

LA IMPORTANCIA DE LA PARTICIPACIÓN EN EL TRABAJO COMO DETERMINANTE DE LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

M. Teresa Espí Guzmán

Departamento de Sociología

Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea

1.- INTRODUCCION

Hoy por hoy, todos los expertos coinciden en señalar que el logro de una mayor competitividad es el principal reto que tiene ante sí la empresa española. Esto significa que la empresa necesita una mayor *capacidad para lograr un producto en condiciones de calidad, precio, diseño, prestaciones, servicios, etc. suficientemente buenas y generando con ello un coste que le permita ser rentable*. Esta definición, aportada por Alvarez y Ruesga¹⁸, acierta al identificar los dos componentes de la competitividad, al igual que aciertan otros autores, entre los que podemos citar a García Echevarría¹⁹. Para éste último la competitividad implica una *buena utilización de los potenciales de cada empresa, logrando al mismo tiempo las prestaciones que en ese momento precisa el mercado*.

El que ambas definiciones hagan mención a los resultados y a la utilización de los potenciales o la rentabilidad empresarial supone aceptar que la competitividad empresarial exige tanto la obtención de los resultados que demanda el mercado -la habitualmente denominada "eficacia empresarial"-, como una relación óptima entre tales resultados y los recursos empleados -lo que habitualmente se denomina "eficiencia empresarial" o bien "productividad" si se hace referencia específica a los distintos recursos empleados por la empresa: capital, tecnología o trabajo-²⁰.

Asumido este doble requisito de la competitividad empresarial y pensando en el factor trabajo o los Recursos Humanos -por emplear una terminología más propia de la

¹⁸ Alvarez y Ruesga (1992, p. 74)

¹⁹ García Echevarría (1989, p. 10)

²⁰ Garmendia (1993, p. 103)

Sociología de la empresa-, es obvio que una estrategia tendente a aumentar su productividad consiste en reducir el denominador de la relación: resultados/recursos. Es decir, reducir los costes que este factor genera y que dependen de variables tales como: la estructura salarial, el salario directo e indirecto, el importe de la seguridad social a cargo de la empresa, la conflictividad, el absentismo, etc. De esta forma puede lograrse una mayor productividad, al mismo tiempo que se incide sobre un resultado concreto: el precio. Ahora bien, aún cuando este planteamiento sea probablemente el más extendido y aceptado por los distintos agentes económicos y políticos en nuestro país, resulta no sólo parcial, sino también relativamente inadecuado en el contexto de mercado actual. Esta relativa inadecuación obedece a que, junto al precio, el mercado exige cada vez en mayor medida otros resultados -la calidad, el diseño, las prestaciones o el servicio- cuya mejora es ajena a esta estrategia de control de costes.

Teniendo en cuenta esta diversidad de resultados demandados, tiene sentido pensar que existe una segunda forma de mejorar la relación entre resultados y recursos empleados, y que consiste precisamente en *incrementar todos los resultados demandados, manteniendo el mismo volumen de recursos empleados*. En el contexto de esta segunda posibilidad, es, si cabe, más necesario trabajar con variables de actitudes, relaciones sociales, normas y valores de grupo, cultura de empresa, etc., en la medida en que -para un volumen dado de personal- contribuyen ampliamente a la mejora de los resultados de trabajo que, junto al precio, determinan hoy por hoy la competitividad empresarial.

Evidentemente esta segunda estrategia supone admitir un importante condicionamiento de lo social sobre la competitividad empresarial; lo cual, aunque no sea el planteamiento más generalizado, tampoco es algo ajeno al estudio teórico de esta temática. Un autor tan tradicional en el campo de la gestión empresarial como Chester Barnard²¹ ya sostenía en 1959 que la eficiencia - entendida como la cobertura de los objetivos particulares de los individuos que colaboran- es requisito para la eficacia - entendida a su vez como el logro de objetivos conocidos de la acción cooperadora-. Igualmente en el área de la Sociología, Talcot Parsons²² al identificar los prerequisites funcionales de todo sistema social, señala entre otros: la consecución de los objetivos de las distintas unidades contributivas, la integración o coordinación entre las distintas unidades del sistema y la estabilidad normativa, o lo que es lo mismo, el conocimiento y la motivación por parte de los miembros hacia los valores y expectativas organizacionales.

²¹ Barnard (1959, p. 77 y 78)

²² Parsons (1952)

En un intento de lograr un Clima social que facilite la mayor contribución del elemento humano a los distintos resultados de trabajo -cantidad, calidad, diseño, servicio, etc.-, se viene observando a lo largo de las últimas décadas una tendencia a sustituir rasgos de burocratización -rigidez y jerarquía- en la estructura empresarial y la Organización de trabajo por otros de flexibilidad y participación.

Bien es cierto que esta tendencia es más clara en un ámbito de intención teórica y en empresas de fuera de nuestras fronteras -el 26% de las 1000 mayores empresas en USA utilizan el trabajo en equipos como sistema de organización laboral²³- que en la práctica cotidiana de la empresa española²⁴.

A pesar de que en este último ámbito llevamos más de 20 años observando experiencias en empresas que introducen Círculos de Calidad, Grupos Autónomos de Trabajo, principios de Enriquecimiento del Trabajo, y más recientemente empresas que tratan de adaptarse a modelos de Organización Horizontal²⁵ o que introducen Equipos de Trabajo, buscando así su mayor competitividad, es necesario reconocer que estas actuaciones distan mucho de ser mayoritarias, que su desarrollo no siempre es fácil y peor aún, que no siempre es exitoso. Sin embargo, ello no impide que desde ámbitos teóricos se continúe defendiendo la participación con opiniones como la expresada por Navarro y otros en un reciente estudio sobre las causas estructurales de la crisis en la industria manufacturera en la CAPV: "la falta de una gestión de Recursos Humanos que contemple la participación, no quedándose en una mera gestión de relaciones laborales, ha dificultado una estrategia empresarial competitiva"²⁶.

