obedezcan órdenes de forma disciplinada, sino que se incorporen a procesos de mejora continua, que muestren disponibilidad, que tengan iniciativa, que resuelvan problemas, etc. Ello exige elevados niveles de implicación que pueden chocar con la inestabilidad de las relaciones laborales que la empresa ofrece.

- Aumentan los candidatos profesionalmente formados al empleo y, al mismo tiempo, las empresas tienen, en muchas ocasiones, grandes dificultades para atraer y mantener a profesionales altamente cualificados.
- Ruptura del contrato psicológico tradicional basado en que la empresa garantiza estabilidad en el empleo y una carrera profesional más o menos previsible y el trabajador ofrece lealtad absoluta.
- Demandas de flexibilidad, polivalencia y plurivalencia al personal, a fin de aumentar la capacidad de adaptación de la empresa a las condiciones cambiantes del entorno. En este sentido, no resulta extraño que se exijan cualificaciones profesionales superiores a las demandadas por los contenidos concretos del trabajo.

El listado de cambios que hemos presentado está ocurriendo ahora mismo y nosotros formamos parte de él. El cambio no nos es ajeno, vivimos en él y, en ocasiones frente a él. Para tomar conciencia de sus dimensiones quizás resulte útil considerar algunos hechos que tal vez tengan la virtud de acercarnos a su naturaleza y dirección:

- Probablemente una de las señales más reveladoras de las modificaciones que se están produciendo en las organizaciones empresariales lo constituya el hecho de que, al comienzo de la Revolución Industrial, la mayoría de los trabajadores eran empleados de fábrica, es decir, personal que realizaba su trabajo con las manos o en relación directa con una herramienta mecánica más o menos sofisticada (*Drucker, 1994*). En 1984 constituían aproximadamente el 60% de la fuerza laboral, y en el año 2000, en los países desarrollados, este tipo de trabajadores no representa más del 25% del total.
- En Europa Occidental, entre los años 1974 y 1989, el sector servicios aumentó su contribución a la creación de empleo en un 37%, lo que es equivalente,

exactamente, a la pérdida que se experimentó en los sectores primario y secundario (*Flipo, 1989*). En estos momentos, más del 60% de la población ocupada en España pertenece al sector servicios.

- Aproximadamente cada 15 años se duplica el volumen de los saberes técnico-profesionales disponibles para la humanidad, independientemente de que su distribución sea asimétrica e injusta.

Además de estos tres hechos, que entendemos especialmente reveladores de las dimensiones del cambio en que nos encontramos inmersos, podemos realizar un pequeño ejercicio experiencial de memoria. Simplemente, recordemos, y ya nos puede resultar costoso, como era una oficina hace 25 años, cuáles eran sus herramientas de trabajo, cuáles las habilidades que se valoraban en el personal, cuáles sus capacidades de obtención de resultados y su productividad, medida en cualquiera de los criterios que quieran elegirse.

Puede afirmarse que nos encontramos ante un momento único en la historia. A lo largo del siglo XX la humanidad ha cambiado más que durante los anteriores dos mil años. Y para que esto fuese posible el cambio ha tenido que producirse a una velocidad vertiginosa, mayor que nuestra propia capacidad de asimilación.

La dificultad de asimilación de los cambios se acrecienta si consideramos que una de las consecuencias más relevantes de los mismos es la complejidad, que convierte la realidad en ambigua para nosotros. No se trata sólo de que la realidad social, y por tanto las organizaciones empresariales, sean complicadas, en el sentido de que sean muchos los elementos relevantes que la componen y las relaciones entre los mismos. Este no dejaría de ser un problema exclusivamente técnico y por tanto resoluble a más o menos largo plazo. Se trata de que los resultados de nuestras acciones incorporan cada vez más factores de imprevisibilidad (*Morín, 1993, Hervé, 1994*). La necesidad de obtener un mínimo de sensación de control y de predictibilidad produce que las organizaciones respondan a la complejidad con un aumento de sus relaciones y acaparando información, hasta el punto de



que ya Mintzberg, en 1989, llega a acusar a las organizaciones modernas de haber construido una sociedad ingobernable.

