

El trabajo humano: Volver a las fuentes.

Un nuevo enfoque de las relaciones del trabajo

Lic. Raúl Esteban Miranda (2006)*

INTRODUCCIÓN

Sobre el fin del milenio se habló de la desaparición del Trabajo, y por ende de sus relaciones. Seis años después nos damos cuenta que en el mundo el trabajo ha aumentado notablemente. En esta nota me propongo integrar distintos pensamientos propios y ajenos, que son los que me animan a sostener que hoy más que antes, el trabajo va a crecer. Entre otras cosas, por las fuertes contradicciones que el mercado, como ordenador de todas las relaciones, no resuelve. Así es que el 20 % de la población mundial posee el 82.7 % de la riqueza, sin que tan pésima distribución garantice al menos la solución del acceso a la comida, o al agua potable para la población mundial.

Este resultado evidente, no cuestiona ni a sostenedores ni a detractores del sistema de relaciones que el mercado privilegió. Ni se trata de negar las bases útiles de su existencia. Pero sin duda, su actual preeminencia a escala global, presagia una fuerte apuesta para reforzar su vigencia en el futuro. Sin embargo, considero que el paradigma del mercado, deja tantos problemas sin solución y tantas preguntas sin respuestas, que quizá estemos conviviendo, no muy claramente aún, con varios modelos que se definen sobre principios que desactivarían en sí mismo, las ideas de mercado con estrechez de miras. Por ejemplo: la escasez por la abundancia; la competencia por la integración; o la satisfacción de necesidades creadas por la oferta, por realización de un proyecto de desarrollo armonizando necesidades y principios.

En este sentido, un filósofo contemporáneo, Owen Barfield (1), cercano a los 100 años de edad y dedicado al análisis de la Evolución de la Conciencia, sostiene que la humanidad está dejando atrás su conciencia reducida para pasar a expandirla en términos más sustentables. También nos ilustra sobre el maravilloso rol que tiene la imaginación como certero camino para la creación.

Si el principio de esta **conciencia participativa**, abarcativa e inclusiva es el desarrollo de la imaginación para crear, no puede basarse en la simple idea de la escasez, ¿cómo puede pensarse si estamos en este ascenso cualitativo de conciencia, que vamos a seguir siendo indiferentes sobre lo que sucede a nuestro alrededor?. Si la respuesta es no, entonces surge una nueva cuestión. ¿Quién va a hacer que estas cosas pasen? ¿Cómo va a suceder? ¿Qué personas se van a dedicar a estas tareas?. Pues las repuestas a estas preguntas son la base de la cantidad de Trabajo que nos espera.

* El Lic. Raúl Esteban Miranda es Profesor de la materia Administración de Personal I y profesor adjunto del seminario Calidad de Vida Laboral, de la Carrera de Relaciones del Trabajo, de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires. Es profesor de Desarrollo Organizacional y humano en distintos postgrados de la UTN. Es consultor de empresas y organizaciones públicas, sobre desarrollo de Clima Laboral y Procesos de Calidad. En el exterior desarrolla Programas de Liderazgo en el marco del Ciclo Educativo del Centro Interamericano de Seguridad Social con sede en México.

Así las cosas, las Relaciones del Trabajo estarán vigentes sea cual fuere el modo en que desempeñemos nuestra labor, aunque algunas de sus características ya se vislumbran: tendrá una concepción más amplia, será más con enfoque de servicio, importará la consecuencia comunitaria y se desarrollará por equipos autónomos e integrados a la vez. Se acercará más a un modo de facilitar tanto en lo individual como en lo colectivo, que a una manera de dominar.

CREER Y CREAR.

Siempre sentí especial admiración por la corriente humanista del pensamiento administrativo. Así las cosas y transcurrido el tiempo, pude observar muchos y distintos fracasos colectivos e individuales de organizaciones, empresas y sujetos por no haber atendido a esa variable tan rica e impredecible como lo es **la persona**.

También vi en ese tiempo un singular profesionalismo, que desde el simple entendimiento quería establecer métodos o paradigmas que no comprendían ni creían en esencia, porque en el fondo veían que la prosperidad no siempre era hija dilecta del trabajo acertado, criterioso, creativo y enriquecedor.

Durante ese período empecé a desarrollar especial atención a todo lo que se denominaba “normal”. Así fui testigo del esfuerzo de muchas organizaciones para definir los “máximos”, los “mínimos”, los “óptimos”, en fin, las circunstancias de un proceso “normalizador” en las empresas. Que una vez establecido, integraba la “biblia del hacerlo bien”. Al contrario, pero como cara opuesta de la misma moneda, otras organizaciones ni siquiera realizaban esa tarea y se regían por el principio del “masomenómetro” o del tradicional uso y costumbre del “siempre se hizo así”. Esta moneda tenía como principio su inflexibilidad, la escasa o nula participación del individuo y la poca o ninguna conciencia de valor del servicio que se prestaba.

Radica aquí una de las claves del fracaso del proceso creador y comprometido del hombre en su quehacer laboral. Concepto que elaboraron con tino los orientales, caracterizando a sus organizaciones industriales, por ejemplo, por tener una clara conciencia de integración social: Así que sin descuidar la productividad de largo plazo, no hicieron crecer la tasa de desempleo. Lo paradójal en este sentido es que depende del sistema de valores y creencias para que un proceso de desarrollo pueda darse generando empleo o no. Hace poco estuve en el sudeste asiático. Sintetizando todos sus matices, que son muchos, este principio se puede sostener con claridad. A pesar de la fuerte crisis financiera por la que atravesaron, el desempleo se encuentra entre el 5 o 6 %, con la condición que el país haya logrado dos características: Un fuerte proceso de transición hacia una democracia plena y que hubiera desarrollado un enfoque de empresa competitivo desde lo económico, tanto como un nivel educacional alto y orientado a las necesidades reales del trabajo y de la sociedad. Pero este fenómeno no solo se encuentra en Oriente, también lo logró EEUU y todo aquel país que se lo propuso seriamente.

