

# Propuesta de Autoevaluación

La siguiente relación de temas aborda prácticamente todo lo necesario para saber en qué grado una organización responde realmente a valores participativos

## LA PERSONA SIMBOLOGÍAS

### 1. Distintivos asociados al trabajo

Puede darse el caso de que, sólo porque una persona ocupe una responsabilidad, se le atribuyan en la organización distinciones que nada tienen que ver con las necesidades inherentes a su trabajo. Por ejemplo, la ocupación de un despacho o de un espacio con mejores vistas, mobiliario y decoración de mejor calidad, reserva de plaza para aparcar, etc. Pocas de estas diferencias tienen justificación profesional y, si la tuvieran, debe ser bajo el criterio del resto de la organización. Se trata en la mayoría de las situaciones de símbolos de estatus jerárquico destinados a alimentar el ego y marcar diferencias ajenas al mérito, por tanto deben ser sometidos a debate para determinar si son o no económicamente razonables y rentables.

Un caso particular es la asignación de personal auxiliar, secretariado, administrativo... En la era de la informática y la telecomunicación a voluntad estos puestos son, en la mayoría de las ocasiones, un gasto innecesario. Con un enfoque en la producción de valor, nadie necesita a nadie para que le cuadre la agenda, le haga fotocopias, le atienda el teléfono o deje una llamada en espera, si aplicamos un poco de cordura profesional. Si las mejores grandes empresas suprimieron en su día esos puestos (Oticon, Gore&Associates, Semco...) mucho más las pymes.

### 2. Imagen personal

Las empresas de ciertos sectores, los mandos y algunos departamentos, inducen a vestir a su plantilla con determinado criterio estilístico, porque ésa es la imagen de la organización o del sector, queriendo transmitir así profesionalidad, seriedad, sintonía con el cliente, etc. Puede ser, pero también es una forma de sometimiento que ocurre veladamente y que tiene más que ver con convencionalismos sociales. Ocasionalmente, se llega a extremos de determinar la largura de la falda, del peinado, de la barba, etc. Pero vestir obligatoriamente de una determinada forma, por ejemplo con traje y corbata, es absurdo, salvo que uno venda ese tipo de prendas. Puede que en algunas situaciones profesionales sea necesaria una ropa determinada o una corbata, aunque generalmente son las menos. La forma de vestir transmite algo de nosotros, pero no pocas veces nos equivocamos en este juicio y, en cualquier caso, no condiciona la capacidad profesional ni siquiera cuando estamos sometidos a examen público. En el siglo de la persona, de lo que se trata es de que cada quien vista acorde a sus gustos y sentido común, sin someterse al criterio de terceros o a la presión social. Y si alguien desempeña mal sus responsabilidades profesionales no será a causa de su imagen, habrá circunstancias de mayor importancia.

### 3. Imagen profesional

Naturalmente, quienes van a tener que ponerse un atuendo profesional o corporativo, como el personal de grandes superficies que debe ser identificado por el cliente, operarios de mantenimiento, etc. tendrán que informarse de cuáles son más adecuados y decidir cuál llevar, técnica y estéticamente. O delegar la decisión en expertos. Aunque se trata de cuestiones de poca importancia, salvo que implique aspectos de seguridad e higiene, no hay motivos para hacerlo de otra forma.

## AUTONOMIA INDIVIDUAL

### 4. Organizarse el puesto y el trabajo personal

En la medida en que no afecte a las tareas de terceros o a la generación de valor, cada persona ha de tener libertad para trabajar y organizar su entorno profesional a su modo. Se trata de facilitar los ritmos, prioridades y estilos singulares en el uso de las herramientas y materiales preferidos, en el aspecto estético del puesto, de las mesas, luces, armarios, máquinas, etc., o en su ubicación y distribución. El control y la presión que ejercen los superiores jerárquicos sobre los ritmos personales de trabajo, es una de las principales causas de estrés laboral, razón de más para que cada quien establezca los suyos a voluntad, atendiendo a criterios de rentabilidad y ergonomía.