Gestionar el cambio no constituye una moda implantada por los diversos gurús del *management*. Constituye, casi, la única posibilidad de tener esperanza en nuestra capacidad de pilotar la organización en el mar turbulento de la complejidad. Es por ello que la gestión del cambio se incorpora, de forma inevitable a los roles de dirección de las empresas.

## **2.- La organización presente-futura**

Desde el reconocimiento de nuestra incapacidad para generar una proyección prospectiva de la empresa del futuro hemos de decir que lo que aquí se refleja no pretende ser otra cosa que la constatación de las actuales tendencias de definición empresarial, considerando que las diferentes propuestas que se indican han de ser entendidas en el contexto de complejidad a que nos hemos referido.

Por otra parte, es conveniente considerar que los cambios no se producen de manera uniforme y simultánea en todos los sectores y en todos los ámbitos socioeconómicos y organizativos. Así, puede constatarse en estos momentos que, cuando se ha anunciado y afirmado repetidamente la obsolescencia de modelos empresariales de corte taylorista, por ejemplo, seguimos teniendo la oportunidad de observar empresas que aplican los principios del *management científico* de forma más o menos explícita. Lo mismo podemos constatar con afirmaciones que se refieren a la calidad como una condición de supervivencia en el mercado, al mismo tiempo que encontramos un enorme número de empresas que ni siquiera se han planteado superficialmente la cuestión, y sin embargo sobreviven y obtienen beneficios año tras año.

Realizar predicciones en un entorno turbulento y complejo resulta un atrevimiento por el que, entendemos, resulta imprescindible disculparse.

En todo caso consideramos que merece la pena asumir el reto. Para ello plantearemos la cuestión a partir de un eje vertebrador que tiene como componente esencial una de las características más sobresalientes en la historia de las organizaciones empresariales en el último siglo: el **conocimiento**. La organización del futuro es una organización del conocimiento y su principal actividad consiste precisamente en gestionar conocimiento.

Ello ha implicado que el concepto de **Recursos Humanos** ha sufrido en los últimos años una profunda transformación derivada en gran parte de la necesidad de las organizaciones de dotarse de conocimiento y transformar éste en capacidades disponibles. La complejidad se ha de abordar, necesariamente, a través del desarrollo del conocimiento en todos los niveles de la organización.

En primer lugar hay que asumir que efectivamente, el conocimiento es una cualidad de los individuos y de los equipos de personas que, en tanto de depositarias activas del conocimiento, y por tanto de las competencias, pasan a conceptualizarse en tanto que generadoras de capacidades que pueden ponerse o no a disposición de objetivos de la organización (Filella, 1994). Tal como señala P. Drucker (1989, 1996), las nuevas empresas giran más alrededor de los trabajadores del conocimiento, que se caracterizan por una profesionalización creciente, y menos en torno a la figura tradicional del administrador. De este modo, el status de muchos profesionales se equipara cada vez más al de los gerentes.

El cambio conceptual de Recursos Humanos a Personas con Recursos (Gasalla, 1993, Filella, 1994) ha supuesto el desarrollo y la mayor visibilidad de las cuestiones que inciden en los aspectos psicosociales de la relación entre el individuo y la organización: satisfacción, implicación, motivación, trabajo en equipo, toma de decisiones, contrato psicológico, cooperación, etc. En este sentido no puede ignorarse el hecho de que las organizaciones son entidades construidas socio-cognitivamente (Weick, 1979), y que cualquier estrategia de cambio organizativo acaba dependiendo del concepto de comunicación en el que se basa (Doppler y Lauterburg, 1998).

