

Buen empleo, alto rendimiento y productividad

Bevan, Stephen. **“High performance, good work and productivity”**. *The Work Foundation*, 28/05/2012 (Informe consultado *on line*: 07/01/2012).

Informe especial presentado en el Foro Europeo de Directores de RH celebrado en Lisboa (mayo 2012)

Acceso al informe original:

<http://www.theworkfoundation.com/Reports/316/High-performance-good-work-and-productivity>

Enero de 2013

Índice

| | |
|--|----|
| <i>El concepto de empleo en un mundo post recesión</i> | 3 |
| <i>Intentos de definir “buen empleo”</i> | 5 |
| <i>Organización del trabajo y cualificación</i> | 8 |
| <i>Sistemas de trabajo de alto rendimiento</i> | 9 |
| <i>Cómo generar “buenos empleos”</i> | 10 |

El concepto de empleo en un mundo post recesión

Desde el estallido de la crisis financiera, algunas de nuestras certezas básicas sobre el funcionamiento de las economías europeas y sobre el sentido del trabajo se han visto profundamente sacudidas. Hay altos niveles de desempleo y de quiebra de empresas en todas las economías desarrolladas, severos recortes en el gasto público y aumentos de impuestos. Pero el impacto de la crisis en relación al trabajo es aún de mayor alcance. Ha puesto sobre la mesa cuestiones relativas al liderazgo, la moralidad, la transparencia y la confianza. Los valores del trabajo están en la palestra. Ha empezado a erosionarse el consenso precario que ha existido en torno al llamado **modelo social europeo** bajo el peso de la recesión.

Tras décadas en las que buena parte de la actividad económica ha sido impulsada por el auge de los mercados de capitales, la primacía del beneficio de los accionistas es vista como piedra de toque para evaluar el éxito de las organizaciones. Todavía no está claro cómo va a terminar, pero el colapso del sistema bancario habrá sido el **momento clave** de esta generación: marcará un antes y un después en las creencias. Algunos comentaristas piensan que todo va a volver a la "normalidad", que el fantasma de la recesión va a desvanecerse. Otros consideran que las reglas han cambiado para siempre y que tendrán que ser aplicados nuevos estándares de responsabilidad pública y regulación normativa.

Es los últimos años hemos sido testigos de múltiples escándalos políticos en las democracias occidentales, de filtraciones de datos confidenciales de organismos gubernamentales, de la indignación sobre la cuantía de las remuneraciones de los altos ejecutivos. Hechos todos que han copado los titulares y han reforzado una cultura de la desconfianza hacia los líderes de nuestras instituciones más importantes. Esta **erosión de la confianza** va mucho más allá del simple cinismo hacia unas organizaciones comerciales movidas por el afán de lucro. Ilustra la magnitud del desafío que supone restablecer la confianza y reformular el propósito y los valores de las organizaciones.

La crisis financiera también ha demostrado cómo el sector empresarial está entretejido en una **madeja de interdependencia global**. Para muchas grandes empresas, los clientes e inversores son ahora globales, pero también lo son los trabajadores y las cadenas de suministro. La externalización y la deslocalización, aunque no están tan extendidas como mucha gente imagina, crean una nueva dimensión en el contexto del trabajo en la UE. Si bien es cierto que para muchos trabajadores de la UE, e incluso para muchos empleadores, su propia conexión directa a un mercado global no es inmediatamente manifiesta (pueden trabajar en sectores dependientes de

dinámicas locales, como la peluquería o enfermería), aún así las fuerzas de la globalización son relevantes también para ellos. La sostenibilidad de su trabajo depende en última instancia de que las personas en su vecindad puedan permitirse pagar esos servicios.

De hecho, las comunidades más necesitadas de la Unión Europea, donde muchas personas están atrapadas en una tercera generación de desempleo, demuestran este argumento. A primera vista, son las comunidades más aisladas de la influencia de los mercados de capitales globales, sin embargo, la persistente falta de trabajo en dichas comunidades ha sido causada por el desplazamiento de las industrias tradicionales a otras partes del mundo. La regeneración genuina de esas áreas depende de la creación de nuevos trabajos, que a menudo requieren nuevas habilidades, en empresas e industrias que puedan prosperar en los mercados globales de hoy.

