
La gestión de recursos humanos desde un punto de vista sindical

Federación Internacional de Empleados Comerciales, Profesionales y Técnicos (FIET)

Este documento, elaborado por la Federación Internacional de Empleados Comerciales, Profesionales y Técnicos (FIET), describe, desde un punto de vista sindical, las técnicas de gestión de recursos humanos; examina en la primera parte la incidencia que puede tener sobre tal proceso los métodos de comunicación, organización del trabajo, sistemas salariales y de tiempo de trabajo y, además, la forma en que puede influir sobre los trabajadores y sus sindicatos. La segunda parte recoge los temas de conclusión de la primera, analizando el carácter del cambio y sus consecuencias, con referencia especial a la configuración a l ritmo del cambio en el comercio. FIET, fundada en 1904 y reorganizada bajo ese nombre en 1921, agrupa a once millones de empleados del sector privado organizados en 420 sindicatos de 120 países. Asociada a la CIOSL, posee estatuto consultivo con OIT y otros organismos internacionales.

175

Existen argumentos para sugerir que, en un grado cada vez mayor, la gestión de recursos humanos puede ser el motor del cambio, con un papel fundamental en la vinculación de la planificación estratégica con la eficacia operacional. Además, cada vez parece más claro que dicha función también tiene un protagonismo cada vez más destacado para contribuir a la planificación empresarial y asegurar sus resultados. Por consiguiente, el reto plan-

teado a los sindicatos enfrentados con la influencia de la gestión de recursos humanos es doble:

- i. Fundamentalmente, encontramos la cuestión de cómo representar de manera óptima los intereses de los trabajadores en un ambiente de gestión de recursos humanos, en el que se confiere prioridad a la persona individual más que al grupo.

- ii. Tenemos la cuestión estratégica de la medida en que los sindicatos querrán, en un ambiente de gestión de recursos humanos, influir en la gestión del cambio o, efectivamente, participar en ella.

Nadie pretende que se trata de cuestiones sencillas. Además, la situación se complica aun más por las diferencias nacionales y regionales que existen en términos de estructuras, organización, tradiciones de los sindicatos y, fundamentalmente, el marco político-económico en el que funcionan las organizaciones sindicales respectivas. *Por ello es imposible una solución universal aplicable de manera común.* Se espera que este informe contribuya a un mejor entendimiento de un tema cuya importancia sólo puede ir aumentando a medida que nos acercamos al nuevo milenio.

I. LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN EN EL MUNDO

1. ¿Una nueva etiqueta para una idea antigua?

Tratar de abordar y analizar el fenómeno de la gestión de recursos puede resultar muy desconcertante. Efectivamente, en un informe preparado para el Congreso de Sindicatos Británicos (*British TUC*, 1994) se declara que «el concepto de gestión de recursos humanos es escurridizo y puede

tener significados diferentes según las personas».

De manera que ¿cómo vamos a comenzar a desarrollar la comprensión de los objetivos principales y de la filosofía de la gestión de recursos humanos y de qué manera esta gestión difiere, si es que difiere, de lo que la gente puede considerar prácticas tradicionales de gestión de personal? Inevitablemente, toda tentativa de respuesta dará lugar a más preguntas y a bastante controversia. Tal vez sería una idea pedir a un director de personal tradicional y a un director moderno de recursos de personal que exponga cada uno su manera de ver la función que desempeñan.

Un punto de vista personal desde la gestión de personal. Director de personal: *«Me parece que las personas son el elemento esencial de la compañía y considero mi labor como la de proporcionar un servicio de gestión, incluido el de contratar personas sobre la base de salarios y condiciones justos y respondiendo en general a todo problema de personal, de manera que la empresa pueda funcionar perfectamente. Nos esforzamos en nuestro departamento por que reine un ambiente de trabajo seguro y satisfactorio y casi me atrevo a decir familiar. Tenemos un club y una excelente cantina. Nuestras relaciones con los sindicatos son buenas. Huelga decir que reconocemos que cada una de las partes tiene sus propios intereses, pero me*

parece que también compartimos muchos objetivos comunes, tales como la ventaja de mantener la estabilidad social y económica. También desearía recalcar que me siento orgulloso de la manera en que la empresa es un importante proveedor de empleos y de la contribución que ello aporta a la prosperidad de la ciudad y al contexto social de nuestra comunidad inmediata.

«Ahora, entre nosotros, por el hecho de que algunos de los directores de producción no siempre aprecian lo que hacemos, no apoyan tanto la labor del Departamento como podrían. De hecho, sospecho que algunos de ellos, incluso, piensan que mi Departamento representa gastos generales en gran medida inútiles. Bueno, me imagino que todos tenemos nuestros problemas.»

Un punto de vista desde la gestión de recursos humanos. Director de recursos humanos: «A mi modo de ver, las personas son el elemento esencial de la compañía. Por ello considero que mi cometido principal es utilizar de manera óptima este recurso clave al desarrollar sistemas de recompensa y de organización del trabajo cuyo resultado sea que cada persona trabaje sobre la base del compromiso, la competencia y ante todo de la eficacia en función de los costos. Cada empleado debe concentrar su energía en el objetivo principal de contribuir a los logros y al éxito de la compañía. Vivimos en un mundo altamente competi-

tivo y de cambios constantes, por lo que tenemos que estar en un proceso permanente de evaluación, adaptación y revisión si queremos sobrevivir. Toda persona tiene la responsabilidad de asumir su parte en este proceso; todos tenemos una participación en el éxito y debemos estar abiertos a nuevas ideas y estar preparados a ser flexibles ante las necesidades que van cambiando. La gestión de recursos humanos bien aplicada puede contribuir al bienestar de la persona individual, al éxito de la organización y con ello, podría añadirse, al bienestar de la sociedad en su conjunto.

«Sin embargo, personalmente, me permito decir que el mundo no le debe a nadie la subsistencia. No creo que dentro de mis funciones esté perpetuar el empleo, sino hablar de crear empleo, a no ser que este enfoque coincida estrictamente con las necesidades de la empresa. A mi juicio, lo mismo se aplica al gobierno, que no debe interferir con la dinámica del mercado de empleo.»

Ven la diferencia

Evidentemente, estas dos «explicaciones» son compilaciones y se han elaborado deliberadamente para destacar las diferencias de enfoque que pueden distinguir la práctica de la gestión de recursos humanos de la práctica asociada a modelos tradicionales de gestión de personal. También debe decirse que, sea cual fuere la denominación

dada a la función de administrar personal, la realidad puede ser que el estilo en que viven muchas personas no es ninguno de estos dos extremos. Sin embargo, pasando a lo que dicen sobre su función, se observará que ambos comienzan expresando la convicción de que las personas son el elemento esencial de la empresa. A continuación, parecen estar dirigidos por percepciones bastante diferentes de cómo deben responder a esta responsabilidad. A diferencia de los objetivos, con frecuencia ambiguamente definidos del Director de Personal, el Director de Recursos Humanos tiene un conjunto de objetivos claramente identificados:

- una política de concentrarse mucho más en el empleado individual, incluidos los requisitos de un compromiso total y la aceptación de la responsabilidad personal;
- el énfasis constante sobre el carácter esencial de la calidad y la eficacia en función de los costos;
- la necesidad de poner a todos los empleados directamente en el centro de la planificación comercial;
- funcionar sobre la base de que, como nada permanece estático, no hay lugar para la satisfacción de sí mismo por lo que las mejoras pueden ser permanentes;
- hacer de todo lo que es «las personas» un elemento integrante de la gestión en línea (a diferencia de que sea un «servicio» especializado y por separado);
- esperar que todos los empleados

sean flexibles y adaptables;

- considerar que todo -desde la viabilidad total de la empresa hasta el sistema de compensación para un empleado individual- no debe ser determinado por la «imparcialidad», sino por los imperativos de un funcionamiento eficaz en las fuerzas del mercado;
- probablemente, viendo la relación de la empresa con la nación/comunidad «huésped» con mayor independencia de lo que lo haría un director de personal.

2. Algunas técnicas de gestión de recursos humanos

Ulteriormente, se prestará mayor atención a los factores que han llevado a la técnicas de gestión de recursos humanos. Ahora, solamente haremos una única observación, eso sí, muy importante. En el mero centro de la cultura económica resultante en la aplicación de la gestión de recursos humanos está la opinión de que una empresa exitosa debe estar, ante todo y sobre todo, fuertemente concentrado en el cliente. Sencillamente, los compradores potenciales buscarán el mejor negocio que puedan hacer en términos de precio, calidad y servicio, etc. De modo que el argumento es que la gestión de recursos humanos que contribuye a la producción (en su sentido más amplio) no debe ser menos eficientemente administrada que los factores humanos. Asimismo, al estar dirigidos por el mercado, ambos elementos de produc-

ción deben ser constantemente adaptados a la necesidad de mejoramientos y eficacia. Para los trabajadores de la base esto puede significar la participación en una o más de un grupo de actividades que se enumeran bajo cuatro títulos: comunicación, organización del trabajo, sistemas salariales y tiempo de trabajo.

Debe recordarse que estas prácticas descritas de gestión de recursos humanos no son exhaustivas, ni tampoco se pretende que sean descripciones definidas, porque cada empresa, cultura o lenguaje, etc. pueden expresar estos conceptos de manera diferente. También, como en el caso de otras muchas áreas dinámicas de teoría de la gestión, cada día se acuña una nueva jerga en materia de gestión de recursos humanos.

Comunicaciones. En estas técnicas es esencial el objetivo de hacer participar a los empleados en las metas de la organización con el fin de obtener la comprensión y apoyo de los trabajadores y el compromiso, lealtad y entusiasmo resultantes para cumplir con sus funciones de la manera más competente y efectiva en relación con los costos posibles. Entre las formas características de esta comunicación se incluyen:

- *Exposiciones de la misión.* En las que se reseñan generalmente las metas y objetivos de la empresa y las responsabilidades del personal para lograr las metas de la empre-

sa.

- *Sesiones de información en equipos.* Estas sesiones se estructuran con mucho cuidado y se organizan reuniones regulares entre la dirección y grupos determinados de empleados. Estas reuniones ayudan a la dirección a dar a conocer los objetivos de política en toda la empresa. Cuando se organizan en serie, el efecto es «distribuir» el mismo mensaje «personal» a todos los empleados.
- *Boletines/Vídeo.* Los boletines y sesiones de vídeo también pueden ser un importante útil para poner de relieve planes, problemas de producción, destacar éxitos y, en términos generales, estar en contacto con una mezcla de «noticias» y la promoción de iniciativas.
- *Planes para sugerencias.* Esta variación de los antiguos buzones para sugerencias (cuyo resultado pocas veces iba más allá de bromas anónimas o propuestas burdas) es un mecanismo serio y formal para que los trabajadores presenten ideas de mejoramientos. Habitualmente, el sistema dispone que el trabajador sea recompensado por la sugerencia.
- *Encuestas sobre las actitudes.* Ideadas para descubrir los puntos de vista de los trabajadores sobre cuestiones relacionadas con el trabajo, estas encuestas (habitualmente mediante cuestionarios, pero a veces a través de discusiones personales) pueden cubrir

asuntos generales, algunos de actualidad, o tal vez una propuesta futura.