### 5. Trasladarse de centro de trabajo o de puesto en el mismo centro

Trasladarse a otro centro de trabajo, a cierta distancia del habitual, debe de ser una elección que sólo a la persona o personas, individualmente, que se quiere desplazar compete y, si es el caso, a los compañeros que les van a acoger en

su nuevo destino, pues también son afectados positiva o negativamente. Si así fuera, pueden aceptar, o no, recibir una incorporación ajena y en qué términos, en línea similar a lo explicado para las incorporaciones. Pueden preferir otras alternativas como contratar a alguien que ya viva en la localidad de destino, o encargarse ellos mismos de ese trabajo.

Si el traslado es la única alternativa (para abrir un nuevo mercado, para transmitir o recibir conocimientos, porque esta persona ya no es rentable en su actual destino, para reorientar un área en pérdidas...), habrá que valorar los inconvenientes económicos, sociales, familiares, de desarrollo profesional, cambio de domicilio, etc. Siempre se puede estimar el valor económico y psicológico del cambio y buscar compensaciones que equilibren las incomodidades que se van a generar, con incentivos de diverso tipo, la posibilidad de retornar al antiguo puesto si el traslado no cumple las expectativas, negociar la interinidad del traslado, etc. Todo, bajo el criterio de los implicados en el proceso, desde origen y destino.

Puede que previamente al ingreso de un empleado ya se acuerde la posibilidad del traslado en un plazo fijado y a un lugar determinado. Por razones de transparencia con el recién contratado, las condiciones en las que se hace cambio de sitio deben estar claras para todas las partes.

## SEGURIDAD E HIGIENE

### 6. Diseñar, gestionar y mantener los sistemas de seguridad e higiene

Quien trabaja en situaciones que inciden negativamente en su salud, con la formación adecuada, está acumulando conocimientos en relación a las políticas que evitan riesgos. En este sentido, no hay mejor manera de concienciar que siendo uno mismo quien establece las normas en situación informada. Puede ser necesaria la ayuda de especialistas, sin llegar a suplantar a la persona o al equipo responsable de establecer las políticas de seguridad, dentro del marco legal, así como las posibles sanciones por incumplimiento. En empresas industriales los temas de seguridad son evidentes, en las de servicios no tanto pero podríamos hablar de riesgos posturales (frente a una pantalla...), movimientos (en el uso de un dispositivo...), con materiales (productos químicos de fotocopiadoras, chatarra informática...), máquinas (radiaciones...) etc.

Éste puede parecer un tema demasiado específico, dentro de lo que es la cultura democrática del trabajo, pero es que España destaca negativamente en siniestros laborales, en bajas profesionales (reales o fingidas), en absentismo..., lo que da la medida de la necesidad de concienciar, compartir la información al respecto y buscar decisiones entre todos los expuestos al riesgo. Y no sólo en relación a los físicos, sino también los derivados del estrés, cada vez más importantes en el sector servicios, y que determinan la calidad de vida laboral.

## EL EQUIPO

## CONTRATACIÓN, DESPIDO, PROMOCIÓN Y TRASLADO

### 6. Despedir personal

En una situación de disminución de ingresos, pérdida de subvenciones, repunte de gastos por causas no controlables, etc. que amenace la continuidad de la organización, debe de proponerse un sistema aceptado por todos, o al menos por una mayoría amplia, que permita ajustar las personas y su estructura a la coyuntura, sin menoscabo de la filosofía participativa. Pero antes, si así se decide, pueden establecerse sistemas previos al recorte de plantilla, que es obviamente el último recurso. Por ejemplo, puede aprobarse la reducción proporcional de salarios, hasta un límite que permita cubrir gastos básicos, la reducción de beneficios sociales si los hubiere (ayudas de convenio o voluntarias por maternidad, estudios, etc.), el incremento circunstancial de horas trabajadas a coste cero, si así se sale de pérdidas, etc.

