

UNIVERSIDAD DE CANTABRIA
Departamento de Administración de Empresas

LOS CIRCULOS DE CALIDAD
COMO FORMA DE PARTICIPACION DIRECTA
EN EL TRABAJO:
EVOLUCION Y PERSPECTIVAS EN ESPAÑA.

TESIS DOCTORAL

presentada por:

ANTONIO MARTIN HERNANDEZ

Dirigida por:

Dr. D. JOSE MARIA LARREA GAYARRE

Santander, 1991

INDICE

INDICE

	<u>Página</u>
INTRODUCCION	12
1. Justificación de la investigación	13
2. Agradecimientos	20
I. CULTURA DE LAS ORGANIZACIONES	
Y PARTICIPACION	21
1.1. Culturas organizativa	22
1.1.1. Concepto de cultura organizativa	22
1.1.2. Cultura organizativa y entorno	
social	26
1.2. Contenido del concepto de	
democracia industrial.....	32
1.2.1. Capitalismo y democracia	36
1.2.2. Funciones y disfunciones de	
la Democracia Industrial	42
1.3. La participación en la empresa.....	46
1.3.1. Concepto de participación	
en la empresa	46
1.3.2. Diversas acepciones de la	
participación en el trabajo	48
1.3.3. Modelos de participación	
en la empresa	55
1.3.4. Participación directa e indi-	
recta	59

1.4. La cultura organizativa española.....	6
1.4.1. El desarrollo industrial	
español	64
1.4.2. La participación en España	
desde el punto de vista jurídico	66
1.4.3. Los empresarios españoles	70
1.4.4. Las motivaciones de los obreros	
en España	74
1.4.5. Los sindicatos en España	77
1.4.6. La Propuesta Sindical	
Prioritaria	85
1.4.7. Modelo de conflicto de intere-	
ses entre empresarios y traba-	
jadores.....	88
1.4.8. La negociación colectiva en	
España	92
1.4.9. Resumen de las características	
organizacionales españolas	94
1.5. Exigencia de cambio cultural para	
la participación	98
1.5.1. Importancia del cambio	
cultural	98
1.5.2. Cambio cultural y organiza-	
ción de recursos humanos.....	103
1.5.3. Concreción del cambio cultural.	110
1.5.3.1. Enfoque sociotécnico	111
1.5.3.2. Desarrollo Organizacional ..	113

II. LOS CIRCULOS DE CALIDAD	119
2.1. Antecedentes históricos.....	120
2.2. La cultura organizacional japonesa...	124
2.2.1. La mentalidad japonesa	127
2.2.2. El estilo de organización japonés. La Teoría Z	130
2.2.3. El trasplante de la cultura organizacional japonesa	133
2.3. Concepto de círculo de calidad.....	136
2.4. Filosofía de los círculos de calidad.	138
2.5. Objetivos de los círculos de calidad	142
2.6. Implantación de los círculos de calidad.....	147
2.6.1. Organización y estructura de los círculos	147
2.6.2. Técnicas e instrumentos de trabajo	155
2.6.3. Implantación de los círculos de calidad	164
III. OTRAS FORMAS GRUPALES DE PARTICIPACION	
EN EL TRABAJO	172
3.1. Introducción	173
3.2. Los grupos de desarrollo	175
3.3. Grupos semiautónomos	180
3.4. Equipos de mejora	183
3.5. Take forces.....	184

IV. ESTUDIO EMPIRICO	185
4.1. Planteamiento de hipótesis.....	186
4.2. Metodología de la investigación.....	187
4.2.1. Encuesta por correo a circu- listas. Análisis de los cír- culos activos existentes en España.....	188
4.2.1.1. Razón de la encuesta a cir- culistas	188
4.2.1.2. Plan de muestreo	190
4.2.1.3. Técnica utilizada en la encuesta a circulistas	193
4.2.1.4. Elaboración del cuestionario a circulistas	195
4.2.2. Visitas y entrevistas a empresas e instituciones	198
4.2.2.1. Entrevistas personales.....	198
4.2.2.2. Asistencia a Congresos y Seminarios	201
4.2.2.3. Entrevistas en Asesorías externas	202
4.2.2.4. Observación documental ...	203
4.2.3. Proceso de elaboración de resultados	203

V. EMPRESA Y CIRCULOS DE CALIDAD EN ESPAÑA...	205
5.1. Los círculos de calidad en España.	
Funcionamiento de los círculos activos según sus miembros. In- formación recibida de los cuestio- narios	206
5.1.1. Distribución de los círculos de calidad en España	206
5.1.1.1. Número de círculos de de calidad	206
5.1.1.2. Sector al que pertenece la empresa	209
5.1.1.3. Situación económica y labo- ral de las empresas en las que están implantados los círculos activos	210
5.1.1.4. Miembros que tienen los círculos	212
5.1.1.5. Areas en las que residen círculos en la empresa.....	213
5.1.1.6. Tiempo de funcionamiento de los círculos de calidad	214
5.1.2. Formación de los circuilistas.... ..	217
5.1.2.1. Formación académica	217
5.1.2.2. Formación en cuanto a téc- nicas de trabajo en grupo...	219
5.1.2.3. Utiles y técnicas de tra- bajo más empleados	221

5.1.3. El liderazgo en los círculos.... ..	222
5.1.3.1. ¿Quién es el líder? El mando directo o no de los miembros	222
5.1.3.2. Sistema de elección del líder	224
5.1.3.3. Capacidad del líder de representar al círculo	225
5.1.3.4. Capacidad del líder de estimular participación	226
5.1.4. Productividad de los círculos.....	227
5.1.4.1. El sistema de reuniones ...	227
5.1.4.2. Ambiente de los círculos de calidad	229
5.1.4.3. La producción de ideas	231
5.1.4.4. Variación observada en el nivel de productividad	237
5.1.4.5. Variación observada en el nivel organizativo del tra- bajo	238
5.1.5. Expectativas de los círculos	239
5.1.5.1. Nivel de integración en la empresa que ofrecen los círculos	239
5.1.5.2. Variación observada en el grado de participación en la empresa	240

