

**MANUEL HERRAN
ROMERO - GIRON**

**LA ESTRATEGIA SOCIAL
DE LA EMPRESA**

C U A D E R N O S

EMPRESA Y HUMANISMO

I N S T I T U T O

8

INDICE

1. Introducción
 - 1.1. Situación actual de la Empresa
 - 1.2. Necesidad de superación de múltiples contradicciones
 - 1.3. Interdependencia e interacción entre lo Económico y lo Social
 - 1.4. Dimensión humana de la Productividad
2. La Estrategia Social
 - 2.1. La Dirección participativa
 - 2.2. El Marketing Social
 - 2.3. Otras formas de Estrategia Social
 - I. COMUNICACION
 - II. PARTICIPACION DIRECTA E INDIRECTA
 - CIRCULOS DE CALIDAD
 - Beneficios para la Organización
 - Beneficios para los trabajadores
 - ENCUESTAS DE ACTITUD
 - SISTEMAS DE EVALUACION
 - III. FORMACIÓN
 - Mandos
 - Representantes
- IV. POLITICA DE RETRIBUCIONES Y BENEFICIOS SOCIALES
 - 2.4. Políticas Sociales más recientes en las Empresas de los EE.UU.
- Conclusiones del Estudio
 - A. Factores del Entorno y características de la Empresa
 - B. Seguridad en el Empleo
 - C. Promoción Interna de la Empresa.
 - D. Influencia e Iniciativa de la Dirección de Personal.
 - E. Políticas de Retribución y Beneficios Sociales.
 - F. Mecanismos de Información y Programas de Comunicación.
 - G. Selección, Desarrollo y Evaluación de los Mandos.
3. Conclusiones
- LA TEORIA Z
- BIBLIOGRAFIA

1. Introducción

Antes de desarrollar el concepto de la Estrategia Social en las diversas formas que se puede realizar en la práctica, conviene hacer algunas consideraciones sobre las circunstancias que justifican en la actualidad la necesidad de que las Empresas adopten una actitud estratégica en la ampliación de sus políticas sociales.

1.1. Situación actual de la Empresa

Siguiendo la exposición que hace Gelinier en su conocida obra sobre "Estrategia Social",¹ se puede afirmar que hoy día es en la Empresa "donde se produce realmente la expresión del progreso actual de los años en que nos ha tocado vivir".

La Empresa constituye la síntesis de la producción de bienes y servicios, ya que todos los bienes y servicios con que se cuenta en el mundo moderno se consiguen a través de la Organización Empresarial. Todo ésto configura a la Empresa como la célula fundamental dentro del sistema social actual.

La Empresa ha sabido hacer progresar continuamente su eficacia técnica y económica. Lugar de encuentro y de intercambio entre

diversas partes interesadas (clientes, proveedores, accionistas, etc.), ha sabido integrar sus tensiones y sus conflictos en una síntesis creadora. Ahora bien, *¿qué ocurre en el plano social? En el plano social, se suele observar muy frecuentemente el fracaso.* La Empresa ha quedado transformada en campo de batalla, con bloqueo del diálogo, oscilación permanente y desperdicio inmenso de recursos económicos y de valores humanos.

Salir de este despilfarro, consiguiendo un mínimo de armonía social, constituye para la Empresa lo que se ha denominado "un imperativo de supervivencia".

Para lograrlo realmente, las buenas intenciones no bastan, hacen falta métodos de acción precisos para conseguir una mejor productividad social.

1.2. Necesidad de superación de múltiples contradicciones

Otro fenómeno que se observa, dentro de la Empresa, es que las dificultades e incertidumbres actuales han dado lugar a un clima de tensiones, produciéndose múltiples contradicciones, entre ellas las siguientes:

- Se fomenta constantemente la idea de la lucha económica, la mayor eficacia, la competitividad, la conquista de nuevos mercados y productos. Pero ¿quieren los trabajadores llevar a cabo estas batallas? ¿Se sienten ellos movilizados por los imperativos económicos de la Empresa?

- Se habla de que las Empresas deben evolucionar y de que su personal debe ser móvil, y adaptable constantemente a las nuevas tecnologías y dispuesto para las nuevas organizaciones. Pero el personal cada vez está más afeerrado a su puesto, a sus hábitos de trabajo, y menos dispuesto al cambio.

- Por otra parte y simultáneamente las Empresas están sufriendo una competencia tanto a nivel nacional como internacional que las obliga a la creación de nuevos productos, a la modificación de los procesos de fabricación, a la reconversión... Ello da lugar a nuevas experiencias con respecto a la adaptabilidad y motivación del personal.

El Sociólogo Francés Robert Bosquet, director de Enterprise & Personnel, ha dicho que "está claro que en los tiempos actuales, mucho más que en el pasado, el personal podrá ser un factor de productividad y de eficacia o por el contrario una fuente de dificultades".

Es decir, aparece nuevamente la necesidad de atender a este concepto de la "productividad social",

1.3. Interdependencia e interacción entre lo Económico y lo Social

Ya en el año 1981, la XIII Conferencia Internacional sobre Dirección de personal, organizada por el Management Centre Europe, en la localidad suiza de Montreux, tuvo como tema general "La reconciliación de las Aspiraciones Sociales con la Competividad de las Empresas Europeas".

Dos años después, el mismo Congreso Internacional, celebrado esta vez en Barcelona, suscitó el siguiente interrogante: "¿son compatibles los objetos sociales con la rentabilidad de las Empresas?". En ambas reuniones se llegó a conclusiones del tenor siguiente:

- En la situación actual, tiene mucha más vigencia que en el pasado el principio de interdependencia o interacción entre lo económico y lo social.

- Es preciso convencer a todos los dirigentes de la Empresa, técnicos, financieros y comerciales, que el hombre es más que nunca la

fuente esencial de la eficacia y de la adaptación del negocio. El trabajador se convierte en uno de los actores esenciales de la Empresa en el mismo nivel que los clientes, y se deben utilizar con el personal las mismas técnicas de comunicación y marketing que se emplean con los consumidores.

1.4. Dimensión humana de la Productividad

Con el maquinismo y la revolución industrial, la medida de la productividad individual pierde su sentido y es en cambio la productividad colectiva de una unidad de producción dentro de, la Empresa la que adquiere verdadero significado en cuanto a la riqueza creada. A fin de cuentas, esta última condiciona en nuestra economía competitiva las remuneraciones de los trabajadores, la capacidad de las inversiones en nuevos equipos que garanticen el progreso futuro, y la seguridad y extensión del empleo.

Por eso, llamando a las cosas por su nombre, hay que hablar de "la eficacia de los hombres".

Llegados a este punto, hemos de plantearnos los siguientes interrogantes:

- ¿De qué forma se puede actuar sobre el elemento humano y social para aumentar la productividad, manteniendo o mejorando las condiciones de trabajo?"

- ¿En qué condiciones tal tipo de acción, tal cambio de organización del trabajo, conduce a resultados económicos mejores?"

2.La Estrategia Social

De la constatación de los hechos antes señalados se deduce la imperiosa necesidad del establecimiento en las Empresas de una estrategia social clara y definida, que sea aplicada con firmeza y determinación.

La Empresa debe tener en materia social, al igual que ocurre en cualquier otro de los sectores de su actividad -técnico, económico, comercial- una política decidida, y su aplicación debe hacerse sin ningún tipo.

Pero ¿cuál ha de ser el fin de esta Estrategia Social? A mi juicio, cualquier forma de Estrategia en el área social de la Empresa ha de pretender conseguir la *Participación e integración del Personal en los objetivos de la Organización Empresarial*.

La enunciación del principio es sencilla, pero su consecución es difícil y constituye la clave de

cualquier programa en materia de política social de la Empresa.

2. 1 . La Dirección participativa

Este planteamiento de la necesidad de una auténtica Estrategia Social no es nuevo, sino que ya a partir de los años sesenta se produjeron manifestaciones muy interesantes. Por ello, al abordar este tema, resulta obligatorio referirse, aunque sea muy someramente -como lo vamos a hacer en esta ocasión- a determinadas "Técnicas del Management", que se conocieron con el nombre de Humanización del Trabajo y que aún hoy tienen plena validez; constituyendo auténticas formas de Estrategia Social de la Empresa, de las cuáles la más característica es la denominada Dirección participativa.

No vamos a extendernos ahora, sobre la fundamentación de la Teoría de la Dirección Participativa. Pero es preciso subrayar que todavía está plenamente vigente la afirmación de Likert: "La clave real de la motivación de los trabajadores para colaborar con los objetivos de la Empresa, reside en la integración de sus propias necesidades de auto-expresión y creatividad dentro de las operaciones de la propia Empresa".

Las Direcciones que se esfuerzan en atender a estas necesidades humanas, que Likert llama "variables inter-vinientes", encontrarán mucho más fácil conseguir los objetivos de la Compañía, que si sólo se concentraran en buscar y conseguir sus propios objetivos y fines. De esta forma no se produce conflicto alguno entre las necesidades del personal y los objetivos de la Empresa. Las Empresas que practican la "dirección participativa" se beneficiarán, no sólo de unas relaciones laborales mejores, sino también de una productividad más alta.