Si finalmente no hay manera de evitar una regulación de empleo para la supervivencia de la organización, ésta debe de ser decidida y gestionada por todos. Puede tenerse en cuenta, según el perfil de la plantilla, las cargas familiares del empleado, las posibilidades de reintegrarse al mercado de trabajo, por edad, sexo, creencias, etc. Naturalmente se trata de soluciones en el límite cuyo único fin es mantener el funcionamiento de la empresa: no descapitalizarla, lo que llevaría finalmente a su desaparición.

Por otra parte, como en todas las organizaciones, puede haber despidos singulares debidos a la falta de profesionalidad de una persona, deshonestidad, falta de adaptación a la organización, etc. En estos casos, el despido tiene que ser decidido por las personas que comparten su trabajo o proyecto con el sujeto al que se separa de la organización. Evidentemente, habrá una motivación del despido fundamentada, pues cualquiera en la organización debe poder solicitar las explicaciones y documentos justificativos dado lo extremo de la situación y evitar así casos arbitrarios.

## 7. Contratar personal

La decisión de incorporar a una persona a la organización la tienen que tomar de forma consensuada aquellos con los que va a trabajar directamente, no un estamento superior. Si se trata de un puesto de nueva creación, debe atenderse al valor que va a aportar: costes y beneficios. El proceso tiene que estar argumentado, y documentado si se estima necesario. Esta argumentación posiblemente tenga en cuenta el valor en el mercado de ese puesto de trabajo, qué se asume económicamente al internalizarlo, de modo que se eviten contrataciones abusivas, o sin el rigor suficiente. Otra cosa es que la retribución de mercado se considere justificable o no, para el puesto que sea. Naturalmente, si una nueva incorporación no resulta rentable, son responsables quienes propusieron crear ese puesto, lo diseñaron y decidieron una contratación.

Puede darse el caso de que sea conveniente delegar el proceso en expertos en selección de personal, internos o externos, pero la función de éstos siempre será buscar a los que cumplan con un perfil para que los empleados implicados, aquellos con los que el nuevo incorporado va a trabajar, elijan el que consideren más conveniente, si hubiera varios a elegir.

## 8. Elegir y cesar personas para responsabilidades de mayor alcance

La designación para responsabilidades de mayor alcance tiene que darse entre iguales. Entre quienes van a tener que trabajar con el elegido, en dependencia de éste, siguiendo el principio de que las decisiones las toman los que son afectados por éstas, como es una promoción para puestos con más atribuciones. Y en sentido contrario, si el desempeño de un responsable va en dirección opuesta a la voluntad de quienes le han nombrado, o de quienes deben ejecutar las tareas que éste decide, será retirado de su posición por un consenso o por una mayoría de críticos.

La persona designada asume más capacidad para aportar valor y más responsabilidad sobre recursos y decisiones; particularmente, sobre el trabajo de otras personas. Ello puede llevar emparejado una mayor retribución o algún tipo de reconocimiento del grupo. Por esta razón, sobra decir que la decisión de elegir a una u otra persona tiene que responder a unos porqués frente a terceros. Por experiencia, las promociones en organizaciones convencionales no suelen ser un proceso tan concienzudo como lo es la compra de un activo fijo cuyo desembolso, e impacto en cuentas de gastos, es económicamente equiparable. Por tanto, una elección de este tipo debe de ser una de las decisiones más difíciles de acometer, y de mayor responsabilidad, en cualquier organización, sea cual sea el procedimiento que se siga, jerárquico o democrático. Y no sólo por el gasto citado: puede haber varios aspirantes y por tanto rivalidades que deben resolverse con transparencia. Hacerlo de otro modo, sin duda genera un mal ambiente con su coste de oportunidad.

## XX. Trasladar el centro de trabajo a otra ubicación o localidad

En este punto estamos hablando de trasladar la plantilla a otra oficina o planta. A la decisión previa de trasladarse hay que añadir la elección de la ubicación nueva, en términos de preferencias empresariales y personales de los implicados. Y, si es el caso, no sólo deciden los que van a tener que cambiar de lugar de trabajo, sino también los compañeros que los van a acoger en la ubicación de destino, si los aceptan o no, sobre todo si el traslado supone un cambio y reasignación de tareas para todos.

