

Un trébol de 4 hojas

Charles Handy describió en su libro “La edad de la sinrazón” la estructura de las “empresas trébol”, que venía a clasificar las personas que trabajaban para una organización en tres grandes grupos con características diferenciales (una hoja del trébol para cada grupo).

El primer grupo estaría constituido por el “núcleo duro” de la empresa. Aquellos directivos, técnicos y profesionales en los que reside el conocimiento y las competencias claves para el éxito de la empresa. Sus contratos laborales son indefinidos y a tiempo completo, en coherencia con su nivel de compromiso y dedicación con los objetivos de la empresa.

Un segundo grupo estaría formado por personas subcontratadas de forma estable, bien a título personal o en empresas subcontratistas, para tareas que no forman parte de ese “núcleo duro” de la compañía. Es lo que se ha venido a denominar “Outsourcing”: las empresas necesitan de estos servicios, pero optan por apoyarse en terceros que se los suministren de manera competitiva, generalmente en esquemas contractuales de medio y largo plazo (aunque no indefinidos: cada cierto tiempo deben renegociarse las condiciones o incluso cambiar de proveedor).

Y el tercer grupo lo forman profesionales cuya colaboración es precisa de forma puntual o esporádica. En ocasiones pueden ser colaboraciones muy estratégicas, pero no justifican su mantenimiento de forma estable en el tiempo. Una vez que el problema que vienen a resolver está resuelto, no tiene sentido prolongar la relación. Un consultor que apoya un proceso de cambio, un auditor que revisa las cuentas al finalizar el ejercicio...

Está claro que en la segunda y tercera hoja del trébol, el compromiso de las personas no es tanto con la empresa y su proyecto de futuro, y solo se les puede pedir que se comprometan a cumplir con fidelidad los servicios que se han pactado.

Esta visión, que Handy formuló en 1989, es muy habitual hoy en las organizaciones, y explica el extraordinario desarrollo del “Sector Servicios” en la economía. Quedaron atrás los tiempos en que una empresa contrataba de por vida y con contratos a jornada completa a las personas que necesitaba para realizar cualquier tarea. En determinadas actividades (como las relativas a las Tecnologías de Información) se ha producido un trasvase sistemático de las personas que gestionaban estos servicios dentro de las empresas, a empresas de Outsourcing que deben invertir de forma sistemática en innovación para poder mantener su competitividad.

Pienso que está emergiendo una cuarta hoja del trébol, que hace treinta años era más difícil de anticipar. Empieza a ocurrir que una empresa necesita que una persona trabaje de forma estable en su proyecto, porque le aporta una competencia esencial para el desarrollo de su negocio, pero al mismo tiempo no justifica una dedicación a jornada completa.

¿Cómo se gestiona a un empleado que es necesario para el éxito de la empresa, pero no tanto tiempo como para llenar todo su tiempo profesional? ¿Debe tener libertad para colaborar de forma estable con otros proyectos, siempre que no sean competidores? ¿Cómo garantizar entonces su compromiso, que debe “repartir” entre varias empresas? ¿Cómo se le retribuye? ¿Cómo se le motiva?

La cuarta hoja del trébol, plantea retos de índole económica y organizativa, para los que las empresas deben ir encontrando respuestas... Y no solo las empresas. Los profesionales que se encuentren en este caso, deben afrontar su carrera sobre bases distintas.

Cuando hablamos de la participación de los trabajadores en las empresas, solemos pensar solo en una de las hojas del trébol. Aunque, desde otra perspectiva, las cuatro hojas son necesarias para que la empresa salga adelante con éxito.

Si decimos que lo importante son las personas, y que todas las personas son igual de importantes ¿no tendríamos que contarlas a todas igual?

Son muchas preguntas y pocas respuestas, y estamos ya cansados de todo el curso, así que vamos a quedarnos mejor con la idea del trébol de cuatro hojas, por si nos da suerte a la hora de pensar en todo ello...