

Los Tres Trabajos del Futuro

EL TRABAJO DE LAS NACIONES¹

Hacia el capitalismo del siglo XXI

ROBERT REICH

CAP. 14

En la nueva economía internacional, pocas compañías e industrias nacionales compiten con sus pares extranjeras, si con el término "nacionales" nos referimos al lugar donde se hace el trabajo y se agrega el valor. La red mundial se está convirtiendo en algo corriente. Por lo general, tienen sus sedes centrales en un determinado país (muchas en los Estados Unidos), y reciben gran parte de su capital financiero de mismo, pero sus laboratorios de investigación y diseño, sus plantas de producción están diseminadas en Japón, Europa y América del Norte, con fábricas suplementarias en el Sudeste Asiático y en Latinoamérica; centro de marketing y distribución en cada continente; e inversores y prestamistas en Taiwán, Japón y Alemania Occidental, así como en los Estados Unidos. Estas organizaciones universales compiten con otras compañías análogas con sedes centrales en otras naciones. Los frentes de batalla ya no coinciden con las fronteras nacionales.

Básicamente, están surgiendo tres amplias categorías de trabajo, que corresponden a

las tres diferentes posiciones competitivas en las cuales se encuentran los norteamericanos.

Estas mismas categorías están tomando forma en otras naciones. Las denominaremos servicios rutinarios de producción, servicios en persona y servicios simbólico-analíticos.

Los servicios rutinarios de producción abarcan los diferentes tipos de tareas cumplidas por los trabajadores de la "tropa de infantería" del capitalismo americano, en las empresas de alto volumen de producción. Se hacen una tras otra; son una etapa en una secuencia de fases para fabricar productos terminados que luego se comercian en el mercado mundial. Si bien a menudo se las considera como

tareas manuales, también incluyen funciones de supervisión rutinaria desempeñadas por gerentes de bajo y mediano nivel -capataces o encargados, gerentes de línea, jefes de personal y jefes de sección-, y consisten en un control repetitivo del trabajo de los subordinados y en velar por el cumplimiento de los procedimientos operativos estándar.

Los servicios rutinarios de producción se pueden encontrar en muchos sitios dentro de una economía moderna, además de las industrias tradicionales. Se los puede encontrar incluso en las más jóvenes y relucientes empresas de alta tecnología. Pocas tareas son más tediosas y repetitivas que armar los tableros de circuitos para computadoras o componer las claves o códigos de rutina para los programas de software en computación.

Contrariamente a lo que predijeron muchos profetas de la "era de la informática", quienes auguraban con entusiasmo una abundancia de puestos bien remunerados, incluso para la gente con las habilidades más elementales, la dura realidad es que muchas tareas del procesamiento de datos entran fácilmente dentro de esta categoría. Los "infantes" de la economía moderna son las hordas de operadores que, instalados en oficinas apartadas, trabajan en las terminales de las computadoras conectadas con los bancos de datos mundiales. Ellos introducen rutinariamente en las computadoras -o extraen-los datos con las listas de compras y cancelaciones de las tarjetas de crédito, cheques librados, cuentas y correspondencia de los clientes, nóminas de sueldos, listas de pacientes, facturas de internación, fallos judiciales, listas de suscriptores, catálogos, y así sucesivamente. La "revolución de la informática" nos ha hecho ser más productivos, pero también ha generado una enorme acumulación de datos, los cuales deben ser procesados con métodos tan rutinarios como los de las líneas de montaje de una fábrica.

Los empleados de los servicios rutinarios habitualmente trabajan junto con una serie de otras personas que cumplen la misma tarea, dentro de amplios y cerrados espacios. Se orientan en su tarea a través de procedimientos estándar y normas codificadas, e incluso sus jefes son supervisados, a su vez, por personas que

controlan rutinariamente -a menudo con la ayuda de computadoras-cuánto trabajan y con qué esmero lo hacen. Sus salarios se fijan sobre la base de la cantidad de tiempo que trabajan, o su rendimiento laboral.

Estos trabajadores deben saber leer y efectuar cálculos simples. Pero sus virtudes esenciales son la fiabilidad, la lealtad y la capacidad para cumplir las directivas. Para eso basta normalmente con una educación estándar sobre la base de principios tradicionales.

En 1990, los trabajos rutinarios de producción abarcaban cerca de un cuarto de los empleos cubiertos por los norteamericanos, y su cantidad iba en disminución. Aquellos que trabajaban en las industrias metalúrgicas eran en su mayor parte hombres de raza blanca; los operarios de planta o el personal de informática eran en su mayoría gente de color o hispano, y mujeres; sus jefes, varones de raza blanca".