El reconocimiento de la empresa del futuro como organización de conocimiento permite proyectar algunas de las actuales tendencias, que reunimos en cinco grandes bloques:

1. Transformación de la arquitectura organizativa (ruptura de fronteras internas).
2. Transformación de la relaciones entre empresas (ruptura de las fronteras externas).
3. Transformación de los contenidos del trabajo y de los sistemas de producción.
4. Transformación de las relaciones laborales (ruptura del contrato psicológico tradicional).
5. Transformación de las funciones directivas.

### ***2.1.- Transformación de la arquitectura organizativa (ruptura de fronteras internas).***

La arquitectura, es decir la forma en que se establecen y relacionan las diferentes unidades de trabajo y los centros de decisión, se transforma de manera que los, hasta ahora, llamados departamentos se hacen más pequeños o se subdividen en unidades menores cuyo referencia son los equipos de trabajo, altamente orientados a la consecución de resultados. Los equipos resultan mucho más flexibles, económicos y polivalentes y, al mismo tiempo, con capaces de soportar una mayor presión hacia los resultados. En los equipos, el saber, el conocimiento, acaba predominado sobre la jerarquía a la hora de la toma decisiones.

La incorporación de los procesos como elemento clave alrededor del cual se organiza la actividad de la empresa devalúa las fronteras entre departamentos dado que los procesos las atraviesan, y son las diferentes unidades organizativas las que han de ponerse a su servicio para garantizar la eficacia y la eficiencia.

Las consecuencias del protagonismo de los equipos y de la incorporación de los procesos provocan el derrumbamiento de las fronteras organizativas internas. Pero las consecuencias van mucho más allá y adquieren un mayor calado. Efectivamente, por una parte se transforman las relaciones de poder e influencia, y por otra se obliga a que las personas

hayan de considerar que sus posibilidades de promoción ya no pasarán, con facilidad, por el ascenso a través de la pirámide organizativa, sino más bien por encontrar espacios de influencia en las diferentes dinámicas de cooperación que necesariamente han de producirse. Asimismo, esta ruptura provocará la caducidad de las antiguas formas de retribución del personal, antes perfectamente definidas en función de la posición ocupada y ahora evaluada a partir de criterios que consideraran, fundamentalmente, dos criterios básicos: la dificultad de sustitución de la persona (es decir, de sus conocimientos y capacidades) y el valor que es capaz de añadir a los procesos en que participa. No es necesario decir que la inestabilidad de esta última forma de establecer la retribución del personal se traduce en una mayor tensión en los individuos y les obliga a ser más competitivos al tiempo que más cooperativos. Las formas de retribución variable alejan a las personas de la estabilidad y seguridad que provocaba la posición en la escala jerárquica. Y la modificación de los criterios retributivos no es más que una de las consecuencias más o menos inmediatas.

## **2.2.- Transformación de las relaciones entre empresas (ruptura de las fronteras externas).**

La propia idea de proceso como elemento clave alrededor del cual se articula la actividad empresarial obliga a pensar la empresa en términos de actividades de valor añadido que se incorporan a los procesos básicos. La perspectiva del proceso contiene, por tanto, el germen de la externalización de actividades. Estas han de ser realizadas de manera que se incorpore el mayor valor al menor coste. Y lo que es más importante, de la manera en que menos se hipoteque la estructura empresarial. Todo lo que se puede hacer fuera con garantías no ha de realizarse dentro. La empresa intenta conservar, exclusivamente aquellas competencias y capacidades que considera críticas y diferenciadoras, aquello que Hamel y Prahalad (1997) han venido a denominar **competencias esenciales**.

Por lo tanto, la idea de proceso así considerada constituye la base sobre la que se asientan la externalización de actividades y muchas de las fórmulas de cooperación entre empresas.

Consecuentemente, las redes de empresas se constituyen en una imagen habitual para representar las relaciones entre empresas. La red de empresas permite una mayor capacidad de adaptación a las condiciones cambiantes del entorno y facilitan por otra parte la dispersión de riesgos.

