

Relación entre la pirámide de Maslow, las nuevas tecnologías, la globalización, la organización que aprende, la autonomía y la inestabilidad del empleo

Francesca Nache

¿Qué deparará el futuro a las personas que trabajan en las organizaciones?

¿Por qué resulta tan difícil hablar de estabilidad laboral hoy en día?

¿Cómo puede una persona asegurarse la continuidad en una organización o no temer el cambio de empresa?

Estas preguntas están en la mente de la mayoría de los individuos de nuestro entorno occidental u occidentalizado (probablemente, en pocos años, estas preguntas irán apareciendo cada vez en más lugares, con el avance de la actual forma de capitalismo y con la globalización, que más adelante comentaremos). Dar respuesta a dichas preguntas nos lleva a analizar una serie de factores que pueden servir para explicar un sistema complejo y de cambio rápido como el actual. Iremos viendo cada parte y al final, intentaremos unirlos.

La pirámide de necesidades de Maslow

Abraham Maslow analizó el funcionamiento de las necesidades humanas mediante un enfoque que, 50 años después, sigue estando vigente (sin desmerecer las actualizaciones que sobre el tema se han dado). Muchas personas conocen la pirámide de las necesidades humanas, pero un breve resumen puede servir a los que no conozcan el tema. Maslow propone que las necesidades tienen una jerarquía en su funcionamiento, así como una división. La división conformaría la llamada pirá-

mide. En la base tendríamos las necesidades fisiológicas (comer, dormir, etc.); en un segundo nivel, las de seguridad (protegerse del frío, de los enemigos, etc.); en el tercero, las de pertenencia (ser aceptados por nuestro grupo social, pertenecer a una familia, etc.); en el cuarto, las de estima o estatus (que los demás nos valoren, nos reconozcan los méritos, etc.); en el quinto y último las de autorrealización (dicho de forma sencilla, hacer lo que nos gusta, sea un hobby o un trabajo). A las tres primeras las llamó básicas y a las dos siguientes, superiores. Más adelante veremos qué relación tiene la

evolución de nuestra sociedad industrial con las necesidades y cómo quedan afectadas.

El impacto de las nuevas tecnologías

La necesidad de diferenciarse de la competencia, de hacer más barato y rápido el proceso, ha llevado a una carrera tecnológica que ha tenido un crecimiento exponencial en los últimos 40 años. Hoy en día se pueden ahorrar puestos de trabajo mediante la tecnología, hecho ya sabido por todos. De todos modos, el cambio de los modelos más *tayloristas* de trabajo, a los modelos de TQM actuales, ha venido dado gracias a la mejora tecnológica. Antes, un proceso industrial era costoso, lento y difícil de reproducir. La mejora tecnológica ha disminuido el coste de producción, ha aumentado la velocidad y facilita la reproducción del proceso. Como resultado, hoy en día es relativamente más fácil montar una empresa, con la consiguiente aparición del fenómeno de la competencia. El aumento de la competencia, hace buscar en la Calidad el factor diferencial.

Además, las nuevas tecnologías han acelerado aún más todos los procesos de trabajo, de forma que el cambio (famosa palabra que usamos mucho, y muchas veces con un sentimiento de impotencia) es una constante. La nueva tecnología permite hacer aún más rápido lo que se hacía, y la mejora continua (que veremos después) hace que la velocidad cada vez deba aumentar más (la carrera no tiene fin). En resumen, para asegurar la competitividad de la empresa (para vencer a la competencia), cada vez las personas pueden y deben hacer más cosas, producir más y dar más servicio, ya que la tecnología lo permite.

El nuevo modelo de trabajo: el aumento de la autonomía

Fruto de la necesidad de competir y sobrevivir como empresa (y con la ayuda de la tecnología), se llega a un

modelo de trabajo donde la mejora continua es el factor que permite diferenciar a una empresa de su competencia, unido al uso masivo de nuevas tecnologías. Todo ello obliga a un cambio de paradigma en la forma de trabajar. El trabajador tiene que dar cada vez más respuestas a diferentes aspectos (hay menos trabajadores por empresa y los procesos son más complejos). Ya no puede esperar a que sus jefes decidan lo que debe hacer, debe decidir él. Ya no trabaja sólo con herramientas, sino que lo hace con conocimientos que él mismo gestiona y debe actualizar, para poder ser cada vez más autónomo, más responsable. Hasta aquí, estamos en la línea de lo que los modelos de la TQM dicen.

La evolución de la economía industrial hacia la globalización

Por otro lado, el aumento de la velocidad en la comunicación y de la facilidad (nuevas tecnologías), conlleva la llamada globalización. Debemos unir a esto que, el modelo de consumismo occidental, muy atractivo para cubrir necesidades de estatus y de autorealización, hace que las personas reclamen dicho modelo. Al final, todos queremos más o menos lo mismo.

La revolución industrial tenía como paradigma casi inconsciente la creencia de que el objetivo de toda empresa es ganar dinero. Los modelos de calidad añadieron "a través de la satisfacción del cliente y la mejora continua".