Los servicios en persona, el segundo tipo de función que cumplen los norteamericanos, también comprende tareas simples y repetitivas. Y como en los servicios rutinarios de producción, el empleado cobra en función de las horas trabajadas o el rendimiento laboral; están estrechamente supervisados (como sus jefes), no necesitan haber adquirido demasiada formación (como máximo, un título secundario, o su equivalente, además de cierto entrenamiento vocacional). La mayor diferencia entre un empleado de los servicios en persona y otro de producción rutinaria es que estos servicios se deben proporcionar de persona a persona, y por lo tanto no se prestan a todo el mundo. (Desde luego, este empleado podría trabajar para una organización mundial. Por ejemplo, en 1988, la compañía británica Blue Arrow PLC adquirió Mainpower Inc., que provee servicios de custodia en todos los Estados Unidos. La firma danesa ISS-AS empleaba más de 16.000 trabajadores norteamericanos para la limpieza de oficinas en la mayoría de las principales ciudades de los Estados Unidos.) Estos trabajadores están en contacto directo con los destinatarios finales de su trabajo; sus objetivos

inmediatos

son los clientes específicos y no las barras de metal, las telas o la información. Trabajan solos o en grupos reducidos. Están incluidos dentro de esta categoría los vendedores minoristas, los camareros y camareras, los empleados de hoteles, los conserjes o porteros, los cajeros, los enfermeros y asistentes hospitalarios, las niñeras, los servicios de limpieza domiciliaria los conductores de taxis, las secretarias los peluqueros, los mecánicos de coches, los vendedores de bienes inmuebles, las azafatas de aerolíneas, los fisioterapeutas y -entre los de más rápida expansión los guardias de seguridad.

Los trabajadores de los servicios en persona se supone que deben ser puntuales, fiables y dóciles, como los empleados de los servicios rutinarios de producción. Pero muchos de estos trabajadores deben satisfacer un requisito adicional: tener un trato afable. Tienen que saber sonreír y transmitir confianza y optimismo, incluso cuando se sientan abatidos. Deben ser corteses y serviciales, aun con el más aborrecible de los patrones. Ante todo, tienen que hacer que los demás se sientan cómodos y complacidos. Quizá por eso no sorprenda el hecho de que, tradicionalmente, hayan sido mujeres las que cumplan la mayoría de estas tareas. El estereotipo cultura de la mujer como educadora o formadora le ha abierto incontables oportunidades en' este ámbito.

En 1990, este tipo de servicios comprendía casi el 30 por ciento de los puestos ocupados por los norteamericanos y su número aumentaba a un ritmo acelerado. Por ejemplo, Beverly Enterprises, una simple cadena de residencias geriátricas, que opera en todos los Estados Unidos, empleaba casi la misma cantidad de trabajadores que toda la compañía Chrysler (115.174 y 116.250, respectivamente) - si bien la mayoría de los norteamericanos estaban mucho más informados acerca de esta última. En los Estados Unidos, se crearon durante la década de los ochenta más de 3 millones de puestos dentro de estos servicios "de persona a persona" en los locales de comidas rápidas, bares y restaurantes. Esta cifra supera a la cantidad total de puestos en la producción rutinaria de la industria automotriz, siderúrgica y textil combinadas, que todavía existen en los Estados Unidos hacia el final de la década.

Los servicios simbólico-analíticos, la tercera categoría de puestos, incluye las actividades de los expertos en intermediación estratégica, identificación y resolución de problemas,. Como los servicios rutinarios de producción (y a diferencia de los servicios en persona), los simbólico-analíticos se pueden prestar universalmente y por eso tienen que competir con los prestadores extranjeros, incluso en el mercado norteamericano, pero no se ofrecen al comercio mundial como algo estandarizado. Lo que se comercia son símbolos -datos, palabras, representaciones visuales y orales.

Incluidos dentro de esta categoría están los individuos que se denominan a sí mismos investigadores científicos, ingenieros proyectistas, ingenieros de sistemas, ingenieros civiles, biotecnólogos, ingenieros de sonido, ejecutivos de relaciones públicas, banqueros de inversión, abogados, planificadores de bienes raíces e incluso algunos contadores creativos. También abarca gran parte de la tarea que cumplen los consultores de varias especialidades: management, finanzas, impuestos, energía, agrícolas, armamentos, arquitectura; los especialistas en manejo de información y en desarrollo de las organizaciones, los planificadores estratégicos, los buscadores de talentos y cerebro para las empresas(headunters) y los analistas de sistemas. Además: los publicistas, los estrategas de marketing, los directores de arte, los arquitectos, los cineastas, los guionistas, los editores y escritores, los periodistas, los músicos, los productores de cine y televisión, e incluso los catedráticos universitarios.