En esta situación aparentemente confusa, hemos realizado un estudio empírico²⁷ de cara a conocer la contribución a resultados que realmente están proporcionando los modos de participación laboral más desarrollados en el contexto empresarial español, los requisitos y limitaciones que rodean a tales contribuciones. En él ha sido analizada, de una manera genérica y a través de diferentes modelos formales de Organización de trabajo y Estilo de mando, la participación en el contexto inmediato del puesto de trabajo, en las decisiones y control de la tarea realizada por el individuo. De esta forma pretendemos aportar una información sobre este tema útil al empresario que se plantea la posibilidad de

²³ Rodríguez (1994, p. 10)

²⁴ Martín (1993, p. 18)

²⁵ Ostroff y Smith (1993, p. 5 y sgts.)

²⁶ Navarro y otros (1994, p. 18)

²⁷ Espí (1993)

implantar alguno de estos modos de participación como forma de mejorar la competitividad de su empresa.

2.- HIPOTESIS

La hipótesis de trabajo admite una relación positiva entre este tipo de participación y los resultados de trabajo -rendimiento, calidad, flexibilidad, etc.-. Dicha relación positiva se explica fundamentalmente por el supuesto efecto favorable que la participación en la gestión de la propia tarea ejerce sobre el Clima social de la empresa²⁸ y la capacitación del trabajador.

Dentro de este planteamiento general, la consideración y estudio de diferentes modelos de Organización del trabajo y Estilo de mando participativos nos ha llevado a admitir posibles diferencias de requisitos de implantación y contribuciones existentes en cada caso. Tales diferencias se plantean genéricamente en torno a la idea de que cuanto más amplia sea la participación -mayor autonomía y responsabilidad asuman los trabajadores, más extendida esté en el contexto de trabajo habitual, mayor sea el número de personas implicadas, etc.- mayor será su repercusión favorable sobre el Clima social y los resultados de trabajo, al mismo tiempo que más compleja será su implantación en la empresa.

3.- METODOLOGIA

3.1.- Muestra

El estudio se ha realizado en torno a cinco casos de empresas industriales dedicadas a la elaboración y montaje de accesorios de automóvil en un caso, productos de

²⁸ Apoyándonos en el concepto de Clima organizacional definido por Hansen y Wernerfelt (1989, p. 401), el "Clima social de la empresa" es utilizado a lo largo del estudio como un concepto aglutinador del estado de ánimo y la disposición individual y grupal de los miembros de la organización; se considera producto de su percepción y abstracción de los distintos elementos organizacionales -tanto formales como informales-; y se admite su repercusión sobre la conducta que posteriormente desarrollen esas personas. De esta forma, dentro del concepto "Clima social" tienen cabida variables de satisfacción, motivación laboral, identificación con la empresa e integración entre compañeros y con respecto al mando.

consumo en dos de ellos y maquina herramienta, maquinaria pesada y grandes instalaciones en otros dos. Todas ellas son líderes en su sector específico.

En un intento de describir de una forma somera, pero al mismo tiempo recogiendo los datos más relevantes de las empresas estudiadas, podemos decir que el denominado Caso 1 es un centro de trabajo perteneciente a una S.A. multinacional situado fuera de la CAPV. Cuenta con una plantilla de 2.300 trabajadores, en su mayoría hombres y con una media de cualificación laboral baja. En él se fabrica un producto en serie, mediante un sistema taylorista de trabajo en cadena, lo que da lugar a puestos de trabajo repetitivos, con un escaso contenido funcional, decisional y de relaciones, los cuales se sitúan bajo la dirección y control de un mando que puede ser calificado de paternalista.

En este contexto general y desde hace unos 14 años, este centro de trabajo utiliza un sistema de "Grupos de trabajo", totalmente extendidos entre la plantilla. Son grupos integrados por trabajadores de diferente nivel jerárquico y especialidad funcional, creados puntualmente a iniciativa de la jerarquía con el fin de tratar y solucionar un problema concreto señalado por ésta. Su capacidad de decisión depende en cada caso del nivel jerárquico en el que se sitúan las personas que forman el grupo, el cual normalmente se disuelve una vez solucionado el problema. Esta forma de trabajo en equipo e incipiente participación fue desarrollada entre otras razones con el fin de crear las condiciones de actitudes, relaciones y conocimientos necesarios para implantar Círculos de Calidad.

Este segundo modo de participación fue implantado hace 7 años, siguiendo las pautas habitualmente exigidas: carácter voluntario, formación técnica y social de trabajadores y mandos que van a estar implicados, reuniones periódicas al margen del trabajo habitual, capacidad de sugerencia y ausencia de remuneración adicional por participar en los Círculos. La extensión de este sistema en el referido centro de trabajo ha dado lugar a que en la actualidad existan 13 Círculos en los que participan aproximadamente 100 trabajadores del área de producción. No puede decirse que se trate de un "amplio sistema de participación", ni por la proporción de plantilla en él implicada, ni por el grado de autonomía que asumen los trabajadores. Sin embargo, su existencia nos ha permitido contar con trabajadores con una doble experiencia: en tareas rutinarias y no participativas y en una actividad "al margen" de su trabajo habitual que aporta un mayor contenido funcional, decisional y de relaciones a la labor realizada por el trabajador. Precisamente esta doble experiencia, las opiniones y datos aportados por estas personas ha sido en este caso la base del estudio realizado.

El denominado Caso 2 corresponde a un centro de trabajo perteneciente a una empresa cooperativa de la CAPV. Posee una plantilla de 190 trabajadores de baja cualificación laboral y de los cuales un 35% son mujeres. En él se fabrica un producto en serie, utilizando desde su creación en el año 79 un sistema de Grupos Autónomos de Trabajo.

De acuerdo con el mismo, el proceso de producción se divide en fases completas que se asignan a grupos de número variable -en torno a 9 trabajadores-. Jerárquicamente el grupo depende del Jefe de área con quien se relaciona a través del Portavoz, elegido de forma rotatoria por y de entre los miembros del grupo. El Grupo, a través de su Portavoz, propone las tareas que desea asumir y, una vez que el Jefe de área ha decidido al respecto, ambas partes negocian la forma de realizarlas. Funcionalmente es habitual que asuma tareas de aprovisionamiento, reglaje y pequeño mantenimiento, control de calidad, organización y distribución interna de tareas, rotación de puestos, organización del tiempo de trabajo, etc. De esta forma se logra que los puestos individuales no presenten la rutina propia de un trabajo en serie, que su contenido funcional, decisional y de relaciones y coordinación entre compañeros sea alto. Al mismo tiempo se consigue una relación con el mando muy próxima y abierta.