Organización del trabajo. Un factor esencial de las prácticas que siguen son los objetivos de llevar al máximo el costo-eficacia, la calidad y el cuidado del cliente con la característica común de colocar la responsabilidad personal de estos objetivos firmemente en la persona.

- **Trabajo en equipos y polivalencia.** Los trabajadores pueden organizarse en equipos compactos encomendando a cada uno llevar a cabo cometidos determinados. Frecuentemente, puede preverse que los miembros del equipo puedan intercambiarse, con lo cual serían «polivalentes» lo que, tal vez, sea una manera más sutil de describir la flexibilidad de aptitudes.
- **Solución de problemas.** Supone un reducido grupo de empleados que se reúne para identificar, analizar y resolver problemas de explotación relacionados con su trabajo. Se presentan las conclusiones a la dirección y los miembros del grupo interesado habitualmente participan en la aplicación de las soluciones.
- **Justo-a-tiempo y producción basada en la austeridad.** Ambos conceptos tienen que ver con la mejor manera de utilizar los recursos; el primero significa reducir al mínimo la acumulación de existencias inútiles y el segundo defi-

ne un proceso de producción tendente a utilizar el mínimo de recursos (tanto humanos como no humanos) con el fin de obtener el método de producción más eficaz en función de los costos.

- **Gestión de la calidad total, etc.** La calidad del producto, el servicio y la imagen general de la empresa se considera esencial. La gestión de la calidad total se concentra en mantener firme este mensaje de control mediante círculos de calidad, programas de cuidado al cliente y el fortalecimiento del concepto de que cada trabajador es personalmente responsable de estas áreas.
- **Mejoramiento constante.** Busca obtener calidad y eficacia al evaluar constantemente los métodos y sistemas de trabajo. Todo lo que pueda considerarse despilfarro es considerado ineficaz en relación con los costos. Todos los empleados tienen un alto grado de responsabilidad en cuanto al mejoramiento permanente de su propio trabajo.
- **Reconfiguración del proceso económico.** Esto describe un proceso a veces bastante dramático y radical por el cual se emprende una reevaluación completa de todos los aspectos de las actividades de la empresa con el resultado (si se considera necesario) de volver a estructurar todo desde el principio.

Sistemas salariales. Aunque la

gestión de recursos humanos puede preconizar las políticas de «armonización» o de «categoría única», éstas pueden aplicarse solamente a áreas tales como el horario de trabajo, las vacaciones remuneradas y el subsidio por enfermedad, etc. El salario generalmente puede reflejar el rendimiento a nivel de empresa o por equipos, pero también refleja en parte la contribución percibida de la persona individual. También debe observarse que, al igual que los trabajadores, pueden compartir los frutos del éxito a nivel de empresa; y también pueden ser considerados responsables de los costos del fracaso. Las técnicas para determinar el salario incluyen:

- *La evaluación.* Supone el análisis regular del rendimiento de los empleados individuales. Corrientemente es llevado a cabo por los supervisores inmediatos pero con la participación creciente de otros directores, colegas e incluso clientes.
- *Gestión del trabajo.* Cuando a los empleados se les establece metas de rendimiento no sólo orientadas a su propio empleo, sino también relacionadas con las metas y objetivos más generales. Las evaluaciones individuales frecuentemente determinan la progresión de la carrera de una persona e incluso su nivel salarial.
- *Remuneración con arreglo al rendimiento.* Las aumentos salariales, los incrementos anuales, las primas y otros elementos del conjun-

to salarial se atribuyen en base al rendimiento individual de un empleado. El nivel de tales elementos del conjunto salarial habitualmente son determinados por alguna forma de evaluación del rendimiento individual. Este tipo de salario puede cubrir la remuneración en su conjunto o solamente una parte.

- *Remuneración con arreglo al beneficio.* Esto describe un plan según el cual una proporción del salario básico de los empleados varía con la rentabilidad de su compañía.
- *Participación en los beneficios.* Según este plan, además de la remuneración normal, el empleador paga a los empleados una remuneración extraordinaria relacionada con los beneficios de la empresa, que puede hacerse en efectivo o mediante participaciones en la empresa.

Tiempo de trabajo. Como ya se indicó, los que ejercen la gestión de recursos humanos consideran «la flexibilidad» esencial para el éxito de la empresa. El concepto de flexibilidad es de por sí «muy flexible», ya lo hemos usado para describir la capacidad general de la empresa de cambiar en respuesta a desplazamientos de mercado/técnicos y también como puede describir el proceso de los trabajadores de intercambiar sus empleos. Un tercer significado aplicado corrientemente se refiere a la disponibilidad de

la fuerza de trabajo de operar un modelo de horario específico requerido por la compañía incluida una capacidad de la compañía de prescindir de la mano de obra excesiva. A continuación citamos ejemplos del modo de proceder:

- *Horas anualizadas.* Un sistema de organizar el tiempo de trabajo a lo largo de un año, en lugar de semanal o mensualmente, que supone modalidades de trabajo revisadas, que tratan de corresponder el tiempo de trabajo de los empleados con las necesidades de producción de la empresa. Normalmente, los empleados perciben un salario anual consolidado para incorporar la remuneración de trabajo no clásico, tal como las horas extraordinarias y cobertura de ausencia.
- *Trabajo a tiempo parcial.* Para algunas personas, en momentos determinados de su vida, la oportunidad de trabajar a tiempo parcial en lugar de a tiempo completo puede resultar atractivo. También para el empleador puede haber numerosas ventajas potenciales al «adaptar» las horas de los trabajadores a tiempo parcial para que coincidan con períodos de mayor intensidad de actividades de la empresa. Además (y esto puede aplicarse a numerosas formas de trabajo a tiempo parcial, temporal y ocasional) el empleado puede buscar hacer los costos indirectos por hora inferiores de lo que se paga a los trabajadores a tiempo completo.
- *Contratos de duración determinada.* Una vez más, puede haber personas a las que un contrato de corta duración les resulte más conveniente en determinadas circunstancias. Sin embargo, para otras el hecho de que acepten tales contratos puede reflejar una incapacidad de encontrar empleo permanente. También en este caso, para el empleado el atractivo resulta claro ya que se pueden satisfacer necesidades determinadas de la empresa con una solución prorrateada menos costosa que contratar personal permanente y/o hacer trabajar al personal existente horas extraordinarias.
- *Trabajo temporal, ocasional y a disposición.* Puede haber cierta superposición en la definición del trabajo temporal y la de contratos de tiempo determinado, efectivamente algunos tipos de trabajo temporal difícilmente pueden distinguirse del trabajo ocasional y de disponibilidad. cuando se pide a las personas que trabajen en algún momento con un aviso previo mínimo para hacer frente a actividades de temporada o períodos de gran actividad menos previsible.
- *Contratos nominales y de cero horas.* Estos términos se utilizan para describir un «contrato» por el cual las horas que se le garantizan a una personal pueden ser solamente nominales o, de hecho,

«cero». En realidad estos trabajadores están a la disposición y llamada de la empresa y como característica tienen muy poca seguridad financiera o protección contractual/legal, si es que la tienen.

3. Algunos efectos de las técnicas de gestión de recursos humanos

Los problemas que encuentran los miembros de sindicatos cuando las empresas introducen las prácticas de gestión de recursos humanos, según la experiencia de la Unión de Trabajadores de Tiendas, Distribuidoras y Asociados (USDAW, 1996), incluyen:

- socavar los sistemas de relaciones laborales y las estructuras sindicales establecidas;
- aumentar el estrés de los trabajadores al añadirseles responsabilidades, un alto grado de presión y controles estrictos;
- aumentar la vulnerabilidad con exigencias de flexibilidad, temor de acción disciplinaria y evaluaciones del rendimiento y encuestas sobre las actitudes;
- inseguridad creciente por la adaptación precisa de la fuerza de trabajo a fluctuaciones económicas, una fuerza de trabajo muy ocasional, reducciones de empleos y medidas de racionalización, ataques contra los términos y condiciones de empleo y amenazas de pérdidas de empleos;
- evolución desfavorable de los in-

gresos al aumentar las responsabilidades sin incrementar el salario, sistemas salariales individualizados y frecuentemente desfavorables, horarios flexibles con incertidumbre de ingresos a reducciones salariales directas.

Aunque estos problemas son las experiencias descritas por el sindicato, es evidente que otros miembros de las organizaciones, cuando son enfrentados a la aplicación de técnicas de gestión de recursos humanos, bien les puede parecer que sus experiencias son iguales, a no ser, claro está, que estos problemas se puedan prever y abordar. Por consiguiente, uno de los cometidos clave que tiene que enfrentar el movimiento sindical es el de desarrollar una estrategia efectiva y coherente en materia de gestión de recursos humanos. Ahora, antes de concentrarse en esta importante área, es esencial que veamos la gestión de recursos humanos *no sólo* en términos de un conjunto de técnicas de gestión, sino también como una filosofía económica que debe su creación y su significado al ambiente socioeconómico en el que funciona.

4. Gestión de recursos humanos: algunos factores de antecedentes

En el período de la posguerra, especialmente en muchas de las naciones industriales «occidentales», había un deseo de promover las sociedades

que ponían mucho énfasis en una forma u otra del colectivismo liberal. Bajo la idea del voluntarismo, podía resultar cómodo hablar de política de «consenso» mediante la que un gobierno socialmente sensible incluirá en sus responsabilidades la provisión de un Estado Benefactor fuerte y eficaz y las condiciones apropiadas para mantener el pleno empleo. Al principio lentamente y seguidamente con una rapidez creciente, tuvieron lugar cambios fundamentales que transformarían las actitudes y la vida de tanta gente. Políticos, europeos promovieron su propia marca de individualismo liberal, con gran énfasis en dar al mundo económico y a las personas individuales la «libertad» de florecer preconizando la privatización y la desregulación. Toda estructura o práctica que, a sus ojos, pudiese interferir en el desarrollo de la competencia liberada debía desmantelarse. En su lista de prioridades ocupaba uno de los primeros puestos los sindicatos y los servicios propiedad pública o de administración pública.

Cambio estructural y técnico

Evidentemente, también otras influencias estaban ocasionando cambios radicales de actitud. A veces la proactividad política se valía de éstas y aumentaba el ritmo del cambio y en algunas ocasiones acción política respondería al impacto del cambio. Entre estas otras influencias se incluyen:

- *La mundialización del comercio y la industria.* Cuando empresas (es-

pecialmente las multinacionales) organizan factores de producción tales como capital, material y mano de obra, etc. sobre una base internacional y relacionan esta red industrial a una estrategia de comercialización mundial cuidadosamente ideada.

