

Enfoque relacional del cambio en la empresa

Nuria Garro-Gil
Claudia Castillo Rodríguez
Universidad de Navarra

Abstract—En la actualidad, la empresa se enfrenta a grandes cambios, tanto a nivel estructural –organizativo– como humano; cambios que le vienen en gran parte de la sociedad en la que se halla inmersa y que parece estar en continuo proceso de evolución. Considerando el objetivo de este simposio —reflexionar acerca de los desafíos que traerán consigo los próximos 50 años en el ámbito empresarial —, tomamos como punto de partida de nuestra reflexión la *noción de cambio social* considerándola desde la perspectiva sociológica y adoptando en concreto el enfoque relacional. A partir de este enfoque, el cambio no se reduce a la mera introducción de un elemento externo y novedoso en la estructura, sino que se entiende como una “nueva forma de relacionar las relaciones” hasta entonces existentes.

Aplicado a la empresa, esta concepción del cambio resulta útil porque aporta una nueva visión de las relaciones, las cuales aluden a personas, que son quienes forman y hacen empresa. Por lo tanto el cambio, la innovación y el crecimiento empresarial requieren de una visión que vaya más allá del puro estructuralismo y la lógica de la eficacia y la productividad y atienda a las relaciones personales que en ella se crean, así como su potencial humanizador o deshumanizador.

Index Terms— Sociología relacional, cambio social, estructura, relación, humano/no-humano, recursos humanos.

I. LA EMPRESA EN LA SOCIEDAD GLOBALIZADA

La empresa se crea y desarrolla hoy en el contexto de una sociedad globalizada (Altarejos, Rodríguez y Fontrodona, 2003), una sociedad que está en continuo cambio y que se enfrenta a retos constantes y crecientes, tanto en cantidad como en diversidad. Estos cambios que provienen de la sociedad, redundan y tienen un impacto en la empresa a nivel estructural, organizativo, productivo, pero también a nivel de relaciones. En este sentido, resulta interesante y útil observar el cambio social en la empresa desde el ámbito de la sociología a través de sus muy diversos enfoques. El enfoque

que aquí empleamos es el que aporta la teoría relacional de Donati (2011), el cual nos permite analizar el cambio en la empresa desde el punto de vista de las relaciones.

Este enfoque pone en evidencia, primeramente, que la empresa no es una estructura aislada respecto de su entorno y las personas sino que tiene su origen y desarrollo en un contexto social y por tanto, relacional. En palabras de Carlos Llano (1996: 8): “La empresa arranca del fondo de las personas, responde al estilo de vida de quienes la crean, es el reflejo del carácter de los que la llevan a cabo, florece a partir del modo de ser de quienes las conducen, es el fruto del espíritu, empuje y ánimo de los que la dirigen, y responde al meollo existencial de sus hombres”.

También, y estrechamente unido a la idea anterior, se ha de subrayar que la empresa, además de poseer una dimensión estructural que responde a una serie de características, tiene también una dimensión humana y por tanto, relacional. Desde la perspectiva relacional, el cambio en la empresa pasa a entenderse como un cambio en las relaciones, tanto internas como externas siendo el potencial humanizador o deshumanizador de esas relaciones, existentes o emergentes, el indicador de la calidad dicho cambio (Donati, 2009). Y es que cuando se habla de cambio, implícitamente se está hablando de mejora, de avance, de progreso, por todo lo cual lo que verdaderamente interesa es poder determinar la calidad de dichos cambios. La relación entre cambio y mejora se evidencia en la manera en que el diccionario de la Real Academia Española define “cambiar” como “dejar una cosa o situación para tomar otra”. En el ámbito empresarial, se deja una “cosa” (decisión de gestión, cantidad presupuestada, línea de marketing, etc.) por otra cuando se reconoce un mayor beneficio o bondad en la nueva opción y por lo tanto se ven posibilidades de mejora.

Lo que aquí proponemos es utilizar el esquema AGIL de del sociólogo americano Talcott Parsons (Parsons, 1937) y reformulado por Donati como herramienta para la observación de relaciones y con ello valorar la calidad de los cambios que se generan.

II. EL CAMBIO SOCIAL DESDE EL ENFOQUE RELACIONAL

La noción de cambio social ha interesado y preocupado a los sociólogos desde los orígenes de la misma disciplina en el siglo XIX (Donati, 1993). La sociología nace, de hecho, con la búsqueda de las leyes invariantes que expliquen por qué la sociedad parece vivir en un continuo cambio sin orden aparente pero al mismo tiempo mostrando procesos cíclicos que parecen responder a una cierta lógica. En torno a esta inquietud, los sociólogos han propuesto distintos enfoques y perspectivas que intentan dar una explicación a dicho cambio social. Todos ellos sin embargo, han terminado por adoptar una de las dos posturas dicotómicas y enfrentadas que han terminado por marcar el desarrollo de la sociología desde sus orígenes: la perspectiva holística y la perspectiva individualista (Donati, 2006: 176-186).