Los analistas simbólicos hacen de intermediarios, identifican y resuelven problemas valiéndose de símbolos. Simplifican la realidad con imágenes abstractas que se pueden reordenar, alterar y experimentar con ellas, comunicarlas a otros especialistas y, finalmente, convertirlas nuevamente en una realidad. Para ello se utilizan instrumentos, obtenidos a través de la experiencia. Los instrumentos pueden ser algoritmos matemáticos, argumentos legales, tácticas financieras, principios científicos, observaciones psicológicas acerca de cómo persuadir o entretener,

métodos inductivos o deductivos, o cualquier otro tipo de técnica para resolver problemas.

Algunas de estas tácticas revelan de qué manera desplegar más eficazmente los recursos, o los activos financieros, o bien cómo ahorrar tiempo y energías. Otras tácticas llevan a nuevos descubrimientos: prodigios tecnológicos, argumentos legales innovadores, nuevas campañas publicitarias para convencer a la gente de que ciertos pasatiempos han llegado a ser una necesidad vital. Y otros recursos más -de sonidos, palabras, imágenes- que apuntan a distraer a los destinatarios o hacerles reflexionar más profundamente sobre sus vidas, o sobre la condición humana.

Como los trabajadores rutinarios de la producción, los analistas simbólicos rara vez establecen un contacto directo con los destinatarios de su labor. Sin embargo, otros aspectos de su tarea son muy diferentes de los que caracterizan a los empleados de producción. Los analistas simbólicos a menudo tienen socios o colegas en lugar de jefes o supervisores. Sus ingresos pueden variar de vez en cuando, pero no están en relación directa con la cantidad de tiempo o esfuerzo que invierten. El ingreso depende, más bien, de la calidad, originalidad, destreza y oportunidad, y surge de lo que ellos identifican y resuelven. Sus carreras no son lineales ni jerárquicas; pocas veces siguen una trayectoria bien definida, hasta llegar progresivamente a los niveles más altos de responsabilidad e ingresos. De hecho, los analistas simbólicos pueden asumir grandes responsabilidades y disfrutar de una próspera situación a una edad más bien temprana. De mismo modo, pueden perder influencia e ingresos si no son suficientemente hábiles para innovar y crear sobre la base de su experiencia acumulativa, aun cuando sean veteranos.

Estas personas generalmente trabajan solas o en pequeños equipos, los cuales pueden estar conectados con grandes organizaciones, inclusive con redes mundiales. El trabajo en equipo, por lo general, es un aspecto crítico. En vista de que ningún problema o solución se puede definir por anticipado, el intercambio frecuente e informal de opiniones contribuye a asegurar el mejor uso de los conocimientos y

descubrimientos, y su evaluación crítica inmediata.

Cuando no conversan con sus compañeros de equipo, los analistas simbólicos se sientan junto a los terminales de computadora: examinan las palabras y las cifras, las desplazan, las cambian, prueban nuevas expresiones y guarismos, formulan y comprueban hipótesis, o planean estrategias. También pasan largas horas en reuniones o conversaciones telefónicas, en viaje y en los hoteles, asesoran, dictan conferencias, dan instrucciones, hacen negociaciones. Periódicamente entregan informes, planes, proyectos, borradores, memorandos, esquemas, propuestas, manuscritos.

Las condiciones físicas en las cuales trabajan los analistas simbólicos son sustancialmente diferentes de las de los trabajadores rutinarios y los prestatarios de servicios personales. Por lo general trabajan en lugares reservados y decorados con gusto, en edificios altos rodeados de pulcros jardines.

El producto final a menudo es la parte más fácil. La cantidad de tiempo y el coste (y con ello el valor real) se determina al conceptualizar el problema, entrever la solución y planear su ejecución.

La mayor parte de estos analistas son graduados de las carreras terciarias o universitarias; muchos también poseen títulos de posgrado. La gran mayoría son varones, pero la proporción de mujeres va en aumento, y entre ellos hay una pequeña pero creciente cantidad de gente de color. En total, los analistas simbólicos cubren no más del 20 por ciento de los puestos en los Estados Unidos. La proporción de trabajadores norteamericanos que entran dentro de esta categoría se ha incrementado considerablemente desde la década de los cincuenta (según mis cálculos, no más del 8 por ciento de los trabajadores norteamericanos se podían calificar como analistas simbólicos a mediados de siglo), pero el ritmo de crecimiento disminuyó en los años ochenta -aun cuando ciertas especialidades analíticas, como los fondos de inversión y la asesoría jurídica, cobraron impulso.