- *Evolución basada en la informática* de la comunicación, el tratamiento de información y los métodos de producción, etc.
- *Cambios de mercado* que suponen el desplazamiento de producción en masa estandarizada a la demanda de productos específicamente diseñados para ser provistos, a veces con aviso a muy corto plazo, para aprovechar una ventana comercial de oportunidad en los mercados modernos nuevos e inestables.
- *Desarrollo y cooperación regionales* con nuevos centros de producción que tratan de emular el ejemplo de las economías de los “tigres asiáticos” y la formación de bloques comerciales, tales como la Comunidad Europea y NAFTA.
- *Tendencias demográficas*, de las que una de las más importantes, para las naciones occidentales y especialmente para Japón, es el problema de satisfacer las demandas de una población que envejece, de una atención médica en constante mejoramiento y pensiones etc. en un momento en que el número de miembros económicamente activos de la sociedad re-

presentan una proporción en constante disminución del total. También, es evidente que este proceso tiene serias consecuencias para la capacidad futura de los países «grises» de responder con celeridad a las oportunidades de mercado debido a escasez de capacitación.

5. La gestión de recursos humanos y el comercio

5.1 Cambio estructural en el comercio.

En el sector clave del comercio, el proceso de adaptación y de fusión ha sido impresionante. Especialmente en el último decenio hemos presenciado evoluciones tales como:

- la concentración y la internacionalización, con importantes grupos y empresas desempeñando un papel cada vez más importante;
- una competencia más fuerte en términos de servicios, concepción de los almacenes y conceptos de explotación;
- inversiones constantes en tecnología; y
- la expansión de una mayor flexibilidad.

Evidentemente, estas innovaciones también crean nuevos problemas y retos, en los cuales revisten no poca importancia:

- el impacto en los modelos de empleo y la seguridad del empleo;
- los efectos sociales y medioambientales en las comunidades resultantes de los centros comerciales en las afueras de las ciudades; y
- la introducción de conceptos sofisticados de gestión de recursos humanos.

Por consiguiente, a medida que los principales minoristas se han ido desarrollando, han dominado sus mercados nacionales y alcanzado límites de saturación, la expansión a áreas menos desarrolladas comenzó, especialmente en los años ochenta, a medida que las empresas multinacionales buscaron nuevos mercados para invertir. Sea por absorción, coempresas, licencias o mediante la creación de nuevas filiales en operaciones internacionales, las multinacionales registran una expansión a escala mundial. La internacionalización también puede adoptar la forma de alianzas transfronterizas, subcontratación a tercero, producción en el extranjero y nuevos conceptos de comercio mayorista y minorista que pueden utilizar el Internet y otros productos electrónicos de procesamiento de datos. A medida que nos acercamos al milenio, realmente puede decirse que el sector de alto crecimiento del comercio es un importante «interlocutor mundial» y como tal exige a los sindicatos una respuesta mundial coordinada.

5.2 Prácticas de gestión de recursos humanos en el comercio

En numerosas empresas de Estados Unidos y Japón los conceptos de gestión de recursos humanos son el estilo «normal» de dirigir al personal. En Japón la gestión de recursos humanos tiende a ser parte del concepto de «contrato» vitalicio que los trabajadores hacen con la empresa, aunque a medida que las presiones de la competencia y la necesidad de flexibilidad aumenta, la noción de «empleo de por vida» bien podría venirse abajo.

186

Un ejemplo directo de gestión de recursos «aplicada» se encuentra en la cadena de almacenes norteamericana Nordstrom, que adoptó tal filosofía en los años ochenta. El resultado de este cambio fue un rápido deterioro de sus relaciones sindicales y un aumento de la inseguridad del personal. Los sistemas salariales estaban estrechamente vinculados con el rendimiento de las ventas, los que producían menos resultados eran despedidos sin miramientos de manera que la compañía pudiese «sacar de su nómina a los vendedores menos productivos de manera que perfectamente más clientes pueden ser atendidos por vendedores de primera clase» (Speckor, R. y Mc Carthy, P.D., 1995).

Toys «R»Us es otro gigante minorista norteamericano que también se esfuerza mucho en crear una cultura de empresa en la que los empleados

están estrechamente vinculados con la compañía y en la que ella aborda las cuestiones «sindicales» más bien sobre una base individual en vez de colectiva.

Normalmente, sólo la menor parte del personal de Toys «R»Us trabaja a tiempo completo y es permanente. Frecuentemente se trata de directores y supervisores, mientras que el personal de venta y de los depósitos trabajan a tiempo parcial y frecuentemente también sobre una base de corto plazo. A menudo los trabajadores son muy jóvenes, muchos de ellos trabajan durante sus estudios escolares o universitarios. Toys «R»Us utiliza muchos medios para controlar a este personal joven. Con medios sofisticados, la compañía trata de desarrollar una identificación de los empleados con la empresa. Se denomina a los empleados «asociados de la tienda» dándoseles la impresión de que son copropietarios en lugar de empleados.

Son instrumentos directores fundamentales los «manuales del empleado» o «del asociado», desde donde se dictan las normas. Redactados con esmero, un manual del empleado puede comenzar con un esfuerzo por hacerle sentir que es miembro de un equipo, pero rápidamente pasa a lo que debe y no debe hacerse. En el manual se expone una situación en la que:

- todas las condiciones de empleo y de trabajo se definen por decisión de la dirección;

- no se acepta la participación de «terceros» -entiéndase sindicatos- en las relaciones dirección-empleados;
- todo el proceso decisorio está sumamente centralizado pero donde las comunicaciones en la organización son muy informales;
- los salarios son razonablemente altos pero las demás prestaciones son mediocres;
- los empleados están estrictamente controlados por la dirección;
- la lealtad se orienta hacia la compañía y no se fomenta la lealtad entre empleados.

Sin embargo, la introducción por una compañía de técnicas de gestión de recursos humanos no tiene por qué llevar necesariamente a un deterioro de las relaciones existentes con los sindicatos. El minorista sueco Ikea es un ejemplo de una empresa multinacional que aunque ha adoptado una gran variedad de prácticas de gestión de recursos humanos estaba dispuesta a mantener e incluso desarrollar una relación con los sindicatos en aquellos países en los que los sindicatos eran fuertes o donde estaba en vigor una legislación laboral poderosa. La gigantesca multinacional británica Tesco constituye otro ejemplo de una empresa que ha visto el valor de continuar su relación existente de larga fecha con un sindicato fuerte: el citado USDAW, en el país de origen, pero que no necesariamente quiere «exportar» un modelo sofisticado de regulación conjunta a una situación de tipo totalmente

nuevo en la que no hay antecedentes históricos de una relación con los sindicatos nacionales.

Esto vuelve a poner de relieve la necesidad de que los sindicatos respondan a escala mundial al impacto de la evolución internacional de los acontecimientos. Es evidente que no es en el interés de los empleados de la misma compañía trabajar bajo un sistema de relaciones laborales a dos o tres niveles. Sin embargo, es igualmente evidente que los sindicatos tienen la responsabilidad básica en la áreas de nuevas inversiones de desarrollar sus efectivos y organización y de tratar también, donde puedan, relaciones sólidas y efectivas con la dirección nacional.

Naturalmente, esto es más fácil de decir que de hacer. Con la asistencia coordinada de la FIET y sus afiliados esto debe ser, sin duda alguna, uno de los cometidos clave del movimiento sindical a lo largo del próximo decenio.

6. La gestión de recursos humanos: algunas opciones posibles

Al considerar las opciones que pueden regir el desarrollo de una estrategia sindical, vienen a la mente cuatro posibilidades bien determinadas, a saber: i. La acción colectiva: no hay alternativa. ii. La adopción de un enfoque pasivo. iii. La aceptación del nuevo terreno de juego. iv. El desarrollo de una respuesta de doble vía.

De adoptarse cualquiera de estas opciones, sin duda alguna también sería necesario: reconfigurar las funciones de sindicación, afiliación y prestación de servicios para hacer frente al nuevo reto; tratar de obtener la provisión de un buen conjunto de normas y derechos mínimos; y, desarrollar y consolidar las estructuras/vínculos sindicales internacionales.

En las secciones que siguen, se tratará de resumir argumentos en favor de cada una de las opciones de estrategia enumeradas, con la idea de concluir seguidamente con cierta evaluación de lo que podrían ser las opciones de respuesta preferidas.

Acción colectiva: no hay alternativa. Los que proponen este enfoque bien podrían opinar que a raíz del carácter fundamental de la relación capital-mano de obra, la acción colectiva podría ser el mejor medio, si no el único, por el que la persona espera corregir la disparidad de poder entre los dos. Coherente con este análisis sería la creencia de que los empleadores siempre tratarán de aumentar al máximo los beneficios por todos los medios posibles, incluidos aquellos en detrimento del trabajador. En este contexto, la gestión de recursos humanos no se considerará más que un ramal evolutivo en el desarrollo de las técnicas de gestión de «dividir y gobernar» y para mantener el control de la dirección. Además, la evidencia de la reticencia creciente de los empleadores de brindar los derechos de reconocimien-

to y negociación colectiva, confirmarían el argumento de que la gestión de los recursos humanos es poco más que un nuevo instrumento para «reducir a los sindicatos al silencio».

El citado informe para el TUC británico, de 1994, que contenía una descripción equilibrada de la gestión de recursos humanos, incluía sin embargo los siguientes párrafos relativos a lo que sentían algunos activistas. «... las experiencias de numerosos sindicalistas es (que) .. la gestión de recursos no es nada más que aplicar reducciones de personal, hacer precaria la fuerza de trabajo, reducir salarios y reafirmar «el derecho de dirigir» de la dirección.

Frecuentemente viene de la mano con la intensificación del trabajo y la estrategia deliberada de retirar el reconocimiento o limitar la influencia de los sindicatos.

Asimismo, en un estudio de los sindicatos británicos, John Kelly (1966) concluía que: «La evolución de los argumentos en favor de la moderación y la militancia mostraba que las ventajas de la moderación eran ínfimas, sea medida en aumento de los efectivos, sea en el de la influencia sindical; y, en numerosos casos no eran mucho mayores que los resultados de políticas más tradicionales que suponían militancia. Efectivamente, las formas más radicales de moderación pueden debilitar gravemente a los sindicatos y dejarlos vulnerables a los ataques de los empleadores porque ero-

sionan tanto la disposición como la capacidad de los miembros a resistir y a hacer frente a las exigencias de los empleadores. Las ideologías de asociación y cooperación pueden perjudicar la percepción de intereses contradictorios.

La adopción de un enfoque pasivo. Los partidarios de este enfoque bien pueden ser aquellos cuya percepción de la relación de poder entre empleadores y trabajadores (y sus organismos representativos colectivos) les ha llevado a concluir que sería improbable que la oposición militante al cambio disuadiese a la dirección de llevar adelante sus ideas, sino que, en su lugar, podría tener el efecto de iniciar o acelerar medidas antisindicales por parte del empleador Mc Loughlin (1996). Éste apoya tal punto de vista en *«Inside the Non-union Firm»*, donde considera que «aunque es un acontecimiento poco frecuente, la retirada del reconocimiento del sindicato parecía estar impulsada por oportunismo por parte de la dirección más que por un pensamiento estratégico.»

Este enfoque prudente, aunque a primera vista no parecería ni valiente y con muchos principios, no deja de tener su atractivo, especialmente si el empleador sigue manteniendo con el sindicato una relación que permite la retención de la afiliación y el acceso a sistemas de representación que pueden proporcionar una medida de protección colectiva e individual bastante mayor

que si se ignorase o marginase el sindicato.