En el actual mercado global, los empleadores en las economías desarrolladas **no pueden competir en productos de bajo valor**, y los trabajadores no pueden competir en bajos salarios. Así que el trabajo sostenible tendrá que venir de un mayor valor añadido. En muchas pero no en todas las economías de la UE, el crecimiento y los nuevos puestos de trabajo serán impulsados por la **economía del conocimiento**. Por cada nuevo empleo creado en las industrias tradicionales en los últimos diez años, se han creado doce en la economía del conocimiento (que abarca sectores como las industrias creativas, alta tecnología, servicios profesionales e industrias bajas en emisiones contaminantes).

Para el trabajo cotidiano de las personas, la llegada de nuevos procesos tecnológicos puede tener efectos contradictorios. Por un lado, se está ampliando la oportunidad para la **autonomía y la creatividad**. Por el otro, se **reduce la privacidad**, porque es posible controlar los trabajos y los procesos con un detalle nunca visto. En ciertos tipos de puestos de trabajo, puede generarse altos niveles de satisfacción, pero también a una mayor intensidad y estrés. La tecnología siempre funciona, pero el trabajador tiene noches y fines de semana.

La tecnología, a través de las redes sociales y las herramientas libres, también ha creado una cultura mucho más abierta que en el pasado. La gente quiere hacer oír su voz, innovar directamente ellos mismos, fenómenos que tienen implicaciones en sus expectativas como trabajadores.

La llegada de las nuevas tecnologías ha creado una nueva definición de **alfabetización digital**. Cada vez son más los trabajos que requieren conocimientos básicos de TICs, incluso en trabajos no asociados tradicionalmente con la tecnología: desde camareros a conductores. Con el surgimiento del comercio y los servicios electrónicos, y los patrones de trabajo de 24 horas, los ritmos de trabajo están cambiando. Las nuevas tecnologías también están impulsando el consumo, y los propios consumidores ocupan cada vez más el asiento del conductor en la toma de decisiones.

De hecho, la forma cómo la sociedad involucra a sus ciudadanos hoy en día es en tanto consumidores, en lugar de en tanto productores. Como consumidores estamos continuamente exigiendo bienes y servicios de mayor calidad, y cambiamos de proveedores cuando no estamos satisfechos. A causa de la globalización nos hemos acostumbrado a precios bajos. La tendencia a la innovación constante para ganarse a los consumidores, genera la necesidad de mayores habilidades de los trabajadores, y una cultura de respuesta rápida a los clientes.

Ante esta situación, la calidad intrínseca del trabajo en las organizaciones modernas, la medida en la que los trabajadores son capaces de encontrar una conexión genuina y creíble con la misión de su organización y la capacidad de los líderes empresariales para convencer a sus interlocutores de que están administrando sus negocios de un modo sostenible y ético, son cuestiones sujetas a un atento escrutinio.

Intentos de definir “buen empleo”

Ha habido diversos intentos de formular la relación entre "buen empleo", salud y bienestar de los trabajadores, beneficios y productividad.

El primero de esos intentos está en las publicaciones de la *Federación Sueca de Trabajadores del Metal*, que a mediados de los ochenta puso en circulación el concepto de **buen empleo** como política genérica. En su definición, “buen empleo” se entiende como una infraestructura para la calidad del trabajo, el bienestar y la vida. Esta definición amplia comprendía no sólo las condiciones de trabajo y relaciones laborales, sino también una infraestructura social que garantizara la salud, el bienestar y la igualdad de género. El concepto tenía nueve dimensiones:

1. Seguridad en el empleo.
2. Participación equitativa y justa en los resultados de la producción.
3. Co-decisión de los trabajadores.
4. Organización colaborativa del trabajo.
5. Desarrollos de las habilidades y competencias en todos los niveles.
6. Educación continua / mejora permanente.
7. Horarios de trabajo flexibles.
8. Igualdad en el lugar de trabajo e inclusión social.

9. Un entorno de trabajo sano que minimice los riesgos.

La estrategia de Lisboa de la UE (*Comisión Europea, 2000*) añadió dimensiones adicionales a su concepto de "buenos" entornos de trabajo:

"... implica no centrarse solamente en crear más puestos de trabajo, sino también mejores trabajos. Deben hacerse esfuerzos para promocionar un buen entorno de trabajo para todos, con igualdad de oportunidades para los discapacitados, igualdad de género, organización del trabajo flexible, que permita una mejor conciliación de la vida laboral y personal, aprendizaje permanente, salud y seguridad en el trabajo, participación de los trabajadores y diversidad en la vida laboral."

