

## DEBEN LOS EMPLEOS IR A LA GENTE O LA GENTE IR A LOS EMPLEOS <sup>1</sup>

*Por Iván Lansberg\**

Lamentablemente no estamos muy acostumbrados a pensar en términos de matices, de dilemas, de ambigüedades que son precisamente los signos de los tiempos en que vivimos, pero que de alguna manera parecen socavar nuestro sentido de seguridad. Al plantearseme este interrogante me venían a la mente varias preguntas análogas como por ejemplo, si los hombres deben perseguir a las mujeres o las mujeres a los hombres; si debemos llevar los niños a los juguetes o los juguetes a los niños. Yo diría: siempre será “ninguno de los dos” y “ambos”. En segundo lugar, me parecía que el tema, precisamente por sus tantos matices, iba a cubrir un campo tan extenso, que será totalmente imposible en el poco tiempo que tenemos aquí de cubrirlo a fondo, y nos tendríamos así que limitar y contentar probablemente con un somero sobrevuelo, en que solo podríamos quizás crear entre nosotros algunas inquietudes para nuestro futuro escrutinio y profundización. Pero esto también vale! Entonces vamos a ver qué hacer en esta meditación a la cual se nos ha invitado.

Quisiera empezar señalando una distinción fundamental, que nos va a perseguir a través de nuestra reflexión. Es la distinción entre “empleo” y “trabajo”. Quizás podríamos centrar esta distinción en que, todo

(1) Charla tomada de cinta grabada. El expositor habló de no-as.

\* Conferencia expuesta por el Dr. Lansberg en el XIX Congreso Mundial de Gerencia realizado en Lima, Perú.

empleo acarrea —o debería acarrear— trabajo, pero que sólo una mínima parte del trabajo humano en la tierra obviamente se efectúa dentro de algún empleo en el sentido común de la palabra. Las cifras máximas para los países en desarrollo, parecen no pasar de un 20% —según algunos estudios— en la industria; para los países desarrollados desde luego es muy superior. Ahora bien, aunque algún jocoso pueda haber observado que la gente deja de trabajar cuando ha encontrado un empleo, nadie duda de que todo empleo conlleva necesariamente la idea de trabajo, que es su ingrediente “sine qua non”, todo por lo cual parece indispensable por un momento, trabajar con ustedes el tema TRABAJO.

Yo recuerdo a un amigo mío norteamericano, cuando visitó una compañía de él en una capital de un país latino y encontró que en la tarde no había nadie ahí. Bajó a hablar con el conserje y le preguntó: dígame usted, ¿aquí no trabajan en las tardes? y le contestó el conserje: Mire señor, en la mañana es que no trabajan, en la tarde no vienen.

Y muchos de ustedes, deben recordar aquella famosa anécdota de un consultor de gerencia que estuvo haciendo un estudio de la burocracia en El Vaticano, en el tiempo de Juan XXIII, y le preguntó al Papa: dígame su Santidad, ¿y cuánta gente trabaja aquí? y el Papa le quedó mirando y le dijo: creo que más o menos un 50% . Creo que todos reconoceremos en el trabajo, el factor clave de desarrollo y que el desarrollo básicamente es obra del hombre más que de los recursos naturales que se le han puesto a su disposición. Pensemos no más en países como Suiza, Israel o el Japón.

Bien conocen ustedes la obra del Premio Nobel Arthur Lewis, quien en sus cuatro factores del desarrollo puso dos de ellos refiriéndose al trabajo: las “actitudes” ante el trabajo y las “aptitudes” para el trabajo. Podríamos quizás, disecar el trabajo en varios cortes.

Hay por ejemplo, un corte cultural. En cada cultura, se mira el trabajo de manera distinta, como todos sabemos, quizás el inglés de hoy lo percibe como un mal necesario, el chino como una obligación social, el norteamericano como una oportunidad de progreso y el latino quizás como un tipo de tortura. Ustedes saben que la palabra trabajo viene del latín “tripalium” que es un instrumento de tortura. No se si ustedes han visto la famosa película de Cantinflas, donde decía: “No es lo mismo ganarte el pan con el sudor de tu frente, que ganártelo con el sudor del de enfrente”.