Los denominados "grupos autónomos" de trabajo constituyeron una de las experiencias más avanzadas de estas fórmulas de Dirección participativa. Como es bien conocido, este sistema fue establecido por la Empresa Volvo en su fábrica de Kalmar en Suecia. Volvo ha sido cautelosa en la discusión de los resultados de esta experiencia, aunque dice que en general se han conseguido los objetivos que se esperaban.

Otra experiencia digna de mención es la de la empresa italiana Olivetti, que fue una de las primeras que, mediante un Convenio Colectivo, estableció un sistema de trabajo de "grupos autónomos" en su fábrica de Ivrea, próxima a Milán. La dirección de Olivetti nos

decía en una visita a esta fábrica en el año 1979:

“La Dirección ha aprendido que el personal puede hacer mucho más de lo que hace en la actualidad si comprende lo que está haciendo... que una mejor identificación con el producto contribuye a que el personal obtenga mejor calidad que las inspecciones detalladas... que una mayor autorregulación contribuye a que el personal aumente su producción y sienta menos stress...”

2.2. El Marketing Social

Entre las Técnicas más recientes de Estrategia Social, figura el denominado Marketing Social, del que Octave Gelinier hace una brillante exposición en su ya citada obra.

El objetivo de la teoría de Gelinier es potenciar la productividad social de la Empresa, como única solución para salir de la situación, a su juicio dramática, en que muchas Empresas se encuentran como consecuencia de las tensiones sociales y de la falta de integración de su elemento humano en los fines de la organización empresarial.

La idea básica sobre la que se constituye la nueva estrategia es la de que la Empresa se debe adaptar a un hombre que ha cambiado profundamente, *a un entorno humano transformado*. Los trabajadores de hoy ya no están condicionados por el cumplimiento de las reglas sociales y de la autoridad, sino que se han transformado por el incremento simultáneo de una serie de indicadores, tales como: su renta real, su educación y su capacidad de expresión, su información, su actitud crítica, su nivel de protección legal.

La Empresa ante esta nueva situación deberá pasar de la aplicación de la Teoría X a la Teoría Y, de acuerdo con el lenguaje de Mcgregor.

Los pilares en que se ha de basar la estrategia de la Empresa, para conseguir la deseada *Productividad social* son los siguientes:

Consideración del Trabajador como “Cliente” de la Empresa.

El trabajador, a partir de su nueva situación, está en condiciones para considerarse como “Interlocutor” de la Empresa; se ha convertido

en un cliente, cuyas preocupaciones, deseos y preferencias deberán ser tenidos en cuenta, so pena de fracaso.

La Empresa debe llegar al convencimiento de que el personal ya no es un nuevo "recurso" del que se dispone tecnocráticamente, sino un auténtico interlocutor con el que hay que llegar a acuerdos, un cliente al que hay que vender la idea de la Empresa.

De la asunción plena de esta realidad se deduce una mutación en el sistema hasta ahora vigente. La consecuencia concreta inmediata es que la Empresa debe utilizar la lógica pura del Marketing para desarrollar su estrategia Social, surge así el denominado Marketing Social, que se apoya en la siguientes acciones básicas:

- Escuchar al "consumidor final", sus necesidades y sus deseos. De aquí la importancia de las Encuestas de Actitudes.

- Tratamiento de sus "agravios", mediante el establecimiento de procedimientos que puedan resolver las quejas y reclamaciones del personal. Ello lleva consigo la mejora de las condiciones de trabajo y el acondicionamiento de la organización para incrementar la iniciativa del personal.

- Acuerdo directo y personalizado con el personal, sin que la representación "oficial" del mismo monopolice esta relación. Sustitución del "juego a dos" por el "juego a tres".

En realidad estas tres clases de acciones que aconseja Octave Gelinier, en su teoría del Marketing Social, constituyen los elementos básicos de cualquier política que pretenda la integración del elemento humano en los objetivos de la organización empresarial, como tendremos ocasión de comprobar más adelante al exponer los programas de estrategia social que han aplicado las Empresas americanas.

Veamos ahora muy brevemente como se desarrollan, según Gelinier, los tres puntos señalados:

La Empresa, para conseguir su acoplamiento con el "entorno humano interno" que constituye el personal, debe actuar en primer lugar informándose sobre sus esperanzas y sus insatisfacciones, mediante la instauración del "Cuadro de Mando Social" y mediante la escucha personalizada del personal a través de reuniones mensuales de intercambio. Simultáneamente la Empresa, a través de los mandos, tiene que comunicarse con el traba-

jador hasta la base y también “darle la palabra”.

Una atenta escucha descubre entre el personal un gran número de agravios menores y personalizados, relacionados con las circunstancias técnicas, las condiciones de trabajo y los problemas personales.

El descubrimiento de estos agravios y su rápido tratamiento, por medio de los mandos “in situ”, constituye uno de los imperativos de la nueva Productividad Social.

Para instrumentar esta acción de escucha e información del personal se han creado en las Empresas donde se aplica una estrategia de Marketing Social, la figura del denominado “Encargado de Sector”.

En un artículo publicado en la Revista de AEDIPE hace algún tiempo,² me refería al caso de la Empresa francesa Citroën, donde funcionó con éxito esta figura durante muchos años. De aquel trabajo transcribo algunos párrafos sobre las misiones del “Encargado de Sector”, extraídas del manual de esta Empresa sobre “Filosofía de la Gestión Social en la Empresa Citroën”:

“En Citroën, por cada 500 personas, junto al mando natural de tipo técnico, existe una persona (encargada del sector) que depende

de la Dirección de Personal, con la misión de tratar los problemas sociales. Concretamente, sus misiones se concibieron así”:

“El encargado de sector, en colaboración con los jefes y los mandos intermedios, trata los problemas siguientes:

a) Examen de las necesidades de personal. Las plantillas no deben ser copiosas ni insuficientes.

- Controlar especialmente la importancia de las plantillas en puestos de trabajo sin control de rendimiento.

b) Situar al obrero en el puesto adecuado a su competencia y capacidad física, y en la mayor medida posible a sus gustos.

c) Acoger a los nuevos, darles indicaciones útiles sobre la gente y los servicios a los que pueden tener que recurrir: evitarles los problemas que acechan a los principiantes, seguirles durante los primeros tiempos, animarles en caso de dificultades.

d) Investigar en caso de sanción y dar su acuerdo.

e) Descubrir los errores e injusticias, grandes y pequeñas. Remediarlas, no esperar a las reclamaciones.

f) Recoger, estudiar y solventar las reclamaciones.

g) Proponer la retribución adecuada, según la valía personal, y los servicios que presta en la Empresa. Hacer que reine la justicia.

h) Perseguir la fatiga inútil, sobre todo cuando no mejora ni la calidad ni la producción.

i) Procurar la mejora del confort en el taller: una iluminación adecuada, la limpieza...

j) Encaminar al personal en dificultades a los asistentes sociales".

"El encargado del sector contribuye fundamentalmente a asegurar contactos humanos con el personal. Ayuda a extender el espíritu y directrices de la Empresa que, a menudo, no llegan hasta el obrero, o le llegan deformados".

"Si cumple su papel, el personal no le considera como mecanismo administrativo, sino como alguien comprensivo a quien dirigirse confiadamente".

"El encargado de sector conoce a todos los obreros de su sector. Es conocido por todos. Esta es la base sobre la que se sustenta".

Pero quizás, la mayor singularidad -y, a mi juicio, el mayor riesgo- de la teoría del

Marketing Social expuesta por O. Gelinier radica en la implantación del denominado "juego a tres" en lugar del tradicional "juego a dos", es decir, lo que él llama la tercera pata de la mesa.

Conviene aclarar que esta teoría se enuncia en Francia en una coyuntura histórica muy concreta, lo que se produce como consecuencia de los sucesos de mayo de 1968 que, según Gelinier, dio lugar a un contrapoder sindical desorbitado, que mantenía una actitud de constante confrontación con el empresario.

En esta situación, y frente a aquellos sindicatos y representaciones "oficiales" de los trabajadores, que rechazan toda responsabilidad e integración en los fines del negocio, la Empresa deberá mantener una actitud que Gelinier denomina de "complementariedad", mediante una "competencia correcta" con los órganos legales de representación del personal.

Hasta ahora, la política social de la Empresa ha funcionado a través de un diálogo entre dos partes. Una de ellas es la Dirección y la otra la representación institucionalizada del personal (los representantes oficiales de los trabajadores). Con ello, estos representantes oficiales del personal gozan de un monopolio de la información y de la comunicación, se consti-

tuyen en únicos interlocutores de los trabajadores de las Empresas. Esto da lugar a un fenómeno muy curioso, que consiste en el surgimiento de una especie de "hipnosis" por parte de la Dirección ante los órganos legales de representación. Según Gelinier, en ocasiones la Empresa concede a esta representación un poder y un protagonismo excesivos, superior a los que realmente deberían tener y en detrimento de una relación directa y fluida con todo el personal.

Para corregir esta situación anormal, la Dirección y los Mandos de la Empresa, aunque colaboran con la representación institucionalizada u oficial del personal dentro del marco de los órganos legales, simultáneamente establecen también un diálogo directo con los trabajadores y buscan su confianza a través de las acciones que constituyen el Marketing Social y que antes hemos descrito.