Basándose en esa definición, la *Fundación Europea para la mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo* (Eurofound, 2002) estableció una matriz de calidad en el trabajo. Distingue **cuatro dimensiones** clave para la promoción del buen empleo:

1. Garantizar la seguridad en la carrera y el empleo.
2. El mantenimiento y la promoción de la salud y el bienestar de los trabajadores.
3. El desarrollo de habilidades y competencias.
4. La conciliación de la vida laboral y personal.

Además, la *Organización Internacional del Trabajo* (1999) ha promulgado la noción de trabajo decente desde una perspectiva de derechos humanos:

"La OIT puede promover la finalidad fundamental de un trabajo decente, que es sinónimo de trabajo productivo, en el cual se protegen los derechos, lo cual engendra ingresos adecuados con una protección social apropiada. Significa también un trabajo suficiente, en el sentido de que todos deberían tener pleno acceso a las oportunidades de obtención de ingresos. Marca una pauta para el desarrollo económico y social con arreglo a la cual pueden cuajar la realidad del empleo, los ingresos y la protección social sin menoscabo de las normas sociales y de los derechos de los trabajadores."

Estos intentos de generar un modelo coherente para la promoción de una mejor calidad en el trabajo ponen de manifiesto las **dificultades para alcanzar una cierta claridad conceptual**. Coats (2006) sugiere que en lugar de buscar una definición definitiva, en la que todos podamos estar de acuerdo, podríamos avanzar en claridad conceptual mediante la comparación del buen empleo con la idea bastante clara que tenemos todos de que define un "mal empleo". Sabemos que los malos empleos, afirma Coats, tienen un efecto perjudicial en la salud, el bienestar y la productividad. Además, la exposición a sustancias

peligrosas y un mal diseño del provocan más bajas por enfermedad. Los trabajadores están más expuestos a sufrir de afecciones como enfermedades mentales, enfermedades coronarias, trastornos musculoesqueléticos y trastornos gastrointestinales. También suelen ser menos productivos.

Los factores que favorecen el desarrollo de estas enfermedades y una menor productividad también son conocidos:

- Falta de control sobre el ritmo y el orden de los trabajos y sobre las decisiones clave que afectan el lugar de trabajo.
- Autonomía limitada y trabajo monótono o repetitivo.
- Niveles inadecuados de capacitación para hacer frente a períodos de intensa presión.
- Desequilibrio entre esfuerzo y recompensa.
- "Capital social" limitado: sean redes informales de amistad o asociaciones formales, como sindicatos.

¿Como sería, pues, un "buen empleo" para Coats?:

- Puestos de trabajo seguros e interesantes que llenan a los trabajadores y contribuyen a la consecución de un alto rendimiento y un éxito empresarial sostenible.
- Estilo de gestión basado en altos niveles de confianza y que reconozca que una gestión justa de personas es crucial para el trabajo cualificado y el alto rendimiento.
- Capacidad de decisión, flexibilidad y control sobre el horario laboral.
- Autonomía y control sobre el ritmo de trabajo y el entorno laboral.
- La voz de los trabajadores se deja oír en las decisiones críticas empresariales que afectan a su futuro.

Los datos de todos los estados miembros de la UE (Parent-Thirion et al, 2007) apuntan que se da una considerable variación en la **percepción del grado de autonomía** en el lugar de trabajo. Por ejemplo, los trabajadores de los países nórdicos reportan un mayor grado de autonomía que sus homólogos de Europa del Este.

Sin duda, preocuparse de nuestro capital humano no se limita solamente a la cuestión de garantizar su seguridad física en un entorno de trabajo de calidad.

También incluye la cuestión de hacer que los trabajadores sientan que se confía en ellos, que son valorados y apreciados.

Según Grzywacz y Dooley (2003) es más saludable para las personas realizar trabajos "buenos psicológicamente" que realizar trabajos de más rédito económico que carecen de beneficios psicológicos. Las personas con trabajos psicológicamente "buenos" no registran diferencias apreciables en términos de salud respecto a las personas en empleos "óptimos".

Por tanto, la mala salud en el trabajo no se debe únicamente a prácticas inseguras de trabajo y a jornadas largas, sino también puede deberse a una falta de asignación de capacidad de decisión o responsabilidad a los trabajadores, a prácticas agresivas de gestión, como reducción de personal y la rotación frecuente de personal sin consultas.