A pesar del escenario aludido en el país del norte, el Public Agenda Forum en EEUU, (2) nos mencionaba los siguiente sobre el grado de compromiso de la fuerza del trabajo norteamericana en los ochenta:

1. Menos de uno de cada cuatro trabajadores dijeron que trabajaban de acuerdo a la plenitud de su capacidad.
2. La mitad dijo no esforzarse en su trabajo más de lo necesario para mantenerlo.
3. La inmensa mayoría el 75%, dijo que podía ser significativamente más eficaz que en el presente.
4. Cerca de seis de cada diez trabajadores con empleo creían que “no trabajaban tanto como solían hacerlo”.

Por el contrario, a fines del siglo XX más de la mitad de los trabajadores hablan ahora del problema opuesto, es decir pesadas cargas de trabajo, horarios larguísimos y mucha tensión. Pero aunque el temor de la pérdida de trabajo puede llevar a algunos empleados a trabajar hoy más que ayer, la lealtad a los empleadores y el compromiso con el trabajo parece haber disminuido más todavía. Los trabajadores se sienten impotentes. (3)

Esta doble cara de la moneda de la que hablábamos, constituyó un **sujetador del “espíritu humano”** y daba a las personas pocas salidas a su potencialidad; no ofrecía integrados y armónicos caminos hacia su superación, ni mucho menos establecía modelos de desarrollo personal, ni social.

Por el modo en que se construía y por la manera en que se aplicaba, ponía en contradicción muchas veces el “hacerlo”, con el “hacerlo mejor”. Entonces las personas “normales” intentaban expresarse, pero el proceso era tan ingrato e inconducente, que resultaba más sencillo hacerlo como estaba “definido” que intentar algo nuevo. Aunque aquello no fuera ni “bueno”, ni “humano”, ni por supuesto **mejor**.

Este Paradigma limitante, fue uno de los principales generadores de esa falta de compromiso o desinterés por lo que se realizaba. Pero también produjo algo peor. El modelo hacía más cómoda la cultura del disimulo, que la verdad. **Al no poder dar lo mejor de sí**, quedaba la sensación íntima de retaceo. Esa sucesión de pequeñas mentirillas o un incipiente proceso de corrupción, fue creando a la vez la sensación de ser rechazados por el sistema, de saberse en la medianía y por lo tanto hubo que buscar en otros lugares - no en el trabajo dependiente - aquella ilusión de desarrollo o de sentirse útiles al máximo o de brindar las posibilidades que deseaban ofrecer, en el mejor de los casos. O simplemente aceptarse “normal” y normalizado, con lo que su proyecto quedaba estaqueado en el fatal “promedio social” viciado de conformismo o frustración que lindan con cierto escepticismo o resentimiento que se ve en esta época.

Cuál podría ser el máximo de esas pequeñas mentiras acumuladas?. Pues en gran medida están a la vista. Los daños ecológicos del sistema de producción industrialista y de agotamiento de los recursos no renovables (Desertización y desaparición de especies). La exacerbación del enfoque material de la persona en perjuicio de su desarrollo integral (El trabajo de menores, esclavo, stress, sobresaturación etc) Y, en honor a la brevedad, la explotación de los opuestos como una forma de crear Mercados y Productividad de regiones o Zonas. **Todas consecuencias naturales de una cultura no comprometida con Creer y Crear el Bien Ser, antes que el Bien Estar o el Bien Tener.**

Las filosofías occidentales tanto aquellas confesionales como las que no parecen coincidir en que las condiciones de ese proceso están en directa relación con el fondo de la cuestión esencial. ***En el trabajo el factor decisivo es cada vez más el hombre mismo y su capacidad del saber científico.***

En paradójica contradicción con este espíritu y en síntesis vivencial, selecciono una imagen del trabajo del siglo XX, por dos razones: porque fue realizada por un pionero de la creación cinematográfica y porque representa, en síntesis genial, todo lo indeseable del modo de producción de los últimos 100 años. Me refiero a la película Tiempos Modernos, de Charles Chaplin. Allí se desarrolla una dramatización que desemboca con toda claridad en la alineación del ser humano. Huelgan los detalles ya que el film se ha extendido y es bien conocido. Lo que queda destacado es su percepción elocuente sobre el modo reducido de laborar que ofreció aquella organización.

Tan así resulta ser la importancia de la Creatividad en la persona humana que el Dr. Elliot Jacques(5) elabora una idea que le asigna una dimensión mayor al problema en términos concretos: compara en sus estudios la influencia del sexo y el trabajo en la vida humana y concluye que ***“las frustraciones laborales son aún mas graves que las sexuales”***

Tanto los costos que he señalado, que incluyen dos guerras mundiales y una atroz guerra fría por el control del planeta, como inversiones en armas tales que, con solo haberse destinado el 5% en forma sistemática, se podría haber terminado con el hambre y la Mortalidad Infantil en el mundo, entre otras cosas, determinan un aspecto central del **fracaso del modelo exclusivamente productivista centrado en el alto consumo de unos pocos** y es lo que potencia las dudas sobre los que vendrá. Aquí encontramos **la segunda clave** en entender por qué, el Creer y Crear se juntan aún más, en franca trascendencia sobre Productividad y Consumo.

Distinto hubiera sido si el paradigma del Mercado hubiera sido la base de una humanidad bien integrada con respeto de las diferencias, con garantías sobre alimentación, de poder nacer y educarse, y que esto se diere en condiciones de sostenibilidad. Por esto, también los urgentes cambios en que Gobiernos, Multinacionales y Organizaciones Mundiales ponen énfasis cada vez más después del 2000 para mejora las tasas en esa materia. **Ya no es posible sostener procesos de credibilidad basados en la condiciones de miseria de toda índole que son cada vez más visibles.**

Sí de costos estamos hablando, y parece ser que en economía esta es una palabra importante, ¿cuánto se pierde por la desmotivación?. “Los trabajadores desmotivados, aquellos que están prácticamente desconectados de sus trabajos, le cuestan a la economía estadounidense entre 292 y 335 mil millones de dólares anuales” (6)

Estos efectos no deseados, son la causa de la creación de toda una serie de trabajos, relacionados con los paradigmas de la abundancia, la nano tecnología, y el negaconsumo (negación de consumo), así como la de los combustibles que reemplazarán al petróleo.