Con ello se crea "otra vía" de información y comunicación distinta a la institucionalizada, a través de este nuevo "juego a tres" (Dirección-Personal-Representación Oficial).

No se combate a la Representación "oficial", sino que se le hace la competencia. Esta es la idea fundamental. No se pretende enunciar en ningún momento una teoría en contra de las instituciones de Representación del Personal,

ni mucho menos. Se trata de que el empresario, en virtud de sus facultades autónomas de dirección, pueda seguir en cada momento la estrategia social que considere más conveniente y pueda establecer una vía de comunicación directa con su personal, "la tercera pata de la mesa».

La pregunta inmediata que uno se hace al escuchar esta teoría del Marketing Social en un contexto de "juego a tres", es si de alguna forma se ha aplicado en la práctica este sistema en algún país y en alguna Empresa. A ello hay que responder rotundamente que sí, concretamente se ha aplicado en Francia, en el sector del automóvil, con éxito notable durante años.

2.3. Otras formas de Estrategia Social

Como ya hemos dicho anteriormente, la finalidad de cualquier tipo de Estrategia Social es la de tratar que el personal comparta y se identifique con los objetivos de la Dirección para, de esta forma, optimizar su contribución al éxito de la organización, aumentando la eficacia y el rendimiento de la Empresa.

En este sentido, quiero ahora referirme a un trabajo muy interesante y también muy extenso, publicado por el Instituto de

Dirección de Personal británico (IPM),³ con quién AEDIPE, a través de la Asociación Europea, mantiene buenas relaciones.

La obra tiene como título general “La Participación e integración del Personal” y consiste en el estudio de un elevado número de Empresas que operan en el Reino Unido. Muchas de ellas son multinacionales que, ante una situación de baja productividad, bajos rendimientos y elevada conflictividad, han puesto en marcha programas y políticas tendentes a conseguir la implicación, la involucración, la cooperación y, en resumen, la integración de la fuerza laboral a través de un estilo de Dirección más abierto.

Estos programas se refieren a las siguientes áreas:

- Comunicación.
- Participación Directa e Indirecta.
- Formación.
- Política de Retribuciones y Beneficios Sociales.

La filosofía de esta obra consiste en tratar de demostrar que la integración e identificación del personal en la Empresa se puede conseguir por medio de acciones adecuadas en estos sectores, que son desarrollados en cada uno de los

cuatro volúmenes de que consta el estudio citado.

Estos programas y acciones, tendentes a aumentar la participación e integración del personal en la organización, no constituyen un fin en sí mismos, sino que el verdadero objetivo empresarial consiste en mejorar la eficacia y el rendimiento de la organización, lo cual se ha conseguido en la mayoría de los casos, según se constata en el estudio.

Voy ahora, muy brevemente, a hacer una síntesis de las conclusiones a las que llega el estudio del IPM, en las diferentes áreas en las que las Empresas han desarrollado acciones dentro de sus programas de Estrategia Social:

I. COMUNICACION

El establecimiento de un adecuado sistema de comunicación en la Empresa constituye el requisito previo básico para desarrollar cualquier programa de participación e integración de los trabajadores.

Las Direcciones deben conseguir que el personal conozca y se identifique con las políticas y objetivos de sus Organizaciones, así como las dificultades y retos que se encontrarán para alcanzar estos objetivos.

Facilitar la información necesaria es el punto de partida para cualquier política que pretende aumentar la comprensión y adhesión de la fuerza laboral.

Sin embargo, en el pasado, las Empresas han actuado poco en este sentido. Solamente algunas han articulado un completo y orgánico sistema de comunicación con las personas que en ellas colaboran.

La experiencia que se deriva de aquellas Empresas que han actuado con éxito en el área de las comunicaciones pone de manifiesto la existencia de factores comunes, tales como:

- Acción decisiva por parte de la Dirección, basada en un firme convencimiento de la necesidad de asegurar a sus trabajadores una amplia información sobre la organización.

- Mucho esfuerzo y tiempo para llevar a cabo esta política, dedicándole la misma atención que para la puesta en marcha de cualquier campaña comercial o de marketing para la introducción de un nuevo programa en el mercado.

En el estudio realizado por el IPM británico sobre este tema, se ha comprobado que ninguna de las Empresas que han desarrollado sistemas avanzados de comunicación han tenido problemas por haber facilitado infor-

mación a su personal, incluso aquel tipo de información considerada como. confidencial.

Por ejemplo: En Ford, con una plantilla superior a los 70.000 trabajadores, la información facilitada, tanto a su personal como a sus representantes sindicales, no ha sido ni en una sola ocasión mal utilizada. Esto ha ocurrido, también, en otras Empresas que han desarrollado sistemas de comunicación intensivos para facilitar información a su personal, con motivo del establecimiento de nuevas tecnologías que habrían de repercutir en el empleo.

En esta obra se destacan las consecuencias prácticas de una buena política de Comunicaciones, como ejemplo de Estrategia Social, que puede producir efectos muy positivos en el funcionamiento de una Empresa que se enfrenta ante presiones competitivas muy fuertes, y que requieren la aceptación y adhesión de su personal ante una situación de cambio, motivada por la puesta en funcionamiento de unas nuevas tecnologías.

Un Plan de Comunicaciones, como cualquier otro ejemplo de estrategia social, no constituye un fin en si mismo, sino un medio para alcanzar objetivos. Lleva consigo un "valor añadido" absolutamente imprescindible para aquellas organizaciones que tienen que

afrontar una situación de agresiva competencia y elevados costes.

Se pueden señalar los siguientes puntos claves en el marco de una buena Política de Comunicaciones:

1.º) La necesidad de una clara y definida política de Comunicaciones debe ser aceptada y acordada desde la Dirección General de la Empresa, quien personalmente debe demostrar su ejemplo su credibilidad en dicha política.

- En las Empresas que admiten esta "doctrina", los Presidentes y Directores Generales se dirigen periódicamente a lo largo del año, oralmente y por escrito, a su personal y a los representantes sociales. En Ferguson, I.B.M. o Ford predicán con el ejemplo.

2.º) En relación con este compromiso adquirido por la Dirección General, se produce como consecuencia la necesidad de que

- La Política de Comunicaciones deba abarcar a todo el personal de la Empresa.

Algunas Empresas han dirigido su política informativa exclusivamente a los representantes sociales, olvidándose de los mandos superiores y medios, con la consiguiente desmoralización de estas categorías de cuadros.

La actuación a la inversa tampoco es recomendable.

3.º) La responsabilidad de informar al personal debe corresponder a los mandos de la Línea Jerárquica.

Aunque esto parece obvio, en la práctica la línea no está autorizada para facilitar información sobre temas especialmente relevantes para los trabajadores. Esto ocurre principalmente en aquellas Empresas en las que la información se facilita exclusivamente a los Representantes Sociales.

La Dirección, sin embargo, tiene el derecho, e incluso el deber, de comunicarse directamente con su personal, no ya como una táctica de competencia a los Representantes Sociales, sino para no abdicar de una de sus competencias de dirección que, en ningún caso, deben de ser ejercidas por estos Representantes.

Como ha dicho un antiguo Director de Relaciones Industriales de Ford, "los trabajadores deben conocer las oportunidades que se ofrecen al negocio, los riesgos y limitaciones con que se opera, de manera que puedan ser conscientes del arte de lo posible y de la parte que ellos deben jugar en conseguir el éxito de la Empresa".

4.º) La atención que se presta a los métodos o sistemas de comunicación, es decir, a la forma, no debe hacer olvidar el *contenido de la Información*.

Es muy necesario que la información sea *relevante*, y que se facilite de una manera *fácil de entender*, ya que en otro caso los trabajadores no prestarán atención a dicha información.

Respecto al contenido de la información se destacan dos aspectos:

a) Temas que afectan directamente al individuo, en su condición de empleado, y que se refieren a su contratación y empleo.

- retribución y condiciones de empleo. - pensiones, beneficios. - formación y promoción. - seguridad de empleo.

b) Hechos relativos a los problemas y circunstancias que afectan a la Organización, cuya superación con éxito repercutirá en el presente y futuro del personal de la Empresa:

- situación comercial, financiera e industrial de la propia Empresa y del Sector donde ésta desarrolla sus actividades.

Para asegurarse de la debida receptibilidad de la información facilitada, muchas Empresas

realizan regularmente encuestas de seguimiento.

5.º) *Canales de Comunicación*: Los programas de comunicación deben utilizar canales múltiples, aunque se debe hacer especial énfasis en la comunicación personal "cara a cara" por el mando responsable de la Línea y su grupo de trabajo. Esta técnica es la de "grupos de información" en cascada.

6.º) Una Política efectiva de Comunicación no debe quedarse en un mero intento, sino que requiere de la Dirección mucho *esfuerzo y tiempo*, junto a un alto grado de profesionalismo y de medios eficaces y, a veces, sofisticados.

Las Empresas que acometan con decisión una política de este tipo deberán tener muy en cuenta sus inevitables costos.