Estas tres categorías de tareas cubren más de tres de cada cuatro puestos laborales en los Estados Unidos. Entre los restantes figuran los trabajadores rurales, los mineros y otras personas que trabajan en la explotación de yacimientos naturales, quienes en conjunto representan menos del 5 por ciento de los trabajadores norteamericanos. Los demás son principalmente empleados públicos (que incluyen a los maestros de las escuelas públicas), empleados de las industrias reguladas (como los empleados de los servicios públicos), y profesionales pagados por el gobierno (ingenieros que trabajan en los sistemas de armamentos y médicos de los programas médico- asistenciales del gobierno: Medicaid y Medicare);

Algunas categorías de empleos tradicionales -gerentes, secretarias, vendedores, etcétera se superponen con más de una de estas nuevas categorías funcionales. Es necesario destacar que las categorías tradicionales datan de una época en la cual la mayoría de las tareas estaban tan estandarizadas como los productos que contribuían a crear. Dichas categorías ya no resultan muy útiles para determinar qué hace realmente un individuo en su puesto, ni cuánto es posible que gane por eso. Solamente algunas de las personas que están clasificadas como "secretarias" prestan servicios personales, como concertar citas y servir café. Mientras un tercer grupo de "secretaria" cumplen funciones de analista simbólico en estrecha cooperación con la tarea de sus jefes. El hecho de clasificarlas a todas como "secretarias" es una interpretación errónea de sus muy diferentes funciones en la economía.

Del mismo modo, las tareas de "ventas" pueden entrar dentro de cualquiera de los tres grupos funcionales: algunos vendedores simplemente llenan los pedidos; otros invierten la mayor parte de su tiempo en servicios personales, y algunos se ocupan de la identificación de problemas -no muy lejos de lo que hacen los consultores de management más cotizados.

Las tareas de los programadores de computación (una de las categorías recientemente incorporadas- a la lista de ocupaciones estándar) también son variadas: pueden planear códigos de rutina, resolver dificultades "en persona" para clientes en particular, o traducir complejas especificaciones funcionales en software.

El hecho de que una categoría de trabajo se clasifique oficialmente como "profesional" o "gerencial" tiene poca conexión con la función que su ocupante realmente desempeña dentro de la economía mundial.

No todos los profesionales son analistas simbólicos. Algunos abogados pasan toda su vida laboral haciendo cosas que la gente común podría calificar como intolerablemente monótonas, girando siempre en torno de los mismos testamentos, contratos y divorcios, en los cuales sólo cambian los nombres.

La definición "trabajador profesional" se superpone significativamente con nuestra definición de analista simbólico (aunque, como veremos, no todos "analistas simbólicos son profesionales, y no todos los profesionales son analistas simbólicos). Sass reveló que en 1988 los trabajadores profesionales abarcaban el 20% de la clase trabajadora norteamericana.

Ciertos gerentes no asumen más responsabilidad que anotar quién llega tarde por la mañana, y cerrar con llave la oficina al retirarse. (Me han contado de catedráticos universitarios que han dado la misma conferencia durante treinta años, mucho después que sus cerebros se atrofiaran, pero no creo en esas historias.) Evidentemente, ninguno de estos profesionales es un analista simbólico.

Tampoco todos los analistas simbólicos son profesionales. En el viejo sistema económico estandarizado, un "profesional" era alguien que había adquirido un particular dominio del conocimiento. El conocimiento existía previamente, listo para ser adquirido. Había sido registrado en polvorientos volúmenes o codificado según reglas y fórmulas precisas. Una vez que el principiante había absorbido debidamente el conocimiento y había aprobado el examen que testimoniaba su "asimilación", el status profesional le era conferido automáticamente, por lo general a través de una ceremonia con indumentarias y boato adecuadamente medievales. A continuación, el profesional estaba autorizado a estampar algún título después de su apellido, colgar un diploma en la pared de su oficina, inscribirse en la asociación profesional, asistir a las reuniones anuales en Palm Springs y buscar afanosamente a sus clientes con un mínimo de evidente avaricia.

Pero en la nueva economía -con innumerables problemas sin identificar, soluciones inexploradas y medios desconocidos para ponerlas en práctica-la adquisición de los viejos dominios del conocimiento no es suficiente para garantizar un buen ingreso. Si bien no es importante, todavía es necesario. Los analistas simbólicos a menudo pueden recurrir a un cúmulo de conocimientos con sólo oprimir una tecla de la computadora. Hechos, códigos, fórmulas y reglas son fácilmente accesibles. Mucho más valiosa es la capacidad de utilizar eficaz y creativamente ese conocimiento. Tener un título profesional no garantiza ese conocimiento. Una formación profesional en la cual se ha enfatizado la adquisición rutinaria de ese conocimiento sobre el pensamiento original puede inhibir dicha capacidad.

