

# LA CULTURA DE TRABAJO EN DUPONT ASTURIAS

William O. Walker

Este artículo versa sobre las nuevas tendencias de la cultura de trabajo. En concreto, sobre la cultura de trabajo del proyecto DuPont en Asturias, un nuevo y gran complejo tecnológico cuyas inversiones previstas ascienden a mil millones de dólares.

*Palabras clave:* cultura, recursos humanos, motivación.

## 1. LA NECESIDAD DE UNA NUEVA CULTURA EMPRESARIAL

La primera planta del complejo ya está en operación. En consecuencia, las experiencias en el desarrollo de una cultura de trabajo, realmente innovadora, que fue diseñada para cubrir las necesidades actuales y futuras de DuPont en un entorno global nuevo y diferente, puede ser útil como base de reflexión para tratar sobre algunos asuntos clave de carácter económico, laboral y de negocios a los que actualmente se tiene que enfrentar España, que pueden diferir cuantitativa pero no cualitativamente de los retos de Europa y el mundo. Además de ser una de las principales compañías en desarrollos científicos y descubrimientos durante los últimos 200 años, DuPont es hoy uno de los principales proveedores europeos de productos y tecnologías para la protección y mejora de nuestra vida cotidiana. DuPont está presente en la Península Ibérica desde hace más de 25 años. En la actualidad continúa desarrollando su complejo tecnológico de Asturias, con inversiones en plantas de diversos negocios de la compañía.

Los últimos años del siglo XX y los primeros del XXI prometen ser de los más críticos y posiblemente de los más fructíferos en toda la historia de la humanidad. Unos tiempos llenos de posibilidades y de peligros.

Actualmente los empresarios se enfrentan a retos de enorme magnitud y complejidad. La globalización de los mercados y la fuerte competencia están haciendo cada vez más difícil la supervivencia y la rentabilidad. Por otro lado, los grandes cambios de la sociedad, como la crisis medio ambiental del mundo, impulsan también a los líderes de los negocios a replantearse suposiciones básicas y a cuestionarse prácticas existentes y respetadas por el tiempo. Asimismo, el fin de la guerra fría y la apertura del Este ha aflorado un clima internacional más competitivo, que abre nuevos mercados potenciales y, a su vez, crea nuevos competidores para muchas compañías.

La aparente dicotomía a la que se enfrentan los empresarios en el momento actual consiste en forjar un nuevo orden mundial en esta atmósfera intensamente competitiva, en el que la empresa pueda florecer al tiempo que cumple con sus crecientes responsabilidades para mejorar el conjunto de la sociedad y recuperar la salud del planeta.

En el pasado, la ventaja de los negocios se basaba en aquellos que tenían la tecnología, la información o el capital. Hoy en día, todo eso se puede conseguir en el mercado abierto. Las compañías se diferencian ahora por la velocidad, la habilidad para innovar, de forma rápida y al menor coste.

Muchos mercados, por no decir la mayoría, son en estos momentos globales, con precios también globales. Hay, y seguirá habiendo, demasiada capacidad en muchos de los grandes mercados, de modo que esta saturación seguirá presionando los precios a la baja. En consecuencia, para poder competir, las compañías deben ofrecer productos al menor precio, con la más alta calidad y el mejor servicio.

Las fronteras comerciales se están reduciendo y desaparecerán por completo en el futuro, dejando de proteger a los débiles. En este sentido, se va a producir una dramática reestructuración empresarial a lo largo de toda Europa.

El entorno será diferente dentro de tres o cuatro años. La transición política y económica global está cambiando fundamentalmente los criterios de supervivencia y éxito en los negocios.

Los procesos tradicionales, no sólo son inadecuados para satisfacer las demandas del futuro, sino que además ya no pueden satisfacer las necesidades actuales. Los cambios de evolución suave y cómoda no podrán seguir en un mercado internacional que está cambiando a gran velocidad.

Aquellas soluciones negociadas, en las que la dirección de las empresas, trabajadores y gobiernos, cada uno en defensa de sus intereses individuales finalmente ceden un poco, pero no lo suficiente para lograr alcanzar el óptimo para los clientes, están condenadas al fracaso y predestinadas a volver a la mesa de negociación enseguida. Por ello este tipo de diálogo evolucionará durante el próximo siglo hacia un proceso de consultas. Un proceso en el cual todos trabajarán juntos en la búsqueda del bien común, la mayor salud global para los negocios y un mayor enfoque en los clientes.

El problema de los negocios no es la recesión sino la capacidad para entender y aprovechar la reestructuración básica y fundamental promovida por las tendencias a largo plazo en el nuevo mercado global. Por esta razón, la recesión actual sólo nos obligará a adelantar los cambios necesarios. Aquéllos que estén pasivamente esperando que la recesión desaparezca y todo vuelva a su cauce normal, estarán pronto fuera del negocio.