La “industria del Campo” no solo nos dará la alimentación, sino que de la tierra provendrán buena parte de los sustitutos del oro negro. El asunto es hacer conciente el modo de sostener nuestras tierras fértiles y con la suficiente cantidad de especies vegetales jóvenes, que compensen la necesidad de biomasa necesaria para la sustentación del ambiente. Imaginen la ingente cantidad de roles, puestos y trabajo para convertir los desiertos en tierras fértiles, si se me permite la licencia. Y en este sentido la primer **tierra fértil es la mente de nuestra gente** y sin procesos de compromiso y motivación esa abundancia seguirá siendo subutilizada.

El nuevo dato es que la revolución científico – tecnológica (expresiones específicas de la innovación humana) son el proceso de creación. Es decir, el sistema científico hoy no actúa sobre el proceso de producción. Ciencia y Tecnología lideran porque son el proceso de creación en sí mismos y la producción entonces no es el fenómeno esencial, este va a la cola de esta revolución.

Así las cosas, cualquier simplismo es pura irrealdad, la nueva tecnología que se desarrolla permite pensar un mundo de nuevo y con nuevos paradigmas. Asimismo y desde la historia, es bueno ver cómo la Antropología nos marca, que cada vez que la especie humana estuvo en riesgo por avatares fuera de su control sucedieron una de dos cosas: **O se generó un salto genético que permitió al hombre adaptarse, o se generó un salto tecnológico** que facilitó el cambio del mundo conocido hasta entonces y sus reglas.

Estas tendencias nos señalan que cada vez que la humanidad llegó a un punto “0” como parece ser el actual, algo ya nacía y se dio el cambio o ese gran salto cuántico. En ese sentido es interesante pensar a Malthus cuando vaticinaba la hambruna humana por falta de comida. Errores como este podemos estar cometiendo al no mirar todas las posibilidades. Sin embargo, lo **crítico de este proceso es la conciencia humana**, de allí que también aparece el tema de los valores y las virtudes sociales e individuales cobren especial importancia.

Pero la **condición previa para todo esto es creer para poder crear**. Un ejemplo concreto de lo dicho lo estudiamos en el ámbito de la carrera de Relaciones del Trabajo, cuando enseñamos a nuestros alumnos a investigar por qué trabajan los voluntarios. ¿Por qué trabajan los que no tienen sueldo?

Existe en el voluntariado (7) una motivación marcada en cambiar la realidad social; buscan equiparar los sectores desde el propio compromiso y el uso de la creatividad. Los voluntarios desean crear una sociedad que pueda vivir dignamente, con las necesidades básicas cubiertas y de autorrealización, y para ello ponen su tiempo, energía y su cuerpo. Los voluntarios se preocupan por enseñar y promover otro tipo vida. Sienten una satisfacción personal en su trabajo que los enriquece, sintiéndose útil y participan en un proyecto comunitario. Se sienten orgullosos de ver cuánto se puede hacer con tan poco. En algunas organizaciones el voluntario participa de motivaciones ideológicas. Se siente contenido en un grupo de pertenencia con una identificación personal. Ve claramente la importancia de difundir el voluntariado a personas que puedan hacerlo. El voluntario tiene un conocimiento de que se puede hacer y lo hace como quiere y da lo que quiere. Siente que la organización le da el derecho a la libre expresión y se siente respetado y estimado por lo que hace. En algunas organizaciones nos encontramos con que el voluntario se siente identificado con el otro por su historia

personal. Siente que puede enriquecerla viendo su realidad a partir del necesitado. El voluntario vive un desarrollo espiritual y cultural, enriqueciéndose en estos sentidos continuamente.

Para que esto suceda, las organizaciones tienen que hacer cosas precisas para sostener esa energía que podría ser denominado “espíritu del voluntariado”; ¿Qué devuelven o intentan contribuir las organizaciones?

Nos dimos cuenta en estos trabajos que tratan de generar un sistema de sustentación del clima que facilita la motivación, un compromiso; o interés concreto por la persona que desempeña esa labor. Tratan de respetar las circunstancias que fueron definidas junto al voluntario. Intentan desarrollar un compromiso hacia el voluntario y la sociedad. En general reconocen el trabajo del voluntario y lo premian con todo tipo de hechos creativos que no incluyen dinero. Crean grupos de identificación y de pertenencia. Asimismo como de creación de objetivos y evaluación de los resultados. Organizan el crecimiento del grupo voluntario, fomentando la solidaridad. Toman en cuenta las opiniones de los voluntarios y los contiene en la parte emocional y afectiva de cada uno. Permiten la libre expresión. Promueven ideologías coadyuvantes e integran diferentes culturas. Se preocupan por el logro de los objetivos del voluntario asegurándose de solucionar todo lo necesario para que lo logre. Difunden la importancia de la organización para que se logre el trabajo individual.

Estas motivaciones ordenadas por porcentajes nos dan: (7)

- Autorrealización.....31%
- Ayudar a la gente.....29%
- Sentirse útil.....14%
- Servicio a Dios.....13%
- Trabajar por el futuro09%
- Vocación de servicio.....02%
- Otros (Ganar experiencia, esperar como forma de trabajo remunerado a futuro).....02%

Estas necesidades no están cubiertas en la mayoría de las organizaciones de todo tipo, civiles, comerciales, de la salud y educativas. Lo interesante es ver el orden de prelación e importancia y ver que, sí que a pesar del sistema de incertidumbre y escepticismo que nos rodea, una parte importante de la sociedad no solo desea sino que busca su autorrealización a través de su activa participación, de alguna manera fáctica nos demuestra la necesidad de las personas de hacerse a sí mismas desde una nueva conciencia y para ello no esperan. Esta fuerza impulsora en el mundo globalizado y local se llama la sociedad civil o tercer sector o intermedia o espíritu del voluntariado y suelen ser una fuerza extraordinaria tan extraordinaria hoy que ocupan un lugar central en la comunidad moderna. ***El trabajo remunerado debe aprender a captar este espíritu para que el mundo del trabajo se complete e integre.***

Esto devuelve el protagonismo al hombre y a la naturaleza, sumado a los excesos mencionados, es lo que determina, la necesidad de recuperar buena parte del sentido original del Trabajo, sin tener que menguar las importantes capacidades tecnológicas adquiridas. Todo lo contrario. Estas encuentran sentido en esa antigua concepción.