Organización del trabajo y cualificación

Una influencia importante en los niveles de "buenos empleos" en las organizaciones modernas es la creciente intensidad del trabajo. Michael White (White *et al*, 2004) ha explorado el impacto de los llamados sistemas de alto rendimiento y la aplicación de políticas de conciliación familiar. Ha encontrado evidencias que apuntan a una **intensificación del trabajo** y a una flexibilidad un tanto en declive. En cierto modo, son unos datos sorprendentes, porque siempre se ha creído que **los sistemas de trabajo de alto rendimiento** son, por naturaleza, mejores para los trabajadores. Se creía que la polivalencia, la multitarea, las jerarquías más horizontales y un mayor trabajo en equipo se asocian con una mejor salud y satisfacción en el trabajo.

Estos estudios son relevantes porque ponen de manifiesto que este proceso no es automático. Las nuevas formas de organización del trabajo pueden estar asociadas con un **deterioro del ambiente de trabajo**, a la vez que mejoran otros aspectos. Francis Green (Green, 2006) ha apuntado que el aumento de la cualificación también va acompañada de un proceso de intensificación del trabajo, resultando en un número creciente de trabajadores que afirman estar "trabajando bajo mucha tensión" y que "mi trabajo me obliga a trabajar muy duro".

Green también ha identificado una causa de la insatisfacción creciente con el trabajo en el desajuste entre la habilidad del trabajador y la naturaleza de los puestos de trabajo que desarrolla. Los niveles de cualificación requeridos han aumentado, pero los niveles de educación formal de los trabajadores aún han crecido más rápido, lo que se traduce en una creciente proporción de **trabajadores sobrecualificados** para los puestos de trabajo que hacen. El aburrimiento es uno de los factores que producen efectos adversos sobre la salud.

Esto plantea algunas preguntas interesantes sobre la capacidad de los empleadores para hacer el mejor uso de una mano de obra altamente cualificada. Ewart Keep y Ken Mayhew han apuntado que nada va a cambiar hasta que la regulación fuerce a los empleadores a adoptar una perspectiva distinta. En otras palabras, sólo la intervención del gobierno puede hacer que los empleadores innoven sobre cómo liberar los talentos de sus trabajadores. Si no se hace nada, seguirán optando por obtener pingües beneficios con productos de masas, de mala calidad y sin valor añadido. Y tales organizaciones seguirán ofreciendo el tipo de "malos empleos" asociados con el "síndrome del estatus", descrito por Michael Marmot (Marmot, 2006).

Sin duda, la recesión ha desplazado el punto de mira de los responsables políticos, los empresarios y los trabajadores de los "buenos empleos" a "cualquier empleo es bueno".

En estos momentos se podría argumentar que algunos elementos del modelo social europeo son un lujo que no nos podemos permitir y que es necesario adoptar por compromisos en materia de protección social y derechos laborales. Según este argumento, los mercados de trabajo han de ser más flexibles y con ello se apoyaría la creación de empleo y la flexibilidad salarial. El argumento contrario es argüido, entre otros, por la ETUC (*European Trade Union Confederation*):

"Esta es la receta para una **subasta a la baja**, con los trabajadores pagando el precio de una mayor competencia a través de la disminución de los estándares y las condiciones de trabajo en lugar de invertir en innovación y conocimiento." (CES, 2007)

Sistemas de trabajo de alto rendimiento

Los **sistemas de trabajo de alto rendimiento** (STAR) que se están implementando en la última década consisten en un "paquete" de políticas y prácticas avanzadas de Recursos Humanos. Según Guthrie (2001), la finalidad de los STAR es reclutar, desarrollar, motivar y retener una fuerza de trabajo comprometida y productiva:

- Que posea habilidades superiores en la resolución de problemas.
- Que se puedan aplicar dichas habilidades en su trabajo.
- Que la organización logre un rendimiento o desempeño superior (en aquellas zonas en las que la fuerza de trabajo tiene el control) y una ventaja competitiva.
- Que dichas mejoras en el rendimiento sean sostenibles.