El mundo ha cambiado y sigue cambiando, y lo que se nos pedirá a los líderes es, no sólo asumir las necesidades del cambio, sino también definir e implementar un cambio cultural que nos permita, a nosotros mismos y a aquéllos de los que somos responsables, triunfar en el nuevo mundo. Se necesitan cambios significativos en nuestras culturas: económica, política, empresarial y laboral.

No pretendo ser un experto en todos estos campos, ni tenemos tiempo suficiente para discutirlos todos ahora. A continuación paso a exponer los cambios culturales introducidos en el complejo tecnológico de DuPont en Asturias, que, estoy convencido, nos dará una ventaja competitiva en el futuro.

## 2. LA CULTURA DE TRABAJO DEL PROYECTO DUPONT EN ASTURIAS

La cultura, en su nivel más profundo, está dirigida por valores que comparten las personas de un grupo y que pueden ser muy difíciles de cambiar. En parte porque sus miembros no son conscientes de los muchos valores que realmente les atan.

La cultura de trabajo se observa en los modelos de comportamiento, o en el estilo de una organización que los nuevos empleados se verán alentados a seguir por la propia compañía o por compañeros. Este tipo de cultura sigue siendo difícil de cambiar, pero no tanto como la que implica un cambio de valores personales. Esta es la razón por la que resulta más fácil crear una cultura en una planta nueva que transformar la de una ya existente. Con todo, la cultura de una organización es algo vivo. Puede ser estable, pero no estática, cambia del mismo modo que el entorno.

Las culturas pueden ser débiles o fuertes y pueden tener consecuencias muy poderosas, especialmente cuando son culturas fuertes. Pueden dar a un grupo u organización los medios para tomar una medida rápida y coordinada frente a la competencia o de cara a los clientes. Las culturas también pueden llevar a personas inteligentes a tirarse por un precipicio una tras otra.

La cultura, en fin, no es la «estrategia» o la «estructura» de las organizaciones. Es simplemente «la forma en que nosotros hacemos las cosas aquí». No obstante, la cultura, junto con la estrategia, la estructura, la gente y los sistemas, deben estar alineados para que puedan dar su máximo rendimiento.

La primera, y más importante, parte de la cultura de trabajo en DuPont es que las decisiones se toman al nivel más apropiado de la organización. La toma de decisiones a niveles inadecuados, pasando por alto los recursos locales, desmotiva a los empleados de primera línea, ya que éstos no entienden los objetivos estratégicos, y por tanto debilita la coordinación entre ellos.

En la planta de DuPont Asturias aplicamos el planteamiento del trabajo en equipo. A diferencia de lo que se hace en los círculos de calidad, cada persona es miembro de un equipo y la participación en la toma de decisiones es parte clave de las responsabilidades de cada empleado.

Delegamos la autoridad en la base de la organización, asegurándonos de que, para cada caso, los empleados con más información sean los responsables de la toma de decisiones. Además de delegar la autoridad, la dirección debe definir de forma clara y precisa los roles y responsabilidades que acompañan a cada tarea y establecer instrumentos de medida adecuadas para valorar resultados.

La empresa DuPont tiene un dicho: «Lo que se mide, se hace». La dirección debe asegurarse de que se miden las cosas «adecuadas», de forma que los empleados se enfoquen en ellas. Si se miden los costes de desarrollo, la gente se desarrollará. Si se miden los costes generales y de operación, éstos bajarán. Si se mide la calidad, ésta mejorará.

A título de ejemplo de algunas decisiones en las que los empleados de DuPont Asturias han estado y están involucrados, puedo decirles que son responsables del diseño de su propia cultura de trabajo, de la selección de nuevos empleados, de la selección de los miembros de su propio equipo, del diseño de sus horarios de trabajo, e incluso de la selección de sus propios trabajos.

Hay que dar prioridad a la comunicación, garantizando que los empleados tengan toda la información necesaria para tomar decisiones de forma coherente con los principios de la compañía o del negocio. Para ello, estos principios deben estar

perfectamente definidos y deben ser conocidos y comprendidos por todos los empleados.

No pretendemos que el trabajo en equipo sustituya al liderazgo individual, pero pensamos que la suma de los conocimientos, la experiencia, la inteligencia y el buen criterio del equipo supera al de cualquier individuo. Esto nos conduce directamente a otro principio clave en nuestra cultura de trabajo, lo que llamamos «unidad en la diversidad».