Si en las empresas clásicas de la Revolución Industrial, uno de los problemas fundamentales fue la construcción piramidal de la estructura organizativa, a partir de la definición de áreas funcionales y la agrupación de actividades dotadas de ciertas similitudes y las exigencias de comunalidad de los recursos, en las empresas posmodernas el problema consiste en articular formas adecuadas de establecer relaciones entre organizaciones que se complementen entre sí y encuentren nuevas formas de obtener sinergias.

Podemos decir que el problema había sido hasta ahora de ingeniería, dado que se trataba de establecer los flujos de trabajo, fijar fases, considerar límites en cuanto a las responsabilidades respecto a los resultados obtenidos, garantizando la eficacia y buscando la optimización de la eficiencia. Precisamente la obsesión por la eficiencia ha llevado a muchas organizaciones empresariales a drásticas reducciones de plantilla de las que en estos momentos pueden llegar a arrepentirse ya que una gran parte del personal excluido incorporaba, en muchas ocasiones, un conocimiento valioso que hubiese resultado aprovechable si el único criterio aplicado no hubiese sido la reducción de costes. En todo caso, cabe considerar aquí que la reducción de plantillas, en la mayoría de los casos, no ha supuesto una reducción equivalente de la actividad de los individuos sino, más bien, un aumento creciente de las responsabilidades asumidas por estos ante la empresa (*Moss Kanter, 1997*).

En estos momentos el problema es más bien de tipo arquitectónico, de manera que los retos tienen que ver con crear estructuras a partir de replantear los componentes de la organización misma; el nuevo reto del diseño organizativo no da por supuesto que la eficacia se encuentre garantizada *a priori*, sino que se propone incorporar modelos que la hagan más probable, tanto en los momentos presentes como en el futuro. La actividad de

diseño organizativo ya no se realiza sólo en el interior de las fronteras de la empresa sino que abarca conjuntos de organizaciones que comparten procesos y que añaden valor a los mismos (Tomasko 1996). Cada una de las piezas que se incorpora a la composición arquitectónica ha de proporcionar un conocimiento (competencias esenciales) diferenciado y complementario.

La nueva arquitectura organizativa pretende estar preparada para el cambio y no para la estabilidad, necesita ser flexible y para ello ha de sacrificar elementos que resultaban irrenunciables en la empresa tradicional y que ahora se cuestionan. Efectivamente, uno de los principales efectos de la nueva perspectiva es que las fronteras entre organizaciones que pertenecen a una misma red son extremadamente finas y ambiguas, por lo que resultan fáciles de traspasar y de replantear. A cambio se pierde, por una parte identidad, dado que lo que no se limita difícilmente se define y se reconoce como diferenciado; y por otra parte se pierde soberanía, dado que la dirección ya no podrá tomar decisiones estratégicas sin considerar la posición e intereses de sus socios de red.

La pérdida de identidad organizativa empieza ya a plantear diversos problemas en la configuración de climas socio-organizativos adecuados para el trabajo. Lógicamente, a las personas les resulta mucho más difícil implicarse en una red que en una organización perfectamente definida en la que se conocen los decisores y se abarcan los objetivos estratégicos, aunque sólo sea como visión susceptible de ser compartida. La red, diseñada para afrontar la inestabilidad y el cambio, es más incapaz de generar una imagen estable con la que identificarse. A partir de estas premisas, los individuos tenderán a implicarse más con sus respectivos equipos y pequeñas unidades de trabajo que con la organización entendida en sentido amplio; y más con sus objetivos de proyecto y carrera profesional personal que con las más o menos grandilocuentes declaraciones de *misión* de empresa.

### ***2.3.- Transformación de los contenidos del trabajo y de los sistemas de producción.***

El trabajo manual y mecánico resulta mucho más controlable y evaluable, en términos objetivos, que el trabajo con altos componentes intelectuales. Por tanto, las formas de

supervisión no pueden ser equivalentes. El trabajo que se desarrolla con información, y que es el resultado de la aplicación de conocimientos, requiere que el compromiso y la implicación sean mucho mayores (*Moss Kanter 1997*).