La perspectiva holista iniciada con el estructuralismo de los primeros sociólogos, como Comte (2011) y Durkheim (1974), y seguida con el marxismo y el funcionalismo estructuralista, principalmente, explica el cambio social como una consecuencia de la evolución de las estructuras sociales (Donati, 2006). Esta perspectiva considera que la estructura obedece a leyes y normas autónomas que hacen parecer que tiene vida propia y sobre la cual el individuo no parece ejercer ningún tipo de influencia, sino que más bien queda reducido a un agente externo determinado por ese sistema estructural. Como reacción al enfoque holista o estructuralista, surgen las teorías de la acción, propias de la perspectiva individualista, cuyo máximo representante es Weber (1949) con su teoría comprensiva. Estos sociólogos intentan comprender el cambio social como consecuencia de la acción individual, no determinada por las estructuras sino fruto de los pensamientos, deseos y motivaciones del individuo.

Sin embargo, tanto las teorías estructuralistas como las individualistas contribuyen a la separación constante y progresiva entre individuo y estructura como dos realidades inconexas entre sí, que precinden la una de la otra negando así el mutuo condicionamiento que realmente se da. Esta separación entre sistema e individuo acaba por generar una separación entre lo social y lo humano. Con todo ello, en la tradición sociológica, lo social termina por identificarse con la razón, el progreso, el funcionalismo y la mejora del sistema; mientras que lo humano se ve como algo externo a ese sistema social, asociándose a lo afectivo, lo emocional e

instintivo, lo irracional y por tanto con todo aquello que hace peligrar el progreso constante y controlado de las estructuras sociales (Donati, 2005).

En la sociología contemporánea surgen distintos intentos de combinar individuo y estructura para explicar ese cambio social (Archer, 2004). Sin embargo, tanto el holismo, como el individualismo y las teorías combinatorias coinciden en entender la relación entre individuo y estructura como una categoría derivada de otra categoría cognoscitiva: la estructura, la acción, la función, la comunicación, etc. En este contexto surge en los años ochenta la teoría relacional que aporta un nuevo enfoque desde el cual entender el cambio social (Donati, 1993): a diferencia de las teorías holistas e individualistas, individuo y estructura no se pueden separar ya que están en permanente relación. La sociedad es relacional, y partiendo de esa relacionalidad esta teoría considera que el cambio no se explica ni por la estructura ni por el individuo sino por "una forma diversa de relacionar las relaciones" (Donati, 2009: 227).

Sobre la distinción humano/no-humano, Donati pondrá de relieve cómo la sociedad actual empieza a generar relaciones no humanas, inhumanas o deshumanizadas: "nacen cuando los sujetos están atrapados completamente en el interior de redes o sistemas sociales esclerotizantes o, también, cuando se rompen o distorsionan las relaciones sociales hacia el puro individualismo. Por eso el gran reto de la vida social consiste en saber crear y gestionar relaciones –actuales, potenciales y virtuales." (Donati, 2006: 162).

Todas ellas son resultado, precisamente, de esa oposición entre individuo y estructura dando lugar a dos consecuencias: lo humano parece carecer de su dimensión social y cae así en la privatización de las relaciones; mientras que lo social termina por prescindir de lo humano y parece regirse por una racionalidad instrumental (Archer, 2010: 205) que sólo busca la relación de interés y beneficio.

III. EL CAMBIO EN LA EMPRESA

Tradicionalmente el cambio social y por tanto el de la empresa ha respondido a una lógica funcional estructuralista por la cual todo cambio o mejora se introducía, valoraba y evaluaba desde el punto de vista de la

estructura: división de tareas, mejora de la cadena de producción, utilización de nuevas tecnologías, etc.