Si esto lo trasladamos a la pirámide de Maslow, la sociedad industrial pretendía que los empresarios pudieran cubrir sus necesidades de estatus

y de autorealización (el dinero, a parte de seguridad, da poder, que equivale a estatus y permite hacer lo que nos apetece). Los trabajadores

podían cubrir sus necesidades básicas, recibiendo para ello un sueldo. Un trabajador que quisiera cubrir sus necesidades superiores, lo podía hacer enriqueciéndose o convirtiéndose en empresario (trabajando, en general, era muy difícil cubrir otras necesidades que no fueran las básicas) o a través de la religión

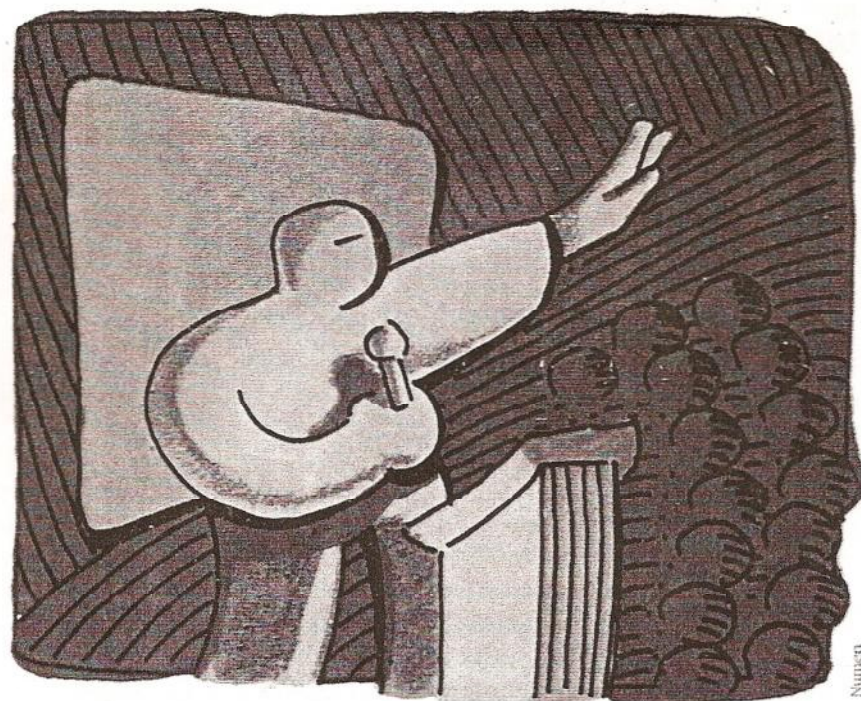
(que permite, en la mayoría de los casos, cubrir las necesidades superiores, especialmente al llegar al cielo o tras la muerte).

La calidad implica que se deben cubrir las necesidades de los clientes (satisfacer al cliente). ¿Qué relación existe entre cubrir las necesidades de los clientes con las de los trabajadores? Bien, los clientes son trabajadores. El sistema actual se basa en ofrecer la posibilidad de estatus y autorealización al cliente (que es un trabajador), a través de adquirir productos o servicios. Satisfacer al cliente no implica sólo que pueda tener un medio de transporte, sino que su coche además le permita demostrar que tiene un buen nivel de vida, por ejemplo. Incluso podemos contemplar que la propia configuración de los nuevos puestos de trabajo influye a favor de cubrir las necesidades superiores.

Por lo tanto y por primera vez en la historia occidental, la mayor parte de la masa obrera puede aspirar a cubrir sus necesidades superiores sin tener que esperar a llegar al cielo, ser empresario o ser rico. Esto resulta francamente atractivo y, además, la propia dinámica del mercado (competencia entre empresas) hace que se deba ampliar constantemente dicho mercado. Las



Numen



tecnologías de comunicación incrementan la velocidad del proceso. Ya tenemos la globalización del sistema económico actual, a través de la globalización de la nueva posibilidad de cubrir las necesidades de los trabajadores.

La falta de estabilidad del empleo

La consecuencia de la competitividad empresarial y del nuevo modelo de trabajo autónomo, es que el trabajador pasa a ser proveedor de un servicio y/o producto a su organización. Si la empresa debe ser competitiva, sus proveedores (trabajadores) también. Por lo tanto, si un trabajador no se adapta, no es competitivo y no da un buen servicio, es despedido. Ya tenemos el aumento de la inestabilidad de empleo.

Dicho de otro modo, una persona será competitiva siempre y cuando ofrezca a la organización un conjunto de actitudes y aptitudes útiles para conseguir los fines de la empresa. Ese conjunto de actitudes y aptitudes que las organizaciones necesitan es cada vez mayor, fruto de la competencia entre ellas. Por lo tanto, los trabajadores deberán mejorar sus actitudes y tener más

aptitudes (aquí aparece la competencia entre los trabajadores). Además, esas actitudes y aptitudes también cambian y siguen aumentando con el tiempo, con lo que el trabajador deberá renovarse constantemente.