De la inversión de los términos (del trabajo manual a la preponderancia de lo intelectual) es responsable directa la revolución de la información que ha acompañado las transformaciones de los mercados. Así por ejemplo, en las actividades comerciales se han ido eliminando los *stocks* y sustituyéndose por sistemas de información, y en la industria puede decirse que se reducen los puestos de directivos intermedios al doble de velocidad que se crean (*Stewart, 1998*) debido, en gran medida, a que sus funciones estaban relacionadas directamente con el control que ahora se realiza a través de sofisticados sistemas informáticos.

En todo caso, podemos decir que la transformación de los sistemas de producción, y por tanto de los contenidos del trabajo, ha venido determinada por dos factores complementarios:

- La reducción de la cantidad de trabajo humano que implica manipulación de objetos, que está siendo sustituido por tecnología en prácticamente todos los sectores. Ello produce la aparición de más y mejores productos y servicios al tiempo que más económicos.
- La producción se desarrolla, no en grandes series uniformes que permitían a los planificadores diseñar largos flujos de trabajo homogéneo, sino en pequeñas series, e incluso productos absolutamente personalizados en función de las demandas de los clientes.

Cualquiera de estos dos factores implica un aumento considerable de información que será procesada informáticamente. Pero la interpretación no mecánica de la misma requiere personas con niveles de conocimiento cada vez mas elevados. De esta manera, la capacidad para organizar e interpretar información compleja y altamente especializada constituye una

competencia esencial en cada vez más organizaciones empresariales. En este sentido, aproximadamente un tercio del capital invertido por las empresas en los países desarrollados lo es en la adquisición de equipos destinados al manejo de datos y a la gestión de información (*Drucker, 1995*); consecuentemente, ha de aumentar la proporción de personal ocupado en el manejo de esos equipos.

Podemos decir que la propia revolución de la información ha sido capaz de provocar una mutación fundamental en las relaciones entre las personas y las máquinas, en los sistemas sociotécnicos, de tal manera que se ha pasado de “trabajar con las máquinas” a gestionar la información con la que las máquinas trabajan.

#### ***2.4.- Transformación de las relaciones laborales (ruptura del contrato psicológico tradicional).***

Las nuevas formas de organización del trabajo están motivando un cambio profundo en el terreno de las relaciones laborales y quizás su manifestación más evidente se está produciendo en la transformación del contrato psicológico entre la empresa y el trabajador. El concepto de contrato psicológico implica la consideración de las diferentes expectativas que trabajadores y organización desarrollan, y que se establecen como criterios capaces de pautar sus relaciones mutuas (*Rousseau, 1989*).

Resulta sencillo identificar las condiciones del cambio en el contrato psicológico en la posmodernidad. Efectivamente, el contrato tradicional se basaba fundamentalmente en el hecho de que la empresa ofrecía al empleado una remuneración regular, una vinculación laboral perdurable y la posibilidad de desarrollar una determinada carrera profesional en el contexto de la organización, de tal manera que podemos resumir la oferta de la empresa en términos de seguridad para los individuos. Por otra parte el trabajador ha de aportar lealtad y fidelidad a la empresa, rendimiento, responsabilidad y, al menos cierta implicación en los objetivos de la organización. Las nuevas condiciones no permiten ya, para muchas organizaciones, mantener estos compromisos y los presupuestos en que se fundamentan. Las empresas se encuentran cada vez menos en disposición de garantizar empleo para



siempre y, mucho menos aún, una cierta previsibilidad para las carreras profesionales de sus empleados.

La transformación del contrato psicológico obliga ya a replantearse la relación entre empresa y trabajador más allá de los condicionamientos legales, y ello es así en la medida que esta transformación afecta a factores motivacionales especialmente relevantes en un momento en el que la actividad se hace más intelectual, y el conocimiento se encuentra, en su mayor parte, en las propias personas más que en las estructuras empresariales.