Además, esta estrategia no dejaría de «tener su razón de ser» si el sindicato consideraba el impacto del cambio como algo transitorio. También, podría tenerse la impresión de que el estilo de gestión de recursos humanos como se practicaba era menos estimulante de lo que podría ser, o que la dirección era relativamente «suave» en su aplicación. En su estudio *«Employment versus Intensification»*, Waddington y Whitston (1996) concluyeron que: «Cualesquiera sean las características innovadoras, ellas puedan encontrarse en organizaciones o lugares de trabajo específicos, otros acontecimientos en el mismo lugar de trabajo aseguran que el cambio es más desigual, confuso y menos radical que muchos ... nos llevarían a pensar.»

Más espectacularmente puede haber aspiraciones de un primer cambio en la escena política nacional que podría fomentar un cambio de cultura y/o mayor apoyo para iniciativas sindicales. En todos estos ejemplos puede haber una razón de «quedarse quieto» y considerar la gestión de recursos humanos como algo con lo que «se puede vivir» hasta que vengan tiempos mejores.

Aceptar el nuevo terreno de juego (¿y las nuevas normas?). Como es el caso con las demás opciones, las tradiciones específicas bien pueden ser

un importante factor en la configuración del estilo de la respuesta. Por ejemplo, parecería más probable que los sindicatos con una tradición de acuerdos de sindicato único y una trayectoria de consejos consultivos formalizados esté en mejor lugar para influir en la configuración y contenido de las nuevas prácticas, incluida la gestión de recursos humanos. Asimismo, estos sindicatos pueden sentirse más capaces de considerar la gestión de recursos humanos no como una amenaza, sino más bien como otra oportunidad de ampliar la influencia de los sindicatos.

John Monks, Secretario General del TUC británico ha declarado públicamente: «No tememos al orden del día del director de desarrollo de recursos humanos. Preferimos un sistema orientado hacia la gente a uno orientado hacia el dinero con el contable en los mandos -como es el caso en demasiadas compañías británicas. Me parece que los sindicatos pueden tener su propio orden del día con la compañía de desarrollo de recursos humanos; no se trata de un orden del día tradicional sino que radica, por ejemplo, en aspectos tales como asegurar que la formación es vinculable a calificaciones externas, asegurar que la mujer en el trabajo recibe atención especial, reducir el tiempo de trabajo, poner de relieve cuestiones individuales, tener un ojo puesto en los salarios ejecutivos (que han alcanzado niveles indecentes en algunos casos) y de plantear pregun-

tas en materia de sistemas salariales, estilos de gestión y planes futuros. Todo esto constituye un territorio rico y fértil para el sindicato inventivo.»

Como demostrará la declaración siguiente, Bill Jordan (1992), antes presidente de la Amalgamated Engineering and Electrical Union (AEEU) y ahora Secretario General de la Confederación Internacional de Organizaciones Sindicales Libres (CIOSL), ha sostenido, incluso aun más energicamente, una política de compromiso estratégico con respecto a la gestión de recursos humanos: «En primer lugar, el sistema confiere más valor al empleado individual, a diferencia del antiguo sistema de producción en gran escala que consideraba a las personas reemplazables como las piezas que fabricaban... En segundo lugar, la fuera del sistema viene de la implicación y participación del sindicato y de todos los empleados en el proceso constante de mejoramiento de los métodos de trabajo y de los productos que hacen. En tercer lugar, el nuevo sistema parecería estar obsesionado con la calidad del producto, lo cual era el sentimiento principal de la tradición del oficio.»

Evidentemente, una de las cuestiones esenciales en juego en el debate sobre el modo de comprometerse con la gestión de recursos humanos es el equilibrio entre el aspecto colectivo y el individual. Efectivamente, ¿está el individualismo necesariamente en contradicción con el colectivismo? Si la

gestión de recursos humanos puede utilizar el individualismo para promover un criterio empresarial ¿no podría lograrse que estrategias individuales trabajen por los sindicatos en un sentido colectivo similar? Estas y otras consideraciones estratégicas tendrán que examinarse detenidamente antes de tomarse cualquier decisión con respecto al camino a tomar.

Desarrollar una respuesta a dos vías. Para muchos sindicatos cuya experiencia ha sido la de contar con arreglos de muchos años, determinados en común, para abordar cuestiones colectivas e individuales y que funcionan en una relación razonablemente estable con los empleadores, la respuesta al cambio puede depender esencialmente de su forma y naturaleza y del impacto de su introducción.

Inevitablemente, en el centro de toda iniciativa nueva en las relaciones profesionales se encuentra (por lo menos para los sindicatos) la cuestión del propósito o motivo y el significado de esto para el papel fundamental del sindicato de estar en actitud de afiliar a trabajadores y representar sus intereses de manera efectiva. Por consiguiente, siempre que el empleador, pro su parte, no trate de introducir la gestión de recursos humanos u otra innovación con la intención o efecto de excluir o reducir la influencia del sindicato, entonces el proceso de abordar el cambio tiene más probabilidades de poder contenerse en el marco común existente.

Dado este contexto, el atractivo para los sindicatos de responder al cambio mediante acción colectiva (militante) podría parecer menos aparente. También, para ser realistas, un sindicato con el arreglo seguro descrito podría aspirar a un papel más activo que la actitud pasiva de «esperar para ver», un papel no lejano del compromiso total y/o la reestructuración completa de la relación común. En otras palabras, la respuesta puede adoptar la forma de un proceso evolutivo en el que el sindicato sigue apoyándose en arreglos colectivos para determinar los términos y condiciones básicos de empleo, la solución de agravios y cuestiones de disciplina y todo asunto sustantivo/de procedimiento que forman parte de la relación antigua. Pero, sobre todo y ante todo, el sindicato podría abarcar más precisamente en sus arreglos colectivos la introducción del cambio. Las filosofías de gestión, como la gestión de recursos humanos, requiere todo un conjunto de sistemas nuevos o enmendados para tratar de asuntos tales como la previsión y la planificación, el diseño del empleo y la motivación, el cuidado de la calidad y de la clientela, la organización del trabajo, la evaluación del trabajo y la comunicación, etc. y también de interés para los sindicatos, sistemas de control mutuo. Por consiguiente, es necesario tener una definición muy clara de las áreas de intereses respectivas, de la mejor manera de manejar el cambio, cómo resolver las diferencias entre las partes, incluyendo los puntos en los que un problema

individual puede ser objeto de (digamos) la etapa apropiada en los sistemas de agravio/disciplinarios.

7. Entonces, ¿cuál es el camino adelante?

En primer lugar ya se había indicado antes que el carácter de la gestión de recursos humanos y las opciones de respuesta estarán en gran medida regidos por factores nacionales. Compárese, por ejemplo la libertad otorgada a una empresa que funcione en una llamada zona de empresa de un Estado centroamericano desregulado con las limitaciones políticas, industriales y jurídicas que la misma empresa tendría si funcionase, digamos, en Alemania. Por estas razones es difícil, por no decir imposible, ofrecer una regla sencilla de respuestas que podría aplicarse universalmente. Efectivamente, incluso de las cuatro opciones más generales descritas antes no puede decirse que tienen límites claramente definidos. Sin embargo, tras estas reservas, es importante tratar de extraer de las experiencias de gran fuerza de impacto de la gestión de recursos humanos algunos pensamientos e ideas sobre la manera en que los sindicatos *podrían* responder.

7.1 Tres preguntas clave

¿Podemos sencillamente ignorar o hacer como si la gestión de recursos humanos no existiese? Esto no es probable en el futuro inmediato previsible, porque la gestión de recursos hu-

manos es un elemento integrante de los cambios estructurales y de la intensificación de la competitividad, que es de carácter internacional y que tiene su propia dinámica.

¿Puede retarse y vencerse la gestión de recursos humanos? Tal vez, pero las experiencias a este respecto son mezcladas y están muy influidas por características nacionales. Una cosa es dar marcha atrás a la gestión de recursos humanos. Ahora bien, si solamente tenemos la fuerza de organización para poder rechazar las estrategias de gestión de recursos humanos en compañías aisladas, se corre el riesgo de afectar su capacidad relativa de operar en el mercado sobre una base competitiva. Como es el caso de la negociación de salarios y condiciones, necesitamos equilibrar las victorias potenciales con el deseo de proteger la seguridad del empleo y el bienestar futuro de nuestros miembros.

Entonces, ¿es posible lanzarse en la gestión de recursos humanos sin que el sindicato pierda su independencia y/o fuerza colectiva? He aquí «la pregunta del millón», como se dice Sin embargo, tal vez los puntos de discusión siguiente puedan ayudar a idear estrategias.

7.2 ¿Qué es lo que quieren los trabajadores de un sindicato?

A los trabajadores siempre les preocupará ante todo su ingreso y la seguridad del empleo. Ahora bien, según

encuestas recientes habría indicios de que cuestiones tales como la representación individual, la asistencia jurídica, la salud y a seguridad, y una formación de calidad revisten mucha importancia para los trabajadores. A medida que nos acercamos al nuevo milenio, es claramente importante que los sindicatos concuerden con las actitudes reinantes en el lugar de trabajo con respecto a los sindicatos, de manera que las estructuras y servicios no sean simplemente ideadas por activistas leales, sino que tomen también en cuenta las necesidades de los miembros potenciales.

El objetivo de los sindicatos es cuidar de la gente y aunque el colectivismo siempre ha sido y seguirá siendo un medio importante de asegurar los objetivos de los sindicatos, es un medio y no un fin de por sí, por consiguiente, en principio no debe impedir el desarrollo de otras formas de representación.

Si exponerse a «los vientos del cambio» exige que las compañías se adapten, o hagan frente a la caída ¿no podría decirse lo mismo de los sindicatos? ¿Tiene que interpretarse el reto del individualismo necesariamente como una amenaza? Si las compañías pueden transmitir su propio mensaje por el intermedio de las personas individuales ¿no podrían los sindicatos desarrollar sus propios sistemas de comunicación para cumplir con una

función similar) ¿Las metas de las compañías que se concentran en la persona individual y tiene objetivos de alta calidad y rentabilidad no pueden ofrecer a los sindicatos que desarrollen nuevas maneras de expresar su interés por la gente sobre una base *a la vez* individual y colectiva? Dicho de otra manera, en lugar de limitarse a reaccionar ante la evolución ¿no podrían los sindicatos idear un programa proactivo que combine la protección colectiva con la promoción de servicios para la personal y hacer la gestión de recursos humanos más humana?

Establecer las estructuras. Es evidente que los sindicatos querrán conservar los logros obtenidos mediante la negociación colectiva, especialmente los que disponen los derechos sindicales/individuales y los sistemas de control/protección. Sin embargo, por la naturaleza misma de la gestión de recursos humanos, es probable que los acuerdos existentes tengan que enmendarse o ampliarse para considerar las nuevas capas de estructuras que rodean la organización del trabajo y la comunicación, etc.