Naturaleza y Tecnología, Productividad y Motivación, hoy más que nunca son modelos posibles para que vayan de la mano.

En definitiva, se trata de un nuevo salto cualitativo, de un cambio de conciencia, de un encuentro con el Dar. Nos encontramos frente al milagro de que “todo es posible” y esto no es simple retórica. Esa certeza instala al hombre frente a un grado de responsabilidad (responder con habilidad), **nuevamente único en la historia de la evolución.**

Este concepto es tan fuerte que supera cualquier explicación netamente tecnológica o de los paradigmas de la información. Porque éstos solo se explican si los principios del mercado **prevalecen** en la Aldea Global. En este sentido, vale la pena destacar algunos aspectos del libro el “Fin del Trabajo”, de Jeremy Rifkin. Allí se realiza una detallada explicación de la cuestión tecnológica versus el trabajo humano. Quiero decir que el contenido informativo es rico, abundante y muy valioso. Sin embargo, solo sobre el final del libro se acerca muy tímidamente a ofrecer soluciones que están fuera del Paradigma del Mercado. Si el mercado no garantizara ni pudiera hacerse cargo de las nuevas realidades, ¿qué circunstancias serán las que sobrevendrán, o sobre qué principios habrá que laborar para avanzar?.

Y aquí aparece la **tercera clave** o la idea fuerza que se basa en la capacidad de comprender a los sistemas como **estrechamente relacionados entre sí y en función del servicio** que les toca brindar, aún a título oneroso o gratuito y bajo la concepción del compromiso grupal, corporativo, comunitario y planetario. Este compromiso, incorpora una visión democrática de las relaciones del trabajo, flexible y de gran pertenencia con la comunidad que nos rodea. ***Sobre esta base, que no excluye a la oferta y la demanda, sino que la trasciende, es que debe entenderse el Creer y el Crear del subtítulo.***

La cuestión reside en elaborar las nuevas categorías de pensamiento que permitan dar cuenta de lo que está ocurriendo a escala planetaria. En el virtual discurso de despedida que pronunciara en noviembre de 2002, ante el XVI Congreso del Partido Comunista Chino, su hasta entonces secretario general, Jiam Zeming, sintetizó esa necesidad imperiosa que recorre el mundo cuando exhortó a sus camaradas a “emancipar la mente y buscar la verdad en los hechos”.

Ya se ve con claridad, desde filósofos y antropólogos, pasando por pensadores, administradores y psicólogos. Desde tradiciones confesionales hasta el Partido Comunista Chino, pasando por todo Oriente y Occidente, unánimemente reconocen el ***poder del conocimiento como proceso autónomo en sí mismo*** y crucial a la hora de ver el mundo del trabajo y su sustentabilidad. Y el único vehículo para que ocurra esta revolución es nítidamente la persona humana, en tanto potencial, que si no se pone en acto se dilapidará. Ese potencial es cada mente humana, sin duda alguna.

VOLVER A LAS FUENTES

No estamos ante el “fin de la historia”, sino más bien ante un nuevo comienzo.

Nos encontramos frente al desafío que plantea una nueva civilización, propia de una verdadera sociedad mundial, que comienza a imponerse como signo distintivo del siglo XXI. Esta enorme transformación abarca las esferas de la economía, la política y la sociedad en todo su polifacético conjunto. La revolución científico-tecnológica experimentada durante las últimas décadas, se caracteriza por su capacidad de determinar la dirección y la forma de esta naciente sociedad mundial, su lógica de producción y organización, sus vastas implicancias culturales y sus medios de acción política.

Más directamente en relación a nuestro tema, y tal como lo adelantara en la introducción, pienso que el Trabajo sobrevivirá más que nunca. También creo que a lo que se refiere Rifkin (8) es al fin del empleo tal como lo interpretamos en los siglos XIX y XX.

Por eso, ahora en vez de escaparnos hacia el futuro, trataremos de ver qué aspectos fueron definiendo al Trabajo en la Antigüedad para caracterizarlo y centrarnos en los principios. Para luego ver si con el acceso a los medios tecnológicos modernos, podrán ser posibles las hasta ahora utopías de la humanidad, y si éstas a la vez no constituirán una fuente inagotable de trabajo para el Ser Humano. En este sentido, sobre la economía en un aspecto reduccionista, Abraham Maslow (9) nos recuerda que “Puede presuponerse también que la teoría económica clásica, al estar basada en una teoría inadecuada de la motivación humana, podría ser también susceptible de una revolución mediante la aceptación de la realidad biológica de las necesidades humanas superiores, **incluyendo en ella el impulso hacia la auto - realización y el amor hacia los valores superiores**”.

Si de empleo se trata, es bueno recordar que la palabra resulta en su explicación más etimológica derivada del inglés antiguo “Gob”, que después se convierte en “job”, que significa trozo y, posteriormente se entendió como trozo de algo, en síntesis el **empleo es solo “una parte del Trabajo**”. Esta noción es relativamente moderna y se establece en el siglo XIX en los países en los que se preanunciaba la segunda revolución industrial. Sus características más nítidas eran el lugar fijo, el horario establecido, y la dirección de lo que se tenía que hacer en forma regular y obligatoria. **Había gran especialización y poco sentido de totalidad.** A la gente le **costó mucho tiempo acostumbrarse a los empleos:** a dejar los ritmos naturales fijados por las condiciones climáticas o las temporadas de cosecha, o la simple temperatura del sol. Sin embargo adquiriría un modo previsible de vida, con márgenes de seguridad en el salario y acceso a una renta futura (jubilación) y salud para él y su grupo familiar.

Semejantes ventajas generaron las **características de inflexibilidad y predictibilidad que aletargaron reflejos, iniciativas y desafíos.** Fue lo que se denominó la sociedad del confort o el estado de bienestar.

