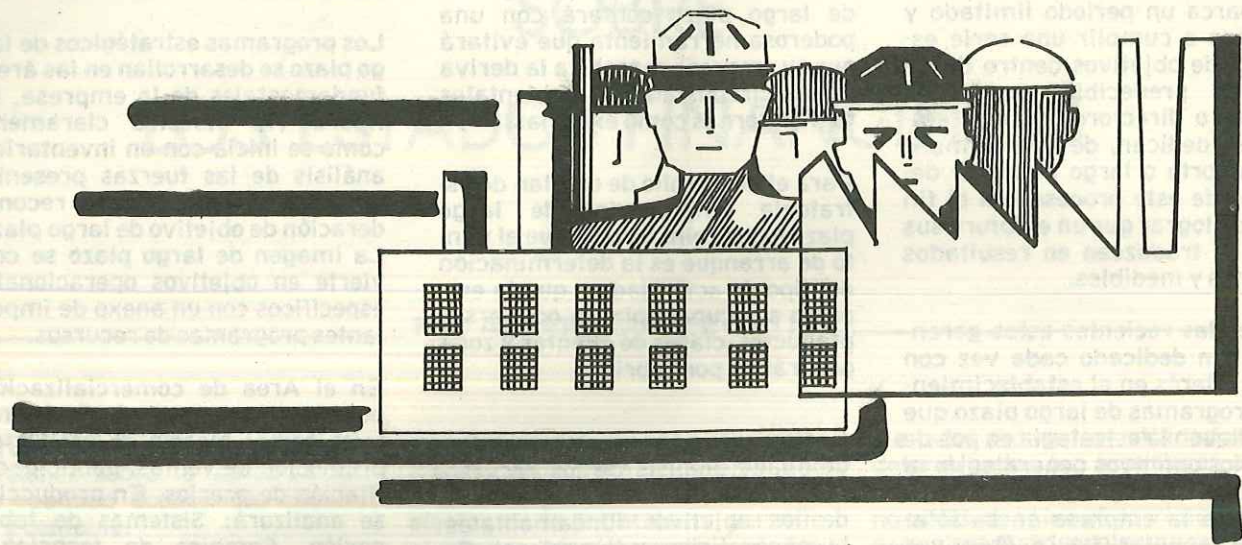


LA ESTRATEGIA SOCIAL DE LA EMPRESA



Por: MANUEL HERRAN ROMERO-GIRON

La importancia del aspecto humano en la organización, exige de las empresas la imperiosa necesidad del establecimiento de una Estrategia Social, clara y definida que sea aplicada con firmeza y determinación. La Empresa debe tener en materia social, al igual que ocurre en cualquier otro de los sectores de su actividad, técnico, económico, comercial, una política voluntarista y su aplicación debe hacerse sin ningún tipo de complejos.

Sin embargo hay que señalar que este planteamiento de la necesidad de una auténtica Estrategia Social no es nuevo, sino que ya a partir de los años sesenta se produjeron manifestaciones muy interesantes.

A continuación voy a referirme a determinadas formas de Estrategia Social de las Empresas que sin duda han tenido una clara repercusión positiva en la productividad y rentabilidad de ellas, dedicando especial atención a las fórmulas más recientes como el Marketing Social y la Innovación Social.

1. LA HUMANIZACION DEL TRABAJO

Al abordar el tema de la Estrategia Social de la Empresa, resulta obligado referirse, aunque sea muy someramente como lo vamos a hacer en esta ocasión, a determinadas técnicas de "Management", que en la década de los años sesenta se conocieron con el nombre de Humanización del Trabajo y que aún hoy tiene mucha validez, constituyendo auténticas formas de estrategia social de la Empresa.

Es bien conocido cómo se materializó este movimiento ideológico en el mundo industrial, tanto en la época en que nació, como después durante los años setenta, en que estas diversas experiencias se consolidaron y perfeccionaron.