Por último, se destaca el papel fundamental de la Dirección de Personal en la aplicación de estas políticas. En el código de Práctica profesional, aprobado por el I.P.M. británico, se incluye entre las responsabilidades de la Dirección de Personal, la de "fomentar el desarrollo de una efectiva consulta y comunicación a todos los niveles de la organización". El seguimiento de los programas de comunicaciones, a través de las encuestas de Actitud, es

una de las áreas donde mayor inter-vención puede tener la Dirección de Personal.

II. PARTICIPACION DIRECTA E INDIRECTA

El tema de la involucración del personal en la toma de decisiones de la Empresa sigue siendo una cuestión controvertida y no pacífica, principalmente por dos razones:

a) Por el temor de que cualquier proceso de Participación corre el riesgo de desembocar en el denominado "control obrero".

b) Por este motivo hay muchos que se oponen a todo establecimiento o ampliación de sistemas de participación, por considerarlo como el camino para la desaparición del capitalismo en la economía mixta.

Por el contrario, aquellos que están a favor de estos Programas de Participación admiten y están convencidos de ello que en las sociedades democráticas de occidente, las Direcciones de las Empresas deben ejercer el poder dentro de un marco de consenso y aceptación por parte de sus trabajadores.

El fracaso en involucrar al personal en la toma de decisiones de su puesto de trabajo conduce indefectiblemente a la desvinculación y desinterés del trabajador, creando problemas

de inflexibilidad en las Empresas, precisamente en una época donde se va a necesitar cada vez más un mayor grado de flexibilidad.

Resulta conveniente distinguir dos tipos de intervención del personal:

La denominada Participación directa es aquella que pretende ampliar el grado de intervención del trabajador individual, o del grupo de trabajadores, en la toma de decisiones que afectan directamente al desempeño de su propio puesto de trabajo. La intervención del trabajador actúa directamente sin ningún tipo de filtraciones, y no a través de intermediarios, cosa que ocurre en el caso de la Participación Indirecta. En este último supuesto los trabajadores tienen acceso a los órganos de toma de decisión de la Empresa, por medio de sus representantes democráticamente elegidos.

Está generalmente admitido que este tipo de actuación de los trabajadores en la gestión de la Empresa crea en ellos poca sensación de participación, pues real-mente la gran mayoría sólo intervienen en el momento de las elecciones. Normalmente esto produce en el trabajador ordinario apatía y desvinculación del proceso participativo, al que considera lejano e inaccesible.

Estos sistemas de Participación Indirecta han sido tradicionalmente establecidos en los diferentes países europeos, por mandato de la Ley, con un grado mayor o menor de desarrollo e intensidad en cada uno de ellos. Desde las facultades de intervención y control que se confieren a los Comités de Empresa y Secciones Sindicales, hasta fórmulas mucho más avanzadas de participación en los órganos supremos de decisión de las Sociedades, como es el caso de la Codeterminación en sus diversos grados, que existe en Alemania, Holanda y Escandinavia, o de los sistemas de Democracia industrial, económica o financiera, ya aprobados en Suecia, Plan Meidner sobre Fondos Sociales, y que probablemente se extenderán por otros países del Norte de Europa. La Comunidad Económica Europea también ha venido desarrollando en los últimos años iniciativas en el campo de la Participación Indirecta, por ejemplo, la 5.ª Directiva y la Propuesta Vredeling, sobre control e información.

Por último, cabe incluir también bajo este epígrafe de Participación Indirecta las reformas acometidas por el Gobierno Socialista francés, contenidas principalmente en las cuatro Leyes Auroux.

Fruto de esta legislación socialista francesa, ha sido la nueva figura del “Derecho de Expresión de los Trabajadores dentro de la Empresa” que, aunque establecido de forma obligatoria por la Ley, podría en cierto modo considerarse como una institución de Participación Directa.⁴

El Estudio del instituto Británico de Dirección de Personal, que venimos comentando, afirma que desde el punto de vista de la Estrategia Social de la Dirección de la Empresa resulta mucho más interesante referirse a la Participación Directa, pues la denominada indirecta, como ya se ha dicho, al ser de creación legal, deja poco margen de actuación al Empresario, a parte de su menor aceptación por el trabajador ordinario, por las razones ya indicadas.

En general los Sindicatos han demostrado recelos, cuando no clara oposición, por las formas de participación directas, que consideran como técnicas del “Management” (en realidad, lo son), y como un método para el establecimiento de sistemas flexibles de organización del trabajo y de polivalencia en los puestos, en contra de la doctrina tradicional de las “demarcaciones” y, sobre todo, como métodos del empresario para “puentear” a las

organizaciones representativas de los trabajadores.

La Dirección participativa a la que nos hemos referido al principio de esta presentación, con sus formas de "rotación del puesto de trabajo", "ampliación de las tareas", "enriquecimiento del puesto" y "grupos autónomos", constituye una expresión genuina de Participación Directa del personal en su propio entorno de trabajo, y desde hace ya muchos años ha sido utilizada con variado éxito.

Pero en la actualidad, las Empresas más avanzadas y más audaces en sus políticas de perseguir la integración e identificación, han puesto en marcha otro tipo de programas de los que muy brevemente vemos destacar: los denominados genéricamente *Círculos de Calidad* (de los que existen variadísimas versiones), y las también muy conocidas *Encuestas de Actitud*, así como los Sistemas de *Evaluación del Personal*.

CIRCULOS DE CALIDAD

Aunque el conocimiento de los Círculos de Calidad ha sido ya muy difundido, quizás convenga recordar que se trata de pequeños grupos de empleados, vinculados entre sí por razón de su trabajo y relacionados orgánica-

mente en los diferentes niveles de la Empresa, que mantienen reuniones periódicas para discutir y proponer soluciones sobre la producción y los métodos laborales. Estos círculos promueven la iniciativa del trabajador, que se preocupa por mejorar la calidad, abaratar costes, ahorrar energía (en suma, mejorar la productividad), y que se siente partícipe del proyecto empresarial.

Tuvieron, como se sabe su origen en Japón, al comienzo de los años sesenta, como consecuencia de tres circunstancias que se daban entonces en la economía de aquel país:

- La rápida industrialización de la posguerra se había traducido en la producción de artículos baratos y de baja calidad.
- La campaña de educación masiva había producido una masa trabajadora con un mínimo de doce años de escolarización.
- La influencia de las ideas de los teóricos americanos de las Ciencias del Comportamiento, promotores de la Dirección Participativa.

Como consecuencia de los tres factores anteriores, se introduce la técnica de los "círculos de calidad", como una manifestación genuina de Estrategia Social, que pretende, sobre la base de los principios de la Ciencia del

Comportamiento (importados de América), optimizar la utilización de una fuerza laboral con un nivel de educación elevado, para mejorar la calidad de los productos.

Actualmente más de un millón de Círculos de Calidad funcionan en las fábricas japonesas, afectando a más de diez millones de trabajadores, por encima del 80% de la población de la industria,

El éxito de esta estrategia es bien conocido. Sus efectos sobre la calidad y la productividad han sido espectaculares. La fiabilidad de los productos japoneses ha superado la de la industria occidental, hasta el punto de que los defectos de fabricación constituyen el 1% de los que se producen en las fábricas americanas.

Como se sabe, el Sudeste Asiático asimiló fácilmente, y con éxito, la técnica de los Círculos de Calidad, extendiéndose en países como Taiwan, Indonesia, Hong Kong, además de Corea. A comienzos de la década de los 80, también se han extendido por Europa y USA. En Inglaterra están teniendo en los últimos años una difusión extraordinaria. Las Empresas Rolls-Royce, Standard y la constructora Laing, que fueron pioneras en su implantación, cuentan con experiencias muy positivas en este campo, al haber sabido asimilar las técnicas japonesas a la cultura industrial europea.

Los efectos derivados de los Círculos de Calidad van más allá del mejoramiento de la calidad y fiabilidad del producto. Propician además la involucración e integración de los trabajadores en los objetivos de la Empresa, dándoles entrada en la toma de decisiones en el ámbito del puesto de trabajo, lo que constituye un técnica excelente para desarrollar la capacidad del trabajador, relacionando la formación con su aplicación práctica en el propio trabajo.

En este sentido, los beneficios que se pueden derivar de la aplicación de los Círculos de Calidad son múltiples, tanto en cuanto se refieren a la Organización, como a los propios trabajadores miembros de los Círculos.

Beneficios para la Organización

- Mejora los niveles de calidad y fiabilidad de los productos.
- Propicia la integración del Personal.
- Desarrolla una fuerza laboral más flexible, capaz de resolver una amplia gama de problemas.

Beneficios para los trabajadores

- Favorece la participación en las decisiones relativas al trabajo.
- Favorece el interés por el trabajo.
- Facilita oportunidades para aprender y utilizar nuevas capacidades.

¿Cuál ha sido la actitud sindical ante este fenómeno nuevo de la Industria?

La experiencia de las Empresas europeas donde se han establecido Círculos de Calidad, principalmente en Inglaterra, pone de manifiesto que la actitud de los representantes sindicales generalmente es de apoyo a este tipo de acciones, aunque pueden surgir problemas cuando no se les ha consultado en el momento de su implantación. Parece que está demostrada su vinculación a estos programas cuando han tenido intervención en la decisión.

