

Capítulo 1

EL TRÁNSITO DEL ACATAMIENTO A LA ALIANZA

Es difícil entender los cambios tan rápidos y drásticos que ha experimentado el rol del trabajador. Fue apenas en 1991 cuando el término “*autonomía responsable*” (*empowerment*) empezó a aparecer en el *Business Periodicals Index*, y para entonces algunos autores ya lo habían descartado¹. Incluso el término *empleado* ha dejado paso a *asociado/aliado* en varias de las organizaciones de Fortune 100. Esos cambios en la terminología señalan un cambio profundo que los gestores y trabajadores contemporáneos están intentando digerir.

Desde el inicio del Siglo XX hasta hace muy poco, era razonablemente exacto el pensar en los roles de los trabajadores en términos de acatamiento². La *gestión firme* significaba simplificar las tareas, producir gruesos manuales de normas y crear pirámides jerárquicas para asegurarse de que los trabajadores acataban las normas. Era la gestión del “orden y mando” en las organizaciones burocráticas. Estaba apoyada por los economistas de la época: en un entorno estable, con una fuerte demanda, las normas conseguían productos y servicios estandarizados que satisfacían las necesidades de los clientes, y el trabajo simplificado equivalía a un salario más bajo y costes de formación para los trabajadores. Generaciones de mandos, directivos, trabajadores y académicos tuvieron tiempo suficiente para acostumbrarse a esta realidad.

En la década de los setenta, hubo algunos retos a estos supuestos mentales, cuando la gestión participativa y el enriquecimiento del puesto de trabajo comenzaron su incursión. Los proyectos de demostración confirmaron que los gestores podían, en ocasiones, relajar las restricciones para dar a los trabajadores más “opción y voz”, y que las ganancias en motivación y calidad del trabajo compensarían con creces unos salarios más elevados. Pero las ventajas económicas eran discutibles, y los experimentos dramáticos se hacían, en su mayor parte, en Europa, en programas patrocinados por el gobierno para incrementar la calidad de la vida laboral. Por ello, en las salas de Consejo de los Estados Unidos el entusiasmo era limitado. La gestión participativa y el enriquecimiento del puesto de trabajo, en palabras de Richard Walton, seguía siendo una “opción local” para algunos directivos con determinados estilos de liderazgo³.

Sin embargo, en los noventa, la tecnología había cambiado la ecuación económica. Las telecomunicaciones crearon un mercado realmente global, con una competencia intensa y exigían respuestas más rápidas. Los clientes exigían mayor fiabilidad y unos productos más adaptados a sus necesidades. Dentro de las organizaciones, los ordenadores y la automatización cambiaron la naturaleza del trabajo, reduciendo el número de puestos de trabajo menos cualificados e incrementando la necesidad del buen juicio en los empleados. Los ordenadores facilitaron el acceso de los empleados a la información que permitía tomar unas decisiones descentralizadas. Estas condiciones, como años antes predijo Warren Bennis, está provocando la “muerte de la burocracia”⁴. La pirámide jerárquica no sólo es innecesaria sino que también es una seria interferencia real con la habilidad de los trabajadores para dar una respuesta rápida a las necesidades de los clientes. Lo mismo se aplica a las normas detalladas. Una a una, las organizaciones de Fortune 500 han anunciado despidos masivos de mandos medios, y los Directores Generales han reducido los manuales de normas a unos pocos principios orientativos.

En este nuevo entorno, ya no se trata de que los mandos medios *permitan* a los trabajadores una mayor opción y participación. Muchos de los puestos intermedios han sido eliminados, y las organizaciones necesitan que sus empleados asuman gran parte de los roles de supervisión y gestión. En lugar de acatar unas normas detalladas, ahora se les pide que solucionen problemas de manera proactiva. Ellos tienen que hacer ajustes, coordinar con otros miembros de la organización, innovar e iniciar cambios. Se están convirtiendo en aliados, es decir, socios estratégicos de la alta dirección, decidiendo cuáles son las acciones necesarias a nivel local para satisfacer las metas de la organización.

Es difícil trazar unas fronteras exactas alrededor de esos cambios. Algunos sectores y tipos de puestos de trabajo me vienen a la mente de inmediato: “alta tecnología” y “trabajadores cualificados”. Pero el nuevo trabajo no está confinado a unos sectores y tipos de puestos en particular. Debido a la competencia global y a los cambios tecnológicos, prácticamente todas las organizaciones tienen que aprovechar la inteligencia y el compromiso de su fuerza laboral. Aparentemente, ningún segmento está exento, incluidos el de producción y el militar. Son cada vez menos las organizaciones que pueden permitirse el lujo de utilizar a las personas sólo para que acaten las normas. Jeffrey Pfeffer, profesor de Stanford, afirma que el buen uso de los recursos humanos se ha convertido en una fuente importante de ventaja competitiva⁵. A medida que la competencia y los cambios tecnológicos continúen su ritmo acelerado, es posible que se convierta en requisito para la supervivencia. Jack Welch, Director General de General Electric, lo expresa de esta manera: “Yo pienso que cualquier compa-

ña... tiene que encontrar la manera de involucrar la mente de todos y cada uno de sus empleados... Si usted no está pensando siempre en la forma de conseguir que cada persona sea más valiosa, no tendrá la menor oportunidad. ¿Cuál es la alternativa? ¿Mentes desaprovechadas? ¿Personas no involucradas? ¿Una fuerza laboral enojada o aburrida? Eso no tiene sentido.”⁶

Con todos estos cambios, es evidente que hoy día hay que tratar a los trabajadores de manera muy diferente a como se les trataba en las décadas anteriores. Ellos se han ganado unos salarios algo superiores. Sin embargo, las diferencias más significativas van más allá de las condiciones económicas. El rol del nuevo trabajo es psicológicamente más exigente en términos de complejidad y buen juicio, y exige un nivel de compromiso mucho más profundo. Aunque las recompensas económicas eran bastante buenas para comprar el *acatamiento*, conseguir el *compromiso* es algo muy diferente. Muchas publicaciones recientes nos hablan del nuevo liderazgo y la nueva gestión. Estos libros ofrecen pistas útiles sobre las necesidades motivacionales y las oportunidades del nuevo trabajo. Sin embargo, no han abordado directamente esos temas. Este libro se centra exactamente en ese tópico tan importante.

Vamos a comenzar analizando los soportes principales del enfoque tradicional a la motivación: las recompensas extrínsecas e hipótesis racional-económicas. En definitiva, para comprender de nuevo la motivación, el primer paso es comprender las limitaciones y el bagaje que acompañan al enfoque tradicional, y el porqué ya no es suficiente.