Frente a este sistema de participación, utilizado desde la creación del centro de trabajo y que hoy en día afecta a todos los trabajadores del área de producción, la mayor parte del personal posee experiencia de trabajo en cadena adquirida a lo largo de sus años de pertenencia a otros centros de la misma empresa, y en los que el sistema taylorista era el habitualmente utilizado. De nuevo, por lo tanto, nos hemos basado en la doble experiencia y las opiniones aportadas por estas personas para realizar nuestro estudio en este caso.

El denominado Caso 3 corresponde a una empresa cooperativa situada en la CAPV. Cuenta con una plantilla de 320 trabajadores, en su mayoría hombres y con una media de cualificación laboral elevada. En ella se lleva a cabo la elaboración y el montaje de un producto en unidades individualizadas. A excepción de una corta experiencia a finales de los 70 de organización del trabajo mediante tecnología de grupos que asumían sus propias competencias -y que fracasó tanto por razones económicas como técnicas-, el trabajo formalmente se organiza asignando un escaso contenido funcional y decisional a los puestos individuales. Ahora bien, circunstancias propias del caso dan lugar a una realidad laboral bien distinta.

En primer lugar, el hecho de que cada unidad de producto sea diferente hace que la rutina de trabajo sea escasa. En segundo lugar hay que tener en cuenta que la empresa sólo realiza la elaboración de piezas especialmente críticas y el montaje de las instalaciones, subcontratando todo lo que es trabajo standard. Ello hace que la cualificación y especialización laboral exigidas sean altas. En estas condiciones el contenido funcional y la complejidad de los puestos son también altos -prácticamente se trata de puestos artesanales-, el contenido decisional es elevado -el trabajador organiza y decide acerca de su propia tarea-, al igual que lo es el contenido de relaciones -la coordinación y comunicación entre puestos es fundamental en elaboración y sobre todo en montaje-. El trato del mando es abierto y próximo, si bien las condiciones y cualificación del trabajo hacen que su actitud sea escasamente cooperadora así como escaso su papel en cuanto a determinación y control del trabajo realizado.

Se trata en suma de una tercera situación en la que es la experiencia de los trabajadores en una situación laboral que, por las razones vistas, resulta ampliamente participativa lo que ha servido de base al estudio realizado.

El denominado Caso 4 es una empresa S.A. de carácter familiar y situada en la CAPV. Su plantilla alcanza los 230 trabajadores, en su mayoría hombres y con una media de cualificación laboral baja. Al igual que en el caso anterior, en ella se elabora y monta un producto en unidades individualizadas. Ahora bien, un trabajo que básicamente es muy parecido al del caso anterior da lugar en la práctica a una realidad laboral muy diferente, por el hecho de que en esta empresa, junto a las labores de trabajo especializado y montaje, se realiza todo el trabajo de elaboración de piezas standard. De esta forma conviven en la empresa puestos de elaboración absolutamente rutinarios y con un escaso contenido funcional y de relaciones, con otros puestos de elaboración especializada y de montaje con una gran variedad, complejidad funcional y una gran carga de coordinación mutua y relaciones. Ambos casos coinciden sin embargo en un escaso contenido decisional de los puestos, si bien el mando desarrolla un trato abierto, cooperador y permitiendo una importante independencia en la ejecución de tareas.

A diferencia de los casos anteriores es ésta una situación en la que la experiencia y opiniones aportadas por los trabajadores proceden de una situación laboral mínimamente participativa. Ello nos ha permitido disponer del contrapunto necesario para analizar y valorar los datos de situaciones de trabajo participativas.

Por último el denominado Caso 5 corresponde a un centro de trabajo perteneciente a una S.A. multinacional y situado en la CAPV. Su plantilla es de 230 trabajadores, en un 66% mujeres y con una media de cualificación laboral baja. En este centro de trabajo se lleva a cabo el montaje de un producto en serie. Ahora bien, el carácter rutinario de un trabajo de este tipo se ve aumentado por el hecho de utilizarse un sistema del tipo MTM²⁹ en la Organización del trabajo. Con ello se da lugar a puestos con un contenido absolutamente repetitivo, mínimamente funcional y con una carencia total de capacidad de decisión y control sobre la propia tarea. La coordinación mutua necesaria para realizar las tareas es nula, si bien el tipo de trabajo permite una amplia relación informal. Por su parte, el trato dispensado por el mando es rígido, muy despersonalizado, mínimamente cooperador y totalmente autoritario.

De nuevo, por lo tanto, es la experiencia de unos trabajadores acerca de una situación laboral carente de participación lo que, como contrapunto a los primeros casos planteados, nos ha permitido llevar a cabo la contrastación de la hipótesis planteadas.

3.2.- Obtención de los datos

Sobre estos cinco casos hemos realizado un estudio cualitativo, ya que esta metodología es la que mejor responde a nuestra intención de conocer la relación entre participación en la gestión de la propia tarea y resultados de trabajo, comprender la naturaleza y las razones de tal relación, así como los requisitos y limitaciones para su logro³⁰. Los datos manejados han sido obtenidos mediante entrevistas en profundidad con los Directores de personal y formación de las distintas empresas, mediante entrevistas de grupo con los trabajadores y mediante el análisis documental de Memorias, publicaciones internas, documentos de trabajo, etc. facilitados en su mayor parte por las propias empresas.

Del análisis en profundidad de los distintos casos y de su comparación mutua derivan los datos que paso a exponer a continuación.