5.2.3. Persistencia del modelo taylorista de liderazgo	269
5.2.4. Desconocimiento a nivel institucional	270
5.2.5. Inconvenientes para el éxito de los círculos de calidad en España	272
5.3. Los grupos voluntarios se acoplan a nuestra cultura peor que los grupos cuya participación es obligada	276
5.3.1. La existencia de otros grupos	276
5.3.2. Los círculos de calidad dentro de un programa de Calidad Total	278
5.4. Condiciones para la implantación de los círculos de calidad en España.	279
VI. CONCLUSIONES	283
ANEXOS	289
ANEXO N.1: CUADROS VARIABLES CIRCULISTAS	290
ANEXO N.2: CENSO DE CIRCULOS DE CALIDAD EN ESPAÑA. EMPRESAS PERTENECIENTES A LA A.E.C.C.	303

ANEXO N.3: PROCEDENCIA DE LOS CUESTIONARIOS	
RECIBIDOS EN EL ESTUDIO EMPIRICO	306
ANEXO N.4: MODELO DE CUESTIONARIO DISTRI-	
BUIDO ENTRE CIRCULISTAS	308
ANEXO N.5: ASPECTOS FORMALES Y ACCESORIOS	
DEL CUESTIONARIO	312
BIBLIOGRAFIA	316

INTRODUCCION

1.-Justificación y objetivos de esta investigación

Los acontecimientos económicos, políticos y sociales que se suceden en los últimos tiempos, están provocando un cambio en el mundo actual que afecta, en gran medida, a las organizaciones, y llevan aparejados nuevas relaciones y formas de organización del trabajo que conviene analizar con detenimiento. Estos acontecimientos van a requerir de las organizaciones empresariales una mayor adecuación a las necesidades sociales y exigirán de las empresas, por esta razón, mayor dinamismo, rentabilidad y competitividad.

Las sociedades desarrolladas actuales han cambiado radicalmente de estrategia respecto a los comienzos de la revolución industrial, por cuanto lo importante no es producir en gran cantidad, sino que tienen que ofrecer a sus clientes, en cada momento, la calidad óptima de sus servicios, que responda con precios, plazos, condiciones y especificaciones a sus deseos. "Las condiciones de trabajo, la calidad de vida del trabajo en el futuro próximo, serán el resultado del diseño actual de los sistemas productivos, condicionado, en contextos sociales precisos, por culturas industriales y características de las relaciones laborales que darán lugar a la elección de opciones decisivas sobre tecnologías, organización del trabajo y ritmo, forma y participación de los actores sociales en el cambio deseado"; (J.J.Castillo, 1987, 390)

Todo este panorama impulsa a las empresas hacia unas nuevas formas de organizar el trabajo que conducen a una nueva consideración del factor humano, que con este planteamiento cobra un nuevo sentido: "Antes solía dársele al factor trabajo una tercera parte del valor en el resultado final de un negocio; las otras dos se asignaban a la tecnología y al capital respectivamente. Hoy, cada vez más, se tiende a pensar más que esa proporción no recoge adecuadamente el peso del elemento humano, que en la realidad es mucho mayor" (Riesgo, 1988, 9).

Y es por lo que las ciencias sociales, entre ellas la Sociología, se preocupan por el estudio del desarrollo en el tratamiento del hombre en la empresa, analizando las tendencias hacia una mayor humanización en la misma. Esta nueva consideración, 'más humana', permite que se debatan temas como cultura de empresa, satisfacción, motivación, participación en el trabajo, integración en la empresa ..., temas éstos que eran menos planteables en tiempos pasados y en organizaciones de corte taylorista.

Corresponde cuestionarse, desde esta perspectiva, los procedimientos para llevar a cabo este nuevo estilo de 'management'; un estilo que debe tener en cuenta las características culturales del ámbito externo y las exigencias culturales internas de la empresa, así como el modelo de democracia industrial imperante en cada país. De esta manera, las formas de integración del personal en la empresa se modificarán dependiendo de todas estas

variables y del carácter participativo que tengan las organizaciones empresariales. Todo esto supone una labor mucho más compleja que lo que en teoría se presentaría, tal y como se podrá constatar en este trabajo.

Dentro de este nuevo modelo de organización, se observa, que muchas empresas, sobre todo las multinacionales, han optado por potenciar el trabajo grupal, como una vía más de participación del personal en la empresa, y que colabora con su integración en la misma: los grupos semiautónomos en Suecia y los círculos de calidad en Japón son ejemplos de ello.

Los círculos de calidad, o grupo de personas que trabajan en una misma zona y que se reúnen voluntaria y periódicamente para resolver problemas en su trabajo, son los más novedosos y motivo en los últimos años de numerosos estudios. En España son relativamente recientes ya que se empezaron a implantar a principios de la década de los ochenta por impulso de las multinacionales, y como efecto contaminativo del éxito alcanzado en otros países, entre ellos, Japón. Los empresarios españoles han intentado encontrar en los círculos de calidad una herramienta eficaz para afrontar el cambio hacia una organización más acorde con las exigencias actuales de competitividad; pero posiblemente no han tenido en cuenta su aplicación a la cultura de sus empresas. La importancia del estudio de los círculos de calidad en España, radica, por tanto, en esta doble consideración: Por un lado, los empresarios pretenden presentarlos como indicadores de técnicas de

trabajo y participación grupales avanzadas; por otro, se observa que su desarrollo en nuestro país, después de diez años desde la implantación del primer círculo, no parece que haya sido exitoso, lo que puede hacer indicar que su implantación no haya sido correcta en las empresas españolas.

Estas razones son las que han llevado a la realización de una investigación encaminada a indagar la eficacia de los círculos de calidad como método participativo grupal en las organizaciones en España, y a examinar los rasgos culturales que posibilitan, o impiden, la participación de los trabajadores en la empresa por este procedimiento. Interesa conocer, por otra parte, si se trata de una moda pasajera o realmente tienen vocación de permanencia y solidez dentro del panorama cultural de las empresas españolas.

Esta investigación también va a permitir analizar la evolución de la cultura organizativa española y los comportamientos y actitudes de los actores sociales, directivos y sindicatos, en la empresa, y que van a salir a la luz a la hora de debatir los citados grupos.

Se indagará, a su vez, la expansión y futuro de los círculos de calidad, su nivel de implantación, y diferencias con otras formas de trabajo en grupo, y las tendencias que en todos ellos se vislumbran en nuestro país.