Los sindicatos, por su parte, deben recurrir al diálogo positivo para apuntalar o mejorar las facilidades de afiliación/sindicalización/representación/comunicación en el lugar de trabajo y tratar de incluir estas, siempre que sea posible, en los convenios colectivos. Además, el sindicato debe

considerar la posibilidad de revisar y ampliar su provisión de servicios fuera del lugar de trabajo con miras a que estos servicios respondan mejor a las necesidades de los miembros. Servicios como la orientación en materia de contratos, distribución de correo a domicilio, boletines de información específicos y desarrollo en lo tocante a los bancos de datos y la red mundial son ejemplos de áreas en las que algunos sindicatos ya han respondido. Ahora bien, también en este caso, estamos viviendo una era de cambios y tenemos que controlar regularmente la armonía de la provisión de prestaciones/servicios incluida (hay que decirlos) la posibilidad de compartir recursos con otros sindicatos.

Colaborar en un mundo en mutación. En conocimiento de causa, este informe no ha buscado tratar de áreas de actividades sindicales específicas a una región o nación, tal como el contexto de asociación social en Europa, o la situación por la cual los sindicatos pueden estar estrechamente asociados y un partido político determinado.

Es evidente que cada sindicato es el que mejor puede juzgar la manera de participar en estas esferas, pero es evidente que estas relaciones y estructuras, si las hay, pueden ayudar a promover el conjunto conveniente de derechos individuales y colectivos (que se mencionaban al comienzo de este in-

forme), de los que uno de los más importantes sería la provisión de mínimas condiciones de trabajo. Asimismo, siempre que puedan, los sindicatos apoyarán iniciativas políticas para el desarrollo de empleos de calidad y la provisión de servicios razonables y abordables, tales como la salud, la educación, el alojamiento, el carburante y el agua, etc.

Aunque cada sindicato seguirá sus propias tradiciones al abordar la gestión de recursos humanos o cualquiera otra cuestión sindical, es de importancia vital compartir, por intermedio del movimiento internacional, las experiencias, los problemas y éxitos, las ideas y, ante todo, la cooperación mutua y la solidaridad. Al trabajar juntos podremos desarrollar nuestra comprensión y, por consiguiente, aumentar la calidad del servicio que ofrecemos a nuestros miembros.

Por último, debemos aclarar dos puntos clave. En primer lugar, probablemente el alcance y el ritmo del cambio, bajo todas sus formas, es más importante actualmente que en cualquier otra época de nuestra historia. En segundo lugar, no debemos subestimar el potencial de la función de recursos humanos en cuanto a la configuración y la gestión del cambio. Por lo tanto, la segunda parte del presente informe se concentrará precisamente en estos dos temas gemelos.

II. LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

1. La gestión de recursos humanos y la gestión del cambio: establecer nuestro propio orden del día

1.1 *El cambio en general*

Carácter del cambio. Pocos son los que no estén de acuerdo en que este siglo XX ha visto cambios impresionantes en cuanto al progreso técnico y científico. La ciencia médica ha avanzado en tal medida que numerosas enfermedades que tan solo hace unos años eran el azote de poblaciones, ahora pueden prevenirse y curarse. Ahora el desgaste físico puede «repararse» mediante la cirugía de «piezas de repuesto». La vida puede crearse en los laboratorios y modelarse mediante manipulación genética. Asimismo, recurriendo a productos químicos y a la genética se ha multiplicado el producto de las cosechas para aumentar la producción de alimentación para el mundo entero.

Por consiguiente, por una parte la humanidad ha logrado vencer muchas de las causas históricas de mortandad, tales como la enfermedad y el hambre, pero, en cambio, para muchos millones de personas el problema de sobrevivir permanece intacto. ¿Por qué? Porque la distribución física y política de recursos sigue desigual hasta tal punto que la privación en un mundo de abundancia no es fuera de lo común.

Si la amplitud del cambio ha sido impresionante, también podría decirse que el nivel del cambio ha sido espectacular. En únicamente dos o tres decenios de los primeros experimentos en Penemünde se llegó a la exploración del espacio con tripulación. Solamente se necesitaron dos o tres decenios para que un ordenador del tamaño de una gran sala se redujese al de la palma de la mano.

El impacto del cambio. Por consiguiente, la innovación tiene el poder de liberar el cuerpo y el espíritu humanos, pero también puede tener el de crear problemas nuevos. Pensemos, por ejemplo, en las opciones, para bien o para mal, de la fisión nuclear o los progresos en las técnicas de la clonación. Así que: ¿podemos aprender algo del siglo XX que nos ayude a abordar los nuevos retos que se plantean para el siglo XXI? Nadie está muy seguro de lo que va a encontrar «a la vuelta de la esquina», pero nuestra experiencia anterior podría llevarnos a concluir en que, el cambio: i. irá cobrando una rapidez cada vez mayor, ii. afectará a todos los aspectos de la vida; iii. tendrá una incidencia mundial; y, iv. será para bien y para mal

El reto del cambio. Por lo tanto, es evidente que uno de los principales retos que enfrenta el género humano es el de *gobernar* el proceso de cambio. La necesidad de anticipar y responder con celeridad será vital. Las instituciones, las estructuras y los sistemas deberán estar preparados a adap-

tarse o remodelarse en poco tiempo para poder influir en la incidencia del cambio. Este proceso puede ser difícil, ya que puede tener su propia dinámica; por ejemplo, la amplitud y rapidez con la que el neoliberalismo literalmente ha barrido cada esquina del mundo ha debido sorprender, sin ninguna duda, a la mayoría de las personas. Es evidente que pueden introducirse cambios políticos por convicción, pero hay más probabilidades de que esté impulsado por los imperativos de las realidades económicas. De manera similar, habrá personas que ven la propagación de las técnicas de gestión de recursos humanos como uno de los elementos de una conspiración urdida por la dirección. Sin embargo, la explicación más probable es que la gestión de recursos humanos no es más que uno de los elementos de un fenómeno mundial que comprende fuerzas que actúan recíprocamente y que son a la vez la causa y el efecto del cambio.

La interacción del cambio. Las empresas han hecho un esfuerzo de reestructuración para poder abrirse camino en un ambiente desregulado que exige capacidad de adaptación para sobrevivir, responder a las nuevas necesidades de mercado y asegurar un máximo de rendimiento de las inversiones. Efectivamente, la perspectiva de réditos elevados ha pasado a una fuerza motriz tan fuerte que puede incluso eclipsar los intereses a más largo plazo de las propias empresas. En todo este proceso, la tecnología es un

vehículo de dos direcciones para el cambio que, a la vez, responde a las necesidades y crea nuevas. Por ejemplo, la tecnología actual puede utilizarse para reemplazar sistemas existentes o, alternativamente, puede desarrollarse para crear nuevos productos o servicios. Es en este sentido que la «tecnología» es un ejemplo de una dinámica que puede autoalimentarse y crear su propio impulso.

También los gobiernos son parte de este mismo proceso de interacción. Al introducir políticas tales como la privatización y la desregulación, están respondiendo a las exigencias políticas de los intereses económicos y el mercado mundial. Sin embargo, aprovechan simultáneamente la oportunidad para reducir la responsabilidad estatal en materia de gastos sociales y añadir un nuevo impulso al concepto del individualismo, retando, por consiguiente el modelo europeo de gran compromiso colectivo con respecto al bienestar social.

1.2 El cambio y el trabajador

Desde el punto de vista de un trabajador que depende de un salario modesto o, lo que es aun peor, no tiene trabajo, los modelos macroeconómicos de gestión económica y política pueden ser destructores. Las garantías intelectuales de renovación económica constante que tiene por resultado nuevos productos y nuevos empleos no son un gran consuelo para millones cuya inquietud gira alrededor de:

- su salario y el costo de vida;
- las condiciones en las que trabajan;
- si sus hijos podrán recibir una buena educación o formación;
- qué empleos habrá para la próxima generación;
- qué sucederá con las pensiones, la atención de salud y el apoyo social en tiempos de necesidad.

No se trata aquí de cuestiones legítimas de interés propio para los trabajadores, sino también importantes en última instancia para el interés propio de todo el mundo. Los salarios y las prestaciones sociales son los principales mecanismos para la distribución del PNB. Si la gente no tiene dinero, no puede ser cliente. Si el desequilibrio entre los que «tienen» y los que «no tienen» llega a ser inaceptable, entonces una retirada de los ricos en comunidades defendidas de privilegio en el mejor de los casos solamente sería una tregua temporal antes de un solevantamiento social.

Por consiguiente, es bajo este entendido que en las secciones que siguen exploraremos el carácter específico (tanto presente, como futuro) del cambio en el comercio; la manera en que este marco pueden protegerse los intereses de los trabajadores y cómo, efectivamente, los trabajadores pueden contribuir útilmente al proceso de gestión del cambio, del que el aspecto de la gestión de recursos humanos es uno de los elementos.

2. El cambio en el comercio

2.1 *Los primeros tiempos*

El ritmo y la amplitud del cambio en el sector de comercio no ha sido menor que en otras partes de la sociedad. En menos de una generación hemos visto desplazamientos bastante impresionantes. Los comercios de antes eran pequeñas empresas especializadas en las que un mostrador separaba al personal de la clientela y a la clientela de los productos. Las técnicas de publicidad y de presentación de la venta estaban en pañales y había una gama de bienes bastante limitada a productos fabricados a nivel nacional o incluso local. Poseer un refrigerador o un automóvil no era nada corriente y el sistema en general era hacer las compras todos los días, a pie con una cesta. La gente hacía cola en cada tienda hasta que le llegase su turno de ser atendido (muy probablemente por un vendedor) que iría tomando los productos solicitados ya sea de estanterías, debajo del mostrador o de lugares de almacenamiento en la trastienda. Seguidamente, mientras el vendedor sacaba las cuentas a mano, el cliente ordenaba los productos en la cesta de la compra.

Evolución en la posguerra. Los cambios llegaron por los años sesenta y con ello comenzó la transformación del sector de comercio. Entre las principales influencias, que citamos sin orden de importancia, se incluyeron:

- La introducción de la autoselección, método según el cual los bienes se exponían a la vista del consumidor, lo que le permite indicar al vendedor los productos que tenía que embalar y cobrar.
- A ello seguía la técnica, ahora corriente, del autoservicio según el cual el cliente puede acceder fácilmente a los productos, tomarlos y embalarlos.
- El crecimiento del comercio mundial con el resultado de un importante aumento de la variedad de productos a disposición.
- La adopción generalizada del estilo norteamericano de publicidad y presentación y el enorme aumento de la publicidad por televisión, que proporciona una plataforma de preventa.
- El crecimiento de la compra a crédito a través de «agencias de club» y de venta por correspondencia.
- El aumento de la prosperidad en muchas partes del mundo, que ha desarrollado la propiedad de casas, autos, frigoríficos/congeladores y un crecimiento del ingreso disponible.
- El acceso de las mujeres al mercado laboral, mejorando así el ingreso familiar y ocasionando la demanda de productos de compra fácil y formatos de compra rápida.

2.2 La segunda «ola» de cambio

Si en la sección que aborda los «primeros tiempos» se describe el mo-

delo histórico de la compra, entonces la evolución reseñada con respecto al período que siguió a la Segunda Guerra Mundial podría considerarse la «primera ola» de cambio que describe la evolución subsiguiente del comercio hasta la actualidad.