Este modo o estilo es el que está desapareciendo y en consecuencia estamos en un punto crítico para ver nuestro horizonte. Por un lado **apreciamos la libertad** que nos es devuelta de golpe y sin preparación, pero por el otro, **extrañamos la identidad** y sentido de pertenencia que nos proporcionaba el puesto o empleo, a tal punto que muchas veces **confundimos nuestro ser con nuestra ocupación** (Soy cajero, soy abogado, soy jefe de personal).

Antiguamente, las condiciones estaban establecidas por el concepto del “**trabajo que debía hacerse**”. La inclusión era total y el esfuerzo pudo haber sido mucho mayor pero la noción de significado o conciencia del propio valor se resolvían por el hecho de cumplir con ello. En la era del empleo ese trabajo iba adaptándose al grupo o categoría de empleos que exigían los cambios. Pero la velocidad hoy es tal, que los empleos no proporcionan una estructura lo suficientemente flexible para su adaptación. Por eso retornamos a los conceptos originales. A las preguntas básicas. **¿Cuál es la tarea que debe hacerse?** y como consecuencia fundamental surge la cuestión clave de esta época **¿Quién lo va hacer?** Este enfoque subraya la calidad de la relación. Entonces ya depende de cada uno, o de un grupo pequeño, definir y redefinir constantemente las cuestiones inherentes a su trabajo. En otras palabras, la gestión del trabajo hoy, las personas y grupos deciden el cómo y con quien. Las estructuras no son relevantes en este sentido. De alguna manera se vuelve al sentido del artesanado.

Esto en términos de servicio es lo que están propiciando las grandes corporaciones, los estados nacionales y toda organización que requiera adaptarse; se van transformando en un sistema de red de pequeñas unidades asociadas, autónomas y flexibles en donde el **agregado de valor** sea evidente para el grupo y para la persona. Definen entonces la organización basada en la relación. Ya no tiene foco la estructura sino la calidad de la relación y por tanto las relaciones del trabajo hoy no solo definen las concomitantes inherentes a nuestros colaboradores o empleados y sus puestos de trabajo, sino que debe abarcar el concepto teórico y práctico del grupo total de relación que incluyen el medio externo, clientes y el aspecto interior de las personas como parte de la red. La sostenibilidad de la red será el resultado directo de la calidad de esa relación, primero íntima, después grupal, y luego claramente ajustada al corazón de la estrategia de la organización.

Esto es lo que permite el trabajo de grupos y equipos de profesionales en constante actualización y renovación de asociados de acuerdo al trabajo que debe hacerse. Si bien existe una fuerte y profunda especialización, el riesgo no puede correrse solo, **por eso la necesidad de realizar el ciclo de integración - desintegración en forma constante.**

En suma, hoy **hacemos nuestros empleos**, los renovamos, los recreamos permanentemente y los reinventamos cotidianamente. En este contexto, y tratando de encontrar una imagen que sintetice la cuestión, se podría plantear como una humorada, sosteniendo que tenemos una mala y una buena noticia. **La mala es que el empleo se acabó, la buena es que esto nos va a dar mucho Trabajo.**

Para posibilitar este tránsito que no es sencillo, aparecen algunas ideas para establecer el marco de las nuevas relaciones del trabajo, tanto en lo individual como en lo corporativo:

Necesidad de multiplicar líderes. Liderar y ser liderado desde la compatibilización de visiones claras y coherentes: Basar nuestra identidad en nosotros como ser y proyectarnos en el muy largo plazo, visualizando cómo nos gustaría realizarnos en todos los planos. Y si fuéramos organización, ser proveedor de sentido que le de significado al trabajo de las personas. La idea que la lealtad se transforma en algo más del tipo ser fiel a uno mismo por un lado y desde la empresa el desafío de atraktividad pasa por dar mejor empleabilidad, con independencia de si quedará para la propia organización o no. Ya que esto contribuirá en el proceso de inclusión que verdaderamente deseamos. En síntesis, el desarrollo de un sistema de líderes.

Establecer un sistema de valores que nos haga sentir orgullosos del modo en el que estamos recorriendo el camino. Si somos organización, proponer valores y cumplir desde la coherencia del liderazgo y que resulte de un sistema de acuerdos. La coherencia en los valores determinan el compromiso motivacional y esto extiende nuestra fronteras, personales y grupales.

Desarrollar una fuerte intuición y establecer un sistema de información. Tener un sistema de indicadores visibles cuya consulta sea amplio para uno y para todos, así podremos valorizar nuestros esfuerzos y encontrar nuevas oportunidades. Si somos organización, tener un claro sistema estratégico con datos de escenarios y estructurales que permitan que nuestra intuición luzca.

Trazarse un plan radial y flexible con metas claras y tiempos de realización establecidos. Si somos organización, un sistema de acuerdos que contenga las ideas que permitan el compromiso de las personas.

Desarrollarse a sí mismo y a los demás: trabajando en grupos y redes. Desde la organización, favorecer el trabajo colaborativo y de largo plazo, generando sistemas de alta sinergia. El crecimiento implica más de algo, el desarrollo es más y mejor y se mueve en varias dimensiones. Debe ser cuantitativo, pero también cualitativo. Alguien puede estar haciendo más algo que no debe hacerse, o alguien puede estar haciendo muy bien algo que no sirve. El desarrollo debe ser guiado por el sistema de liderazgo. El liderazgo es un servicio que provee guía, desarrollo, coordinación y promueve en los demás un espíritu emprendorista, alienta la iniciativa y la creatividad haciendo que las personas logren metas extraordinarias.

Ser tan disciplinado en el cumplimiento del plan como podamos. No usamos la palabra disciplina como una cuestión superyoica, sino como la manera en que organizamos nuestro entusiasmo a favor de la tarea u objetivo. Si somos organización, un sistema de evaluación de indicadores que nos den alertas tempranas, que nos permitan corregir y resolver el problema desde sus causas. No generar un sistema de obstáculos sino un sistema de facilitación.

No temer Dar. Es preferible la sensación íntima de haber dado el máximo -aún fallando- que haber sido exitoso con una marca en la conciencia por reticente. Síndrome de la autoestima baja. Si somos organización, trabajar en confianza como un sistema de seguridad personal y psicológica que nos permita aceptar los errores con ánimo de resolver las causas. Dar es invertir; sin inversión de confianza, tiempo y ganas no podrá haber comunicación ni logro.