El trabajo es eminentemente empírico. No obstante, no se trata de realizar un análisis detallado de la dinámica grupal de los círculos de calidad, sino más bien de estudiar su situación e importancia dentro de la política de relaciones humanas en las empresas, y como un indicador más de la valoración que tiene el trabajador en la misma; de ahí que cuestiones como técnicas de trabajo utilizadas, participantes, formulación de propuestas, etc. no sean ampliamente analizadas, siendo el objetivo principal de esta investigación conocer el grado de acoplamiento de la implantación de los círculos a la cultura organizativa española.

Todo esto es lo que da sentido a esta tesis doctoral que tiene por título: "La participación directa en España: Los círculos de calidad"; tesis que se plantea alcanzar los objetivos que, por puntos, se especifican a continuación:

1.-Analizar los sistemas de participación en el trabajo existentes en las empresas en España.

2.-Analizar los conocimientos que tienen las empresas e instituciones españolas sobre los círculos de calidad y otras formas de participación en grupo.

3.-Evaluar el nivel de implantación actual de los círculos de calidad en España.

4.-Analizar la opinión generalizada sobre las posibilidades de desarrollo futuro de los círculos de calidad en las organizaciones españolas, como forma de participación directa en el trabajo.

El trabajo se compone de los siguientes capítulos:

En el capítulo primero se abordarán los conceptos de cultura organizacional y participación en el trabajo, considerando la participación como un valor cultural, centrándonos en la cultura organizativa española, y planteando la posibilidad de establecer un cambio cultural en el sentido de que, desde el punto de vista organizativo, se puedan introducir procedimientos motivacionales como las técnicas de trabajo en equipo, entre ellas, los círculos de calidad.

El segundo capítulo se dedica a los círculos de calidad, considerados como una forma de participación funcional directa de los trabajadores en la empresa. El concepto, la cultura japonesa, la filosofía, objetivos e implantación de los círculos, serán los epígrafes de este capítulo.

El capítulo tercero se refiere a otras formas de participación por medio de grupos, considerando los círculos como una variante más de participación grupal existente y planteando la posibilidad de implantación de otro tipo de grupos.

El estudio empírico propiamente dicho va a ocupar el capítulo cuarto. En este apartado se formularán las hipótesis de esta investigación y se describirá la metodología utilizada.

Los resultados del estudio se expondrán en el capítulo quinto, bajo el epígrafe: Empresa y Círculos de Calidad en España. Se aportará el funcionamiento de los círculos en nuestro país, las dificultades que encuentran en la cultura española para la realización de sus actividades, y las condiciones para una posible implantación en las empresas.

Todos estos resultados quedarán resumidos en el apartado sexto: "Conclusiones". La investigación demuestra que los círculos de calidad, por las características culturales de nuestras organizaciones, tienen muchas dificultades para desarrollarse y responder realmente a las exigencias participativas de nuestras empresas, aún demasiado taylorizadas.

El trabajo se completa con los Anexos, y la documentación bibliográfica utilizada.

2.-Agradecimientos

En el capítulo de agradecimientos son muchas las personas e instituciones que han apoyado este trabajo y que merecen una gratitud expresa y especial. Entre ellos, la Asociación Española de Círculos de Calidad, gracias a la cual se pudo contactar con las empresas que tienen registrados círculos de calidad en España, entre las que destacan Ford España, Roberto Zubiri, Unión Carbide, Alcatel, BBV, entre otras.

En estas empresas fue inestimable el apoyo ofrecido por D. Miguel Angel Casanueva, D. Alfredo Alegre, D. Joaquín Santacreu y D. Jose Antonio Pérez de la factoría de Ford en Almusafes (Valencia); D. Jose Ignacio Díez de Alcatel; D. Alfredo Lecumberri de Unión Carbide Navarra; D. Joaquín Membrado de IBM, D. Victor Arechavala de Zubiri, D. Rodolfo Hernández de Perayuelo del BBV, etc..

Agradecimiento especial al profesor D. Jose María Larrea Gayarre, director de esta tesis, que me asesoró en la elaboración de este trabajo.

Las ayudas materiales se vieron acompañadas por los ánimos y la preocupación por parte de mi esposa e hija, familia, compañeros y amigos, a los cuales dedico esta obra, tan trascendental en mi vida académica profesional.

I. CULTURA DE LAS ORGANIZACIONES
Y PARTICIPACION

1.1. Cultura organizativa

1.1.1. Concepto de cultura organizativa

Antes de definir el término cultura organizativa, es preciso centrarse primero en el concepto genérico de cultura, por la relación lógica que existe entre ambos conceptos. Acepto como definiciones de partida las ofrecidas por Hofstede (1980, 25-26), para el cual cultura es un "agregado interactivo de características comunes que influyen en la respuesta de un grupo humano a su medio"; y la de Lucas (1979, 77) que la define sencillamente como "comportamiento común adquirido que se transmite". La cultura, según estos planteamientos, representa para la colectividad humana lo que la personalidad significa para el individuo; estando compuesta por el conjunto de creencias, conductas, símbolos, etc., característicos y comunes en esa sociedad.

Ahora bien, las empresas, al igual que todas las organizaciones (sobre todo cuando son de grandes dimensiones y cuentan con gran número de personas), contienen una serie de actos y relaciones sociales que se concretan en unos comportamientos comunes, que configuran una cultura especial de esa organización, denominada cultura organizativa. Por ésta, pues, se entiende el "conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los miembros tienen en común. La cultura ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y

reacción que guían la forma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización" (Kast y Rosenzweig, 1987, 701). Consiste, asimismo, en el "sistema de valores compartidos (lo que es importante) y creencias (cómo funcionan las cosas) que interactúan con la gente, las estructuras de organización y los sistemas de control de una compañía, para producir normas de comportamiento (cómo se hacen las cosas aquí)" (Bro Uttal, 1983, 66). La cultura empresarial también realiza un papel diferenciador, como "sistema significado común entre los miembros que distingue a una organización de otras" (Robbins 1987, 440).