Podemos plantear, a grandes rasgos cuales serán, están empezando a ser, los factores a partir de los cuales se comienza a componer el nuevo contrato psicológico, que se establece, fundamentalmente con aquellos trabajadores que realizan una actividad con mayores componentes de conocimiento:

- La empresa ha de pasar de garantizar la seguridad en el empleo a facilitar la empleabilidad, es decir, la capacidad de los individuos para continuar siendo atractivos a los empleadores. Ello pasa por la formación permanente, el desarrollo constante, la actualización de las competencias profesionales, y el crecimiento individual.
- Los individuos han de encontrar en la empresa nuevas y continuas oportunidades de aprendizaje.
- Las personas han de incorporarse a los procesos de innovación que los mantienen profesionalmente activos.
- La empresa ha de dotar de autonomía a sus empleados planteando, de este modo, un cambio profundo en las relaciones de control de actividades. Este ha de realizarse cada vez más en función de criterios de resultado y no de presencia en el lugar de trabajo.

- No puede perderse de vista el sentido de misión en las actividades de los empleados, que han de comprobar cotidianamente que su actividad se encuentra en el contexto de objetivos organizativos mayores, a fin de identificar su propia aportación de valor añadido.
- La empresa ha de propiciar el trabajo en equipo, que permite la identificación de las personas con un grupo, así como con objetivos de proyecto, y facilita que se desarrolle el sentimiento de pertenencia.
- En los trabajadores del conocimiento, además, la empresa ha de ser capaz de establecer diferentes itinerarios de carrera profesional de manera que, cuando desaparece la posibilidad de progresar en la escala jerárquica, dado que ésta se reduce en altura, los profesionales han de tener la posibilidad de ascender a través del reconocimiento de sus aportaciones y de la asunción de responsabilidades crecientes.

### ***2.5.- Transformación de las funciones directivas.***

En las empresas tradicionales la formación de los directivos había sido casi exclusivamente técnica. Se exigía de ellos que fueran capaces de planificar en su ámbito de responsabilidad, ejecutar y controlar adecuadamente. En estos momentos necesitan conocer cada vez más acerca de cuestiones como motivación, clima laboral, trabajo en equipo, etc. Estas materias se han incorporado a los contenidos de cualquiera escuela de negocios con un mínimo de prestigio y responden a una necesidad experimentada por los propios directivos: cada vez más dependen de la discrecionalidad de sus colaboradores. Un ejemplo puede ilustrar la situación: hace unas décadas un mando intermedio disponía generalmente de los recursos necesarios para “obligar” a un subordinado a realizar un trabajo manual (por ejemplo trasladar alguna cosa), es decir, sabía cómo hacer que las cosas ocurriesen y por tanto podía garantizar unos resultados aproximados sin necesidad de contar, imprescindiblemente, con la opinión o el beneplácito de los trabajadores a su cargo. Pero ¿como puede obligar un directivo a que su equipo de trabajo genere ideas, o plantee posibles mejoras, u obtenga

resultados con elevados componentes intelectuales?. Sin la motivación de los individuos y de los grupos el trabajo con componentes intelectuales es difícil garantizar resultados con unos niveles mínimos de calidad y relevancia. En el primer caso el directivo podía imponer desde la jerarquía, en el segundo ha de convertirse en alguien que gestiona su propio conocimiento y el de su equipo, y ahí no vale la jerarquía, ahí vale la capacidad para generar y mantener un clima de trabajo adecuado. Las habilidades implicadas en una y otra situación son diferentes. En la primera se requiere planificación, control y supervisión; en la segunda se hacen necesarias capacidades relacionadas con la comunicación, prestar apoyo, liderar grupos, reconocer las aportaciones individuales, etc. Podemos decir que la gestión del conocimiento requiere *managers* capaces de relacionarse eficazmente con las personas que poseen esos conocimientos.