²⁹ El sistema de trabajo conocido como MTM -medida de tiempos y movimientos- corresponde a una aplicación extrema del concepto taylorista de organización del trabajo. Basado en una descomposición absolutamente pormenorizada de los movimientos necesarios para la realización de cada operación dentro del proceso productivo y en una medición precisa del tiempo exigido por cada movimiento, su aplicación exige que el trabajador, al realizar la tarea, ejecute constantemente los mismos movimientos y con la misma cadencia de tiempo. Esta organización técnica del trabajo va normalmente unida a un sistema de remuneración a prima calculado a partir de los tiempos standard de producción. Con ello, la superioridad del MTM reside en que evita movimientos "inútiles" que hacen más lento el proceso o que perjudican a la calidad del mismo.

³⁰ Ruiz Olabuénaga y Ispizua (1989, p. 21)

4.- DISCUSION Y CONCLUSIONES

De forma general, la evidencia aportada por los casos estudiados confirma la hipótesis relativa a la favorable incidencia de la participación en la gestión de la propia tarea sobre los resultados de trabajo y consiguientemente la competitividad empresarial. Ahora bien, a partir de esta primera idea, la información disponible permite concretar y explicar con mayor detalle esta relación positiva entre participación y resultados.

4.1.- Incidencia de la participación laboral sobre los resultados de trabajo

De acuerdo con los referidos datos, puede decirse que *el contenido del puesto de trabajo: la tarea realmente realizada por el individuo y la autonomía de que dispone para ello -es decir, el carácter participativo del trabajo- condiciona, en mayor medida que otros elementos tales como el contexto de relaciones sociales entre compañeros o incluso la actitud cooperadora del mando, los resultados de trabajo y en especial el resultado de calidad.* Se trata de primera una afirmación en la que se recogen dos ideas que requieren un comentario diferenciado: la primera de ellas resalta la importancia del carácter participativo, frente a otros elementos del puesto de trabajo, como factor condicionante de resultados; y la segunda señala que es la calidad el resultado de trabajo especialmente condicionado por dicha participación.

Comenzando por la primera de ellas, es necesario indicar que la diferenciación del carácter participativo frente a otros elementos del puesto de trabajo adquiere significado si consideramos que en todo puesto cabe distinguir un contenido funcional, otro decisional y un tercero de relaciones. Esta consideración procede de una concepción del puesto de trabajo a partir de los siguientes conceptos de Organización de trabajo y Estilo de mando.

La Organización de trabajo es entendida como *la subdivisión* de las actuaciones necesarias para la construcción de un determinado producto en una serie de operaciones más o menos complejas, *la atribución* a una o más personas de las operaciones surgidas de tal división y *la coordinación* de las unidades resultantes, en su aspecto tanto técnico como humano. De esta forma, la Organización de trabajo da lugar a los roles que deben desempeñarse para la realización de tareas así como a las interrelaciones necesarias para

su correcto desarrollo³¹, lo que, en consecuencia, permite distinguir en todo puesto de trabajo:

- 1) un conjunto de actividades a realizar, diferenciadas a su vez en:
 - 1.1) actividades con contenido estructural o vertical diferente: planificación, ejecución y control, y
 - 1.2) actividades con contenido horizontal: secuencia de operaciones de la misma naturaleza
- 2) un conjunto de relaciones a mantener

Por su parte, el Estilo de mando es entendido como el ejercicio de una influencia, por encima de la capacidad que su cargo le confiere, en relación al grupo de subordinados y de cara a conseguir los resultados de trabajo. Para ello, y a través de la influencia ejercida, el mando ha de facilitar técnicamente el trabajo, motivar o enfatizar las metas y facilitar la interacción entre sus subordinados. De esta forma, se admite que el Estilo de mando es algo más que una distribución dada de competencias. Junto a ello, las relaciones interpersonales: el comportamiento o trato que dispense a sus subordinados y la actitud de apoyo o cooperación que desarrolle son aspectos del mando igualmente fundamentales para el logro de los objetivos exigidos³²

Ambos conceptos de Organización de trabajo y Estilo de mando permiten considerar, tal como decíamos anteriormente, que en todo puesto de trabajo existe un triple contenido: funcional -secuencia de operaciones de igual naturaleza-, jerárquico -grado de competencias asumidas-, y de relaciones -entre compañeros y con respecto al mando-.

Sobre esta base, la evidencia disponible pone de manifiesto que, en general, a medida que los trabajadores asumen puestos con mayor contenido funcional, decisonal y de relaciones reconocen sentir una mayor satisfacción y motivación intrínseca -interés hacia el trabajo porque en sí mismo resulta más interesante-, una mayor capacitación y presión personal hacia la tarea, una mejor relación con el mando y una mayor dificultad de relaciones entre compañeros. Asimismo reconocen que, como consecuencia de todo ello, mejora la calidad de la tarea realizada.

Analizando las razones y explicaciones dadas a tales resultados se observa que la mayor satisfacción laboral -la preferencia por este tipo de trabajo- obedece a la menor

³¹ Alcaide Castro (1982, p. 16)

³² Deci, Connell y Ryan (1989, p. 580).

rutina en la ejecución de tareas, a que se sienten más capacitados para realizarlas, tienen más conocimientos, el trato que reciben por parte del mando es mejor, perciben que el resultado de trabajo depende de su esfuerzo, tienen más libertad para actuar, etc. Es decir, la mayor satisfacción laboral obedece a que el mayor contenido funcional, decisional y de relaciones les permite obtener las denominadas compensaciones superiores o intrínsecas de trabajo.

La mayor motivación intrínseca es debida a que los trabajadores conocen y entienden mejor la labor que realizan, su relación con otras tareas, las razones por las que se toman determinadas decisiones, sienten que su esfuerzo determina sus resultados de trabajo, así como que realizando su tarea obtienen una serie de compensaciones a las que dan valor. Se manifiestan así los tres factores de los que, de acuerdo con la Teoría de las Expectativas³³, depende la motivación laboral: capacitación laboral, vinculación entre trabajo y compensaciones y apreciación de las compensaciones a obtener.

Paralelamente, estas personas manifiestan que el mayor contenido funcional, decisional y de relaciones les hace sentir una mayor presión personal hacia su tarea: el trabajo es más complicado, difícil y estresante. Se sienten responsables y eso les resulta negativo, les crea problemas. Curiosamente, sin embargo, esta doble situación de interés y presión personal hacia la tarea tiene como consecuencia el que ésta se haga mejor: están más atentos y por lo tanto hacen las cosas de una mejor manera.