Para Garmendia (1988, 8 y 9) la cultura organizativa es un concepto derivado de la intersección de dos teorías: La de cultura y la de organización:

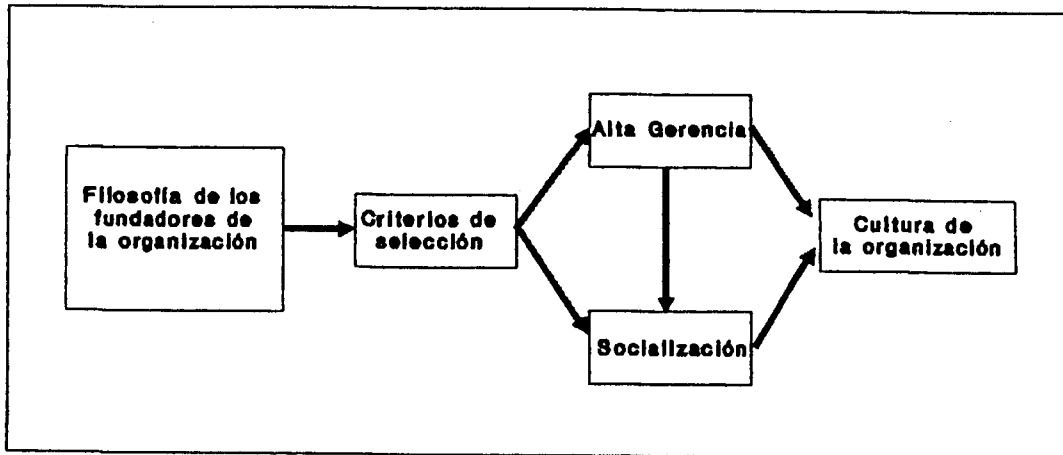
"-Si la cultura es, desde una perspectiva antropológico/funcionalista, instrumento requerido para la satisfacción de necesidades/valores, la organización se entiende como principio básico para la consecución de objetivos. ...

-Si la cultura es, desde una perspectiva más relativista y dialéctica, un mecanismo adaptativo, complejo de elementos, la organización se entiende como diseño flexible. ...

-Si la cultura ha sido enfocada como conjunto compartido de creencias y símbolos, la organización ha sido tratada como red de significados e imágenes más o menos compartida por el personal"

El conocimiento de la cultura organizativa facilita la comprensión de las posibles estrategias de la empresa en el mercado, sus estrategias organizativas, así como del modelo de democracia industrial existente y del sistema de participación en el trabajo vigente en la misma.

La forma de asimilar la cultura de una empresa se realiza por medio del proceso de socialización, proceso al que una persona se somete cuando se integra en una colectividad, y que le permite asimilar la cultura de esa colectividad. En este sentido, "cada organización crea un grupo central de suposiciones, conocimientos y reglas implícitas que rigen la conducta diaria en el lugar de trabajo. Mientras los empleados de reciente ingreso no aprendan las reglas no se les considera miembros verdaderos de la empresa... La sujeción a las reglas se convierte en la base primaria de la movilidad ascendente y de los premios" (Deal y Kennedy, 1983, 501). Tal y como se ilustra en la figura 1, el proceso de socialización, junto con los valores predominantes en la alta gerencia, van conformando la cultura organizativa, concepto éste que en absoluto debe ser entendido como estático, sino que varía conforme a los nuevos requerimientos sociales y/o empresariales.



**Fig. 1: Cómo se forman las culturas organizacionales
(En Robbins, 1987, 451)**

En definitiva, para ayudar a conocer a fondo la cultura empresarial, se deben determinar los grupos estables dentro de la empresa; qué culturas de grupo han desarrollado, y su grado de cohesión. Para conocer la cultura de cualquier grupo se necesita aflorar los supuestos básicos del mismo; analizando el contenido de los procesos de socialización de sus miembros, la respuesta del grupo a los acontecimientos históricos del mismo y las creencias, valores y supuestos de sus líderes y portadores de cultura, aunque esto resultaría realmente complicado si no se realizara en base a la consideración de la cultura reinante en el ámbito social.

1.1.2. Cultura organizativa y entorno social

Lo que en este apartado se va a debatir es la relación existente entre la cultura de una organización y la cultura social del entorno. Los autores no muestran su acuerdo a la hora de determinar si la cultura empresarial está realmente condicionada por la existente en el exterior, o si la empresa puede lograr un ámbito cultural propio no tan dependiente de las variaciones de su ámbito externo.

Lo que parece indudable es la estrecha conexión entre la empresa y la sociedad en la que se ubica, dado que "la empresa no se agota en el entramado de departamentos, cliqués, sistemas de trabajo, etc. Su organización es también institución o institucionalización/cristalización de relaciones con un entorno complejo; recursos naturales y humanos, sistema de valores, cultura empresarial, infraestructura, clases sociales, poderes públicos, mercado de capitales, consumo, proveedores, otras organizaciones, etc." (Garmendia 1987, 247).

La relación entre empresa y sociedad puede llevarse incluso a nivel de costos, si nos referimos, como lo hace Parra Luna (1980) a la responsabilidad económica y social de la empresa. De esta forma, se "pueden trasladar al entorno los costes del medio ambiente (aire, ruidos, agotamiento de recursos naturales, contaminación de residuos), marginación social (desempleo, delincuencia),

etc,. Sin embargo, a la larga habrán de afectar negativamente al funcionamiento de la empresa" (Garmendia, 1987, 250).

Se puede partir de la base de que la cultura organizativa, en realidad, se refiere a dos elementos sustancialmente diferentes: Como dice Ruiz O. (1990, 20): "Primero, las organizaciones son ellas mismas **constructs simbólicos**, productos culturales en sí mismos, precipitados sociales de la cultura de una sociedad más amplia... Segundo, las organizaciones son establecimientos **creadores potenciales de cultura**, puesto que en ellos las personas se reúnen regularmente de continuo". En otras palabras, las organizaciones son productos de la sociedad, y a su vez colaboradores en la creación de la cultura social; y aquí radica la discusión acerca de cuál de las dos facetas es la que predomina.

Con referencia a la falta de acuerdo citada, por un lado, hay autores, como Kast y Rosenzweig (1987, 144) para quienes la cultura organizativa es una variable dependiente del ambiente general reinante, estando la organización influenciada por el ámbito cultural, económico, político, legal, demográfico, etc., tal y como puede observarse en la figura 2. Esta idea obliga a la empresa a considerar la cultura vigente a la hora de implantarse en una determinada región o ciudad; es el caso de las empresas multinacionales que han tenido que adaptarse a las culturas de los países en los que han implantado sus centros.