Pero veamos otros tipos de enfoques acerca del trabajo. Hay por ejemplo, el trabajo visto como valor *social*, una obligación ante la sociedad de la que uno forma parte. La última Encíclica "Laborum Exercens" del Papa Juan Pablo II, entre tantos otros enfoque subraya el trabajo como deber social. En realidad es sólo quizás después de la I Guerra Mundial que el trabajo empezó a consagrarse como un deber social de todos los hombres y se abandonó la idea del trabajo que estaba tan presente todavía en el mundo, es decir: el valor trabajo como castigo, que venía en realidad rigiendo desde los días del despido de Adán y Eva del Paraíso.

Luego tenemos el trabajo como valor *moral y espiritual*, tan acentuado en la encíclica mencionada, como factor enaltecedor de la dignidad del hombre en que se consagra la idea del trabajo. En esa Encíclica Juan Pablo II hace ver el valor sagrado del trabajo humano, su alcance moral y religioso para el hombre, como cabeza de familia, miembro de una nación, como integrante de la humanidad total. Hoy comprendemos mejor cómo el trabajo se relaciona directamente con nuestro sentimiento de identidad. Que "yo soy lo que hago", y que lo que hago da a mi vida significado, lo cual va mucho más allá de ser un medio más de subsistencia.

El trabajo de alguna manera así me salva de ser un mero observador de un mundo ajeno a mi ser.

Veamos otro enfoque del trabajo que todos conocemos y el cual va a ser objeto de muchas de estas discusiones. Es el trabajo como simple valor *económico*; un bien que se somete a las leyes del mercado, una "cosa" que se compra y se vende, es decir, que se ve así al trabajo como mercancía, mas que como factor fundamental de progreso y desarrollo. A mí me parece que el concepto trabajo como mercancía, la cual naturalmente nos va a hacer caer de inmediato en todo el tema de empleo, subempleo y desempleo, ha sido probablemente el gran perturbador de la convivencia humana en la era de la industrialización que arrancó hace 300 años. Sin duda, el trabajo visto así, como mercancía, como objeto de compra y venta ha invadido nuestro pensamiento contemporáneo y ha hecho verdaderos estragos, porque se percibe sometido a las leyes del mercado, las cuales como vamos a ver, no pueden cumplirse bien porque se trata de un mercado muy imperfecto.

Aunque hay en el mundo muchísima más oferta que demanda de trabajo, vemos cómo por ejemplo, las crecientes especializaciones

—pensemos no mas en la gente que sabe de computación— han venido de alguna manera adquiriendo lo que podríamos llamar un poder de secuestro de los sistemas (más o menos así como se secuestran los aviones).

Caemos de esa manera en otro enfoque del trabajo que es el trabajo como valor *político*, y no me refiero meramente al dinero que se gana con el trabajo —el dinero es poder, es un valor *político*— sino también a eso de la especialización, de que poca gente puede controlar mucho, porque tiene una especialización, lo cual les permite secuestrar la totalidad del sistema y del mercado.

Veamos ahora el trabajo como valor *personal*, ya me referí a eso hace poco. En este contexto, siento que el trabajo representa para todo ser humano tres funciones fundamentales de su existencia, que son las funciones de servir, de crear y de crecer.

Recuerdo un programa de televisión en el Japón en que un profesor de la Universidad de Kyoto, el profesor Waikaizumo, le preguntara al famoso historiador y filósofo Arnold Toynbee: “¿Cuál cree usted que sea el propósito de la vida?” Toynbee tendría sus 80 años, entonces era, como todos lo sabemos, uno de los grandes pensadores de esta era. Su respuesta para mí fue inolvidable! :“El propósito de la vida es el de amar, el de crear y el de comprender”. En efecto, servir es una función de amar y comprender es una función de crecer.

Muchos de ustedes conocen sin duda al famoso filósofo y poeta libanés, Kahlil Gibran, quien escribió sobre el trabajo una frase muy bella y se las quiero leer: “El trabajo es amor hecho visible” y agregaba: “Si no puedes trabajar sino a disgusto, es mejor que lo dejes y te sientes en la puerta del templo a recibir limosnas de quienes trabajan con alegría”.

Un último aspecto valorativo del trabajo que es preciso enfocar, es el trabajo como *derecho humano*. Creo que esta mañana se tocó este punto. Y la última Encíclica, a la cual me refería, se dirige a este aspecto sin ambages. Habla del trabajo como un derecho fundamental de *todos* los hombres, concepto desde el cual se cae de inmediato en el candente tema de su distribución, que es la distribución de oportunidades y la de su recompensa, la de su remuneración, como importantes facetas de la justicia social. Está a la vista cómo, tanto las oportunidades como las recompensas, se encuentran distribuidas inequitativamente en

el mundo. Desde luego, se trata de un problema descomunal, el cual parece día a día agravarse mientras la población activa vaya creciendo con mucha mayor celeridad que la capacidad para absorberla, y los gobiernos no logren alcanzar políticas económicas adecuadas a nivel de la producción política que lleven al aumento necesario del producto bruto interno. Quizás constituya esta cuestión el mayor espectro que amenaza a la humanidad, fuera de algún holocausto atómico y quiero hacer esta comparación porque en realidad, se trata de un espectro, quizás no tan dramático, pero tan serio en mil otras formas.