Fuera del casco urbano. La combinación de factores tales como el aumento de la demanda, la expansión cualitativa y cuantitativa de la gama de productos (asociado con la necesidad de exponer), y la tendencia a la facilidad de acceso y de compra ha atizado la presión en favor de importantes unidades de venta minorista. Debido a la limitación de la disponibilidad de espacio en los cascos urbanos, los primeros supermercados estaban sumamente cargados. Sin embargo, con la expansión rápida de la propiedad de transporte privado, los pensamientos de los principales minoristas pronto se orientaron hacia el concepto de la compra en las afueras de la ciudad, donde había abundancia de terreno barato, frecuentemente con incentivos financieros suplementarios de autoridades locales en dificultades económicas. El resultado fue la proliferación de enormes estructuras de una planta situadas en enormes estacionamientos.

Inicialmente concentradas en la venta de productos alimenticios, bricolaje y productos domésticos, gradualmente los nuevos superalmacenes fueron aumentando su gama de productos sea con productos y servicios de marca propia, sea con licencias o fran-

quicias. Todo ello tuvo por consecuencia el desplazamiento del centro de la compra del casco urbano a parques comerciales en las afueras. Muy pronto, otros importantes minoristas con intereses en la confección, aparatos domésticos y muebles, etc. vieron que ellos también tendrían que trasladarse si no querían perder en términos de participación en el mercado.

Aumento del recurso a la tecnología. Junto con estos cambios del aspecto de los comercios, tendría lugar una rápida evolución en cuanto al recurso a la tecnología. Con la introducción del código de barras, la exploración electrónica, las tarjetas de crédito y el equipo de punto de venta electrónico, pudieron realizarse importantes progresos en cuanto a la productividad mediante la tarificación, facturación y pago automáticos de bienes y la capacidad de controlar permanentemente los niveles de existencia y analizar el resultado de los productos. Además, con la ayuda de sistemas de tecnología de la información (TI), las compañías pudieron conferir un carácter internacional a sus actividades en un grado de otra manera hubiese sido imposible. Mediante una combinación de la demanda de facilidad y conveniencia del consumidor y la tendencia por parte de importantes compañías de aumentar la participación en el mercado, la presión en favor de la prolongación de los horarios de venta, si no su total desregulación, también aumentaría.

Desregulación. De hecho los aspectos del horario de apertura y, aun más, el de la compra en las afueras de la ciudad son ejemplos directos de la manera en que el marco político puede responder a presiones comerciales. Hace muy poco que los gobiernos centrales y locales están llegando a un acuerdo con respecto al daño medioambiental creado por la inversión en las afueras. Los cascos urbanos, que antes eran centros sociales, culturales y comerciales por excelencia, ahora no son mucho más que un pálido reflejo de su antigua animación, a medida que las pequeñas empresas luchaban por equipararse con los parques comerciales y, generalmente fracasaban. En las primeras etapas de la «segunda ola», los pequeños comerciantes podían coexistir ofreciendo la posibilidad de compra fácil. Sin embargo, a medida que se iban erosionando los controles sobre la compra rápida, los pequeños comerciantes, con sus precios más elevados, tenían poco o nada con que competir con los gigantes minoristas.

Concentración e internacionalización. La última parte importante de esta segunda ola de cambio fue el de la concentración y la internacionalización. Una vez más, los motivos de esta evolución pueden encontrarse en los cambios mencionados antes, el aumento del liberalismo del comercio, la desregulación, la carrera precipitada hacia el crecimiento y las presiones crecientes por la participación en el mercado en un ambiente en el que (en

el caso de numerosos países) el mercado nacional ya estaba saturado. En tales circunstancias las opciones abiertas a las compañías grandes comprendían estrategias tales como guerras de los precios, puntos, tarjetas de «fidelidad» por una parte, y reestructuraciones, fusiones y extensión al extranjero por otra.

Éstas son algunas de las razones por las que en las décadas de los años ochenta y en la actual importantes minoristas pasaron a internacionalizarse. Apuntando inicialmente a las naciones desarrolladas, las compañías se fueron estableciendo en el extranjero mediante varios métodos, tales como: estableciendo nuevas filiales y nuevos almacenes; adquiriendo y mejorando una compañía existente; estableciendo una coempresa con una compañía existente; y, organizando arreglos de franquicia.

Todos estos factores formaban parte de la evolución de influencia mutua del mercado mundial. Por una parte, las iniciativas innovadoras de reestructuración de la compañía «A», podían proporcionar más ímpetu a la creación del mercado mundial, mientras que el hecho de tomar mayor conciencia de la importancia de la economía mundial, podía causar que la compañía «B» se reestructurase como método de autodefensa. ¿Y qué significa todo esto para el sector minorista en el siglo XXI?

3. El comercio del futuro

Los pronósticos para el futuro de cualquier parte deben tratarse con prudencia, pero hay tres circunstancias específicas que podrían dar indicios de lo que podría suceder:

- i. Con el problema creciente de la contaminación atmosférica y del tráfico caótico, parece probable que la historia de amor entre las personas y su automóvil resultará costosa de mantener.
- ii. Los gobiernos parecen estar tomándose mucho más en serio las consecuencias sociales, medioambientales y económicas de los parques comerciales en las afueras y los cascos urbanos desprovistos de vida.
- iii. A medida que progresa la sociedad de la información, el progreso tecnológico tendrá, sin duda alguna, una incidencia importante tanto en los conceptos operativos de las compras «formales» y el desarrollo de las compras «informales» vía Internet.

La incidencia de simplemente estos tres factores tiene probabilidades de producir todas las reacciones que siguen, o algunas de ellas:

- El interés renovado en invertir en países con una economía en desarrollo o de transición.
- El recurso creciente a la diversificación de riesgos mediante la concesión de franquicias.

- El interés renovado en almacenes compactos de alto valor basados en el núcleo urbano.
- El aumento del recurso a las técnicas de televenta con el desarrollo de «centros de compras virtuales».
- Las tentativas de los principales minoristas de aferrarse a la participación en el mercado existente mediante el desarrollo de un nuevo concepto de experiencia de venta.

3.1 ¡Compre y disfrútelo!

Los comercios del futuro tendrán que competir no solamente con los competidores directos, sino con nuevas formas de venta con base electrónica. El costo de una transacción vía Internet será una fracción del de un comercio real con vendedores y gastos generales. De ahí que el comercio del futuro tendrá que ofrecer algo suplementario, tales como instalaciones de ocio, servicio de calidad, y comodidad y diversión

El almacén del futuro será luminoso, espacioso, relajante y ante todo profesional en el mejor sentido de la palabra, con sistemas de apoyo multimedia diseñados a la vez para estimular y asistir al cliente. Conceptos de realidad virtual permitirán a los usuarios que «prueben» electrónicamente diferentes opciones de ropa, y sistemas multimedia de toda la gama información/servicio/transacción serán polivalentes y multilingües. Los almacenes

tendrán centros de cuidado y entretenimiento de los niños con supervisión, instalaciones deportivas y de ocio para los clientes; y un café Internet. Esto les dará a los clientes acceso a CD Roms con anuncios de los productos de la compañía y que, vía Internet, proporcionarían a quien lo deseen una experiencia interactiva asociada incluso con iniciativas tales como un servicio de «contactos humanos».

4. La gestión de recursos humanos y la gestión del cambio

4.1 La gestión de recursos humanos objeto de análisis

Naturalmente, no es necesario repetir una descripción detallada de cada uno de los aspectos de las técnicas de la gestión de recursos humanos, tema extensamente abordado en la primera parte. Basta con reiterar que se recurre a técnicas de gestión de recursos humanos para elaborar un consenso a nivel de empresa de apoyo por objetivos estratégicos y operativos, y abordar cualquier descontento consiguiente de los empleados tratando directamente con las personas, sea en grupos, sea sobre una base individual. Al tratar así directamente las inquietudes de cada uno de los empleadores, la administración tipo gestión de recursos humanos está de acuerdo con el concepto actual del individualismo. Por este motivo pueden verse tales sistemas como una alternativa a la representación de los intereses de los trabajadores a través de procedimientos convenidos con un

201

sindicato, incluso si esta consecuencia no formaba parte de los motivos de su introducción.

4.2 Papel estratégico de la gestión de recursos humanos

Más que eso, el desarrollo de los recursos humanos está desempeñando ahora un papel cada vez más fundamental en el proceso de la planificación estratégica. No sería exagerado decir que su función es el motor que vincula la planificación estratégica con la eficacia operacional. Entre los ejemplos sobre la manera en que se espera del departamento de recursos humanos que «entregue los bienes pedidos» se incluyen los siguientes:

- La introducción o perfeccionamiento de nuevos sistemas tecnológicos, lo que en un ambiente en rápida mutación requiere un manejo cuidadoso para igualar los recursos humanos con el equipo, y probablemente también exige nuevas formas de estructuras y organización del trabajo.
- La redefinición de los objetivos económicos, por ejemplo donde la compañía inicia arreglos tales como fusiones, adquisiciones, segmentación, subcontratación a terceros y coempresas, etc
- El desarrollo de sistemas y personas para fomentar la productividad y mantener o incluso aumentar la satisfacción de los clientes en un período de rápido crecimiento.

- El manejo de cuestiones humanas y organizativas que emanan de relaciones allende fronteras, tales como fusiones, adquisiciones, empresas comunes, etc.

4.3 Establecimiento de políticas

Para muchas personas, el papel de la función de los recursos humanos que se reconoce primero es el de la relación dirección/empleador. A medida que la empresa pasa por sus etapas de desarrollo orgánico, también lo hace la evaluación de la capacidad de recursos humanos.

Con el fin de asegurar que las personas y los sistemas puedan responder efectivamente a las nuevas exigencias, es la función de los recursos humanos la que «revisa» el nivel vigente de competencia al examinar los recursos de dotación de personal en términos de número y capacidad de conocimientos con miras a proceder a todo ajuste necesario. Interrogantes tales como las que se enumeran a continuación pueden tener, evidentemente, graves consecuencias para los trabajadores:

- ¿Hay actualmente suficiente personal empleado?
- ¿Está empleado en el puesto debido?
- ¿Tiene los conocimientos y aptitudes requeridos?
- ¿Hay necesidad de reubicación y redistribución?
- ¿Hay un lugar para impartir formación y readaptación profesional?

- ¿Hay necesidad de contratar personal nuevo?
- ¿Por qué período de tiempo se necesitaría?
- ¿Hay más trabajadores (por emplazamiento/déficit de conocimientos) de lo estrictamente necesario?