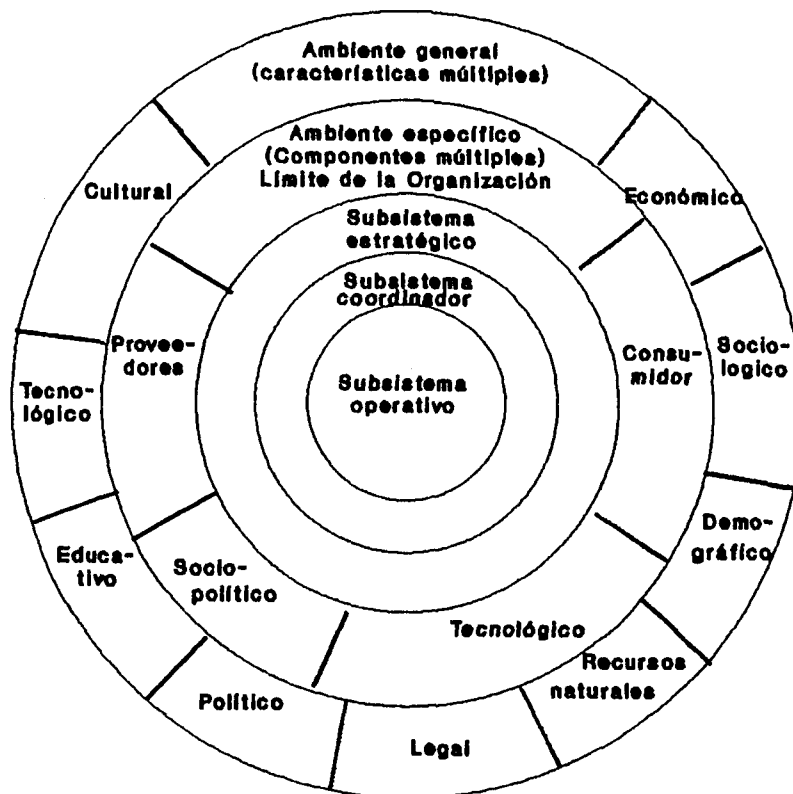


Fig. 2: Relación de los medios general y específico con el sistema de organización. Kast y Rosenzweig, 1987, 145

En este mismo sentido se manifiesta Garmendia (1987, 248) cuando reflexiona que "la empresa se organiza teniendo en cuenta el entorno económico y político imbricado en un sistema social dependiente, a su vez, del sistema cultural (Parsons y Smelser)". Los valores y costumbres de la sociedad que rodea una empresa influyen sobremanera en los sentimientos que tienen los empleados hacia su propio trabajo y hacia la empresa. "Obviamente, el mercado constituye un entorno crucial, que influye en la propia organización de la empresa [...] A su vez, las grandes organizaciones industriales pueden modificar el mercado y reducir su incertidumbre, mediante su política de precios, publicidad, nuevas formas de organización del trabajo, etc..Claro está, la influencia es recíproca" (Garmendia, 1987, 248).

Este mismo autor describe la relación de la empresa como institución con su entorno como el paso de la racionalidad organizativa, a la política, apoyándose en la idea de Touraine (1969, cap.3), según la cual: "Organizar la empresa, manejarla, es la función del 'manager', en quien el viejo capitán de industria delega a causa de la creciente complejidad del negocio: es el momento de la racionalidad organizativa. A medida que el sistema se abre -es decir, que su funcionamiento depende significativamente del entorno-, se va imponiendo la racionalidad política o institucional: la integración y equilibrio internos hay que hacerlos compatibles con políticas a largo plazo (programas de investigación y desarrollo, planificación de recursos y producción, manipulación del mercado, relaciones con los poderes públicos, sindicatos, comunidad local y sociedad global), que pueden sacrificar el mero crecimiento económico a corto plazo" (Garmendia, 1987, 248).

Pero la cultura de una empresa, sobre todo, cuando es de grandes dimensiones, también influye en la cultura social exterior, dado que aporta a ésta un conjunto de valores, de comportamientos que se extienden mucho más allá del espacio geográfico de los establecimientos empresariales. "Los fundadores (de las empresas) generalmente empiezan con una teoría sobre cómo tener éxito; tienen un paradigma cultural en la mente, basado en su experiencia de la cultura en la que crecieron" (Schein, 1983, 14). Es esa cultura la que transmiten delimitando la empresa con su sello peculiar. Dependiendo del tamaño y de

la fortaleza de dicha cultura, sus caracteres serán trasladables al resto de la sociedad o al menos no tan dependientes del ámbito social.

En este mismo sentido, los autores de la investigación internacional *Industrial Democracy in Europe* (1981, 8) afirman: "Nuestros resultados sugieren que la democracia industrial está condicionada principalmente por el entorno sociopolítico, y la estructura normativa e institucional de la organización, más bien que determinada por factores tecnológicos, estructurales o económicos, y que, por tanto, las posibilidades de cambio social son mayores de lo que se haya podido pensar" (en Castillo, 1987, 333).

Expuesta la relación entre la cultura del entorno y la cultura de la empresa, es preciso recordar que la institución empresarial cuenta, en sí misma, con sus propios condicionamientos culturales, que vienen dados por sus objetivos, ejercicios de poder, filosofía organizativa, etc.. que determinan su propia cultura organizativa. Se puede dar el caso incluso, de que existan dos o más empresas en un mismo entorno cultural, y que sus culturas sean totalmente distintas.

Interesantes resultan los resultados de las investigaciones realizadas en empresas francesas por Calori y Sarnin (1991), los cuales reafirman la importancia de la cultura en el desarrollo de las mismas, aunque la consideran más trascendental en los períodos de creación de las empresas que en relación con el éxito económico de

dichas organizaciones. A mi juicio, limitar la influencia cultural únicamente a los momentos de la fundación de las empresas es olvidarse de la importancia de la cultura cuando se trata de establecer nuevas formas de organización empresarial tanto como facilitadoras del cambio o bien como obstaculizadoras del mismo.

Todas estas proposiciones resaltan la ya evidente influencia entre la cultura de la sociedad y la cultura organizativa, pudiéndose concluir con la afirmación de que existe una dependencia cultural de la empresa respecto a su ámbito cercano, aunque esta dependencia puede verse disminuída por el tamaño e importancia social de la organización empresarial.

Analizada esta relación entre la cultura de la empresa y la cultura del ámbito social, y en orden a nuestra investigación, lo que interesa es detectar la existencia de valores de carácter democrático en las culturas de ambas realidades sociales; es más lógico que se pueda desarrollar una cultura organizativa democrática si la cultura del entorno es democrática; o dicho de otra forma, cabe pensar que la existencia de una democracia política colabore en el establecimiento de una democracia industrial. Es justamente este tipo de democracia la que va a ser tratada a continuación.