Así lo explica Carlos Llano (1996: 13): "(...) los elementos duros (hardware) de la organización (tecnológicos, estratégicos, estructurales) se suponían más importantes que sus aspectos blandos (software) (psicológicos, axiológicos, antropológicos, es decir, propiamente culturales): a) Se hacían primero los cambios de estructura, que Bartlett y Ghoshal denominan la anatomía de la empresa; el armazón óseo, que diríamos nosotros; b) Se diseñaban después los procesos de dirección y los diagramas de flujo del trabajo, que nuestros autores comparan con la fisiología (y nosotros lo ejemplificamos con el sistema nervioso); c) Y se inducía por último un cambio de actitudes individuales, esto es, lo más parecido a la psicología. Pero debería actuarse precisamente de manera inversa. Los cambios culturales son los más importantes; aunque llevan más tiempo y requieren más profundidad, hacen frecuentemente innecesarios los demás, que suelen ser costosos e impopulares. De otra manera, los cambios estructurales o anatómicos se demuestran inútiles si al mismo tiempo no se hacen transformaciones de relación y de proceso; y éstas a su vez quedan vacías sin cambios de actitud y mentalidad".

Como consecuencia de esta visión estructuralista del cambio y mejora, el sujeto ha pasado a ocupar un plano secundario, fomentando con ello el individualismo en la empresa. "Los sistemas son el medio por el que logramos que los individuos trabajen juntos sin necesidad de formar una comunidad de personas. Dicho de otra manera, gracias a un sistema bien diseñado puede lograrse lo que de otro modo podría parecer imposible: que un grupo de individuos puedan trabajar juntos sin abandonar su individualismo" (Llano, C., 96: 14).

Los efectos nocivos y deshumanizantes de la falta de consideración de la persona dentro de la empresa se ponen en evidencia en los casos, por ejemplo, de la empresa de telefonía France Télécom, en la empresa de correos del mismo país (La Poste) y la empresa multinacional Foxconn que tuvieron gran repercusión en los medio de comunicación debido a los numerosos casos de suicidio entre sus empleados. Así lo testimonió, por ejemplo, un trabajador de France Télécom para el diario

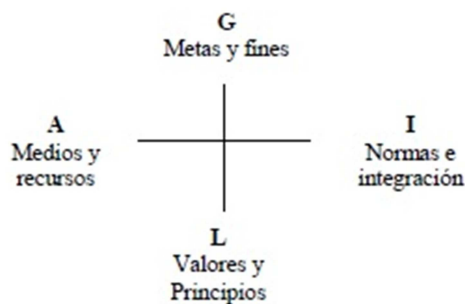
El Mundo (Villaecija, 2011): "Todo está pensado para destruir las relaciones humanas".

Retomando el enfoque relacional, Donati pone el énfasis en la noción de persona, que es por naturaleza relacional. Esto le permite centrar el interés en las relaciones distinguiendo en ellas una triple dimensión (Donati, 2006: 95): a) una intencionalidad con la que las personas dan comienzo a la relación y por la cual se refieren mutuamente, lo cual apunta además al fin que se pretende conseguir en dicho intercambio comunicativo; b) un condicionante estructural que viene marcado por la estructura que le es propia a cada relación (o en este caso a cada empresa en concreto); c) y un efecto de reciprocidad, que es el intercambio simbólico que se da entre los sujetos en relación, un intercambio que habitualmente en la empresa se presupone de tipo económico, material, mercantil, pero que también puede ser: no material, personal, relacional, altruista, etc.

Al introducir la noción de relación con su triple dimensión, Donati consigue integrar persona y estructura. Esta integración posibilita calificar las relaciones como humanas o no-humanas en función de la consecución del bien de la persona en cada una de ellas. Y son precisamente las relaciones, las que pueden llegar a generar estructuras verdaderamente humanas, que vendrían a conformar auténticas tramas relacionales.

IV. HACIA UNA HUMANIZACIÓN DE LAS RELACIONES

¿Cómo poder determinar cuándo un cambio, o mejor, una relación, tiene potencial humanizador o deshumanizador? Para hallar respuesta a esta pregunta proponemos la utilización del esquema AGIL creado por el sociólogo americano Parsons (1937). Donati reformula este heurístico para la teoría relacional considerándolo "la brújula de la sociología" (Terenzi, 2006: 33-49). Mediante él analiza una realidad social —en este caso la empresa— como relación en sí misma.



En este esquema se consideran cuatro polos condicionados entre sí: los Medios (*Adaptation*) o recursos materiales y no materiales de los que se disponen dentro de la empresa; las Metas o fines (*Goalments*) que se pretenden alcanzar; las Normas (*Integration*) o leyes que se emplean o guían las acciones empresariales –ley de la oferta y la demanda-; y los Valores o principios (*Latency*) que conforman la filosofía de la empresa. Así, el esquema AGIL ayuda y pone de manifiesto que lo fundamental son los valores porque en función de los valores y principios (L) que identifiquen a la empresa, se establecerán las metas y fines (G) a alcanzar tanto en lo que se refiere a la producción como a la cultura empresarial; los medios y recursos (A) que se disponen y las normas (I) y leyes que rigen ese ámbito.