Por ejemplo, el Trade Unión Congress británico se ha manifestado en los términos siguientes:

“Los Sindicatos aprueban aquellas medidas que dan a los trabajadores un mayor control sobre sus puestos de trabajo. Los Círculos de Calidad, como cualquier otro tipo de modificación de los métodos de trabajo, debe ser

objeto de los procedimientos de negociación existentes entre la Dirección y la Representación Social.

Los Círculos de Calidad no deben utilizarse por la Dirección como un medio de puentear o soslayar a los Representantes Sindicales”.

ENCUESTAS DE ACTITUD

Se trata de un método sistemático para conocer las actitudes de los trabajadores, sus opiniones y sentimientos.

Algunas Empresas realizan estas encuestas de forma periódica para valorar el clima de opinión de su personal, y utilizan la información adquirida como ayuda en la valoración de las políticas de personal existentes y en el desarrollo de otras nuevas.

Otras Empresas emplean únicamente estas técnicas con ocasión de un problema concreto planteado, por ejemplo: un aumento desproporcionado del absentismo, o una rotación de personal por encima de los límites normales; o para comprobar la eficacia de un nuevo programa de formación puesto en marcha, o un sistema de comunicación recién establecido.

En general, se señalan las siguientes causas para llevar a cabo Encuestas de Actitud.

- Para conocer la opinión de los empleados sobre las Políticas de Personal de la Empresa.
- Para conseguir una comunicación ascendente, que sirva a la Dirección en su toma de decisiones.
- Para la identificación de probables causas de problemas surgidos sobre:
 - absentismo.
 - rotación.
 - baja productividad.
- Para identificar los motivos de insatisfacción:
 - adaptación al trabajo.
 - diferencias de retribución.
 - formación y promoción.
 - estilo de dirección.
 - comunicaciones.
- Para la identificación de problemas motivacionales.
- Para la identificación de una posible acción a poner en marcha, a la vista de las opiniones del personal.

En el contexto de la Participación Directa, las Encuestas de Actitud constituyen un instrumento de Política de Personal con grandes posibilidades para propiciar la Participación individual, mediante la búsqueda directa de

las opiniones de los trabajadores sobre aspectos importantes de la Empresa, facilitándoles la posibilidad de que las manifiesten, generalmente de forma anónima.

Las Encuestas de Actitud deben ser, no sólo un sistema de adquisición de información sino, sobre todo, un método de participación.

Para que esto se consiga, es preciso establecer un doble proceso de comunicación, de manera que la información recogida sea posteriormente reenviada al personal del que procede ("feed back"), y los temas suscitados como resultado de la Encuesta sean discutidos de alguna forma participativa con los trabajadores. Este aspecto fundamental es a veces ignorado por las Empresas.

La experiencia demuestra que la primitiva actitud del Personal, favorable a este tipo de programas, se torna en escepticismo e indiferencia cuando se comprueba que la realización de las Encuestas no produce ningún resultado práctico y no se consigue ningún cambio.

Una Encuesta de Actitud bien realizada puede ayudar para desarrollar un marco en la Empresa, en el que a cada empleado se le facilita la oportunidad de participar en la resolución de los problemas conjuntamente, y en la creación de las políticas de la Empresa,

creando un clima en el que otros sistemas de Participación Directa, como la reestructuración del trabajo o los Círculos de Calidad, pueden llegar a convertirse en parte del proceso diario de toma de decisiones de la Empresa.

Las Encuestas de Actitud constituyen, por consiguiente, un sistema útil para desarrollar un clima participativo en la Organización, si se realizan adecuadamente y sus resultados son dados a conocer y tenidos en cuenta, para llevar a cabo los cambios que de ellos se produzcan.

Por el contrario, cuando se diseñan y realizan defectuosamente, no se informa de los resultados, y aparecen desprovistos de influencia en la toma de decisiones de la Dirección, pueden producir efectos negativos en la moral y motivación del personal. Por esto, las Empresas deben de tener muy en cuenta estos principios en el momento de poner en marcha Encuestas de esta naturaleza.

Entre las experiencias de Empresas que se contienen en el Informe del IPM británico, destaca el caso de IBM del Reino Unido, que viene realizando Encuestas de Actitud entre su personal desde hace 20 años.

La Encuesta se realiza cada 2 años, por Divisiones de la Empresa. Previamente se hace

una campaña de información, anunciando su realización mediante carteles informativos y reuniones "ad hoc". Se dedica una sala especial para la Confección de los Cuestionarios, durante el tiempo de trabajo. Cada cuestionario se acompaña con una carta de un Director, explicando la importancia de la Encuesta.

Las preguntas de los cuestionarios persiguen obtener información sobre los siguientes temas:

- Valoración de la Empresa y de sus políticas.
- Satisfacción y motivación por el trabajo.
- Valoración sobre retribuciones y Beneficios Sociales.
- Valoración del desarrollo de las carreras y de los sistemas de apreciación.
- Actitud hacia la política de comunicación.

El grado de participación del personal en las Encuestas es alto, habiendo pasado en los últimos años del 80% al 90%.

Una fase fundamental de la Encuesta, la constituye el "feed back" a los empleados. Para ello los Mandos se encargan de presentar los resultados en reuniones con su personal, informándoles con detalle, discutiendo las respuestas, haciendo comparaciones respecto a

encuestas de años anteriores y concluyendo con las acciones que se pretende llevar a cabo.

Los resultados de la Encuesta también son analizados con detalle por el Departamento de Personal, para identificar las implicaciones que pudieran tener con la política de Personal de la Empresa.

I.B.M. considera que, a lo largo de los años, ha obtenido beneficios importantes con su política de Encuestas, en áreas tales como satisfacción y motivación en el trabajo, comunicación, conocimiento de la eficacia de sus Directivos y Mandos.

Además de las formas ya mencionadas de Participación Indirecta, -tales como Reestructuración del puesto de trabajo, Círculos de Calidad y Encuestas de Actitud u opinión-, existen también otros sistemas, quizás muy conocidos, pero que no por ello deben desdeñarse y que, en algunas ocasiones, pueden constituir fórmulas valiosas de Estrategia Social. Me refiero a:

- Sistemas de Evaluación.
- Programas de Sugerencias.

Sólo unas ideas respecto al primero de ellos:

SISTEMAS DE EVALUACION

Debido a la extensa gama de temas que pueden ser objeto de revisión en un Programa de Evaluación, se dice que proporciona grandes posibilidades de fomentar la participación directa del trabajador individual en las decisiones que le afectan.

Los Programas de Evaluación constituyen uno de los métodos más poderosos para motivar al Personal, animándole a participar en la determinación de sus objetivos y en la dirección y control de su propio trabajo.

Las formas en que una persona puede participar juntamente con su jefe, a través del procedimiento de valoración, son las siguientes:

- Intervención en el establecimiento de objetivos y criterios de realización, sobre cuya base serán más tarde juzgados.
- Intervención en la sugerencia de medios para mejorar la eficacia de métodos de trabajo.
- Intervención en la valoración de su propio trabajo, en el momento de la entrevista de Valoración, sobre la base de los criterios previamente acordados.

- Intervención en la determinación de sus necesidades de formación.
- Intervención en las decisiones sobre su carrera futura y en el modo de promocionarse a nuevos puestos de trabajo.

III. FORMACIÓN

Resultan muy positivas las experiencias de aquellas Empresas que han utilizado el campo de la Formación para desarrollar sus políticas de Estrategia Social

Se trata de crear lo que se ha llamado una cultura “naturalmente participativa” dentro de la Empresa. En tal tipo de cultura empresarial, todo el personal comparte, no solamente la información, sino también la dirección del sistema de formación. Los elementos formales de este sistema son flexibles, lo que permite que se vayan ajustando, según aconseje la experiencia.

Los trabajadores aprenden lo que ellos desean aprender; una característica de este sistema de aprendizaje es que se refiere tanto a los problemas del individuo, como a los de la Empresa, y el sistema actúa en ambos sentidos.

Quizás el aspecto más significativo de esta cultura consiste en la existencia de un proceso de revisión; los

individuos tienen tiempo de analizar su propia realidad y proponer cómo debe cambiar para mejorar. Los puntos fuertes son identificados, desarrollados y utilizados. Los puntos débiles son también identificados, combatidos y, cuando resulta necesario, aceptados.

En este sistema, la educación y la formación no constituyen una especialidad separada, una actividad “fuera del puesto de trabajo”. Se trata de integrar la formación con el propio puesto de trabajo.

Como decimos, un número considerable de Empresas importantes han utilizado la educación y la formación, dentro de un contexto participativo, como un medio para conseguir la identificación del personal con los objetivos de la Empresa y su mayor integración en sí misma.

¿Por qué se utiliza esta estrategia? Se pueden señalar las razones siguientes:

- Se considera que la organización y el individuo son mutuamente interdependientes. El personal es el recurso más importante de que dispone la Empresa.

Por ello se piensa que un elevado nivel de Formación de estos trabajadores es uno de los principales objetivos que cualquier organización debe tratar de conseguir constantemente.

- Un argumento más sofisticado se refiere al cambio que se está produciendo en nuestras sociedades industriales modernas. Según este razonamiento, el cambio no se produce por la actuación de unos pocos, que son los que toman las decisiones y las imponen a las masas de gente, sino que son las propias masas quienes permiten que el cambio se produzca, porque son ellas las que lo piden.