1.2. Contenido del concepto de democracia industrial

Como ya se ha dicho tanto la cultura de la sociedad como la cultura de las organizaciones pueden contener valores de carácter participativo. No obstante, es necesario profundizar en el contenido de tales valores y conocer las razones que pueden llevar a calificar una cultura de democrática-participativa. Todo esto traducido al mundo empresarial, puede dar sentido al concepto de democracia industrial.

Democracia industrial es una expresión que suele utilizarse en los países de economía de mercado para significar la participación de las partes sociales, sindicatos y asociaciones de empresarios, con el fin de definir aspectos de la política industrial, que en la mayor parte de los casos se realiza a través de la negociación colectiva. En un sentido más amplio, se refiere a las formas de participación de los trabajadores en la empresa. Se trata, por tanto, de la asignación del concepto de democracia a la empresa, tal y como lo entiende Castillo (1987, 330): "Consiste en el intento de introducir la democracia en la fábrica, en lograr el gobierno directo de la misma por parte de los trabajadores. Se trata de reducir la desmesurada extensión y complejidad de la sociedad global a las dimensiones más abarcables de la empresa industrial".

La democracia industrial se refiere a la participación de las personas en la empresa, como la democracia civil o social, salvadas las diferencias, se refiere a la participación ciudadana en las instituciones sociales. "La idea de que debería haber una participación considerable de los ciudadanos en la formulación de decisiones por el gobierno se extendió tanto que varios gobiernos nacionales empezaron a hacer suyas, al menos verbalmente, las consignas de la participación, y algunos incluso iniciaron programas que contenían una amplia participación ciudadana. Parece que la esperanza de una sociedad y un sistema de gobierno más participativos va a ser algo duradero" (Macpherson 1987, 14). La tendencia hacia una sociedad más participativa parece evidente que también se comienza a aplicar al ámbito de la empresa cuando Mcpherson añade: "Una manifestación de este nuevo espíritu fue el nacimiento de movimientos favorables al control obrero en la industria" (op.cit. p.14).

La democracia industrial supone, por tanto, la aceptación de un esquema valorativo consistente en pensar que las personas son los sujetos más que los objetos del proceso democrático en la realización del trabajo. Como indica Berger, "no se trata de mover a las personas, sino conseguir su actividad: la movilización no es participación, y usualmente es lo contrario; la regimentación de la gente al servicio de proyectos con los que no están de acuerdo y sobre los que no tienen control (...) Participación significa poco, al menos que los valores y las instituciones de la gente engarzada en los

esfuerzos del desarrollo sean respetados por las autoridades... En otras palabras, participación significa que la gente tenga elecciones, influencia real, o no significa nada en absoluto" (Berger, 1985, 17). La importancia de esta cita estriba en la consideración de que un sistema democrático, para que sea participativo, no necesariamente debe ser representativo, y por tanto, existir elecciones; sino más bien lo importante es que los objetivos de las personas sean respetados (tenidos en cuenta) y esto se podría realizar por un sistema de elecciones o por otros sistemas, de forma que exista influencia real de los miembros.

Los que digan que la democracia industrial es simplemente un sistema representativo tienen una visión, a mi juicio, muy limitada del concepto, y podrían hacer dudar de la vigencia real de la democracia. Quizás sea por esta razón, por la que no es de extrañar que Castillo considere que "la democracia industrial es más un concepto normativo que un concepto descriptivo. Su plasmación en la realidad es bien endeble: [...] está poco difundida, se suele producir en términos limitados, y en la mayoría de los casos, no supone participación directa alguna" (Castillo, 1987, 331). Esto hace que se llegue a pensar que "la democracia industrial está en un estado embrionario" (Industrial Democracy in Europe, Clarendon Press, Oxford, 1981, 341).

Hay que cuestionarse, por tanto, la fórmula para conseguir una democracia más participativa. Se puede partir de la idea de Poole, según la cual: "La introducción de la democracia en los procesos productivos significa algo más que la libertad de expresión o de asociación, desde luego no significa posibilidad de alternancia en el ejercicio del poder, aunque sí equilibrio. De lo que se trata es de que el poder esté en los sujetos a los que afectan las decisiones, en este sentido la democracia industrial, la participación y el control son importantes manifestaciones de procesos fundamentales involucrados en el ejercicio del poder en la sociedad" (Poole, 1986, 13). Con esto se pretende indicar que un sistema democrático no necesariamente debe ceñirse a la intervención, -participación-, indirecta de todos los miembros de la comunidad; la democracia, según este criterio, viene a significar algo más que tomar parte por medio de representantes, conlleva, más bien, participación directa en la toma de decisiones.

Abundando en esta idea, Macpherson considera que para que una democracia sea auténticamente participativa debe regirse por el siguiente modelo: "El modelo más sencillo de lo que cabe calificar correctamente de democracia participativa sería un sistema piramidal, con la democracia directa en la base y la democracia delegada en todos los niveles por encima de ella" (1987, 130) y concreta aún más cuando argumenta: "Lo que hace falta, a cada nivel, para que el sistema sea democrático, es que los encargados de adoptar las decisiones, y los formuladores de cuestiones

elegidos desde abajo, sean responsables ante los de abajo al estar sometidos a la reelección, o incluso a la revocación" (Mapherson, 1987, 131). Pero, a mi juicio, este procedimiento tiene grandes dificultades para incorporarse a la empresa, dado que en ésta no sólo son los trabajadores los que tienen poder, sino que existe también el poder que ejercen los dirigentes de la empresa.

A mi juicio, para que la democracia industrial sea participativa tiene que tener en cuenta, al menos, los intereses de todas las personas involucradas en las tomas de decisión, aunque esto no necesariamente debe acompañarse de sistemas de elecciones o de representantes, siendo además conveniente su extensión a la participación directa y efectiva de las personas en la empresa.

1.2.1. Capitalismo y democracia.

Realizado el planteamiento de la democracia industrial, conviene analizar en qué medida puede ser aceptado dentro de un sistema capitalista.