En un plano social, el cambio en las relaciones con el mando es atribuido por los trabajadores al mayor y mejor trato existente cuando no es éste el que asume todas las decisiones y el control de la tarea. Entre compañeros, en cambio, y aunque se reconoce que también el trato es muy frecuente y próximo, los propios trabajadores señalan la dificultad de tener que tomar conjuntamente decisiones sobre temas que directamente les afectan -la asignación de tareas entre trabajadores, la rotación de éstos entre puestos de trabajo, los aspectos y resultados de trabajo que pueden ser objeto de remuneración, etc.-, o de que sean los propios compañeros los que se controlen entre sí. Y ello hasta el punto de que cuando se dan tales circunstancias las relaciones se hacen más tensas y difíciles.

Visto en su conjunto, este cambio en las relaciones con el mando y los compañeros puede perfectamente entenderse siguiendo el modelo de conflicto

³³ De acuerdo con la Teoría de las Expectativas (Vromm, 1964), el trabajador sólo estará motivado hacia su tarea si: a) se siente capacitado para obtener los resultados que se le exigen, b) vincula tales resultados a la obtención de compensaciones y c) tales compensaciones no le resultan indiferentes.

interpersonal propuesto por March y Simon³⁴. De acuerdo con el mismo, la mejora en la relación entre trabajadores y mando obedece a la mayor frecuencia en el trato así como a su menor dependencia mutua. Al mismo tiempo entre compañeros, y aunque el trato y consiguiente proximidad de objetivos es mayor, también aumenta la proximidad y visibilidad entre puestos y la dependencia mutua. Junto a ello, hay que tener en cuenta que cuanto mayor es el carácter participativo del trabajo, menor es la importancia del mando como elemento de referencia y, por lo tanto, más difícil una definición homogénea de las posiciones y los intereses de los trabajadores respecto a esta posición de mando. De esta forma, las relaciones entre compañeros, situados ahora en unas posiciones sociales más diferentes, mutuamente más dependientes y sin un mando "enemigo común" que aune sus intereses, devienen necesariamente más complejas. Ahora bien, también en este caso, esta mayor presión y dificultad de relaciones entre compañeros contribuye a que el trabajador esté más atento a su tarea y que, por lo tanto, haga mejor las cosas.

Este análisis de las razones dadas por los trabajadores permite considerar que, aunque de forma general, estos resultados de Clima social -actitudes, relaciones sociales- y de trabajo que hemos ido mencionando hasta el momento se produzcan a medida que el puesto de trabajo presente un mayor contenido funcional, decisonal y de relaciones, no todos estos aspectos inciden en la misma medida sobre tales resultados. Por el contrario, las razones y explicaciones dadas por los propios trabajadores permiten considerar que es la actuación personal del trabajador, la tarea que él mismo realiza y las decisiones que toma lo que hace que aumente su conocimiento de la tarea y su capacitación personal, que obtenga las aludidas compensaciones inmateriales y que sea más evidente la relación entre su actuación y la obtención de compensaciones, determinándose así una motivación hacia la tarea mayor que en el supuesto de sea el mando o cualquier otra persona la que coopere, ayude o tome las decisiones. Igualmente son las competencias asumidas por el trabajador las que determinan los sentimientos de responsabilidad y presión personal hacia su tarea.

En lo referente a las relaciones con compañeros y mandos y al margen de que el mayor trato tenga siempre un efecto favorable, es el grado de competencias asumidas por el trabajador lo que determina su dependencia respecto al mando o los compañeros y la importancia del mando como elemento de referencia y unificador de intereses entre compañeros, condicionando así el mayor o menor conflicto vertical u horizontal que

³⁴ De acuerdo con March y Simon (1981, p. 130), existirá conflicto interpersonal o intergrupal en la medida en que: a) sea escaso el trato y las relaciones mutuas ya que, en estas condiciones, el desconocimiento mutuo facilitará la distancia entre los objetivos e intereses particulares, b) exista la necesidad de tomar decisiones conjuntas que sitúen a los individuos o grupos en una posición de dependencia mutua respecto a algún recurso limitado.

pueda producirse. Todo ello nos lleva a afirmar que es el aspecto decisional del puesto, el grado de competencias asumidas por el trabajador lo que condiciona las actitudes personales de motivación y sentimiento de presión hacia la tarea, la capacitación laboral del individuo, el grado de conflictividad en las relaciones entre compañeros y con el mando y, como consecuencia de todo ello, la calidad del trabajo realizado.

En relación a esta mejora de la calidad y tal como se indicaba en la afirmación con que comenzábamos este apartado, cabe insistir en que es específicamente éste el resultado de trabajo más claramente favorecido por la participación en la gestión de la propia tarea.

Como consecuencia del grado de competencias que asume y tal como hemos ido viendo hasta ahora, el trabajador se siente más interesado y personalmente presionado hacia su tarea, más capacitado y reconoce una mayor tensión y presión entre compañeros. Todo ello hace que ponga más atención, que le interese su labor, que no trabaje tan a la ligera, tan despreocupadamente como cuando las decisiones y el control los asume alguien normalmente situado en un nivel superior de la jerarquía. De esta forma, y tal como reconocían tanto los trabajadores como los directivos entrevistados, mejora la calidad de la tarea realizada. No se trabaja más, pero se trabaja mejor.

Contrariamente al concepto tradicional de motivación instrumental -interés hacia el trabajo como medio de obtener compensaciones- y que favorece una mayor rendimiento o cantidad de producto obtenido, la participación en la gestión de la propia tarea facilita una motivación de carácter intrínseco -interés hacia una tarea atractiva en sí misma-; motivación que, junto a la mayor capacitación laboral, la mayor presión personal y entre compañeros, facilita la calidad del producto obtenido.