4.4 El cambio y los que participan en él

En el caso de esta y otras esferas de evaluación de la dotación de personal o de proceso decisorio, también se prestará atención a aspectos tales como:

- La distinción entre estrategias y necesidades a corto plazo y a plazo más largo.
- Si los sistemas de organización de los recursos humanos, de la organización del trabajo y del apoyo técnico, etc. están orientadas hacia la satisfacción de las nuevas exigencias.
- Qué debe hacerse para comunicar la necesidad de cambio y su incidencia a participantes claves tales como los accionistas, los clientes y los empleados con el fin de que se reciba la nueva estrategia con nivel aceptable de apoyo y compromiso. Es evidente que en el momento de hacerse aceptar o «venderse» un «nuevo trato», «aceptable» puede tener diferentes significados:

- para los accionistas significará la consideración de los riesgos y compensaciones a corto y largo plazo,
- para el cliente será una evaluación de todo efecto para el servicio, el precio y la calidad en comparación con fuentes alternativas de abastecimiento,
- para el empleado se verá ante todo en términos de toda incidencia a corto o a largo plazo en aspectos tales como la seguridad del empleo, los sistemas y niveles de compensación, el estilo y contenido de la organización del trabajo, la condición y la autoestima, y la comparación interna y externa del conjunto de medidas en materia de empleo.

4.5 Extender la influencia: a nivel de compañía

A medida que las empresas se reestructuran y cada vez están más influenciadas por la economía mundial, si no integradas en ellas, el éxito comercial dependerá esencialmente de dos factores claves: i. la capacidad de la compañía de evaluar y determinar estrategias de mercado sanas; y, ii. su capacidad de responder a los cambios de estrategias económicas con celeridad y éxito.

En el párrafo anterior se daban ejemplos de la manera en que la planificación de los recursos humanos pue-

de tener un papel clave con respecto al punto ii., de arriba, especialmente en lo tocante a organizar lo que los economistas denominan los «factores de producción» de manera a poderse llevar a cabo la nueva estrategia económica.

Sin embargo, los hechos demuestran ahora que la influencia creciente del sistema de recursos humanos está formando parte de la formulación de la estrategia empresarial y también tiene un papel clave para su aplicación efectiva. Al mismo tiempo que se señaló en la introducción de este documento que el proceso de cambio puede desarrollar su propia dinámica de dos direcciones, también puede ser que el papel de acción recíproca que tiene la planificación de los recursos humanos con la estrategia de empresa puede resultar en oportunidades formales, tanto como informales, para que la función contribuya a la formulación de políticas.

4.6 Extender la influencia: a nivel mundial

Por último, el proceso de mundialización de los mercados y las comunicaciones proporcionan nuevos retos a las empresas y a la planificación de recursos humanos. Las compañías necesitarán en grado cada vez mayor hacer frente a la realidad de administrar una estructura empresarial que abarca una gran variedad de culturas y tradiciones. Un estilo de gestión que puede ser adecuado para un grupo homogé-

neo de empleados puede no ser considerado apropiado para otro. Los estándares de empleo, remuneración y otros aspectos del contrato, junto con sistemas y organización del trabajo también pueden considerarse inadecuados para traslados transfronterizos.

Para los sindicatos, el impacto de la mundialización y la aplicación de normas justas a nivel de toda la compañía plantean importantes cuestiones que involucran la internacionalización de las relaciones profesionales y la mundialización de la cooperación sindical.

4.7 El reto para los sindicatos

De modo que los sindicatos tienen muchas cuestiones que enfrentar, incluidas las bien espinosas que siguen:

- ¿Cómo deben responder los sindicatos a la manera en que los sistemas de gestión de recursos humanos ponen el acento sobre el individualismo y al deseo de algunas compañías de ignorar prácticas sindicales tradicionales basadas en un enfoque colectivo?
- ¿Cuáles son las consecuencias para los sindicatos, al abordar la planificación de recursos humanos, que no solamente administra las consecuencias del cambio, sino que también es cada vez más una influencia en la planificación estratégica de empresas?
- ¿Cómo deben responder los sindicatos a las nuevas formas de comunicación, organización del tra-

- bajo y sistemas de remuneración?
- ¿En qué medida deben buscar los sindicatos la participación en «cocinar la receta», así como en el proceso de «compartir el pastel»?
 - ¿En qué medida y a la luz de estos cambios deben tratar los sindicatos de revisar o adaptar sus políticas de afiliación, sus servicios a los miembros y sus sistemas de comunicación, etc.?
 - ¿Deben los sindicatos revisar sus medios existentes de expresar influencia mediante consulta/negociación y, de ser necesario, considerar nuevas oportunidades de representar los intereses sociales y económicos de los trabajadores?

5. Establecer nuestro propio orden del día

5.1 *No hay una solución única*

En el párrafo de conclusión de la primer parte se puso muy en claro que no puede haber una respuesta única, sencilla o universal a la pregunta de cómo deben responder los sindicatos.

En primer lugar, cada sindicato funciona según sus propias tradiciones y en este preciso momento deben tener experiencias mezcladas en cuanto a su percepción de la gestión de los recursos humanos y la medida en que incide en la vida ocupacional de los miembros.

En segundo lugar, pueden haber diferencias significativas entre países

en términos de estructuras de negociación colectiva, organización sindical y políticas gubernamentales. El énfasis del centrado sobre negociación a nivel de planta, de compañía, sectorial y nacional puede diferir mucho. Los niveles de penetración sindical y la eficacia de la organización también pueden ser muy diferentes. Asimismo, el papel del Estado y la medida en que ha legislado en materia de cuestiones como los derechos sindicales y de los trabajadores y las normas mínimas, etc. pueden diferir bastante.

En tercer lugar, está la acción recíproca aún en desarrollo entre estructuras de empresa locales y mundiales de enormes bloques comerciales tales como la Unión Europea, donde, además de una legislación extensamente centralizada, tal como el salario mínimo nacional, también está el compromiso legal de las compañías de iniciar el diálogo social por el conducto de instituciones tales como los Comités de Empresa Europeos.

Por consiguiente, y en el mejor de los casos, todo punto de vista sobre la manera de abordar la gestión de recursos humanos solamente puede ser una generalización. Ahora, para los sindicatos que funcionan en un ambiente en el que la gestión de recursos humanos está firmemente arraigada, las sugerencias que siguen están basadas en la convicción de que, ignorar la existencia de una filosofía de la dirección que opera en el mero corazón de la vida de la compañía, no sería nada favorable a

los intereses de los trabajadores ni al de los sindicatos que los representan.

5.2 El éxito de la empresa

Independientemente de las tradiciones o de la filosofía política, los trabajadores (como participantes esenciales en una compañía) generalmente acogerán con satisfacción medidas que mejoren el rendimiento de la empresa. El éxito de la empresa debería significar oportunidades de mejor remuneración y un mejoramiento del ambiente de trabajo y de la seguridad del empleo. Sin embargo, este tipo de mejoras dependerá de varios factores, de los cuales uno de los más importantes será la equidad del mecanismo de repartición de manera que los intereses de uno o más participantes no se pondrá desmedidamente por encima de los intereses de otro o de otros. Parecería haber motivos estratégicos fuertes por los que se daría un trato prioritario a uno o varios de los intereses «competidores». Por ejemplo, los clientes podrían beneficiarse de la ventaja de precios reducidos (y márgenes) como parte de la campaña para aumentar la participación en el mercado; o los accionistas podrían beneficiarse de la expansión de las inversiones financiadas de la mejor productividad de la mano de obra. Ahora, si no hubiese un consenso claro de que los beneficios se distribuyen coherentemente sobre una base justa y equitativa, ello sería perjudicial a la estabilidad de la relación y, en última instancia, afectaría los resultados de la compañía.

206

5.3 La gestión de intereses competidores

En la manera tradicional de gobernar las relaciones empleador/empleados, los representantes de la compañía buscarían establecer un consenso aceptable mediante negociación con el sindicato. Sin embargo, como hemos visto, cada vez se utiliza más la función de los recursos humanos para modular un consenso directamente con los empleados. Además, en numerosos países (y uno de los primeros ejemplos son los de la Unión Europea) hay un marco legislativo y de disposiciones en materia de diálogo social que pueden añadir otra dimensión social a las relaciones profesionales mediante, por ejemplo, comités sectoriales permanentes de los interlocutores sociales y comités de empresa basados en niveles de planta, empresa y paneuropeo. Por consiguiente, en el esfuerzo de responder a las preguntas planteadas en el párrafo «El reto para los sindicatos» el principal aspecto de cómo responder a la gestión de recursos humanos en términos de principios puede complicarse más por el desarrollo de foros en favor de compromisos que no sean el de la negociación colectiva. De manera que no solamente tenemos el problema de cómo abordar el individualismo en el marco colectivo, sino el de conciliar la posible participación de organismos consultivos con estructuras de negociación sindicales. El problema se complica aun más si los que representan los intereses de los trabajadores en estos foros son otras perso-

nas, con jurisdicciones diferentes ante las que se sienten responsables.

6. El desarrollo de las relaciones

Hemos dicho en repetidas ocasiones que los sindicatos seguirán diferentes caminos para llegar al mismo destino. Además, no necesariamente querrán llegar al mismo destino que los sindicatos de otros países. A pesar de estas diferencias se espera que el marco siguiente ofrezca una selección de opciones que puedan ayudar a los sindicatos a desarrollar la estrategia conveniente a sus circunstancias.

i. El enfoque de participación/asociación. Como alternativa a la noción histórica «de adversario» de que los intereses del capital están permanentemente en conflicto con los de la mano de obra, puede haber formas de relaciones profesionales que enfatizan el valor de los objetivos compartidos. Evidentemente, cada uno de los participantes quieren actuar bien en beneficio propio, pero si ello es a expensas del interés de la empresa a plazo más amplio y largo, entonces toda ventaja obtenida en el mejor de los casos solamente sería temporal. Al reforzar la noción de participación, podrían evitarse los problemas emanantes de la noción de corto plazo. Reducir las inversiones en, digamos, la gente o la investigación y desarrollo para mejorar artificialmente los dividendos no tiene sentido en términos económicos. Asimismo, si el sentido de fuerza colectivo sería para incrementar los cos-

tos laborales a un nivel con una incidencia significativa en la competitividad, ello también podría ser perjudicial para los intereses de todos los participantes. A fin de cuentas, todo puede reducirse a una cuestión de confianza emanante de objetivos compartidos, información compartida y actividades compartidas. Y, frecuentemente, la mesa de negociación colectiva con su ambiente competitivo no es el mejor lugar para fomentar estos valores compartidos. Una forma de diálogo más abierto y permanente bien podría ser un foro más productivo para identificar objetivos comunes. Comentaremos esto más adelante.

ii. El marco social/legislativo. En el transcurso de los años, hemos visto debates acalorados sobre el papel que, de haberlo, debería adoptar el Estado en lo concerniente a los asuntos profesionales y sociales. Es interesante observar que sindicalistas convencidos (aunque de diferentes orientaciones) en años pasados pueden estar ahora de acuerdo con partidarios del neoliberalismo en que el Estado debe tener un papel mínimo en las relaciones profesionales y que las dos partes profesionales principales deben encontrar sus propias soluciones. Sin embargo, muchos sindicalistas valoran la seguridad de las condiciones mínimas aseguradas por el Estado que según las circunstancias nacionales, pueden cubrir cuatro áreas importantes:

- El establecimiento de una base de salario y condiciones de trabajo, etc. por debajo de la cual no pue-

de ir legalmente ningún empleador.