Privilegiar el sentido de la sobrevivencia sin traicionar nuestros valores, ni principios, ni sueños. Ser claros en nuestros límites físicos, psicológicos y nuestros esquemas morales. No vernos forzados a resentirlos, sí a cambiarlos si esto fuera mejor en conciencia positiva. Si somos organización, hacer lo necesario para elaborar un sistema de seguridad y sobrevivencia del más largo plazo posible; garantizar que las personas no sean discriminadas ni acosadas y que puedan desarrollar su propio sistema de valores morales de tal modo de integrar e incluir.

Por último, una gran fe en lo trascendente y en la capacidad superior del Ser Humano. No se trata de una religión. Se trata de llevar la confianza (con fe) a su estadio superior. La Fe es patrimonio de la humanidad y conlleva la capacidad de obtener fuerza allí donde los datos o información todavía son débiles o cuando no hemos podido lograr algo visible aún. La fe nos anima a confiar en una Humanidad de Valores, nos ayuda y profundiza nuestro sentido de vida y nuestras responsabilidades individuales, grupales, sociales y colectivas. Sería un sinsentido que tan magnífica creación que somos, simplemente tenga por destino el simple tránsito por el planeta. Tenemos sin lugar a dudas una contribución única que hacer y la forma de realizarlo es a través de nuestro Trabajo en el sentido más amplio que seamos capaces de comprender.

Sería inaudito que el lugar en el que pasamos más tiempo de nuestro día, o de nuestra vida, tenga escasa valorización o trascendencia para la persona que labora. Es una dicotomía antinatural, por ende generadora de conductas antisociales y por último, la demostración del fracaso del sistema de relaciones del trabajo si no podemos hacer del espacio de trabajo y de la calidad de la relación, una visión esencial de nuestro papel en el trabajo.

En ese sentido, pensar lo nuevo exige pensar de nuevo. La realidad nunca es confusa. La realidad está a la vista, es lo que es. Lo que sí pueden resultar confusos son los análisis de esa realidad. No hay que incurrir en la tentación de echarle la culpa a la realidad de la confusión imperante entre los analistas. Los jeroglíficos grabados en las pirámides de Egipto estuvieron allí durante miles de años. Hubo que esperar a que Champollion diese con la clave que permitiera interpretar su significado.

En un mundo en cambio constante, cuando la aceleración del tiempo histórico imprime cada vez mayor velocidad a esa transformación, la capacidad de anticipación a los acontecimientos constituye el capital fundamental para el éxito en la acción. El planeamiento estratégico se convierte en la herramienta principal para la acción. De tal modo que las utopías se convierten en realidades primero virtuales o mentales y luego reales en lo fáctico o exactamente al revés.

CONCLUSIÓN

Así que pensando de nuevo podemos señalar que el antagonismo entre calidad de vida y productividad (medida como altos niveles de desempeño), es un clásico en la concepción occidental predominante. Esa concepción materialista en extremo hace suponer que la mejora de uno incide en la caída del otro y a la inversa. Se consideró, generalizando una intuición colectiva, que bienestar implicaba inacción o mejor dicho:

ausencia de motivadores externos que estimulan la acción, desde lo individual y por ende falta de mejora en los resultados generales de la organización.

Uno de los factores que más incidieron en el giro de esa concepción tradicional, es la tendencia – hoy fuertemente instalada – a la disminución notoria del componente esfuerzo físico en el trabajo. La emergencia de tareas cada vez más intelectuales, conllevó a que se debieran revisar los sistemas de motivación que antes se basaban en la intimidación y que ahora requieren intimidad. Se pasó del sistema de “empujar” al de “tirar”. Dicho de otra manera, las ideas que generan la ventaja, la base del sistema de mejora continúa, el insumo esencial de la innovación es la mente del ser humano. La necesidad de cuidar ese potencial es esencial, requiere de la aparición de la gestión emotiva de la organización para lograr el compromiso básico de que esa persona quiera hacer esa devolución. Y si mente y emoción se combinan sabiamente, es decir encuentran esa sinergia, la resultante de la gestión se da en el campo espiritual, que incluye desde la agenda de valores, como la significación a largo plazo del esfuerzo combinado, así como el cuidado de los recursos totales o sea un enfoque guiado por la ecología social. Espiritualidad en este sentido no lo reducimos al término religiosidad.

La espiritualidad como sistema de trascendencia de la labor humana es una de las claves. Debe recalcarse que esa trascendencia se construye en presente. Nadie hoy resignaría calidad de relación en aras de un mundo mejor. De allí que lo que hacemos en el presente es el futuro, en estos tiempos tan rápidos este proceso es casi instantáneo. **Lo cual implica que el tiempo le ha ganado la carrera al espacio.** Esta **instantaneidad** reactualiza el presente y el ser aptos en este tiempo para influir a través de nuestro trabajo. La influencia, será la determinante del futuro. La no influencia, en cambio genera el soslayo, la marginalidad y la pérdida. Esa influencia, en el largo plazo depende de la calidad de la relación que claro está empieza hoy.

Esta presentación quiere poner el énfasis en la definición de calidad de vida laboral como más amplia que la de satisfacción en el puesto, ya que ésta se refiere habitualmente a algunos aspectos tomados selectivamente para luego medir el grado de satisfacción del mismo.

Como concepto comprehensivo, la calidad de Vida Laboral se define en el presente como un marco totalizante de las experiencias de realización y consecuente satisfacción de los integrantes de la organización, pero vistos como experiencia colectiva. En consecuencia, la Calidad de Vida Laboral concierne también a la gestión, como una de las estrategias cruciales de la misma, de tal manera que la calidad de una organización es la agregación de las Calidades de Vida de cada uno de los integrantes de la misma.