La OIT (Organización Internacional del Trabajo) por razones obvias ha tomado esta causa para una de sus principales áreas de acción. Y es que las cifras son aterradoras. Cada día la población mundial va creciendo a un promedio de doscientas mil almas, y sabemos que para el año 2.000 habrá en la tierra alrededor de 7 mil millones de habitantes. El número de desempleados y subempleados en sólo los países de desarrollo no comunistas, llegaba —según la OIT— a 331 millones en 1977, lo cual representa 2 de cada 5 de la población económicamente activa. Y según los pronósticos, habrá que crear un billón, mil millones de empleos más para el año 2.000. Sencillamente, el mundo no será capaz de generar empleos nuevos a la velocidad con que crece su población activa, dentro de las políticas económicas de los estados, a las cuales me refería.

Desde luego podemos exhortar a las organizaciones a absorber más personal, podemos recortar las horas de trabajo o reducir el número de días laborables por semana, o hacer planes de retiro anticipado o de decretar vacaciones más largas, pero también todos sabemos cómo cada una de estas medidas acarrea sus consecuencias.

Claro está, tengamos de nuevo presente, que una cosa es “empleo” como normalmente se entiende (aunque sabemos que las estadísticas económicas de empleo amplían el concepto) y otra cosa es “trabajo”. Como ya decía, en los países en desarrollo no más de un 20% de la población económicamente activa se encuentra “empleada” en el sentido normal del concepto, o sea trabajando para un patrón dentro de una organización y con todo ello, las cifras asustan mucho.

Ya en su sentido más amplio la tasa de desempleo más subempleo, según la OIT podría llegar al 50% dentro de un futuro previsible, lo cual parece ser una cifra casi imposible de medir en sus consecuencias. Yo estaba viendo esta mañana, cuando me puse a estudiar un poquito

algunas cosas muy interesantes que se han analizado en el Perú, que si se agrega al desempleo el factor subempleo traducido a su equivalencia de desempleo, como en el Perú la tasa de subutilización total estuvo para el año 80 en un 36.3% que es uno de los más altos, hay un solo país en Iberoamérica que supera esa cifra, es Bolivia con el 41.5%. Ya regresaremos sobre ese tema.

Ahora, el programa mundial de empleo de la OIT lanzado con ocasión de sus 50 años de existencia, descansa en dos principios: uno que hay que ver la política de empleo como un todo y, el otro, que la política de empleo a su vez es parte de la política económica como un todo. Esto es muy importante porque una política de empleo divorciada de una política económica jamás será fructífera. Es una de las fallas graves que vemos en tantos de nuestros países.

En ese mismo sentido, el Papa en su referida Encíclica, habla del Estado como "empresario indirecto". Me parece realmente una feliz expresión, y dice: "Para salirle al paso al peligro del desempleo, para asegurar empleo para todas las instancias que han sido definidas aquí como empresarios indirectos, deben proveer una planificación global con referencia a esa disponibilidad de trabajo diferenciado, donde se forma la vida no solo económica sino también cultural de una determinada sociedad".

La estrategia de la OIT busca perseguir tres cosas: mayor productividad, mayor justicia en la distribución y una mayor participación de la gente. Y recomienda cuatro tareas de urgencia en cuyos detalles no voy a entrar pero que les señalaré rápidamente. Primero, que hay que asegurar que la promoción de empleo sea aceptado como objetivo de la política del desarrollo; tan igual como se persigue el crecimiento económico, la mayor salud, la mejor educación; segundo, que hay que ayudar a los países en desarrollo para que incorporen las consideraciones de empleo a su planificación nacional; tercero, que hay que asistir a los países en desarrollo en la planificación e implementación de programas específicos en lo cual entran las consideraciones acerca de los sectores que podrán absorber más empleo; y, cuarto, el desarrollo de recursos humanos ha de ser meta primordial de los gobiernos.