Así pues, los valores y los principios (L) aluden a la identidad de la empresa, y si hemos dicho que la empresa es en sí misma una trama de relaciones –internas y externas--, esas relaciones parten de personas y se dirigen a las personas, o a estructuras creadas por personas. Sólo una identidad empresarial que tenga como centro a la persona –trabajador o cliente— conseguirá crear una estructura que redunde en una mayor capacidad de crecimiento y consolidación de la empresa, en un aumento de productividad y rendimiento y en una mejor respuesta a las necesidades sociales.

V. CONCLUSIONES

En las últimas décadas el ámbito de la empresa parece haber hecho un intento por reconocer y poner en valor a la persona como recurso para la mejora en la producción y rendimiento de la empresa. Con ello parece aludirse a una perspectiva psicológica, funcional, competencial, desde la cual la persona parece disponer de capacidades

naturales o adquiridas que le permiten cobrar un valor mayor como trabajador.

Sin embargo, Alejandro Llano (1997: 4) hace una crítica a este respecto al repensar el mismo concepto de "recursos humanos": "El paso hacia la sociedad del conocimiento consiste, sobre todo, en darnos cuenta de que la energía de los talentos humanos es incomparablemente superior a la fuerza de la materia y de todas sus posibles transformaciones. En nuestras empresas tenemos un caudal impresionante de potencialidades por estrenar, que no son otras que las respectivas inteligencias y libertades de las mujeres y de los hombres que integran cada organización. (...) me parece inadecuada la expresión "recursos humanos", porque los hombres y las mujeres no son precisamente recursos, sino más bien fuentes de descubrimiento y generación de recursos".

Retomando el esquema AGIL, se constata cómo al utilizar el término de recursos humanos, lejos de quedarse en una mera denominación, en el fondo refleja una visión funcionalista de la persona al situarla en el polo A de los medios y los recursos. El sólo hecho de plantear que la persona puede ser un recurso, la cosifica y lleva a entenderla como un medio, y no como un fin en sí misma, como ya advertía Kant. Sólo situando a la persona en el polo L como principio y fin de la misma empresa y motor en la generación de su propia identidad, las personas son descubridores y generadores de recursos, sin que puedan ser nunca consideradas recursos en sí mismas de los que la empresa pueda disponer a placer.

REFERENCIAS

- Altarejos, F., Rodríguez, A. y Fontrodona, J. (2003). *Retos educativos de la globalización. Hacia una sociedad solidaria*. Barañáin: Eunsa.
- Archer, M.S. (2004). *Being Human. The Problem of Agency*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Archer, M.S. (2010). Perspective. Critical realism and relational sociology. Complementarity and synergy. *Journal of Critical Realism*, 9, 199-207.
- Comte, A. (2011). *Discurso sobre el espíritu positivo*. Madrid: Editorial Alianza.
- Donati, P. (2005). La sociologia relazionale: una prospettiva sulla distinzione umano/non-umano

International Symposium "The next 50 years in business: challenges and personal development in a globalized world"

23-24 de mayo 2014, San Sebastián.

nelle scienze sociali. *Nuova Umanità*, 1(157), 97-122.

Donati, P. (2006). *Repensar la sociedad*. Madrid: Ediciones Internacionales Universitarias.

Donati, P. (2009). *La società dell'umano*. Genova-Milano: Casa Editrice Marietti.

Donati, P. (2011). *Relational sociology: a new paradigm for the social sciences*. London: Routledge.

Durkheim, E. (1974). *Las reglas del método sociológico*. Madrid: Ediciones Morata.

Llano, A. (1997). Organizaciones inteligentes en la sociedad del conocimiento. *Cuadernos de Empresa y Humanismo*, 61, 2-19.

Llano, C. (1996). La persona humana en la empresa de fin de siglo. *Cuadernos de Empresa y Humanismo*, 63, 3-24.

Parsons, T. (1937). *The structure of social action*. New York: Free Press.

Real Academia Española (2001, 22ª ed.). *Diccionario de la lengua española*. Consultado: <http://www.rae.es/rae.html>.

Terenzi, P. (2006). "Sociologia relazionale e realismo critico". En: Donati, P. y Terenzi, P. *Invito alla sociologia relazionale: teoria e applicazioni*. Milano: Franco Anteli, 33-49.

Villaecija, R. (2011). "El infierno contado por sus víctimas". *El Mundo*, 06-05-2011.

Weber, M. (1949). *The Methodology of the Social Sciences*. Glencoe: Free Press.