En la mayoría de los casos, no hemos adoptado el sistema tradicional de contratar gente con aptitudes específicas para un determinado trabajo. Por el contrario, hemos buscado personas con un bagaje muy diverso en cuanto a formación, experiencia, edad y sexo. Incluso su origen en la comunidad ha sido un factor que se ha tenido en cuenta. Queremos que nuestros empleados sean una representación de toda la comunidad, y no solamente de un sector o municipio. Hemos empleado gente joven, recién salida de la carrera, y también gente con más experiencia que ha trabajado en diferentes industrias, grandes o pequeñas. Debido a lo anterior existe un porcentaje mucho más alto de mujeres en puestos de trabajo poco tradicionales de la planta.

Lo importante es que la diversidad no es una mera coincidencia en DuPont Asturias, sino un elemento esencial en el diseño del proceso de selección. Tenemos el convencimiento de que la diversidad es un factor clave en el proceso de toma de decisiones, y pensamos que, una vez contratados, se puede dar a los empleados una formación específica para un trabajo concreto.

Por tanto, el siguiente factor clave de nuestra cultura de trabajo es el desarrollo. Creemos que los empleados no son simplemente máquinas o brazos. De hecho, la elevada automatización ha eliminado la mayor parte de los trabajos manuales de nuestra planta.

El valor añadido que nosotros esperamos de nuestros empleados es su capacidad para tomar decisiones. Esperamos que colaboren con sus ideas para mejorar de forma continua nuestro proceso y producto. Para poder lograr eso, debemos ayudarles a desarrollarse, proporcionándoles una formación continua, con experiencias diversificadas y oportunidades de participar en los procesos de mejora, trabajando en equipos y, a menudo, en asuntos sobre los que no tienen ninguna experiencia previa.

El ejemplo más concreto que les puedo dar de esta nueva cultura consiste en que en nuestra planta, diseñada para trabajar veinticuatro horas al día los trescientos sesenta y cinco días del año, y en la que los empleados trabajan según un calendario de turnos rotativos diseñado por ellos mismos; tenemos 5 turnos en vez de los 4 tradicionales. Esto quiere decir que cada día tenemos 3 turnos de 8 horas que cubren las necesidades básicas de producción. Un cuarto turno de descanso y un quinto turno que está en período de formación, de acuerdo con el plan de formación y desarrollo continuo.

Todos los empleados de turno que rotan en este calendario, pueden dedicar un 10%-20% de su tiempo al proceso de formación continua durante toda su carrera profesional en DuPont. Con este sistema no pretendemos tener gente extra o pagar costes laborales superiores a otras organizaciones tradicionales, lo que defendemos es que los empleados flexibles y altamente cualificados sean más productivos y añadan más valor al negocio.

Más que tener «personal extra», es vital tener el tamaño de organización preciso. La organización en la nueva cultura diseñada para el siglo XXI, debe tener «base



cero», con un análisis periódico del nivel de servicios, para asegurarse que los costes están justificados y de acuerdo con las necesidades reales del negocio. Y es que el cliente es en realidad el único que paga nuestros sueldos, y desea pagar sólo por aquellas actividades y empleados que añaden valor al producto ante las necesidades de su negocio.

Además, resulta indispensable mantener una organización reducida, no sólo por razones de eficiencia sino también por cuestión de eficacia. Si hay demasiados niveles, equipos y grupos de apoyo muy grandes, se favorece la burocracia, se impide la toma de decisiones y se genera la necesidad de más apoyo.

La organización de hoy no puede permitirse el lujo de duplicar actividades y todo trabajo debe añadir valor. Es sumamente importante reducir la jerarquía y aumentar la esfera de actividades que cada persona controla. Una jerarquía excesiva, no solamente añade niveles y costes innecesarios, sino que además desmotiva a los empleados.

En DuPont Asturias, hemos ido aún más lejos. No sólo hemos reducido la jerarquía, sino que además hemos eliminado sus símbolos, los organigramas y los privilegios del equipo de dirección. Todo ello se ha hecho para cumplir el objetivo de una organización con «base cero», es decir, con la estructura imprescindible.

Adaptada permanentemente a un entorno comercial que está cambiando continuamente, sin tener que recurrir de forma constante a la contratación o la reducción de plantilla, hemos tenido que modificar sustancialmente nuestra forma tradicional de pensar.

Generalmente, el desempleo, ya sea en una planta, negocio o región, es consecuencia de la falta de flexibilidad para adaptarse a las necesidades cambiantes de los mercados. Desafortunadamente no hay tiempo para largas negociaciones antes de decidir qué hacer.