La estrategia seguida en la mayoría de los países, a fin de crear nuevos empleos, se ha venido basando en las necesidades y posibilidades occidentales de las décadas de los años 50 y 60 en que hubo escasez de mano de obra y mucho capital para inversiones. En tal situación se

desarrollaron planes de tecnologías intensivas en capital, en que la máquina prevalecía sobre el trabajador.

En los países en desarrollo, los nuestros de la América Latina por ejemplo, con una situación exactamente al revés, es decir, en donde hay mucha mano de obra y muy poco capital, desde luego tal estrategia resultó desastrosa. Daba empleo a poca gente y en vista del alto rendimiento podía pagárseles bien; pero, por otra parte, generó las tremendas desigualdades que todos conocemos. Y al concentrarse en las ciudades naturalmente se estimuló una peligrosa migración en detrimento del campo. Todos conocemos lo que han sido los resultados: de las consecuencias de esta situación nacieron las ideas sobre tecnología "intermedia" y (es principalmente una cuestión de matices alrededor del mismo concepto) la tecnología "apropiada" y la tecnología "alternativa".

Todos recordamos el clásico de Schumacher "Small is beautiful" "Lo pequeño es hermoso", cuya idea fundamental viene en realidad de Gandhi, a quien Schumacher una vez citó como el más importante economista de nuestro siglo y la cual Schumacher le dió elaboración científica y pragmática. La noción ya muy conocida se simboliza en el torno de hilar.

La finalidad de la idea es la de crear naturalmente el máximo de empleo; se persigue en ella una alta intensidad laboral, en preferencia sobre la máquina. A la vez ha de ser relativamente barata por la escasez de capital, producir mayores ingresos para lo cual ha de ser más productivo que la tecnología tradicional.

Gandhi decía: "Cómo puede un país con docenas de millones de máquinas vivientes darse el lujo de tener máquinas que vayan a desplazar el trabajo de esas docenas de millones de máquinas vivientes". Denunciaba que la máquina moderna enriquecería a los pocos a costa de los muchos y llevaría a una insertada concentración y centralización de la riqueza y del poder. Por otra parte producen consecuencias mortales en el alma de la gente.

Ahora bien: si consideramos que hay muy pocos países en desarrollo en que el empleo industrial ocupe más del 10% del empleo total, parece improbable que los desarrollos tecnológicos puedan acarrear con más que una pequeñísima parte del fracaso en proveer máximo empleo, sigo pensando en que las causas más importantes del lento crecimiento del

mercado de empleos se deben buscar en políticas económicas, mal orientadas por los gobiernos. Para dar un solo ejemplo, una política de aumento salarial obligado ha demostrado tener como consecuencia obvia un aumento del desempleo. Aparte de que parezca ello lógico, las estadísticas hablan claramente de una directa relación entre más salario y menos empleos.

Hay la natural tendencia a relacionar la política de empleo a las necesidades básicas del hombre, con un grado de olvido de que la solución no podrá estar en las necesidades de *cada* hombre, sino de *todos* los hombres como conjunto, es decir, que se trata más de una cuestión colectiva que de una cuestión individual.

La pregunta a la cual se nos ha invitado a responder es en primer lugar si deben llevarse los empleos a la gente y hasta ahora me he concentrado en su faceta numérica de cómo vamos a generar una cifra de empleos para satisfacer las necesidades refiriéndome —por razones obvias— muy en particular, a los países en desarrollo, tan altamente representados aquí.

Ahora bien, por otra parte tenemos el aspecto cualitativo, en que se persiguen maneras para moldear el trabajo, diseñar los empleos según las necesidades, actitudes y vocación de la gente. Bien sabemos que hay en el mundo infinitamente más empleos idiotas que gente idiota, brecha que ha estado más bien creciendo, que disminuyendo.

Allí caemos en todo ese inmenso campo de la gerencia que aparece bajo títulos como “ensanche de tareas” (job enlargement), “enriquecimiento de tarea” (job enrichment).

Es conocido de todos ustedes la vasta investigación que existe al respecto y que sigue generando en ese campo. Una voluminosa literatura se encuentra a la disposición de todos quienes deseen estudiarlo.

La idea de que no basta preparar al hombre para el trabajo sino que hay que moldear el trabajo para que se acomode al hombre, está siendo embestida por todo un manjar de nuevos retos que nos trae el nuevo mundo en que estamos entrando, un mundo en el cual los sistemas de valores están cambiando aceleradamente, en que muchas especializaciones se están obsoletizando con gran velocidad.