Las Direcciones de las Empresas europeas y americanas, siguieron dos caminos diferentes:

— Un sistema se refiere a la trans-

formación de los puestos de trabajo para hacerlos menos monótonos y más atrayentes mediante la "rotación del puesto" y la "ampliación de las tareas" (aumentando el número de tareas ejecutadas, a fin de dar variedad al trabajo) o mediante el "enriquecimiento del puesto" (no solo se aumentan las tareas, sino también el grado de decisión e inteligencia necesarios). El trabajador al utilizar más su inteligencia se siente más realizado y mejora su rendimiento.

— El otro sistema se refiere, a la transformación deliberada de la estructura de la autoridad con el fin de otorgar mayor poder de decisión a los niveles más bajos, por ejemplo: la transferencia de una parte del trabajo del Supervisor a los subordinados se considera no solo como un medio para reducir el número de supervisores, sino también para conseguir mejores decisiones, ya que los trabajadores a menudo conocen mejor su propio trabajo que los Capataces y dándoles una oportunidad pueden realizarlo mejor.

No hay duda de que estos nuevos métodos de organización del trabajo significaron un rompimiento con los sistemas tradicionales de dirección autoritaria, que tendían a maximizar el poder de mando, pues se presumía que solo éste tiene la formación y la capacidad de toma de decisiones necesarias, lo cual no existe en los niveles bajos de jerarquía. Hoy día se ha demostrado que este modelo de distribución de las inteligencias en la empresa no es totalmente cierto, ya que las personas situadas en estos niveles bajos disponen de capacidad y criterio suficientes y con frecuencia las Empresas están cometiendo un grave error al no utilizar debidamente este activo humano.

Todo el mundo sabe que los fundamentos teóricos de estos nuevos sistemas fueron importados principalmente de Estados Unidos, de los tratadistas Mc Gregor, Herzberg y Likert.

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

Las Direcciones que se esfuerzan en atender estas necesidades humanas, que Likert las llama "variables intervinientes" encontrarán mucho más fácil conseguir los objetivos de la Compañía, que si al contrario solo se concentraran en buscar y conseguir sus propios objetivos y fines. De esta forma no se produce conflicto alguno entre las necesidades del personal y los objetivos de la Empresa.

Las empresas que practican la "dirección participativa" se beneficiarán no solo de unas relaciones laborales mejores, sino también de una productividad más alta.

Los denominados "grupos autó-

nomos" de trabajo constituyen una de las experiencias más avanzadas de estas fórmulas de Dirección Participativa.

Como es bien conocido, este sistema fue establecido por la Empresa VOLVO en su fábrica de Kalmar en Suecia.

VOLVO es cautelosa en la discusión de los resultados de esta experiencia, aunque dice que en general se han conseguido los objetivos que se esperaban.

Otra experiencia digna de mención es la de la empresa Italiana Olivetti, que fue una de las primeras que mediante un Convenio Colectivo estableció un sistema de trabajo de "Grupos autónomos" en su fábrica de Ivrea, próxima a Milán. La Dirección de Olivetti nos decía en una visita a esta fábrica en el año 1979:

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

2. EL MARKETING SOCIAL

Entre las técnicas más recientes de Estrategia Social, es interesante hacer una breve reseña del denominado Marketing Social que se gestó en el campo meramente intelectual de los especialistas en estas materias sociales y de las ciencias del comportamiento, y posteriormente ha pasado al terreno de las experiencias prácticas, con notable éxito en aquellas empresas donde se aplicó.

La teoría del Marketing Social, se enuncia en la forma siguiente:

Hoy día es dentro de la Empresa donde se produce realmente la ex-

presión del progreso actual de los años en que nos ha tocado vivir.

La Empresa es la síntesis de la producción de bienes y servicios, porque todos los bienes y servicios con que se cuenta en el mundo moderno, se consiguen a través de la organización Empresarial.