En otras palabras, se dice que el cambio difícilmente puede ser dirigido por unos pocos altos Directivos. Los trabajadores que están debajo de estos altos Directivos son los que realmente determinan si un nuevo producto, o un nuevo procedimiento, o una nueva técnica o actitud, llega a convertirse en una nueva realidad de la Empresa.

Por esta razón, en la época actual, en la que el cambio es inevitable y fundamental, por razones de competitividad, de reestructuración industrial o similares, resulta absolutamente imprescindible un resorte humano flexible.

Las Empresas que han desarrollado su estrategia para crear una "cultura participativa" dentro de la organización, han puesto en marcha Programas de Formación que operan en tres áreas distintas:

A) Conocimientos

Para algunas Empresas, es suficiente con facilitar información interna de la propia Empresa. Otras amplían este ámbito a materias económicas en general y aspectos propios del país. Entre los temas que generalmente se imparten, figuran los siguientes:

- Temas financieros.
- Política y filosofía de la Empresa.
- Planes operacionales.
- Nueva legislación.
- Políticas y Procedimientos de Personal.
- Cambios en la organización.
- Hechos y cifras sobre la Empresa.
- Seguridad.
- Información sobre las responsabilidades y funciones de los Representantes Sociales y de sus Organismos.

B) Técnicas

La mayoría de las técnicas que se enseñan, se refieren principalmente a las responsabilidades de los directivos en materia de comunicación y de dirección de reuniones.

- Presentación de una charla.
- Informes por escrito.
- Presidencia de una reunión.
- Dirigir un debate.
- Empleo de medios audiovisuales.
- Análisis de datos.
- Tormenta de ideas.

C) Actitudes

Bajo este epígrafe, se podría enunciar una larga lista de temas como son la adquisición de confianza, la creatividad, la cooperación, la vinculación, y la asunción de retos.

La adquisición de nuevos conocimientos proporciona por lo general al adquirente un mayor nivel de confianza; la utilización de nuevos conocimientos para desarrollar las técnicas de comunicación aumenta generalmente la motivación y el entusiasmo. Las Empresas que fomentan la Formación participativa suelen conseguir actitudes de cambio.

Una vez que la Dirección General ha adoptado la decisión de instaurar en la

Empresa una "cultura participativa", la consecuencia siguiente es que la Formación para conseguir este objetivo debe dirigirse a todo el personal.

No obstante, hay dos grupos de personal respecto a los que está justificado proporcionarles un especial tratamiento: los Mandos y los Representantes Sociales.

Mandos

Como estas categorías tendrán la responsabilidad de instrumentar los planes de formación en sus propios Departamentos, deben estar bien al corriente de los objetivos y estrategias de la Empresa, si luego ellos tienen que aparecer ante sus subordinados con la credibilidad necesaria para que estos Programas formativos tengan la eficacia deseada. Esto es lo que se llama formación a primer nivel de supervisión.

Representantes

Los Representantes Sociales siempre esperan que se les dé información sobre la Empresa. Es también muy conveniente involucrar a estos representantes del personal y sindicales en la preparación y diseño de los cursos o programas

formativos, así como incluirlos entre los monitores.

IV. POLITICA DE RETRIBUCIONES Y BENEFICIOS SOCIALES

Otra área amplísima donde las Direcciones pueden aplicar una Estrategia Social adecuada para conseguir la identificación de las diferentes categorías M personal con los fines de la Empresa, es la Política de Retribuciones y Beneficios Sociales.

Sólo vamos a apuntar aquí, en síntesis, algunas conclusiones interesantes.

El sistema retributivo de cualquier Empresa constituye la expresión genuina del método de operar de esa organización, de manera que puede afirmarse que las Políticas Salariales y de Beneficios Sociales reflejan la cultura y conjunto de valores que forma la idiosincrasia de la Empresa.

El sistema retributivo forma parte muy importante de] carácter de la Organización; por eso no se comprende que pueda existir un sistema salarial participativo dentro de una organización que se caracteriza por la toma de decisiones arbitraria y por la no facilitación de información a su personal.

La experiencia reciente demuestra que el conflicto existente en las Empresas sobre los sistemas de remuneraciones constituye a menudo más una lucha entre los diferentes grupos que forman la Empresa, que entre la propiedad de la Empresa y los trabajadores empleados. Se trata de un conflicto entre las diferentes categorías de personal, a través de sus representantes, que intentan presentar o mejorar su parte en el total. El Director de Personal se ve obligado a desempeñar un papel ambivalente en dicha situación.

El importe total de los Salarios y de los Beneficios Sociales, así como su distribución dentro de la Empresa, constituye a menudo la esencia de los conflictos laborales y no resulta fácil ser optimista en cuanto a sus soluciones. Los problemas relacionados con la retribución condicionan enormemente el grado de satisfacción de los trabajadores. Como es bien sabido, la retribución no sólo afecta al nivel económico del individuo sino que, además, se considera como el pago que la sociedad le hace por su contribución al esfuerzo de la comunidad, por lo que implica también aspectos de consideración social y dignidad humana.

El término "participación", en este contexto retributivo, tiene un sentido amplio, puesto

que implica la posibilidad de intervenir en la determinación de la estructura de la remuneración de la Empresa, así como en la fijación de los valores en que se ha de basar la política salarial de la organización. Todo ello incluye

- el importe de la retribución.
- la proporción en que se debe distribuir dicho importe entre los diferentes grupos de la Empresa.
- la proporción entre Retribución Directa y Beneficios Sociales.

En los momentos actuales, el sector de la retribución que mayor relevancia puede tener, como ámbito de participación del personal, es de los Beneficios Sociales, donde aparecen dos temas de especial importancia:

- Beneficios Sociales Flexibles.
- Pensiones.

Los Programas de Beneficios Sociales Flexibles (también se denominan "a la carta" o "planes de cafetería"), consisten en un novísimo sistema de retribución para potenciar la motivación personal, en una época de crisis económica en la que no es posible mantener un ritmo atractivo de incrementos salariales. El programa de Beneficios Sociales Flexibles implica que cada empleado puede elegir anualmente entre opciones alternativas sobre

cómo le gustaría obtener una parte determinada de sus ingresos.

Es decir, que se ofrece al personal una "participación" en la composición de su salario total, una área que hasta ahora ha sido muy poco participativa. Generalmente las opciones se refieren a tiempo o a dinero, que a su vez puede ser en forma de salario diferido, como mejora de los planes de jubilación o Fondos de Pensiones.

Estos programas de Beneficios Sociales Flexibles comenzaron a aplicarse hace pocos años en Estados Unidos, en Empresas tan importantes como: T.R.W., American Can Company, Northern States Power y Pepsi-Cola. Ultimamente están teniendo cierta difusión en Europa. El Profesor Thierry, de la Universidad de Amsterdam, presentó una ponencia sobre este tema en la Conferencia sobre "Work and Pay", celebrada en 1980 en dicha ciudad, bajo los auspicios de E.F.P.S. y E.A.P.M. En el mes de mayo de este año, en un Seminario de este Comité "Work and Pay" se estudió un informe sobre experiencias de Planes de Cafetería en Empresas Europeas.

Con independencia de la mayor o menor aceptación que puedan tener en el futuro de los Planes de Beneficios Sociales Flexibles, lo que sí puede considerarse ya una realidad es

que la intervención o participación del personal de las Empresas en el área de la política de previsión aparece en los últimos años como más interesante para los trabajadores, teniendo en cuenta la situación precaria en que se encuentran los regímenes de la Seguridad Social en muchos países, y la necesidad de potenciar los Planes privados de Pensiones. Esta circunstancia, en España, tiene especial incidencia por razones de todos conocidas. En general, en todos los países el Personal considera que sus contribuciones a los Fondos o Programas de Pensiones constituyen un salario diferido.

2.4. Políticas Sociales más recientes en las Empresas de los EE.UU.

Vamos ahora a examinar cómo plantea el empresario americano su estrategia social. ¿Cuáles son las tendencias más recientes que se observan en U.S.A., en este sentido?

Las grandes Empresas multinacionales americanas se han planteado las relaciones con su personal para potenciar su integración e identificación en los intereses de la organización desde una perspectiva de un rabioso pragmatismo, que concuerda perfectamente con el

espíritu de concurrencia y competitividad que se respira en la sociedad capitalista americana.

En un artículo publicado por la Revista de AEDIPE⁵ hace algún tiempo, tuve ya la oportunidad de comentar cuáles, a mi juicio, eran las líneas maestras de esta estrategia social.

La clave de las políticas de personal radica, en mi opinión, en lo que podemos denominar un "paternalismo exigente" que se desarrolla en dos planos:

- Potenciación al máximo de los "recursos humanos" dentro del conjunto de los otros elementos de la Empresa, es decir, los recursos técnicos, económicos o financieros. Ello implica que estos "recursos humanos" deben ser administrados y gestionados con exigentes criterios de rendimiento económico de inversión, acordes con la idea del "dollar value" que permanece latente siempre en EE.UU.