En este sistema capitalista, el término democracia industrial puede ser analizado desde diversas perspectivas: "Para los empresarios la democracia industrial puede ser un método para conseguir un crecimiento en la productividad; para los sindicalistas un modo de mejorar su papel en las instancias de poder; los técnicos pueden ver en ella la

posibilidad de conseguir una síntesis de la eficacia del capitalismo con los valores igualitarios del socialismo, e incluso algunos teóricos neoliberales pueden pensar en una forma de conseguir la armonía social introduciendo a los trabajadores en formas de compartir la propiedad capitalista" (Lucas, 1989, 4). Nos encontramos, por tanto, debatiendo la compatibilidad entre el capitalismo y la democracia plena (basada en el sufragio universal, igual para todos) (Offe, 1988, 55); que quizás pueda ser posible por el hecho de que la democracia industrial no cumple, en gran parte debido al carácter representativo que algunos exigen para ella, los caracteres de una democracia pura, entendida ésta como la participación directa de todos y cada uno de los miembros que componen la organización.

A pesar de todo, Offe, (1988, 56) descarta "la hipótesis de incompatibilidad entre la democracia de masas (definida como sufragio universal, igual para todos, más forma de gobierno parlamentaria o presidencial) y la libertad burguesa (definida como producción basada en la propiedad privada y fuerza de trabajo 'libre')" y confía en una posible convivencia entre capitalismo y democracia. Según sus palabras, "lo que es compatible con la economía capitalista de mercado es una versión específica de democracia, de igualdad política y de participación de masas. Y en correspondencia, lo que es capaz de coexistir con la democracia es un tipo específico de capitalismo" (Offe, 1988, 59).

En este mismo sentido cabe preguntarse cómo consigue el capital convertir la fuerza de trabajo en trabajo: "Tanto Maglin como Stone y Edwards insisten en la idea de que la introducción de nuevas formas de división del trabajo en la producción no responden tanto a la necesidad de mejorar la eficacia y productividad de la mano de obra, como a la necesidad por parte del capital de establecer sistemas de control sobre la fuerza de trabajo" (Medina, 1987, 45). Esta competencia entre poder y democracia no deja de ser paradójica, al menos cuando se compara con el poder y democracia sociales y empresariales. Desde el punto de vista de la sociedad en su conjunto el procedimiento democrático llega a legitimar el uso del poder por parte los partidos políticos, sindicatos o cualquier otra organización, y quizás la citada cuestión "representativa" pueda ser una de las formas de compatibilizar democracia y capitalismo.

Este debate conduce a cuestionar la conveniencia de la extrapolación del modelo de democracia política a la industria; habría que preguntarse si el modelo participativo que supone la democracia política puede llevarse a las organizaciones, o bien, si éstas requieren de una formulación (democrática) distinta.

Es muy probable que ambos modelos democráticos (el social político y el industrial) puedan diverger en muchos puntos (por ejemplo la organización formal industrial no existe a nivel social), pero sí puedan ser identificables o

paralelos los valores democráticos que les envuelven. Hay quienes piensan, como Castillo (1987, 331), que "la democracia se acerca más al ideal en el ámbito político global que en el ámbito menor de la fábrica", pero no por esta razón, "hay que deducir sin más de esta situación el que exista una exigencia generalizada de que los métodos de la democracia política deban trasplantarse a otros sectores de la sociedad, pero sí el que los valores que impregnen el orden social en su totalidad en las relaciones entre los individuos, incluidas las empresariales" (Larrea, 1988, 2).

Sería conveniente tener en cuenta cuáles son las variables típicamente empresariales y diferenciadoras de otras formas organizativas para poder acoplar los valores democráticos a las empresas. Siguiendo a Etzioni (1964, 3), las organizaciones son "unidades sociales (o grupos humanos) deliberadamente formada para conseguir fines específicos" (Etzioni, 1964, 3) y, por tanto, están caracterizadas por la división del trabajo, creación de puestos de poder, especialización de funciones, consecución de objetivos, reclutamiento de personal y establecimiento de fines); cuentan con un tipo de burocracia y con un sistema de relaciones y comunicación que les diferencia de las demás como pueden ser, entre otros:

- Existencia del beneficio.

- Existencia del riesgo empresarial y coexistencia de diferentes riesgos: el riesgo del contratante (los empresarios) y el riesgo del contratado (los trabajadores), que hace que cualquier sistema de democracia tenga que tener en cuenta estos dos riesgos.

-La peculiar dinámica de poder en la empresa y la existencia de vinculación de tipo contractual.

-Trascendencia social de las organizaciones empresariales.

-Extensión de este tipo de organización.

De todas formas, la democracia en las empresas, a pesar de sus diferencias con la democracia política y de su manifestación tan limitada, aparece como una tendencia necesaria en el mundo industrial. Así se desprende de las conclusiones del seminario celebrado en la Universidad Menéndez Pelayo en Santander, en 1986, de las cuales da cuenta Tezanos en los siguientes puntos:

"1.El objetivo de la democratización del trabajo es una de las referencias importantes en nuestro horizonte histórico actual [...].

2.No hay un único camino hacia la democratización del trabajo [...].

3.El avance hacia la democratización en el trabajo es algo que se apunta como históricamente irreversible, en el sentido de que ya se están realizando un creciente número de experiencias sobre el particular en muchos lugares distintos [...].

4.Se puede reconocer que la democratización del trabajo es un objetivo viable [...].

5.El objetivo de la democratización del trabajo es algo que interesa fundamentalmente a los trabajadores, pero que también puede beneficiar globalmente al buen funcionamiento de las complejas sociedades industriales de

nuestro tiempo [...].

6. Es necesario que el tema de la democratización del trabajo sea visto de una manera desmitificada y libre de prejuicios apriorísticos [...].

7. Los sindicatos tienen que comprometerse clara y abiertamente, en esta perspectiva, tanto por razones ideológicas, como por razones estratégicas, e incluso por motivaciones tácticas inmediatas. Por razones ideológicas, porque el objetivo de la democracia en el trabajo es una meta absolutamente coherente con las grandes aspiraciones históricas del movimiento obrero; por razones estratégicas, porque un planteamiento de conquista de parcelas de poder en la sociedad y en la empresa permitirá no sólo una mejor defensa de los intereses de los trabajadores, sino que también hará posible alcanzar conquistas importantes de participación [...].

8. La democratización del trabajo puede decirse que aparece aún como un tema bastante abierto, que exige profundizar en la formulación de modelos coherentes y viables, adaptados a las condiciones y a las peculiaridades de cada país y de cada situación concreta [...] (Tezanos, 1987, 8 y ss.).