Todo esto configura a la Empresa como una célula fundamental dentro del sistema social actual.

Se observa en el estudio detenido de la marcha y funcionamiento de la Empresa que ésta ha tenido un éxito grande en la gestión desde el punto de vista económico y técnico.

Se puede llegar a la conclusión de que la Empresa es el lugar de encuentro y de integración con éxito de intereses contrapuestos de partes distintas, como son los Clientes, los Proveedores y los Accionistas. En la Empresa concluyen estos tres elementos y la coordinación y la integración de los mismos se produce y se ha producido hasta el momento con éxito.

Ahora bien, ¿Qué pasa en el plano Social?

¿Se puede decir que este éxito que se produce en el plan económico, financiero, técnico, se da también en el plano social? Hay que manifestar que salvo algunas excepciones importantes en el plano social, se observa con frecuencia el fracaso del funcionamiento de la Empresa.

La Empresa aparece como un campo de batalla. Esto lo estamos viendo todos los días a través de los medios de información. Un lugar donde el diálogo se bloquea, donde se produce un desperdicio o despilfarro inmenso de los recursos económicos y de los valores humanos.

Esto es una realidad que todos, incluso aquellas personas que no viven de cerca el mundo de la empresa, lo pueden constatar. Esta situación se manifiesta en una

serie de hechos reales, como son las huelgas (que se producen constantemente en los países industrializados) las jornadas perdidas y los demás ausentismos.

Todo esto es una secuela o consecuencia de este fracaso social al que antes me he referido.

Otros efectos de esta situación de desentendimiento social es la disminución del rendimiento, el rechazo de la disciplina, que también llevan consigo defectos de calidad en los productos y frecuencia de reclamaciones. Otras características de esta situación son el aumento desorbitado de las horas de negociación, reuniones innumerables de todos los órganos de representación, con la consiguiente pérdida de tiempo y gastos que lleva consigo, la resistencia a los cambios por parte del personal y la rigidez de las plantillas de personal.

Se llega a la conclusión de que desde el punto de vista social, salvo en empresas muy excepcionales, la cosa no funciona.

Entonces, ante esta situación, inmediatamente hay que preguntarse, ante un imperativo de la supervivencia (la empresa tiene que seguir funcionando, tiene que salir de este despilfarro), cuál podría ser la solución.

La respuesta es la Teoría del Marketing Social o del "Juego a Tres" que es de una agudeza y de una audacia considerables y que no solamente se enuncia desde un planteamiento teórico, sino que también ha tenido una aplicación práctica en la realidad de algunas Empresas.

¿En qué consiste esta teoría que también se denomina como la "tercera pata de la mesa"?

Hasta ahora, la política social de la Empresa ha funcionado a través de un diálogo entre dos partes.

Una de las partes es la dirección y la otra la Representación institucionalizada del Personal (los

representantes oficiales de los trabajadores).

Con ello se produce el monopolio de la representación oficial del personal, es decir, que estos representantes se constituyen como únicos interlocutores de los trabajadores de las Empresas. Esto da lugar a un fenómeno muy curioso y que consiste en que se produce una especie de "hipnosis" por parte de la Dirección ante los Sindicatos. La Dirección de la Empresa concede a esta representación quizás un poder y un protagonismo excesivos y superior a lo que realmente deberían tener.

Con esto no se pretende en absoluto negar la labor necesaria y muchas veces sacrificada e importante de las Organizaciones Sindicales respecto a las bases de los trabajadores.

Ante esta situación anormal, la teoría de la nueva estrategia social lo que propone es un nuevo sistema, que parte de la idea de que el trabajador es un auténtico cliente de la Empresa. Hay que tratar de conocer sus deseos y sus preferencias para de alguna forma satisfacerlos.

El trabajador se convierte en un "interlocutor directo" del empresario, ya no es mero recurso.

Es alguien a quien hay que venderle la idea de la Empresa, de aquí surge la necesidad del Marketing Social.