El Empresario americano utiliza las técnicas más sofisticadas en la administración del personal de su Empresa con el fin de obtener el rendimiento óptimo de su trabajo. Esta concepción de la política de personal de la Empresa americana no debe considerarse materialista e informada por un sentido excesivamente económico, ya que sólo las Empresas prósperas son las que pueden

proveer a su personal de buenas retribuciones, buenos Servicios Sociales, seguridad en el empleo y, en general, de todo aquello que hace que una Empresa pueda alcanzar cotas altas respecto al bienestar social de sus empleados.

- Simultáneamente a esta acción exigente sobre el rendimiento de los "recursos humanos", la Empresa americana desarrolla una política paternalista de sana competencia con el Sindicato, tratando de demostrar con hechos que "el empleado puede obtener la satisfacción de todas sus necesidades" dentro del ámbito de la Empresa, sin que tenga que recurrir a ámbitos externos para ello.

Competir y, si es posible, ganar la acción sindical constituye un auténtico reto para muchas Empresas americanas. En este sentido han surgido recientemente determinadas instituciones o se han potenciado algunas ya existentes, dentro de la política de personal de las grandes Compañías americanas, que responden a esta actitud de competencia y pragmatismo.

Para completar estas reflexiones sobre las políticas de las Empresas americanas, en materia de Estrategia Social, me voy a referir a un trabajo realizado por Fed K. Foulkes,⁶ cuya exposición tuve ocasión de escuchar en uno de

los Congresos anuales de la Asociación Americana de Administración de Personal (ASPA).

El trabajo de este profesor de Harvard ha sido publicado en un libro muy interesante, cuya lectura recomiendo, bajo el título de "Políticas de Personal en Empresas de tamaño grande no sindicalizadas". Se trata de un estudio sobre las claves de las Políticas y Prácticas de Personal, seguidas por un número de Empresas importantes de U.S.A., en las que sus plan-tillas no pertenecen a Sindicato alguno. Este estudio ha permitido la construcción de un modelo o perfil de los valores, políticas y circunstancias que caracterizan un tipo de Empresa americana donde no ha penetrado la actividad del Sindicato.

No se trata de exponer la teoría de la Empresa no sindicalizada, que sería algo negativo, sino de algo más importante y positivo: la teoría de una *Dirección eficaz y positiva de los Recursos Humanos*, que propicia un clima de colaboración e integración, más que de conflicto, entre el Personal y la Empresa, cuya circunstancia ha hecho innecesaria la intervención Sindical.

Las áreas que se analizan en este estudio son las siguientes:

1. Factores del Entorno.
 - Localización geográfica.
 - Crecimiento Económico reciente.
 - Fundadores y Propietarios actuales.
2. Filosofía de sus Direcciones Generales y motivación que sustenta sus Políticas y Prácticas de Personal.
 - Valores y objetivos de la Dirección.
 - Criterio sobre ventajas y desventajas de no estar sindicalizadas.
 - Status y papel que juega la Dirección de Personal.
3. Estabilidad en el empleo y sistemas de promoción.
 - Seguridad en el Empleo.
 - Promoción.
4. Retribuciones y Beneficios Sociales.
 - Políticas de Retribución.
 - Políticas de Valoración por Mérito.
 - Políticas de Beneficios.
 - Jubilaciones, Bonos y Planes de Inversión.
5. Mecanismos de Información y Programas de Comunicación.

- Encuestas de Actitud.
- Auditorías de Personal.
- Otras técnicas: Programas de asesoramiento y consejo, políticas de puerta abierta, políticas de reuniones, sugerencias.
- Procedimientos de Agravios.

Conclusiones del Estudio

Las Políticas de Personal de las Empresas examinadas presentan características similares en los aspectos fundamentales.

Aparece una especie de "consenso" entre todas las Direcciones sobre el hecho de que la clave para unas relaciones laborales positivas, radica en la existencia de un *clima de credibilidad y confianza* entre el Personal y la Empresa.

Tal clima se considera deseable en sí mismo, y también en cuanto que favorece la instrumentación de una estrategia eficaz y rentable a largo plazo de la Compañía.

La cuestión fundamental radica en *cómo se crea y mantiene tal clima*. Del estudio se deduce que la combinación de ciertas actitudes de las Direcciones Generales, valores, filosofías y objetivos, y de ciertas políticas

específicas, incluyendo algunas circunstancias del entorno geográfico y características de la Empresa -seguridad en el empleo, promoción, influencias e iniciativas del Departamento de Personal, programas satisfactorios de retribuciones y Beneficios, mecanismos de información y comunicación, procedimientos de agravios, cuidadosa selección, desarrollo y evaluación de los Mandos-, puede, todo ello, producir el “*clima de confianza y mutua credibilidad*”.

De las conclusiones del estudio, se llega a la configuración de un *Modelo*, o perfil de valores y políticas de un determinado tipo de Empresa. Este modelo de Empresa se basa en la asunción, por parte de la Dirección General, de unos determinados valores, principios, objetivos y, en resumen, de una especial filosofía.

Como señala el Vicepresidente de una de las Empresas estudiadas, “la clave descansa en la filosofía que asume la Dirección General. Para que esta filosofía sea operativa, es preciso que todos sus miembros crean en ella”.

Los principios que inspiraron a sus fundadores, incluso sus actitudes paternalistas, son parte integrante de las estrategias actuales de las Compañías. Los fundadores tuvieron criterios muy precisos sobre como debería tra-

tarse al personal en sus Empresas. En estas Empresas, su filosofía está generalmente escrita y fue redactada por el fundador.

El hecho de no estar sindicalizadas no ha sido un objetivo marcado previamente, sino más bien el resultado de haber aplicado con éxito unas Políticas Sociales, basadas en los principios que creían.

Pero estos principios, que inspiran la actuación de la Dirección, se expresan en la aplicación de unas *Políticas específicas*, que se han observado en aquellas Empresas que han destacado en la creación de un “clima de confianza y credibilidad”.

A. Factores del Entorno y características de la Empresa

Algunos de estos factores son fortuitos e independientes de los objetivos de la Compañía, otros han sido buscados especialmente para alcanzar estos objetivos. Por ejemplo, entre estos últimos se halla la localización geográfica, el tamaño de la Empresa y de sus Centros de Trabajo, el origen de la mano de obra.

Entre las características de la Empresa, se puede destacar su grado de diversificación.

Resulta más favorable para un buen clima social la no existencia de grandes fusiones de Empresas. En todo caso, la expansión es más deseable que se produzca por vía de] crecimiento natural que por la adquisición de otras firmas.

B. Seguridad en el Empleo

Este factor constituye un elemento de estabilidad en las Relaciones entre el Personal y la Dirección. La antigüedad también juega un papel de cohesión dentro de la Empresa. El crecimiento y la rentabilidad del negocio favorecen a la Seguridad en el empleo.

C. Promoción Interna de la Empresa.

Es importante la política de promoción desde dentro de la Empresa, acompañada con amplias oportunidades de educación, formación y desarrollo de carreras.

Combinando el crecimiento de la Empresa con la promoción interna, el personal tiene muchas posibilidades de progreso, con las correspondientes consecuencias sobre mejoras de retribución, nuevos retos y desarrollo personal. Los mandos formados y creados en la propia Empresa, conocen y respetan los valores

y tradiciones de ella, lo cual no ocurre con los llegados de fuera. La política de promoción desde dentro tiene como requisito fundamental el reclutamiento y selección del mejor personal, al que se facilitan, además, oportunidades de desarrollo dentro de una organización no excesivamente diversificada.

D. Influencia e Iniciativa de la Dirección de Personal.

Un buen Departamento de Personal puede jugar un papel clave en el desarrollo, aplicación, mantenimiento y control de las políticas específicas de Personal.

La fuente principal de donde deriva el poder del Departamento de Personal es la *proximidad de la Dirección General*. Una posición alta en la jerarquía de la Dirección sirve para que los puntos de vista de la Dirección de Personal tengan el peso adecuado en las Políticas y estrategias de la Empresa, al igual que ocurre con otras Direcciones de la Empresa: financiera, comercial, producción.

E. Políticas de Retribución y Beneficios Sociales.

Todas las Empresas consideradas en este estudio, son muy competitivas en el ámbito Salarial y de Beneficios.

Aunque estas Empresas utilizan sistemas de valoración, se da también mucha importancia a la antigüedad. Pero la nota fundamental consiste en la "igualdad de tratamiento". Se evita siempre la distinción entre "nosotros y ellos", entre la Dirección y el Personal, entre los Trabajadores de oficina y los de la fábrica.

El campo de los Beneficios sociales también está muy desarrollado en estas Empresas. En algunas se han introducido programas de Beneficios Sociales flexibles. Aquí también rige el principio de "igual trato" a todos los trabajadores, desde el Presidente al portero.

F. Mecanismos de Información y Programas de Comunicación.

En todas estas Empresas, la Dirección General, a través del Departamento de Personal establece mecanismos y programas efectivos de información y comunicación con el Personal, a fin de controlar y valorar el clima

de la Empresa, para asegurarse de que sus principios y objetivos son llevados a cabo.

Estos mecanismos sirven para mantener una buena relación entre el Mando y el Trabajador; pero también para comprobar la conducta de la línea de mando más baja, cuya actuación es fundamental para la eficacia de la Empresa.