4.2.- Contribución a resultados de trabajo por parte de diferentes modos de participación laboral

La mejora de la calidad ha sido un resultado observado en los tres casos estudiados en los que se da un mayor contenido decisional del puesto de trabajo: en el Caso 1, donde se utilizan Círculos de Calidad -sistema inicialmente concebido para lograr este resultado-; en el Caso 3, donde la participación no es una característica de la Organización de trabajo y el Estilo de mando formalmente establecidos, sino que es consecuencia de la elevada cualificación laboral de los empleados; y en el Caso 2, donde se utilizan Grupos Autónomos de Trabajo -sistema diseñado en el contexto de la

Democracia Industrial Escandinava y que en su origen persigue reducir la alienación personal, dar mayor libertad al elemento humano en el trabajo, manteniendo unos niveles aceptables de rendimiento y rentabilidad³⁵. Es decir, la mejor calidad es un resultado ligado a la participación en la gestión de la propia tarea, y ello con independencia de que el modelo de participación persiga o no tal resultado y de que tal participación sea o no un rasgo propio de la Organización de trabajo y el Estilo de mando formalmente empleados.

Ahora bien, dentro de esta relación general y con referencia a lo que son modelos formales de Organización del trabajo y Estilo de mando participativos, los datos disponibles ponen de manifiesto ciertas diferencias en cuanto a la manera en que cada uno de los modelos estudiados -Círculos de Calidad y Grupos Autónomos de Trabajo- contribuye al referido resultado de calidad.

En lo relativo a la incidencia que cada uno de ellos tiene sobre el Clima social de la empresa, los datos disponibles muestran que los Círculos de Calidad favorecen la motivación laboral, aunque de una forma relativamente restringida: únicamente los trabajadores que intervienen en los mismos (en este caso, menos del 7% de la plantilla de producción) manifiestan un mayor interés y sólo hacia la labor que realizan en los Círculos (minoritaria respecto al trabajo cotidiano). Su actitud respecto a la labor habitual prácticamente no se ha modificado. Por el contrario, en los Grupos Autónomos, toda la plantilla de producción está implicada en los mismos, desarrollando un mayor interés hacia el conjunto de su tarea habitual.

El sentimiento de presión y responsabilidad personal también es mucho más claro en los Grupos Autónomos, donde la participación se desarrolla en torno al trabajo habitual, dando así lugar a un contexto funcional, decisonal y de relaciones del puesto más complejo que el sistema de Círculos de Calidad.

La relación entre compañeros que intervienen en el sistema participativo es bastante más complicada y conflictiva en los Grupos Autónomos y por razones ya mencionadas con anterioridad: mayor dependencia mutua para tomar decisiones relevantes, mayor visibilidad entre puestos, el carácter personal, directo y no formal de las relaciones, pérdida de protagonismo del mando, etc. Todos estos elementos tienen una menor presencia en los Círculos de Calidad y, en consecuencia, la relación entre circuilistas no presenta esa dificultad y tensión mutua.

³⁵ Emery y Thorsrud (1976, p. 11).

Puede señalarse sin embargo que en este caso la relación se complica entre trabajadores circelistas y no circelistas. Entre ellos se produce una cierta diferenciación, distancia y desconocimiento mutuo, lo que dificulta la proximidad de objetivos y puntos de vista necesaria, de acuerdo con el referido modelo de conflicto interpersonal propuesto por March y Simon, para reducir el conflicto mutuo.

Ahora bien, al margen de esta última circunstancia, se observa que los elementos de actitudes y relaciones determinantes de la calidad adquieren mayor presencia con ocasión de los Grupos Autónomos de Trabajo.

A la vista de esta diferencia de resultados, parece bastante evidente que *en el caso de Círculos de Calidad, la actitud personal hacia el trabajo -motivación laboral- y las relaciones interpersonales con compañeros y mando (circelistas o no) son relevantes en la medida en que, tal como se verá más adelante, forman parte del Clima social cuya estabilidad es necesaria para la puesta en marcha y continuidad del sistema (son grupos voluntarios). Pero que una vez que su funcionamiento se produce, la mejor calidad obedece a razones fundamentalmente técnicas: las ideas aportadas por el Círculo y su efecto al aplicarlas al proceso de trabajo en la empresa.*

Por el contrario, *en el caso de Grupos Autónomos, donde la calidad no es un resultado específicamente buscado mediante el sistema de participación, son los resultados de Clima social -motivación laboral, presión personal hacia la tarea, conflicto y presión entre compañeros- producidos por ésta, los que directamente contribuyen a su mejora.*

4.3.- Condiciones y limitaciones a la participación laboral como condicionante de los resultados de trabajo

Se ha visto hasta el momento que el Clima social a que da lugar la participación en la gestión del propio trabajo encierra resultados de actitudes y relaciones sociales de carácter tanto positivo -motivación intrínseca, cohesión entre trabajadores y mando- como negativo -presión personal, tensión entre compañeros-. A pesar de que todos ellos contribuyen a una mejora de la calidad, la presencia de resultados negativos no deja de tener su riesgo, pues a partir de un cierto nivel pueden compensar la mencionada ventaja de mayor calidad o, incluso, pueden poner en peligro la estabilidad del contexto social de la empresa; estabilidad necesaria para la continuidad de los sistemas formales de participación en la gestión de la propia tarea. Por este motivo reviste especial importancia

el cumplimiento de determinados requisitos, sobre todo durante el proceso de implantación de la participación laboral. Ello permite una reducción de los mencionados resultados negativos en materia de presión personal y relaciones mutuas, facilitando el contexto social estable exigido para la continuidad del sistema y así la mejora en la calidad de trabajo.

El estudio realizado tuvo presente en todo momento la importancia del cumplimiento de los referidos requisitos de implantación, máxime tras el reconocimiento por parte del Director de la A.E.C.C.A.³⁶ de que, "en esto de los Círculos de Calidad no es cierto que no se pierda nada con intentarlo"³⁷. Haciendo extensivo este comentario al conjunto de sistemas formales de participación en gestión de la propia tarea podemos decir que el fracaso en su implantación conduce a una situación peor a la existente antes del proyecto: desilusión y desconfianza por parte de los trabajadores, además de una pérdida de tiempo y dinero para todos.