Los STAR incluyen elementos como:

- Múltiples modos de selección: práctica simulada, entrevistas a los candidatos y distintos niveles de filtrado.
- Compensación competitiva, particularmente vinculadas al rendimiento.
- Proporcionan canales formales a través de los cuales los trabajadores puedan expresar sus opiniones.
- Rotación de tareas / asignaciones flexibles de trabajo.
- Formación.
- Organización de los trabajadores en equipos autodirigidos.

Las organizaciones con STAR presentan mayores niveles de productividad y menor rotación de personal. Según una encuesta de *Employee Participation in Organisational Change* (EPOC) en más de 6.000 empresas de la UE, las organizaciones que han implementado grupos semiautónomos como parte de su organización flexible obtienen en un 68% de los casos una reducción de costes, en un 87% reducen los tiempos de producción, un 98% mejora sus productos y servicios y el 85% aumenta sus ventas.

La implementación de STARs es particularmente destacada en los países escandinavos, donde los debates sobre el “buen empleo” han tendido a centrarse más en parámetros objetivos de la organización del trabajo. El debate en España, en cambio, se ha centrado más en la salud ocupacional y la participación.

Hay que matizar el optimismo que apunta a un cambio general hacia una forma post-taylorista de organización del trabajo. Existen dudas ante la evidencia de que las nuevas formas de control burocrático y las tareas repetitivas se han extendido incluso dentro de los sectores avanzados de las economías orientadas a la producción de conocimiento. Además, formas de auto-organización pueden conducir en algunos casos a niveles elevados de estrés, produciéndose una "extensión auto-organizada del tiempo de trabajo"

Cómo generar “buenos empleos”

Encontrar significado en su trabajo se está convirtiendo en una prioridad mayor para las personas y un factor clave en el compromiso de los trabajadores de una organización. Lo que significa el trabajo para cada cual es personal y se compone de una serie de factores cambiantes a lo largo la vida laboral. Los empleadores no puede dar por supuesto que saben cuáles son: hay que preguntar.

Los líderes no pueden dar sentido a las personas, pues eso es algo subjetivo, pero tienen un papel crucial en ofrecer claridad sobre el propósito de la organización y esto es, a su vez, determinante para que los trabajadores encuentren un sentido a su trabajo.

El actual clima de **desconfianza pública** hacía las grandes organizaciones y empresas hace que sea especialmente importante que los líderes asuman ese reto: deben transmitir el propósito de la organización de una manera que vaya más allá del valor económico e incluya a **los clientes y el valor social**.

Diseñar el flujo de trabajo con imaginación, dar a las personas mayor variedad y autonomía, y comunicar una visión clara de cómo su contribución se inscribe en la organización y da valor al cliente, ayuda a que los trabajos tengan más significado.

La creación de una **fuerza de trabajo comprometida** requiere ser honesto sobre el tiempo y los recursos a invertir en la gestión de una compleja combinación de factores, entre ellos:

- Dar flexibilidad a los trabajadores, incluyendo el equilibrio entre vida personal y trabajo.
- Autonomía: introducir cierta discrecionalidad y autogobierno en el trabajo.
- Dar voz a los trabajadores en las decisiones que les afectan y sobre cómo mejorar su trabajo y la eficacia de la organización.
- Desarrollo y formación personal.
- Seleccionar los mandos intermedios con atención, formarlos y equiparlos es un factor crítico de éxito para cualquier organización.

Conviene gestionar los despidos desde el establecimiento de una transparencia y una equidad en los términos y condiciones, involucrar a los trabajadores en las soluciones e invertir en habilidades para el largo plazo. En un mundo donde los empleadores no pueden garantizar un trabajo para toda la vida, sí pueden ayudar a preparar a las personas con aptitudes para el empleo para toda la vida, es decir, mejorar su empleabilidad, factor que se está convirtiendo en la mejor seguridad ante un mercado que cambia dinámicamente. Ello implica que el empleador debe proporcionar oportunidades de formación y desarrollo para asegurarse que los trabajadores tengan **habilidades y capacidades transferibles**. También debe apoyar a las personas despedidas activamente en su búsqueda para encontrar nuevos trabajos.

Ahora que las organizaciones de toda Europa se esfuerzan por recuperar su cuota de mercado, su rentabilidad y su reputación, es el momento de adoptar nuevas formas de trabajo y llegar a nuevos “pactos” con su mano de obra y otros *stakeholders*. Encarar este desafío mediante la adopción de los principios del “buen empleo” es el camino hacia un progreso de futuro que se construya sobre los principios generales del Modelo Social Europeo.