En los sistemas tradicionales, cuando por fin se realiza un cambio con el propósito de ajustarse a las necesidades de los negocios, normalmente la necesidad ya ha cambiado. En el nuevo siglo, un empleado debe ser flexible para aprender y desarrollarse de forma continua, y debe estar ansioso de aplicar los conocimientos recién adquiridos a las nuevas situaciones. Así, por ejemplo, un empleado puede estar trabajando hoy en producción, mañana en mantenimiento, en construcción, en el laboratorio o en marketing, o quizá se le pida que aplique sus aptitudes a un nuevo producto o negocio. Pese al poco tiempo que llevo en España, conozco ejemplos concretos de estas situaciones que acabo de mencionar, y los seguiré teniendo porque así serán los negocios en el futuro.

Los negocios flexibles tienden a permanecer. Pero incluso en el caso, poco probable, de que el negocio se hunda y cierre, los empleados flexibles y supercualificados que hayan participado en esta nueva cultura de trabajo, serán más competitivos a la hora de encontrar un nuevo empleo.

Otra característica de la nueva cultura de trabajo es que para los empleados es muy importante ser accionistas del negocio en el que trabajan. Deben ser capaces de relacionar su éxito personal con el éxito del negocio de una forma más directa y continua, y no solamente limitarse a presionar para obtener una subida de sueldo y mejores beneficios, hasta que el negocio se hunda y todo el mundo pierda su puesto de trabajo. Esa es una situación de pérdida total para todos: la compañía, sus accionistas, los clientes y los empleados.

En el futuro veremos más ejemplos de empleados que participan como accionistas de las compañías. Ya estamos viendo esta tendencia con empleados que se hacen cargo, en algunas situaciones, de las compañías fracasadas donde trabajan. Veremos más ejemplos de esto, incluso con empresas exitosas que ofrecen a sus empleados acciones como parte de sus paquetes de compensación, y no sólo a sus ejecutivos, sino a todos los niveles.

Hace poco, DuPont ha empezado un plan denominado «shares», en el que todos los empleados a lo largo del mundo han recibido opciones de compra de acciones. Creo que este tipo de programas puede crecer en el futuro, junto con el reparto de beneficios, e incluso es posible que en el futuro parte del sueldo de los empleados dependa de los resultados de la compañía.

Lo mismo pasará con los proveedores, que proporcionarán los servicios según contratos de incentivos, con una parte de sus beneficios dependiendo de su rendimiento, frente a criterios específicos del contrato, o incluso relacionados con el éxito de los negocios que tengan sus clientes. Esto originará la proliferación de alianzas y sociedades en el mundo de los negocios.

La mejora continua está basada en una filosofía que consiste en ser cada vez mejor en lo que hacemos, ya sea en los niveles de rendimiento crítico, en los planteamientos, estructuras, estrategias, sistemas, etc. El fundamento de la mejora continua es el desear y aceptar los cambios. En el pasado, los individuos y los negocios buscaban la seguridad y la comodidad en el trabajo, y para conseguirlo, libraban batallas frente a cualquier cambio. Pero en el mundo actual, la forma más rápida de perder seguridad en el trabajo es resistirse a los cambios.

El pensar con mentalidad internacional y trabajar de forma local es una buena filosofía que nos ayuda a satisfacer las necesidades de los clientes en su propio entorno local. Pero la práctica de diseñar una cultura de trabajo interna acorde con las costumbres locales, puede ser una fórmula válida para un negocio de corta vida, y una mala inversión en la nueva aldea mundial. En efecto, salvo en pequeños nichos, sólo aquéllos con una estrategia global tendrán éxito en mercados mundiales. Nuestra cultura de trabajo debe ser capaz de ayudarnos a competir en este nuevo entorno internacional.

En nuestro nuevo complejo tecnológico en Asturias, he podido comprobar que los empleados son voluntariosos y flexibles y que les estimula el reto y la oportunidad de probar cosas nuevas.

Normalmente podemos observar que las barreras ante un cambio se encuentran en el liderazgo o en la ausencia de éste. Bien sea en la dirección de la empresa, en la de las organizaciones sindicales o en la administración, incluso a veces en todas ellas, y sin un liderazgo eficaz no se puede conseguir un cambio constructivo.

Todos tenemos la oportunidad de dirigir el cambio positivo. La pregunta es: ¿Tenemos la valentía necesaria para hacer las cosas de forma diferente? ¿Estamos dispuestos a asumir los riesgos que implica un cambio de esta magnitud? Creo que el riesgo real no está en intentar algo nuevo y fracasar, siempre podemos hacer un nuevo intento. De hecho, debemos ser capaces de aprender de nuestros errores y compartir activamente el aprendizaje de nuestra experiencia con otros. El riesgo real está en no intentarlo, o en intentar mantener el statu quo, porque este nuevo mundo nos hará rápidamente obsoletos y elegirá nuevos líderes.

### ABSTRACT

This article discusses the new work culture trends, specifically the work culture in the Dupont project in Asturias, a large new technological complex whose anticipate investments amount to one billion dollars.

*Key words:* culture, human resources, motivation.