En los casos estudiados el cumplimiento de estos requisitos fue suficiente para no poner en peligro la continuidad de los distintos sistemas de participación. No se trató sin embargo de un cumplimiento óptimo: en ellos se han observado problemas y dificultades durante los procesos de implantación y desarrollo, de los cuales precisamente deriva la evidencia que nos permite tratar aquí esta cuestión.

En lo relativo al Clima social de la empresa y de acuerdo con prácticamente todos los expertos en la materia, un primer requisito imprescindible es contar con el apoyo de la Dirección. Tal apoyo no sólo debe existir, ha de ser además explicitado de forma que el trabajador lo perciba; y no puede limitarse a una expresión o discurso formal, ha de traducirse en actuaciones concretas, tales como la disposición de los medios necesarios, atención a las demandas de los trabajadores, reconocimiento a su labor realizada, aceptación de sus propuestas, etc.

Ahora bien, si ésta es la ida general, conviene señalar que la importancia del comportamiento de Dirección varía con las circunstancias propias de cada caso. Un estudio comparado de los Casos 1 y 2 muestra que en el primero de ellos: una gran S.A. multinacional que utiliza desde hace 7 años Círculos de Calidad, los trabajadores no expresan prácticamente ninguna crítica respecto a la actuación y el apoyo recibido por la Dirección de la empresa. Por el contrario, en el Caso 2: una cooperativa que utiliza desde

³⁶ A.E.C.I.C.A. son las siglas de la Asociación Española de Círculos de Calidad

³⁷ Esteller (1991, p. 3)

el año 79 Grupos Autónomos de Trabajo, los empleados manifiestan un importante descontento respecto a la actuación de Dirección. Según sus propias palabras, ésta les hace pensar que la Dirección implantó el sistema de Grupos Autónomos pensando únicamente en los intereses económicos de la empresa, perjudicando así la situación de trabajo de sus empleados, como si éstos no le importasen. A partir de ello, lo único que ha hecho ha sido "lavarse las manos" siempre que éstos han tenido que enfrentarse a problemas de trabajo.

Frente a esta situación cabe considerar que los Grupos Autónomos dan lugar a una situación de trabajo y relaciones bastante más compleja que los Círculos de Calidad. Ello exige, si cabe, una mayor atención y apoyo por parte de la Dirección. Al mismo tiempo, en este caso de empresa cooperativa y por razones de cultura y tradición empresarial, es lógico pensar que los empleados esperasen de sus directivos bastante más que los empleados de la gran S.A. multinacional, más acostumbrados a un trato jerarquizado y normalizado. Consecuentemente, en la empresa cooperativa ha concurrido una doble circunstancia -elevadas expectativas y complejidad del sistema participativo- que ha podido contribuir a que el apoyo recibido no haya sido considerado suficiente. Por el contrario, en la S.A., la ausencia de esta doble circunstancia ha podido determinar una valoración mucho más positiva de la actuación de la Dirección. Todo ello nos permite admitir que *el apoyo por parte de la Dirección de la empresa será más necesario a medida que sea mayor la complejidad laboral y de relaciones a que da lugar el sistema participativo, así como cuanto mayores sean las expectativas de los trabajadores al respecto.*

Un segundo requisito imprescindible es la preparación del mando para adaptarse a una situación de trabajo en la que la distribución de competencias y las relaciones a desarrollar difieren de las habituales en un trabajo jerarquizado. En relación a ello y con referencia a los Círculos de Calidad, comunmente se acepta que es necesaria la preparación tanto de los mandos circelistas como de los que no van a intervenir directamente. Ello forma parte de la necesaria adaptación del conjunto de la organización a la filosofía de los Círculos de Calidad, sin la cual la credibilidad y continuidad del sistema queda en entredicho.

Este ha sido un primer problema sufrido en relación a la figura del mando por la empresa denominada Caso 1, pero no el único. Junto a él, el comportamiento de los mandos pertenecientes a los Círculos de Calidad también ha presentado problemas y por un motivo extremadamente contrario: actuar de una forma que ha sido interpretada como de favoritismo hacia sus subordinados directos por parte de trabajadores no circelistas. Por ello es necesario señalar que *la formación dada a los mandos ha de estar también*

orientada a evitar comportamientos en mandos circelistas que puedan ser interpretados como discriminatorios. Y ello ya que de producirse esta interpretación se añade un elemento perjudicial más a la de por sí crítica relación entre compañeros circelistas y no circelistas.

Un tercer requisito en materia de Clima social es que el trabajador que va a participar esté interesado en la tarea que va a realizar -intrínsecamente motivado-: ha de encontrar en ella las compensaciones y los retos que le "compensen" de las mayores complicaciones y dificultades que un trabajo participativo implica.

Hablar de motivación intrínseca implica hablar de que el trabajador tiene que saber "a que se va a enfrentar": la verdad del trabajo que se le va a asignar. Para ello, *una información veraz sobre lo bueno y lo malo que le espera es imprescindible.* Es importante no crearle expectativas exageradamente favorables. Si ésto ocurre, tal como pudimos observar en el Caso 2, el trabajador se introducirá en una situación que, por inesperada, le resultará más negativa de lo que objetivamente es; lo cual únicamente facilitará el fracaso del sistema. Supone también hablar de que el trabajador se tiene que sentir capaz de realizar la tarea que se le va a encomendar. Para ello *es necesario suministrarle una formación técnica y relativa al comportamiento individual y grupal* que le prepare para afrontar los inconvenientes de esta índole que pueden derivar de la participación en el trabajo. De esta forma no solo aumentará su capacidad percibida, sino que se pueden reducir tanto la frecuencia de los inconvenientes como el alcance de su negativa repercusión. Y por último implica hablar de que *el trabajador tiene que valorar compensaciones inmateriales de trabajo.* En este sentido, todos los casos estudiados ponen de manifiesto que es frecuente que el trabajador valore ciertos aspectos inmateriales de un trabajo participativo: variedad, aprendizaje, autonomía, etc., pero rechace la responsabilidad y los inconvenientes que lleva aparejada (de hecho, hemos comentado anteriormente que el sentimiento de presión y responsabilidad hacia la tarea es uno de los inconvenientes de la participación más habitualmente señalados en los casos estudiados).