- Un marco de derechos para proteger a cada trabajador contra trato injusto en áreas tales como el despido, la supresión de empleos, la licencia de maternidad y la discriminación en el trabajo, etc.
- Derechos y responsabilidades legales para los sindicatos y los empleados en lo tocante a áreas tales como el reconocimiento, la representación y el manejo de conflictos, además, posiblemente, de leyes que permitan la promoción del diálogo social.
- La provisión de asistencia social para tiempos de necesidad como el subsidio por desempleo, el subsidio por enfermedad, la atención de la salud y las pensiones, etc.

208

Es evidente que hay muchas diferencias de un país a otro en términos de equilibrio entre lo que proporciona el Estado, por una parte, por el empleador o por la negociación colectiva y, lo que se espera que proporcione la persona individual para ella misma, por otra parte. Un ejemplo claro de esto se encuentra en el ámbito de las pensiones. Muchos países que están «ganando en edad» ya no pueden permitirse ofrecer tales prestaciones sociales gracias al ingreso fiscal. Por consiguiente, se enfatizará más la provisión por el conducto de planes basados en la empresa o planes de pensión personales por el conducto del sector privado.

Por consiguiente, parecería que un método sensato para los sindicatos sería recurrir a los mejores medios a disposición para alcanzar objetivo de política y echar mano de otras posibilidades para colmar las brechas o desarrollar los niveles básicos de protección ya establecidos.

7. Negociación colectiva y cambio

Al igual que hay diferencias entre regiones y países en cuanto a la medida en que el Estado puede involucrarse en asuntos tales como el bienestar social y la legislación del empleo, también hay diferencias en cuanto a la forma de la negociación colectiva tales como:

- el *nivel* de la negociación, es decir regional, sectorial, nacional, a nivel de empresa o de planta, etc.;
- la *forma* de la negociación, es decir tripartita o bipartita;
- la *relación* de la negociación con la provisiones legislativas;
- el *equilibrio* de la negociación entre asegurar mínimos colectivos básicos y proporcionar un marco para necesidades individuales/de grupo,
- la *relación* entre los arreglos de negociación y los foros de diálogo y consulta;
- la *incidencia* en la negociación y el diálogo social producida por el reconocimiento del empleado de representación del personal no sindical.

La negociación colectiva a diferentes niveles. Por consiguiente, la negociación puede ser tripartita y de carácter nacional y completarse con arreglos sectoriales que proporcionan una protección suplementaria de términos y condiciones mínimos fundamentales. Sea cual sea el alcance de estos «acuerdos marco», es probable que la negociación a nivel de empresa permitirá una mayor concentración en cuestiones sindicales básicas una esfera más pertinente para el compromiso estratégico con la gestión de recursos humanos. Es a nivel de empresa que el sindicato puede ver de consolidar y mejorar las condiciones mínimas confirmadas por ley y/o cualquiera de los logros a nivel de sector asegurados por acuerdos marco. También es a nivel de empresa que puede prestarse atención específica a sistemas de gestión y remuneración basados en la compañía.

Un estudio de caso de compromiso. También es probable que, habiendo establecido a nivel de empresa el «reglamento de base» para lanzarse en sistemas de recursos humanos, será a nivel de planta que se sentirán los efectos de prácticas operacionales de la gestión de recursos humanos. Por lo tanto, podría ser conveniente establecer acuerdos a nivel de planta para cubrir la manera precisa en que la personas se relacionan con los sistemas de trabajo y con el ambiente de trabajo.

Un ejemplo útil de cómo puede ilustrarse esta relación entre el conte-

nido y el nivel de la negociación es analizando la manera en que el constructor de automóviles Fiat y los sindicatos italianos han desarrollado estructuras comunes.

La negociación y el dialogo. Parece razonable convenir en que el principal dinamismo con respecto a una reglamentación conjunta tendrá cada vez más lugar a nivel de empresa. También es a este nivel que los sindicatos querrán consolidar los logros pasados, especialmente en lo tocante a los derechos sindicales de reconocimiento y representación, y a enfoques comunes para abordar el cambio y la solución de problemas, sea de carácter individual o colectivo.

Asimismo, será a nivel de empresa que probablemente se determinará todo procedimiento para el desarrollo del diálogo. A este respecto será vital la necesidad de que los «interlocutores» convengan los términos de referencia y la autoridad de todo organismo común y la manera en que deban relacionarse con las estructuras existentes de negociación colectiva.

La relación entre acuerdos marco sectoriales, acuerdos de empresa, acuerdos de planta y cualquier otro foro de diálogo convenido a efectos de iniciar la función de gestión de recursos humanos en su papel, sea operacional o estratégico tendrá que examinarse detenidamente de manera que cada actividad sea mutuamente com-

plementario y no conducente a confusión o división.

El dialogo social. Aunque en la Unión Europea la idea de diálogo social tiene un significado específico, la intención aquí es de utilizar este término en su sentido más amplio para describir todo foro convenido entre los principales interlocutores sociales para el debate en curso fuera de la esfera de la negociación colectiva convencional.

El objetivo de tal diálogo podría ser el de compartir información sobre planificación estratégica en la compañía y el sector de manera que la gestión del cambio propuesto y los efectos del cambio puedan ser objeto de examen. Este tipo de foro permitirá a los representantes de los trabajadores proponer estrategias alternativas o, por lo menos, asegurar que sus inquietudes son «aireadas» y tomadas en cuenta antes de tomarse decisiones finales. Por consiguiente, estos sistemas de intercambio de información y/o de consulta conjunta e incluso de proceso decisorio cuidadosamente estructurado pueden reforzar y completar los acuerdos de negociación.

No se tiene el propósito de que los entendimientos alcanzados mediante el diálogo suplanten el convenio colectivo ni debiliten los derechos de empleo/sindicales individuales o colectivos. Ahora, hay probabilidades de que haya un cierto grado de superposición de responsabilidades si estos organismos

conjuntos quieren tener una función útil y no sean solamente «lugares de conversación». Lo que es evidente es que se necesita alguna forma de compromiso para los interlocutores en el sector para abordar las cuestiones o problemas puestos de relieve antes, es decir:

- el impacto del cambio estructural;
- el desarrollo de la economía social;
- las consecuencias del cambio tecnológico;
- el desplazamiento probable del Estado y los interlocutores del sector de algunas de las disposiciones de bienestar social; y, por último pero no menos importante,
- el papel estratégico y operacional de la función de los recursos humanos.

Inquietudes potenciales. Los organismos de participación conjuntos pueden encontrarse bajo diversos títulos: desde la provisión histórica de representación de los empleados en el consejo de administración de las cooperativas de consumidores, a los consejos de supervisión conjuntos más recientes en Alemania. Además, la autoridad de tales organismos puede variar mucho de tener carácter consultivo a codecisorio. Sea cual fuere la forma precisa del organismo conjunto, es probable que tengan algunas características comunes en cuanto a los intereses, incluidos:

- i. El grado en que los representantes de los empleados serán desfa-

- vorecidos en el momento de abordar información técnica compleja (tal como cuentas).
- ii. Su falta de oportunidad de desarrollar una respuesta estratégico coherente y colectiva en comparación con sus contrapartidas de la dirección.
 - iii. Sus problemas para identificar la intención estratégica de la compañía.
 - iv. Los problemas para asegurar que su contribución es representativa y no personal.
 - v. Problemas de informar de vuelta a sus miembros.
 - vi. Manejar las restricciones impuestas por la confidencialidad.
 - vii. Temores de ser considerados «instrumentos de la dirección».

Además, a medida que organismos conjuntos tales como se describen arriba siguen desarrollando sus actividades, la relación entre el representante «de los empleados» y el representante «sindical» puede ser causa de tensión. A esto debe añadirse que, a pesar de todo acuerdo legal o colectivo para esperar las esferas de intereses respectivas, el ejemplo de Fiat no es atípico de cómo un acuerdo tipo «consejo de empresa» (que incluye cambios negociados del tiempo de trabajo y arreglos salariales variables) puede verse como que sustituye en lugar de completar el acuerdo sindical.

Son problemas como éstos lo que hace que todavía sea más importante que los sindicatos aseguren su plena

representación en los organismos conjuntos. De tal manera, el sindicato puede asegurar que se presenta su propio orden del día, que se mantiene la coordinación estratégicas, que se suministran los aportes técnicos (y la formación) y, ante todo, que se considerará al sindicato como un interlocutor de importancia y representativo de los empleados involucrados.

8. ¿Nuevos retos - nuevos medios?

De la mano de este enfoque viene el doble cometido para los sindicatos: desarrollar los efectivos y afiliar, por una parte, y responder a lo que los trabajadores desean de ellos, por otra. Más fácil de decir que de hacer. Las compañías se han desarrollado orgánicamente en respuesta a un mundo en mutación y, al hacerlo así, han contribuido aun más a la dinámica del cambio. Las sociedades y las filosofías políticas se han adaptado a las circunstancias diferentes, a veces en respuesta a la vanguardia económica y otras para estimular el desarrollo económico. Nos guste o no, los sindicatos también deben tomar en cuenta el mundo en mutación. Es evidente que los sindicatos siempre representarán el medio por el cual las personas enfrentadas al poder de la empresa pueden ganar fuerza mediante la asociación colectiva con sus compañeros de trabajo. Sin embargo, tal vez tengamos que «afinar» nuestro mensaje y adaptarlo para que refleje las necesidades de las fuerzas de trabajo y los lugares de trabajo que ya no

se parecen casi nada a los de generaciones anteriores. Los sindicatos van a tener que consultar, comunicar, escuchar y hacer encuestas para asegurar que el «conjunto de medidas» sindicales presentado es el que quiere el «consumidor». Los sindicatos tendrán que ser flexibles y abiertos a la reevaluación constante (o en términos de recursos humanos estar dispuestos a emprender el proceso de «reingeniería» en lenguaje de empresa).

Los sindicatos tendrán que estar dispuestos a continuar el sistema de trabajar juntos (en coempresas) y de operar a todos los niveles de la vida económica. La creación de comités de empresa mundiales con las multinacionales debe ser una de las principales prioridades. En un marco de interlocutores sociales, los sindicatos pueden forjar nuevos vínculos con los trabajadores, muchos de los cuales no tienen tradición sindical. Los sindicatos deben estar abiertos a expresar la asociación a nivel social con las compañías, los partidos políticos y los gobiernos para que los intereses de los trabaja-

dores estén representados de manera óptima. Ante todo, como sindicatos nacionales tenemos que reconocer el papel de la asociación internacional, para que, trabajando juntos, podamos desempeñar nuestro papel de aportar a todos los pueblos del mundo una justicia social y económica realmente mundial.”

REFERENCIAS

- British Trade Unions Congress (TUC). *Human Resource Management*, Informe, 1994
- Union of Shops, Distributivize and Allied Workers (USDAW), *Human Resources Management*, 1996
- Speckor, Robert y McCarthy, Patrick D. *The Nordstrom Way*, 1995.
- Kelly, John. *Union Militancy and Social Partnership* TUC, 1966.
- Mc. Loughlin. *Inside the Non-union Firm*. 1996.
- Waddington y Whitston. *Employment versus Intensification* 1966.
- Jordan, Bill. *Lean Production* (ETC) 1992.
- Monks, John. *A Trade Union View of WSRS* 3, 1993.