Pensemos por ejemplo, por un momento, en que para el año 2.000 la mitad de la población mundial tendrá menos de 18 años. Que las aspiraciones de esos jóvenes serán –como ya lo son– muy distintas a las del mundo que estamos dejando atrás. Que la autoridad tradicional ya no se ejercerá como antes. Que será necesariamente más participativa. Ciertamente, el futuro ya no va a ser el futuro de antes.

Estaremos viviendo una nueva ola de cambio que muchos de nosotros vamos a tener la suerte de vivenciar en mente y carne propia.

La forma, la configuración, el perfil y la silueta del trabajo humano va a sufrir cambios radicales y de esa manera el sentir, el actuar y el pensar de la gente.

La esperanza está en que precisamente ello nos dará la salida –no a corto, sino a mediano y largo plazo– del espectro que visualizamos. Sin lugar a dudas nos esperan formas totalmente nuevas de producir. Aunque se ha dicho mucho de que no se vive para trabajar sino que se trabaja para vivir, yo no lo creo. Es una aberración de la era industrial. Creo más bien, que el trabajo es la forma en que el hombre encuentra su significado y su identidad, el campo en que experimenta su realización como ser humano, como la expresión de su unicidad, en formas en que realmente podrá servir, crear y crecer, lo cual, como ya lo decía, constituye, para mí la esencia de lo que significa “trabajar”.

De esta manera creo que el empleo irá a la gente con unos nuevos perfiles tecnológicos, hoy insospechados.

El escritor-empresario Jagdish Kapur, de la India, lo ha dicho así: “Tenemos ahora que encontrar un nuevo equilibrio entre la ciencia más avanzada y la tecnología a la cual la raza humana está teniendo acceso, y por otra parte la visión gandhiana de los idílicos campos verdes y las repúblicas de aldea”. Esa combinación requerirá una transformación total de la sociedad, de sus símbolos y valores, de sus sistema de educación de sus incentivos, del flujo de sus recursos energéticos, de su investigación científica e industria, y de todas sus instituciones.

Más y más pensadores futurólogos más y más analistas, sociales, académicos y científicos parecen percibir esa transformación que se avecina, que se podría resumir algo así como GANDHI CON SATELITES.

Por otra parte como la tecnología avanzada ha arrancado del Norte, todo parece indicar que habrá con el tiempo un creciente traslado de mucha industria manufacturera a los países del sur, es decir, al Tercer Mundo, con lo cual se abrirá a mediano plazo un gran mercado para mucho empleo.

Hemos visto, ahora, muy a vuelo de pájaro, muy someramente, cómo habremos de llevar los empleos a la gente, como tendremos que crear más oportunidades.

Veamos ahora la otra parte de la pregunta que aquí nos reúne. La que se refiere a que si hemos de llevar a la gente a los empleos; de paso, como ha sido obvio, mi enfoque de la pregunta ha sido más conceptual que geográfica (que si hay que llevar empleo al campo, etc.), es decir, he tratado de dirigir a una supuesta disyuntiva entre oportunidades y capacitación.

Quizás podríamos reformular la pregunta así: hemos de partir de la gente que hay y proporcionarles trabajo y que sea trabajo bueno, o hemos de partir del trabajo necesario para construir un mundo mejor y capacitar a la gente para esos trabajos.

Al referimos a esta segunda parte caemos en los vastos campos del entrenamiento, de la capacitación, de la enseñanza, de aptitudes y destrezas, de la formación actitudinal, de la siembra de valores, de la motivación, de la orientación vocacional, de la evaluación del desempeño y todas las implicaciones gerenciales que ellos conllevan.

Déjenme sólo decir algo en lo que creo firmemente: todo gerente ha de ser, sobre todo, un educador y toda organización ha de ser una escuela. Como lo ha dicho aquel Simón Rodríguez, quien puso el sello más indeleble en la vida del Libertador, "educar es crear voluntades". Educar viene del latín "educare" que significa dirigir hacia afuera (que no es empujar hacia adentro) y dirigir hacia afuera no es otra cosa que estimular la voluntad de aprender y comprender, fomentar el deseo de realizar y de crear, la vocación de hacer.

Retornando entonces a la pregunta que se hace a este panel, está claro para mí que la contestación tendrá que ser "ninguno de los dos y a la vez ambos". Ha de ser obvio que se trata de una calle de doble vía en que los empleos han de ir hacia la gente y a la vez la gente hacia los empleos, que tendremos que crear las oportunidades y preparar a la gente para ellas.