¿Cómo se puede describir entonces lo que hacen los analistas simbólicos? No es fácil.

Toda vez que el status, la influencia y los ingresos de estos analistas tienen poco que ver con las categorizaciones formales o los títulos, su función puede parecer enigmática a las personas que trabajan fuera de una red empresarial y a las que no están familiarizadas con la verdadera función de un analista simbólico dentro de las mismas. El análisis simbólico abarca procesos de reflexión y comunicación, antes que una producción tangible. Los alcances de esta tarea pueden resultar difíciles de transmitir. Al responder a la pregunta "¿Qué hiciste hoy, papá?", no siempre es instructivo, o particularmente ejemplar, contestar que uno ha pasado tres horas conversando por teléfono, cuatro horas en reuniones, y el resto del tiempo con la vista fija en una pantalla de computadora, tratando de resolver un problema.

Algunos analistas simbólicos le asignan un título a sus funciones que no aclara nada, pero al menos suena como si les otorgara una autoridad independiente. Las viejas jerarquías se han desechado, pero un nuevo lenguaje ha comenzado a perpetuar las prácticas, consagradas por el tiempo, de usar los títulos como expresión de status.

He aquí una muestra. Agregue cualquier término de la primera columna a alguno de la segunda, y luego agregue ambos términos a cualquiera de la tercera columna, y tendrá una función que es posible atribuir a un analista simbólico.

Ingeniero	de Planeamiento	Financiero
Director	de Administración	Creativo
Diseñador	de Procesamiento	de Comunicaciones
Coordinador	de Desarrollo	de Sistemas
Consultor	de Estrategia	de Proyectos
Gerente	de Política	de Negocios
Asesor	de Utilización	de Recursos

No obstante, en la organización "chata" de las empresas de alto valor existen sutiles diferencias de categoría para los analistas simbólicos. El status real es inversamente proporcional a la importancia del título o cargo. Dos términos significan un cierto grado de autoridad. (La segunda o tercera columna se eliminan, dejando una más simple y elegante combinación como "Ingeniero de Proyectos" o "Director Creativo".) Sobre los analistas simbólicos más meritorios -que ejercen una influencia mayor sobre sus pares dentro de la red recae el más alto honor: un título formado por un solo término de la primera columna seguido de adjetivos honoríficos, como "Senior" "Ejecutivo" o "Principal". El analista se convierte en Traductor Senior", Coordinador Ejecutivo", o "Asesor Principal", ya no por sus largos años de servicio, o por el impecable acatamiento de las rutinas, sino por su especial destreza para negociar, identificar y resolver problemas.

Hace años, los jóvenes ambiciosos y afortunados ascendían en las escalas jerárquicas empresariales con predecible facilidad. Cuando ingresaban en una compañía central, comenzaban, por ejemplo, como segundo asistente de marketing. Después de cinco años aproximadamente subían a la categoría de primer asistente, y de allí en adelante continuaban la escala ascendente. Cuando se incorporaban a un estudio jurídico, a una consultora o a una compañía financiera, se iniciaban como asociados, después

de cinco u ocho años ascendían a socio junior, y luego a socio senior, socio gerente y finalmente la cumbre.

Ninguna de estas predecibles etapas requería un pensamiento original. En realidad, una imaginación particularmente creativa o crítica hasta podía ser peligrosa para el desarrollo de la carrera, especialmente si se formulaban preguntas del tipo subversivo, como "¿No estamos enfocando mal el problema?" o "¿Por qué lo hacemos de esta manera?" o más peligroso aun, "¿Cuál es la razón de ser de esta organización?" La carrera más segura era el camino más fiable, y este ya había sido lo suficientemente transitado por otros previamente, de modo que no se podía fallar.

Desde luego, todavía existen lugares apartados dentro de las organizaciones donde los progresos en la carrera son secuenciales y predecibles. Pero los más jóvenes se sienten cada vez menos atraídos por esas situaciones, y tampoco desean transitar por los caminos conocidos. No les interesa. En la nueva economía mundial, aun los puestos más importantes de las organizaciones más prestigiosas son vulnerables a la competencia mundial cuando consisten en rutinas fácilmente emulables. La única verdadera ventaja competitiva estriba en la habilidad para identificar, intermediar y resolver problemas.