Cada vez más, el directivo se parece a un consultor altamente cualificado de su equipo, y a un entrenador de profesionales, que a un controlador-supervisor. Es por ello que cambian también las competencias necesarias para el ejercicio del rol de *manager*. En este sentido, ha de conseguir identificar y operativizar objetivos generando la suficiente visión para que también sus colaboradores los perciban; pero al mismo tiempo ha de ser capaz de tratar con grupos de personas que, en muchas ocasiones, poseen conocimientos especializados superiores a los suyos propios. La capacidad de liderazgo aparece cada vez con más fuerza como una de las competencias esenciales de los directivos, independientemente de la posición ocupada en la escala jerárquica.

La empresa del conocimiento constituye un tipo de organización en el que van parejos el saber y el poder. La influencia de quien posee el conocimiento y puede ponerlo a disposición de los objetivos de la empresa tiende a ser mayor que la de quien ocupa determinada posición en la jerarquía. Ello implica profesionalizar la función directiva en relación a las nuevas condiciones, y para ello se hace necesario que el *manager* adquiera y desarrolle competencias imprescindibles del tipo de:

- Capacidad para la síntesis, que se genera a partir de la comprensión de las relaciones entre los elementos de situaciones técnicas y sociales complejas.

- Manejo de la ambigüedad en los recursos disponibles, garantizando los resultados.
- Competencia para gestionar equipos compuestos de personas altamente cualificadas pero muy diferentes en sus características personales.
- Actualización permanente de sus conocimientos y competencias profesionales.
- Capacidad para armonizar intereses aparentemente contrapuestos, en procesos de negociación casi permanentes.
- Apertura al cambio
- Una actitud permanentemente ética que le permita obtener credibilidad ante sus colaboradores.

\*\*\* \*\*

En resumen, las organizaciones, a fuerza de tecnología, que pretendió, durante casi todo el último siglo, reducir personal y aumentar los niveles de eficiencia a través del trabajo de las máquinas han acabado, paradójicamente, dependiendo más de las personas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Doppler, K. Y Lauterburg, Ch.:** *Change Management. Cómo configurar el cambio en las empresas.* Ariel, 1998.
- Drucker, P.:** *La gestión en un tiempo de grandes cambios.* Edhasa, 1996.
- Drucker, P. (1994):** *La Sociedad Poscapitalista.* Apóstrofe, 1998.
- Filella, J.:** “Persona y organización: de estructuras convencionales a formas funcionales”. En Recio y Lozano eds.: *Persona y Empresa.* ESADE, 1994, pp. 37-97.
- Flipo, J.P.:** *Gestión de empresas de servicios.* EADA Gestión, 1989.
- Gasalla, J.M<sup>a</sup>.:** *La Nueva Dirección de Personas. Marco paradójico del talento directivo.* Pirámide, 1993.
- Hamel y Prahalad:** *Compitiendo por el futuro.* Ariel, 1997.
- Hervé, S.:** *El Big Bang de las organizaciones.* Ediciones B, 1994.
- Mintzberg, H. (1989):** *Mintzberg on Management. Inside Our Strange World of Organizations,* Free Press, Nueva York. Versión homónima castellana, Diaz de Santos, Madrid, 1991.
- Morin, E.:** *Introducción al pensamiento complejo.* Gedisa, 1994.
- Moss Kanter, R.:** *On de Frontiers of Management.* Harvard Business School, Boston, 1997.
- Tomasko, R.M.:** *Repensar la empresa. La arquitectura del cambio.* Paidós, 1996.
- Rousseau, D.:** “Psychological and Implied Contracts in Organizations”. En *Employee Responsibilities and Rights Journal.* Vol. 2, nº 1, pp. 132-136. 1989.
- Senge, P. M.:** *La quinta disciplina.* Ediciones Granica, 1.992.
- Stewart, Th. A.:** *La nueva riqueza de las organizaciones: el capital intelectual.* Granica, 1998.
- Watzlawick, P, Beavin, J. y Jackson, D:** *Teoría de la comunicación Humana.* Herder, 1985.
- Weick, K.E.:** *The Social Psychology of Organizing.* Addison-Wesley, Reading, Ma. 1979.