Esta versión relacional de la Calidad enfocada con criterio global, desemboca en un modelo de organización *centrado en las relaciones*, más que en las estructuras. (10)

Es así que las organizaciones del trabajo, y las organizaciones de la educación, deben enfatizar el desarrollo personal de sus integrantes como único modo de que el potencial se exprese en acto concreto. Un ejemplo cita Natahaniel Branden (3): él cuenta que “un 10% de aumento de inversión en capacitación comportó una mejora del 8,5% de la productividad y una similar inversión en bienes físicos redundó en un 3.5 de mejora productiva”

En apoyo a lo sostenido por Branden, aparecen los informes de productividad por países: desde el 2001 a la fecha los EEUU ha aumentado su productividad en un 3,5 promedio por año, superando de manera notable a Europa y Japón (quienes la han bajado). Pero lo llamativo del dato es que más de un 60 % de esa productividad no es el resultado de mayor inversión de alguno de los factores de la producción (capital, tierras o máquinas), sino que es el resultado del desempeño de la totalidad de los factores. Dicho de otra manera, en un 60% el aumento se debe a la innovación o al modo en el que los sistemas se relacionan entre sí.

Algunas cifras fundamentan este fenómeno: un 63% de la fuerza de trabajo norteamericana está realizando estudios universitarios tradicionales y no tradicionales. El 34% ya los posee. Casi un 100% de la población norteamericana tiene acceso a Internet. Y finalmente, el 85% de las invenciones más trascendentes se originan en los contextos de las organizaciones norteamericanas.

En su libro “La democracia en América”, escrito en 1836, Alexis de Tocqueville advertía: “no es que los Estados Unidos sean el futuro del mundo. Lo que ocurre es que los Estados Unidos son el lugar del mundo donde el futuro llega primero”. Esa premonición del gran pensador francés adquiere hoy una rigurosa actualidad y está conectada con el espíritu de éste artículo, pero ahora aplicado al mundo entero tal como menciono en el creer y crear de este artículo. Henry Ford decía algo que casi todos en su tiempo no se animaban a verbalizar, sin embargo revela ese espíritu que Tocqueville percibió: “No estamos interesados en hacer la historia, ni en ser coherentes con ella. Nosotros hacemos el presente y lo hacemos de tal modo que modificamos el futuro”.

No es que creamos que los EEUU viven en una panacea, tienen muchos problemas, tal como ya mencionamos. Lo que si se aprecia como cierto es la aparición encarnada de ciertas características que se proyectan hacia el mundo.

Por eso este artículo promueve un enfoque positivo, ya que entre esas características está la accesibilidad y el principio es generar una visión que permita creer en nosotros como la llave inaugural de un camino trascendente. Con ello todos los errores de modelos o políticas, pueden transformarse en oportunidades de Trabajo. Por otro lado este nuevo mundo naciente más la increíble capacidad tecnológica nos lanza a sustentar principios superiores, que abran las puertas de la realización de utopías tales como: las pequeñas comunidades auto - abastecidas, la asistencia individual, la educación del Ser, la asistencia social, el desarrollo de las minorías en los centros urbanos, el control del ecosistema, las ciudades submarinas, las investigaciones hacia el centro del planeta, el desarrollo de la Cosmos - Biología, el acceso al espacio, el cultivo minorista de colectividades especializadas, las urbes satélites, el auto - trabajo, el trabajo en el domicilio... y todas aquellas que hoy ya existen y que ni siquiera imaginamos.

La dinámica del trabajo del siglo XXI debería ser entendido como un juego estratégico donde todos los actores desempeñan un rol. Lo importante es comprender cuáles son las reglas de este juego y aprender a jugar con ellas. La complejidad que caracteriza a la realidad política, económica y social de nuestro tiempo hace imposible aislar factores determinantes y causales de la realidad a partir de los cuales planear líneas de acción a largo plazo. *No es posible hacer predicciones del futuro. Sólo es posible anticiparse a los hechos con capacidad de reacción.* El planeamiento es importante, pero la estrategia es vital. De allí que cuando no se sepa qué hacer, lo más importante sea hacer

y como consecuencia crear, crear, construir e influir positivamente, así estaremos haciendo el futuro mismo.

Lo que si parece cierto es que el Siglo XXI será un tiempo de probeta, donde todos los modelos serán posibles y aquellos que mejor rindan y se establezcan con más éxito en las distintas dimensiones del ser humano serán los que irán prevaleciendo. También parece que con estas nuevas reglas, el progreso de todos será un “gran negocio” y por tanto la inclusión podría ser una característica de este nuevo tiempo. También creo que estos cambios serán más simples en culturas del tamaño de las organizaciones donde desempeñamos nuestras labores.

No solo serán más simples sino que serán casi imprescindibles para que ellas permanezcan. En ese nivel desaparecen las grandes distancias tanto en relación al dinero como a la brecha digital y tecnológica. Hoy las organizaciones son las nuevas escuelas. De tal modo que no deberíamos abstenernos de hacer nuestros propios intentos, podrían ser fundamentales e importantes para muchos o para todos.

En definitiva los facilitadores de las relaciones del trabajo, tienen en las organizaciones un desafío trascendental y accesible a la vez. Es un cambio a favor de todos. **Esto dispone un enfoque más estratégico de nuestra labor, no estamos administrando lo existente estamos creando el futuro.** Por fin una estrategia integradora y un rol desafiante y motivador. Es un espacio enorme y real.

En este sentido me gustaría considerar un párrafo del libro Eupsychian Management (11). El autor lo mencionó hace 40 años pero su actualidad y sincronía con los hechos es tal que revela un enfoque visionario, y por otro lado es definitivamente concluyente: “La buena comunidad, la buena organización, el buen equipo, pueden ayudar a estas personas cuando el terapeuta individual no puede hacer nada”.

Como corolario, me gustaría citar una metáfora de Confucio (12) que desde entonces marca la importancia de la calidad de la relación y el conocimiento:

“Las buenas personas brillan con la virtud que otorga la cultura”

Bibliografía

(1) Rev. Uno mismo Nro 165-3/97: Revolución de la Conciencia: “que el proceso evolutivo de la humanidad ha transcurrido conforme al recorrido de una “U”. El trazo Izquierdo en descenso describe la trayectoria hasta el siglo XIX, el pináculo del mundo materialista, alcanzando el punto más bajo de la hondonada de la “U”. Ahora, hemos empezado a recorrer el camino de ascenso. La enorme diferencia es que estamos en condiciones de participar activamente en la naturaleza y el mundo, a diferencia de nuestros primitivos antepasados, que lo hacían en forma pasiva. Pero para ello, debemos tomar nota del poder que tiene nuestra imaginación para “crear” el mundo. Por eso, sostiene Barfield, “el destino del mundo no está en nuestras manos, sino en nuestras mentes”. Artículo sobre “Una Arqueología de la Conciencia”.