Hay que utilizar las técnicas del Marketing Comercial, dentro del área social, para tratar de hacer llegar a todos los trabajadores la política social de la Dirección.

Con este sistema se rompe la única vía que existía antes para comunicarse con el personal que era una vía a través de sus representantes oficiales y mediante este nuevo método se llega directamente a todo el personal de la Empresa.

El Marketing social consiste en:

— Escuchar al "consumidor final", sus necesidades, sus deseos. De aquí la importancia que se da a las Encuestas de Actitudes (conocer lo que el personal desea y necesita para de alguna forma tratar de resolverlo).

— Establecimiento de un tratamiento de sus peticiones mediante sistemas y procedimientos que puedan resolver las quejas y reclamaciones del personal.

— Ello lleva consigo también una mejora de las condiciones de trabajo, pues si no todo lo anterior sería insuficiente.

Con la implantación de este nuevo sistema se persigue:

— Establecer una relación directa con el trabajador evitando el monopolio de la Representación Oficial del Personal. (Antes la comunicación pasaba siempre a través de los representantes del Personal, ahora se produce un "By-pass" o puenteo de éste).

— No quiere decirse que se pretenda la eliminación de la Representación Institucionalizada, pues esto sería ilegal, tampoco sería conveniente y no se persigue esto.

Con los Representantes Oficiales del Personal se cumplen todas las obligaciones legales y reglamentarias. Pero al mismo tiempo, el Empresario es libre de mantener una relación directa con su personal.

No se combate a esta Representación Oficial, sino que se le hace la competencia. Esta es la idea fundamental.

No se pretende enunciar una teoría en contra de las Instituciones de Representación del Personal, ni mucho menos. Se trata de que el empresario en virtud de sus facultades de dirección y autónomas, pueda seguir la estrategia social que considere más conveniente y pueda comunicarse directamente con el personal.

En resumen, se crea "otra vía" distinta a la vía institucionalizada.

¿Cuáles son las ventajas de este nuevo "juego a tres" (Dirección — Personal — Representación Oficial)?

— Se sustituye la democracia indirecta por una auténtica democracia directa.

— La influencia directa frente al

jefe. El trabajador se encuentra que tiene una relación directa con el jefe, a quien puede hacer llegar sus sugerencias y quien le puede escuchar.

— Se consigue que la integración del trabajador en la Empresa sea mucho más intensa.

Además de todo lo anterior, existen también otros efectos beneficiosos para la marcha de la Empresa, cuales son, por ejemplo:

— Que el sistema del Marketing Social crea un "valor añadido".

Hasta ahora, siempre de una forma generalizada, el tema social, hablar de las cuestiones de personal, en una Empresa eran vistos con recelo por parte de los Directores y altos responsables de las Compañías. Se identifica siempre la mejora social con un aumento de los costos.

Ahora con esta nueva estrategia social, se rompe dicha identidad. El tema social se ha convertido en una tema productivo, que produce una mayor integración del personal, una mayor satisfacción con el consiguiente aumento del rendimiento y de la prosperidad de la empresa.

La inversión social es productiva, ya no molesta a los empresarios.

La pregunta inmediata que se hace cualquier persona, al escuchar estas teorías, que a muchos parecerán excesivamente audaces, e incluso peligrosas, es la de si de alguna forma se ha aplicado en la práctica este sistema en algún país, en alguna Empresa. A ello hay que contestar rotundamente que sí, que concretamente se ha aplicado en Francia en el sector del automóvil.

Pero es que, además, en los Estados Unidos también existe una tendencia en materia de estrategia social muy parecida a la teoría del Marketing Social o "Juego a tres" y que se explica en las actitudes, la filosofía del empresario americano frente a la acción sindical, y se concreta a través de instituciones tales como las Encuestas de Actitud, los Servicios Sociales y la potenciación cada vez mayor de los Beneficios Sociales.