Son muchos los medios o técnicas que se emplean. La más importante y generalizada es la "Encuesta de actitud y de opinión", que sirve para conocer la satisfacción o insatisfacción de] personal. Los "hard data" (o "información dura") obtenidos de estas Encuestas constituyen un sistema de advertencia sobre problemas potenciales de la Empresa.

Hay otros muchos Programas de Comunicación, como reuniones, entrevistas, sugerencia, asesoramiento al personal (Inform now Service), sobre todo tipo de problemas.

También son muy frecuentes los Programas de "Política de Puerta Abierta", que en síntesis consisten en la aceptación en la Empresa de una práctica que permite al empleado discutir su problema con su jefe inmediato; y, si no queda satisfecho, con el jefe superior; y, en última instancia, dirigirse por correo o personalmente hasta el Presidente ejecutivo.

Aunque los Procedimientos formales de quejas o reclamaciones, son propios de las Empresas fuertemente sindicalizadas, también aparecen en las Empresas objeto de este estudio.

G. Selección, Desarrollo y Evaluación de los Mandos.

Aunque las diversas políticas específicas ya examinadas, que configuran el Modelo de Empresa que estamos considerando, relativas a la seguridad de empleo, promoción, retribuciones, beneficios sociales e información y comunicación, son muy importantes para el personal, el aglutinante que hace posible el éxito de dichas políticas es la atención que se presta y la inversión que se dedica a la selección y formación de estos mandos.

Es fundamental la existencia de una línea de mando, en todos los niveles que sea receptiva tanto a los problemas del personal, como a los de la Empresa.

3. Conclusiones

Al comienzo de mi exposición decía que el gran reto con el que se enfrentan en la actua-

lidad las Empresas, en esta situación de cambio o innovación tecnológica, es conseguir la integración e identificación de su Personal con los objetivos de la organización, superando las múltiples contradicciones existentes entre los fines de ambos, lo que se ha de traducir positivamente en la mejora de la productividad y competitividad del negocio.

El elemento humano se convierte en fuente esencial de la eficacia y adaptabilidad de la Empresa. Surge así la necesidad de la "Estrategia Social", como una política clara y definida de la Empresa en el área social.

Hay que llegar al convencimiento del "valor añadido" del Tema Social. La inversión social en esfuerzo, en imaginación, en dinero, es siempre productiva. Hay que desterrar la idea de que, cuando se plantea un tema social o de personal, se trata de algo molesto, incómodo, que implica solamente un aumento de costes.

Las Direcciones de las Empresas y los mandos de ellas, deben convencerse de que una buena Política Social tiene siempre efectos positivos, al igual que una buena Política financiera, económica o de producción.

A lo largo de todo este trabajo he tratado de exponer las diversas formas en las que en la práctica se puede instrumentalizar una estra-

tegia de este tipo, refiriéndome a la experiencia comparada de los países más avanzados.

Con independencia de que la conveniencia de la aplicación práctica de una u otra de las Políticas y Programas expuestos, dependerá de las circunstancias concretas de cada Empresa, se pueden extraer algunos conceptos o principios cuyo desconocimiento no parece aconsejable para la buena marcha de nuestras Empresas españolas:

- Una Dirección eficaz y positiva de los Recursos Humanos debe propiciar un ambiente de colaboración e integración entre el Personal y la Dirección de la Empresa, creando un "clima de confianza mutua y credibilidad".

- Cualquier Programa o estrategia de integración del personal debe diseñarse y aplicarse según la situación y características de cada Empresa, desarrollándose según aconseja la experiencia.

- Toda estrategia social se ha de basar, en primer lugar, en una buena política de Información.

- La experiencia enseña que, en aquellas Empresas cuyas Direcciones no han practicado una política informativa y de buenas comuni-

caciones, el vacío ha sido llenado por los Representantes del Personal o Sindicales, con la correspondiente pérdida de posiciones para las Direcciones.

- La Participación, -en sus dos formas, Indirecta (a través de los representantes legales) y principalmente Directa (sin intermediarios)-, puede ser un excelente medio para construir lo que se ha denominado la "comunidad de intereses" en la Empresa.

- Dentro del campo de la Participación directa, se debe ser audaz en la implantación de sistemas que permitan la "expresión" de los trabajadores. En este sentido destaca la experiencia positiva de instituciones tales como Círculos de Calidad (en sus múltiples variedades), Encuestas de Actitud, Sistemas de Evaluación, Programas de Sugerencias, Auditorías de Personal, Política de Puerta Abierta, etc.

- En la situación actual, los sistemas de Remuneración y de Beneficios Sociales pueden ser una de las formas más tangibles para expresar la "cultura participativa" de la Empresa, dando acceso a la intervención del personal en un área que hasta ahora le estaba vedada. En este sentido, la política de pensiones presenta en nuestro país un interés

extraordinario por razones de todos conocidas.

- La Formación aparece también como un sector muy importante en el que las Direcciones pueden desarrollar un ambiente participativo que haga permeable la organización y desbloquee el sistema, facilitando la mayor integración de los trabajadores en todos los niveles de la Empresa.

- Al margen de experiencias muy particulares de otros países, cualquier programa de estrategia social en España se debe aplicar contando con los miembros de los Comités de Empresa y representantes de los Sindicatos, cuya colaboración resultará imprescindible para su éxito.

LA TEORIA Z

No desearía terminar este trabajo sin hacer una referencia a la denominada Teoría Z, cuya exposición tuve la oportunidad de oír a su autor WILLIAM OUCHI,⁷ americano de origen nipón, en un seminario por él dirigido en Londres.

La Teoría Z consiste en un modelo de gestión mediante el cual se pretende adaptar el sistema de dirección de la Empresa japonesa,

cuyo éxito es conocido, a las necesidades actuales de las Empresas occidentales. De este modelo de gestión empresarial me interesa destacar su parte de estrategia o política social, que tiene como objetivo la integración plena del trabajador en la Empresa.

La filosofía Z consiste en un radical cambio de actitud, frente a la realidad del trabajo, tanto por parte del directivo, como del operario o del empleado. Se trata de un compromiso profundo en involucrarse, libre y decididamente, en el trabajo, por parte de todos cuantos componen la Empresa. Cada miembro de la Empresa pone a contribución de su actividad todas sus potencias y sentidos.

Los valores clave son: la confianza, la inteligencia y conocimiento, la participación, la superioridad del grupo sobre el individuo, el trabajo colectivo, la lealtad.

La filosofía de la Teoría Z la expone el profesor OUCHI brillantemente en una bella fábula. Un peregrino medieval se dirige a la catedral de Notre Dame, todavía en construcción. Se acerca a un obrero que está trabajando junto a los arbotantes y le dice "¿Cuál es tu trabajo?". "Ya ves, picar la piedra". otro obrero realizaba la misma labor unos pasos más allá. El peregrino le hace la misma pregunta. "Estoy tallando una górgola", res-

ponde. Más allá el peregrino ve a otro obrero y le pregunta “¿Qué estás haciendo, hermano?”. Al fin halló la más bella respuesta “Sabes, estamos construyendo una catedral”.

Quiero concluir manifestando mi pleno convencimiento de que cualquier esfuerzo que realicen las Direcciones de las Empresas para integrar las actitudes del personal y asegurar su vinculación en todos los niveles de la Organización, ha de constituir sin duda uno de los factores clave para la superación de la actual crisis económica y de los problemas derivados de la innovación tecnológica. Se trata de comprometer a los trabajadores en los objetivos de la Empresa. No es sin duda tarea fácil, pero la aplicación de una Estrategia Social que se traduzca en el desarrollo de Políticas, tales como las que han sido descritas, facilitará mucho la consecución de estos objetivos a las Direcciones de las Empresas.

BIBLIOGRAFIA

Otras obras consultadas

Weiss, Dimitri y Moriu, Pierre: *Pratique de la Fonction personnel*. Editions d'organisation, Paris 1982.

Simons, John & Mones, William: *Working Together*. Publicado por Alfred Knopff, New York 1983.

La Participation pourquoi faire. Entreprise Moderne d'Edition, Paris 1979.

M. Graver Sill: *Human Behaviour at Work*. New York 1977.

Bolton, Robert: *Social Style/Management Style*. AMA, New York 1984.

1. Gelinier, Octave: *Strategie Sociale de l'Entreprise*. Editions Hommes et Techniques, 1978.

2. "Teoría del Marketing Social o Juego a Tres". Revista de AEDIPE Marzo 1982.

3. *Practical Participation and involvement:*

- Communication in Practice.
- The Individual and the Job.
- Meeting Education and Training needs.
- Pay and Benefits.

Serie publicada por el Institute of Personnel Management, IPM House, Camp road, Wimbledon, London SW194UW, 1984.

4. "Derecho de expresión de los trabajadores". Revista de AEDIPE. Junio 1983.

5. "Las Relaciones Laborales en EE.UU". Revista de AEDIPE. Septiembre 1980.

6. Foulkes, Fred K,: *Personel Policies in large nonunion Companies*. Harvard University, Prentice-Hall, 1980.

7. Ouchi, William: *La Teoría Z*. Ediciones Orbis, 1984