(2) Public Agenda Forum (1983 Work and Human Values, Nueva York, Daniel Yankelovich y otros)

(3) La Autoestima en el Trabajo. Natahaniel Branden – Ed Paidos.

“Desde 1979, Estados Unidos ha producido cada año más y con menor gasto de energía que el año anterior. La caída mundial del precio de la materias primas es consecuencia del ascenso de la mente en nuestra vida económica.”

“Un estudio de la Universidad de Pennsylvania dirigido por Robert Zemsky y Susan Shaman afirma lo siguiente: un aumento del 10% en la educación de los trabajadores comportó un 8,5% de aumento en la productividad; un 10% de inversión de capital en bienes físicos comportó un 3.5% de aumento en la productividad”

(5) En visita a Buenos Aires en el año 1996, invitado a dar charlas por el estudio del psicólogo organizacional Aldo Schlemenson, el Dr. Elliot Jacques afirmaba según lo reseñado por el Diario La Nación que: *“En países como los EEUU más del 90% de la gente es empleada y la mayoría trabaja en tareas que están por debajo de sus capacidades. Este es uno de los mayores problemas actuales y nadie piensa con seriedad en él. El sexo y el trabajo son las dos principales actividades del ser humano, pero las frustraciones laborales son aún más graves que las sexuales. Este problema tiene efectos devastadores, y está creando una atmósfera de desconfianza, sospecha y paranoia social”. Agrega Jaques: “ Hay millones de personas en el mundo que hoy se sienten agobiados y fatales por las rutinas del trabajo. Por eso usar nuestra capacidad es una necesidad humana básica. Hemos desarrollado lo que se llama organizaciones de empleo. De esto se trata en la economía moderna de libre empresa. Todos nos convertimos en empleados y asalariados. Esto le crea a la sociedad un serio problema. Sí es cierto que esto resuelve aspectos de incertidumbre y de seguridad social pero no resuelve el problema del uso del talento humano. Nuestras mentes están subempleadas y la proporción de esta subutilización en las sociedades avanzadas es cada vez mayor. Esto es enormemente frustrante. La salida dejar caminos a la innovación y al compromiso autónomo de la gente. Para lo cual deberá ser reeducada. Es un volver a la fuente de la creatividad e iniciativas humanas”.*

(6) Según cable difundido por la Agencia EFE publicado en abril del 2001 que cita textualmente: un trabajo de la consultora Gallup.

(7) Las motivaciones de los voluntarios así como el perfil de la organización del voluntariado, se fueron construyendo con los distintos trabajos que se realizan en la cátedra de Administración de Personal I, año a año y las causas se han mantenido más o menos constantes. Los indicadores surgen sobre el trabajo de 50 grupos de alumnos, que investigaron distintas y variadas organizaciones. Totalizando una cantidad de encuestas individuales de alrededor de 480 voluntarios y unas 60 organizaciones. Desde 1998 hasta la fecha.

(8) Autor del libro El fin del trabajo Ed. Paidos

(9) El Hombre Autorealizado –A.M – Ed. Kairos - Troquel- Bs.As.1989

(10) Textos y teóricos cátedra Calidad de Vida Laboral. Dr. Mertel Fac. Cs. Soc. UBA

(11) Actualmente reeditado como Management según Maslow. Abraham Maslow. Ed. Paidós.: “Una ventaja de la situación laboral en relación con la psicoterapia individual como camino para el crecimiento personal es que ofrece satisfacciones tanto homónomas como autónomas. La psicoterapia tiende a centrarse demasiado en el desarrollo del individuo, en el ego, en la identidad, etc. He pensado que la educación creativa, y ahora también la gestión creativa, desarrollan al individuo por medio de la comunidad, el equipo, el grupo, la organización: una vía de crecimiento personal tan legítima como cualquier vía autónoma. Naturalmente, esto tiene una importancia especial para quienes no tienen acceso a la terapia clásica. (...)La buena comunidad, la buena organización, el buen equipo, pueden ayudar a estas personas cuando el terapeuta individual no puede hacer nada”

(12) Confucio. El Arte de Ser Humano según Thomas Cleary. Ed. Tikal. Contiene las máximas del libro de la mutaciones en este caso se refiere al capítulo conversaciones:

Confucio dijo: “las personas cultas se avergüenzan de decir más de lo que pueden hacer” (14:29)

Un discípulo preguntó a Confucio sobre como se desarrollaban las personas cultas. Confucio dijo: “*Instrúyete a ti mismo con seriedad*”.

El discípulo preguntó: “¿Eso es todo?”

Confucio respondió: “*instrúyete a ti mismo para dar confianza a los demás*”

El discípulo preguntó: “¿Eso es todo?”

Confucio dijo: “*instrúyete a ti mismo para dar confianza a todos. Incluso los sabios reyes tuvieron dificultades par instruirse lo suficiente como para dar confianza a todo su pueblo*” (14:44)

Confucio dijo: “*Pero aunque poseas esas grandes capacidades, si eres arrogante y mezquino, el resto no es digno de consideración*” (8:11)

(14) El hombre en Busca de Sentido. Víctor Frankl. Ed. Herder. Capítulo “El destino, un regalo”: “El modo en que un hombre acepta su destino y todo el sufrimiento que éste conlleva, la forma en que carga con su carga, le da muchas oportunidades –incluso bajo las circunstancias más difíciles- para añadir a su vida un sentido más profundo. Puede conservar su valor, su dignidad, su generosidad. O bien, en la dura lucha por la supervivencia, puede olvidar su dignidad humana y ser poco más que un animal, tal como nos ha recordado la psicología del campo del prisionero en un campo de concentración. Aquí reside la oportunidad que el hombre tienen de aprovechar o de dejar pasar las ocasiones de alcanzar los méritos que una situación difícil puede proporcionarle”.