Aceptando esta posibilidad, el requisito a cumplir es que el trabajador no busque únicamente compensaciones materiales -tenga un interés meramente instrumental por el trabajo-. Si realmente la situación es ésta, tal como ocurría en nuestro Caso 5, la empresa debe pensar que tiene a su alcance otros resultados de Clima Social -satisfacción laboral, motivación instrumental, integración entre compañeros- y de trabajo -rendimiento-. Incluso una mayor calidad es posible mediante la utilización de mejoras técnicas: contratos de calidad con proveedores, análisis modal de fallos y defectos, sistema cero

defectos, etc. Ahora bien, los métodos a emplear no deben facilitar la participación del trabajador en la gestión de su propia tarea, puesto que su continuidad y éxito en estas condiciones es escasamente probable.

Las condiciones técnicas de trabajo son un cuarto elemento a considerar en la medida en que pueden no resultar compatibles con el modelo de participación que se pretende utilizar. Ello ha sido evidente en los casos estudiados. Así en el Caso 1, los Círculos de Calidad presentan dificultades de compaginación temporal con el trabajo en cadena; dificultades que aún no han podido ser definitivamente resueltas por la empresa. Igualmente, al estudiar el Caso 3 se vio como los Grupos Autónomos de Trabajo tampoco son un sistema de trabajo adecuado en situaciones en que cada unidad de producto exige una utilización diferente en el tipo y tiempo de maquinaria. En el año 76 esta empresa trató de implantar este sistema de trabajo creando grupos que dieran cabida a las tareas y maquinaria que componen un proceso completo de producción. Sin embargo, con el tiempo se demostró que ello sólo contribuía a infrautilizar la capacidad productiva del conjunto. De hecho, la empresa hubo de volver a crear secciones de máquinas homogéneas, de forma que cada pieza siga su propio itinerario o que cada grupo de montaje se forme adaptándose a las necesidades de cada caso.

Una suficiente estabilidad económica es por último un requisito necesario, tanto para la implantación como para la continuidad de cualquier sistema de participación formal en gestión de la producción. Las razones, derivadas principalmente del estudio de los Casos 2 y 3 son varias: a) Estos sistemas de Organización de trabajo participativa exigen una fuerte inversión en su implantación, inversión que la empresa puede no estar en condiciones de realizar si atraviesa por problemas económicos. b) Exigen asimismo un contexto de actitudes y relaciones estable, lo cual suele ser difícil de mantener en situaciones económicamente problemáticas. c) Exigen un apoyo y atención constante por parte de la Dirección, actitud que puede verse dificultada por la necesidad de que ésta centre toda su atención en resolver los problemas económicos más inmediatos. d) Por último, los problemas económicos no sólo dificultan técnicamente el trabajo de los empleados: dificultan las labores de planificación y organización del trabajo en los Grupos Autónomos o los Círculos de Calidad. También contribuyen a una menor motivación laboral debido a la sensación de inestabilidad o movilidad en el empleo que muchas veces acompañan a tales problemas.

5.- BIBLIOGRAFIA

- ALCAIDE CASTRO, M. (1982): *Las nuevas formas de organización del trabajo. Un análisis sobre su viabilidad*. Akal Universitaria. Madrid.
- ALVAREZ, C. y RUESGA, S. (1992): "Relaciones laborales y competitividad en la economía española". En RUESGA, S.- *Economía y trabajo*. Pirámide. Madrid.
- BARNARD, Ch. (1959): *Las funciones de los elementos dirigentes*. Instituto de Estudios Políticos. Madrid.
- DECI, E. L., CONNELL, J. P. y RYAN, R. M. (1989): "Self-determination in a work organization". *Journal of Applied Psychology*. Vol 74. Nº 4. pp. 580-590.
- EMERY, F. y THORSRUD, E. (1976): *Democracy at work. The report of the Norwegian industrial democracy program*. Martinus Nijhoff Social Sciences Division. Leiden.
- ESPI GUZMAN, M.T. (1993): *La participación como determinante de la eficacia empresarial: contexto y condiciones de su influencia*. Tesis Doctoral. Universidad del País Vasco. Bilbao.
- ESTELLER, J. (1991): *El futuro de los Círculos de Calidad en España*. Ponencia presentada al VII Congreso nacional de Círculos de Calidad. Madrid.
- GARCIA ECHEVARRIA, S. (1989): *El reto empresarial español. La empresa española y su competitividad*. Díaz de Santos. Madrid.
- GARMENDIA, J.A. (1993): "Gestionar la organización en sistema". En GARMENDIA, J.A. y PARRA LUNA, F.- *Sociología industrial y de los recursos humanos*. Taurus Universitaria. Madrid.
- HANSEN, G.S. y WERNERFELT. B. (1989): "Determinants of firm performance: The relative importance of economic and organizational factors". *Strategic Management Journal*. Vol 10. pp 399-411.
- MARCH, J.G. y SIMON, H.A. (1981): *Teoría de la organización*. Ariel. Barcelona.
- MARTIN HERNANDEZ, A. (1993): "La experiencia empresarial española de los grupos de trabajo". *Capital Humano*. Nº 57. pp 14-20.
- NAVARRO, M. y otros (1994): *La crisis en la industria manufacturera en la CAPV. Aspectos estructurales*. Manu Robles-Arangiz Institutua. Bilbao.
- OSTROFF, F. y SMITH, D. (1993): "La organización horizontal". *Harvard Deusto Business Review*. Nº 4. pp. 4-19.
- PARSONS, T. (1952): *The social system*. Tavistock. Londres. (Edición en castellano: *El sistema social*. Alianza, Madrid, 1988).
- RORIGUEZ, J.M. (1994): "Trabajo en equipo. Una nueva organización de trabajo". *Capital Humano*. Nº 67. pp. 10-13.
- RUIZ OLABUENAGA, J.A. e ISPIZUA, M.A. (1989): *La descodificación de la vida cotidiana. Métodos de investigación cualitativa*. Deusto. Bilbao.

VROOM, V.H. (1964): *Work and Motivation*. Wiley & Sons. New-York.