La competencia entre empresas hace que la relación del cliente con su empresa sea de menor fidelidad y mayor exigencia, dicho de otro modo, "más por menos" (+ x -). Con el trabajador (proveedor) ocurre exactamente igual, su empresa (cliente) le pide "más por menos", le pide mayor polivalencia, autonomía y capacidad, a cambio de menor estabilidad en su puesto (+ x -). A estas relaciones "más por menos" las podemos llamar "paradoja de la competitividad".

La organización que aprende en la era del conocimiento

Este punto afecta tanto a la persona como a la organización. Si el trabajador debe ser competitivo y renovarse, deberá estar siempre aprendiendo a dar nuevas respuestas, adaptándose e incluso avanzándose a los cambios (en resumen, gestionando su conocimiento). Este proceso de aprendizaje lo puede hacer dentro o fuera

de la organización. Las organizaciones que invierten en el aprendizaje y gestionan su conocimiento interno, son más competitivas porque ayudan a sus trabajadores a ser más competitivos. Por una lado, la "organización que aprende" (hablamos de "organización que aprende" como resultado de aplicar la gestión del conocimiento) evita cometer errores y se anticipa al futuro. Por otro lado, gestionar el conocimiento implica también sacar más partido del conocimiento que tienen los trabajadores de la organización (conocimiento del que en muchos casos no se utiliza ni el 20%). Estamos viendo que tanto el trabajador como la empresa pueden resultar beneficiados con estos nuevos enfoques de gestión. Tanto el trabajador como la empresa deberán "gestionar su conocimiento", para mejorar la toma de decisiones y ser así más competitivos.

Resumen final

El antiguo modelo de sociedad industrial, posibilitaba que los trabajadores cubriesen las tres necesidades básicas de Maslow (fisiológica, seguridad y pertenencia). El nuevo modelo potencia las dos superiores, pero hace peligrar los avances del estado del bienestar y otras tendencias sociales que pretendían proteger las necesidades básicas. El precio de poder cubrir las necesidades de estatus y autorealización (las superiores) es poner en peligro la base. Todo ello es fruto de la competitividad, del aumento de autonomía, de la sociedad global y del impacto de la tecnología. Hace más de 2000 años que el trabajo permitía cubrir las necesidades básicas y la lucha estaba en llegar a asegurarlas. De cubrir las superiores, ya se encargaba la religión. El nuevo sistema actual lleva a hacer posible cubrir las necesidades superiores (cosa que antes sólo pasaba entre algunas capas sociales poderosas, entre empresarios o en determinadas épocas y zonas, como en el Renacimiento). Pero, al tener que aumentar la com-


petitividad para conseguir más dinero y poder, al nivel de empresa, no hay más remedio que aumentar la competitividad del trabajador (las empresas están formadas por trabajadores), con lo que la inestabilidad del empleo aumenta, poniendo en peligro las necesidades básicas de éstos. Ahora es muy fácil tener cubiertos el estatus y la autorrealización, pero pueden peligrar las necesidades básicas (por ejemplo, un mando intermedio con un buen sueldo puede encontrarse de repente sin trabajo fruto de una reestructuración). Esta falta de estabilidad en la relación trabajador-empresa (paralela a la falta de fidelidad en la relación cliente-empresa), obliga al trabajador a ser más competitivo (gestionar su conocimiento y aprender, mejorar continuamente) al igual que las empresas están obligadas por sus clientes a ser más competitivas (gestionar su conocimiento y aprender, mejorar continuamente). Tanto trabajador como empresa deben ser más creativos (mejora conti-

nua) y decidir mejor y más rápido (gestionar su conocimiento y aprender continuamente). En el cuadro de abajo ofrecemos un diagrama resumen de la situación.

¿Dónde está la solución?

Sólo las personas que actualicen constantemente sus conocimientos, que constantemente aprendan nuevas habilidades y modifiquen incluso sus actitudes y personalidad, podrán asegurar su continuidad o no temer al cambio de empresa (las que realicen una gestión de su conocimiento y una mejora continua). El futuro está en el aprendizaje continuo, sea dentro o fuera de la organización. Cada persona deberá ser tan competitiva como se requiere que lo sean las empresas. Sólo así podrá asegurar que su cliente (la empresa), compra su producto (el resultado de su trabajo). En resumen, cada persona debe pensar como una

empresa, porque en realidad ya no es un trabajador, sino un proveedor, que debe mejorar constantemente, formarse, aprender, en resumen, ser competitivo.

De todos modos, debemos reconocer que no se trata de una solución fácil, ya que implica muchos aspectos del entorno que aquí ni siquiera se han mencionado. 



Frances Nache Sánchez es consultor independiente en Recursos Humanos y Organización. Puede contactar con él en el siguiente correo electrónico: fns@tinet.fut.es. Adquiera derechos de reproducción de este artículo en Training & Development Digest, Ferraz 15, 28008 Madrid, teléfono 91 547 07 98. Copia individual a 500 pts. c/u. Para pedidos de 50 o más ejemplares solicite precio.

