

¿Fin de la lealtad a la empresa?

Se desvanece la lealtad a la empresa, según nos advierten con preocupación numerosos empresarios y expertos en la gestión de las organizaciones. Y es cierto. El empleo de por vida, el desarrollo de la carrera profesional en una misma organización o la lealtad inquebrantable comienzan a ser ya una rareza, especialmente, entre las generaciones jóvenes. Un dato significativo es que si bien la antigüedad en el empleo se mantiene para la población ocupada alrededor de los 10,5 años de media en el conjunto de la UE, ésta disminuye paulatinamente entre los trabajadores jóvenes, que son quienes soportan los niveles más elevados de rotación e inestabilidad laboral.

Asistimos a una época en la que el mundo del trabajo y la empresa, otrora una de las instituciones más estable y predecible, se encamina ahora hacia un estado fragmentado y difuso. Utilizando un símil, diríamos que la empresa ha dejado de proporcionar un marco de seguridad y pertenencia a largo plazo y, cada vez más, se asemeja a una estación de ferrocarril en la que la movilidad y las transiciones fugaces se están convirtiendo en norma e icono de la economía global.

Un momento histórico transitorio de grandes alteraciones en todos los órdenes de la vida social. Tiempos líquidos, en palabras del sociólogo Zygmunt Bauman, en los que la incertidumbre, la inestabilidad y el riesgo se institucionalizan como elementos estructurales del nuevo paradigma socioeconómico.

Esta realidad modifica día a día la tradicional y burocrática arquitectura institucional, encaminando las nuevas formas y modelos de organización social hacia una mayor flexibilidad. Pero como nos recuerda Richard Sennet tras numerosas investigaciones en este campo, la moderna organización flexible presenta tres grandes déficit sociales de difícil solución y gestión, a saber: la escasa lealtad institucional, la disminución de la confianza informal entre los trabajadores y el debilitamiento del conocimiento institucional.

La lealtad es un ingrediente necesario para la supervivencia en el ciclo de los negocios, especialmente, cuando vienen mal dadas y entre las empresas de menor tamaño. La categoría de lealtad implica una relación de participación en la que empresa y trabajador cooperan y se responsabilizan por sacar un proyecto en común adelante. No puede esperarse lealtad de quien carece de marcos de referencia a largo plazo, o de quien es obligado a desarrollar un proyecto fugaz en el que no ha participado por bello o lógico que éste sea. En este sentido, las altas tasas de temporalidad en el empleo que soporta la juventud, no ayudan a reforzar la lealtad institucional.

Además, estudios a gran escala realizados en Gran Bretaña muestran cómo en las empresas con indicadores de lealtad bajos por parte de los empleados, un mayor estrés laboral en momentos de crisis e incertidumbre se torna en problemas de salud física y mental muy superiores al de aquellas otras organizaciones con niveles de lealtad más elevados, capaces de soportar mejor tales presiones.

La confianza (formal e informal) es el segundo gran déficit social. Especialmente la confianza informal, basada en el conocimiento tácito que desarrollamos entre las personas en relación con nuestros comportamientos, valores, actitudes y destrezas ante el surgimiento de episodios críticos determinados. Un elemento, este de la confianza informal, que se desarrolla y requiere también del elemento tiempo, un tiempo que es cada vez más escaso en entornos volátiles que abrevian el marco temporal de la organización.

Finalmente, R. Sennet apunta al debilitamiento del conocimiento institucional, es decir, a la acumulación de conocimiento sobre el funcionamiento del engranaje del sistema. La confianza informal complementa un conocimiento de la organización que, a medida que transcurre el tiempo y se fortalece la experiencia de cada uno de los miembros, colabora a engrasar el funcionamiento interno de la empresa y ayuda a aprovechar mejor las capacidades y competencias profesionales.

Los tres déficit sociales aludidos constituyen la base de lo que los sociólogos denominamos capital social. Un capital social disminuido y debilitado por enfoques cortoplacistas en demasía, que devienen en no pocas ocasiones en problemas de lealtad, desconfianza y desconocimiento de la organización.

No se trata de volver a los esquemas rígidos y burocráticos del pasado, pero tampoco de obviar los nuevos desafíos. Se trata de repensar e innovar la gestión de los modelos organizativos para entornos cada vez más complejos y difusos. En fin, se trata de avanzar en la innovación social y la transformación de nuestras organizaciones.

Ion Bearra
(* Sociólogo