Ésta es una de esas situaciones en que puede estar comprometida tanta gente, con tantos intereses en juego, que nunca se alcance un acuerdo plenamente satisfactorio, aunque sea mayoritario. En última instancia, para los que no quieren cambiar de ubicación, o estando de acuerdo en el cambio no aceptan el nuevo destino, habrá que ofrecer soluciones alternativas por los inconvenientes tanto humanos como profesionales asociados al desplazamiento (tiempo invertido en llegar al puesto de trabajo, tipo de transporte, acogida de nuevos compañeros...).

Las causas que motivan este tipo de decisiones pueden derivarse de cambios en el mercado, en la economía, en la búsqueda de mayor proximidad a clientes, tecnologías o proveedores, reducción de costes, mejor alquiler de inmuebles, etc. En este sentido, si es una causa ineludible, de fuerza mayor, la que obliga al traslado de ubicación (una crisis grave), para quienes de ninguna manera acepten el cambio tal vez no quede otra salida que revisar lo ya explicado para despidos. Por otro lado, si el traslado se ha decidido para aprovechar una oportunidad, hay que recordar la centralidad de las personas y sus preferencias en la cultura democrática de las organizaciones.

Al hilo con lo anterior, hoy en día es moda en grandes empresas la construcción de ciudades empresariales donde se centralizan todas las oficinas con un ingente movimiento de empleados. Suele tratarse de obras faraónicas, basadas en criterios directivos autocráticos no menos faraónicos, de poco impacto en ahorro de costes, aunque se rentabilicen plusvalías inmobiliarias, y ajenos a los interesados pues en nada les benefician por muchas facilidades que se pongan (centros de ocio, guarderías, supermercado...). Sin duda, si estos traslados fueran sometidos a decisión democrática, serían rechazados.

## CATEGORÍAS LABORALES (polivalencia laboral, rotación frente a ascenso)

### 11. Formación

Las organizaciones suelen proveerse de diferentes clases de formación según su presupuesto e intereses. Hay una formación para el desarrollo profesional, puramente técnica; una formación para el desarrollo personal, que incide en las actitudes; y, relacionada con la anterior, una formación en habilidades de relación para interactuar entre iguales, para el trabajo en equipo, o bien para ejercer el poder, atendiendo a la posición jerárquica. Así, se dan cursos de liderazgo, coordinación funcional, delegación de responsabilidades, etc.

La capacitación técnica es necesaria para desempeñar el trabajo rentablemente, o para acceder a responsabilidades que requieren una cualificación superior o la coordinación de personas. En este caso, previamente será necesaria su aprobación, al margen de la formación. En cuanto a la formación en habilidades relacionales y para el desarrollo personal, lo que puede enseñarse en organizaciones convencionales hay que adaptarlo a las singularidades de un poder que se genera de abajo hacia arriba. Por tanto, también debe formar para participar, para enseñar conductas y motivar actitudes en este sentido; y erradicar los usos que legitiman la autoridad posicional o la sumisión al mando que puedan haberse heredado de trabajos anteriores. O de la educación.

Al hilo de esto último, la formación también debe facilitar que, quien lo desee, pueda participar en las decisiones de rango superior. Para ello, es necesario poseer conocimientos generales en gestión y contabilidad, sobre todo. No se trata de que todos puedan ser gerentes. Se trata de que, quien lo desee, esté preparado para pedir explicaciones con suficiente propiedad a los que toman decisiones de nivel superior. Es una formación que sirve para defender los intereses propios a medio y largo plazo que ayuda a implicar personalmente a las personas en la organización.

El área de formación, si la hay, pues muchas organizaciones no pueden permitírselo, tiene la responsabilidad de estar al tanto de qué conocimientos son necesarios para la buena marcha de la organización y ponerlos a disposición de los interesados. Pero formarse o no, elegir qué aprender, tiene que ser una opción de cada persona. No se puede obligar a nadie a asistir a clases aunque, en sentido contrario, quien no disponga de los conocimientos actualizados arriesga su carrera y puede que la de quienes trabajan con él.

-RESTO, EN PREPARACIÓN-