1.2.2. Funciones y disfunciones de la Democracia Industrial

Esta tendencia hacia la democratización del trabajo, no exime a las democracias industriales de tener sus aspectos funcionales y disfuncionales, aunque más bien parece que las discrepancias podrían girar en torno a la forma de implantar el modelo democrático que a la filosofía en sí del propio modelo. En este sentido, algunos analistas, como Lucas (1989, 17-23) recapitulan funciones y disfunciones de las empresas orientadas democráticamente, y siguiendo a Bruyn (1987), encuentra en la democracia industrial las siguientes ventajas:

1. Se consiguen conservar empleos en circunstancias que empresas convencionales cerrarían.
2. Mantienen la estabilidad económica local y el flujo de capitales dentro de la localidad.
3. Tienden a ser más productivas y eficientes que las empresas tradicionales.
4. Aumenta la satisfacción en el trabajo.
5. Contribuyen a la mejora personal de los empleados en el contexto de la comunidad.
6. Se reducen las huelgas y los costos del trabajo.
7. Se reducen las necesidades de supervisión.
8. Tienen más flexibilidad y posibilidades de supervivencia en caso de recesión o depresión que las empresas convencionales.

9. Se reduce el tamaño y el nivel de burocracia.

10. Se reduce el despilfarro de medios, y da lugar a ahorros extras.

11. Es posible el desarrollo de unas relaciones cooperativas con los sindicatos, que se debilitan de alguna manera en su tarea reivindicativa, y además se reducen los conflictos.

12. Se desarrolla una faceta que puede buscar un apoyo de la opinión pública y dar lugar a sistema de relaciones públicas y de aproximación más efectiva al mercado.

Asimismo se encuentran en el sistema democrático industrial las siguientes disfunciones (Lucas, 1989, 20-23):

1. Problemas por la falta de conocimiento del modelo, al seguirse pensando que la única alternativa posible son los incentivos de tipo económico (Conforth 1987, 15).

2. Discriminación contra empresas guiadas por espíritu participativo.

3. Falta de apoyo ideológico y, en general, la pérdida del sentido de la democracia industrial como un valor, que da importancia a la aportación de todo el personal al proceso productivo.

4. Falta de recursos financieros para iniciar experiencias hacia una nueva organización.

5. El choque con la ideología individualista en los negocios, que considera a la persona individual y su motivación económica, la forma clásica de organizar la sociedad.

6. El crecimiento de los valores materialistas e individualistas.

7. La inviabilidad económica de empresas con ideales de participación, por falta de capacidad técnica para responder a la demanda del mercado.

8. La falta de cuidado en la formación de las personas de la empresa.

9. Es necesario cuidar la formación ideológica para fomentar el autogobierno en todos los niveles.

10. Falta de integración sindical en la experiencia. Los sindicatos es necesario que revisen su papel en una empresa democrática.

11. La necesidad de más inversiones planeadas si la empresa quiere continuar a largo plazo.

12. El establecimiento de estructuras organizativas de apoyo (financieras, técnicas, educativas o consultivas) es vital para el desarrollo de la democracia industrial.

De lo anterior se deduce que en el proceso de democratización en la empresa, se deben considerar los valores culturales que faciliten y/o condicionen el establecimiento de la democracia en la organización. En su implantación, es preciso tener en cuenta los matices diferentes que se puedan establecer a nivel de sociedad y los distintos grados en los que se puede llevar a cabo. Según Montero (1987, 93), éstos pueden ser varios: El grado más débil o menos ambicioso de democratizar, fija su objetivo en el reconocimiento del derecho de los trabajadores a negociar sus condiciones de trabajo. Un segundo grado de democratización consiste en establecer,

con carácter consultivo, la participación de los trabajadores en el examen de problemas de interés común que plantea el funcionamiento de la empresa. Un tercer grado pretende la transformación, total o parcial, de la empresa. El común denominador de estos tres grados radica en una consideración distinta del factor humano en la empresa, en dar un significado mínimo a la participación en el trabajo consistente en valorar o tener en cuenta a las personas involucradas en las decisiones que se van a adoptar.

En resumidas cuentas, según nuestro criterio, no es acertado pensar que la democracia industrial se refiera únicamente a la cuestión 'representativa', muy acorde con un sistema de democracia política. Sería también conveniente valorar y tener en cuenta al menos, cada uno de los miembros de la organización, incrementando su participación en la toma de decisiones (y no ceñir la participación únicamente a procesos electorales (constituiría esto otro aspecto diferenciador respecto a la democracia política). En otras palabras, la democracia industrial sería, de esta forma, la suma de los dos tipos de participación que se estudia en el capítulo siguiente y que son la participación indirecta (por medio de representantes) y la directa (sin representantes).

1.3. La participación en la empresa.

1.3.1. Concepto de participación en la empresa

El concepto participación encuentra muchas acepciones en nuestro vocabulario: Participación es "acción y efecto de participar" y participar significa "tomar parte, intervenir". En Sociología este vocablo hace alusión al poder de intervención de los miembros de un grupo o sociedad, o de alguno de ellos, en las decisiones o acciones que afectan a la gestión ordinaria de dicho grupo: "se refiere a un proceso en el que dos o más partes se influyen recíprocamente en la adopción de ciertos planes, políticas o decisiones. Se limita a decisiones que producen efectos posteriores en todos los que adoptaron la decisión y sus representados" French (1960, 3). Atendiendo a esta definición, se puede decir que los obreros, efectivamente, participan en las acciones de la empresa, dado que aportan su trabajo; pero obviado este aspecto, es conveniente precisar que es en el campo de la toma de decisiones donde se debaten actualmente los temas de participación, en aquellos aspectos que consiguen cambiar las estructuras de trabajo hacia unas versiones mucho más humanas, o al mejor aprovechamiento de los recursos humanos.

La participación también puede entenderse como un proceso conjunto entre gerentes y empleados; y puede incluso considerarse también como "un concepto grandilocuente, la forma actual de libertad, consecuencia

natural de la evolución político-social del hombre" (Barceló 1977, 97).

En cuanto a su significado, Wilper restringe la participación a un intercambio de comunicación entre los estamentos de la empresa: "la participación denota una vinculación de las decisiones con los intereses de los trabajadores, afectados en virtud de una serie de condiciones, estructuras y procesos de la organización, al mismo tiempo que la influencia ejercida en la toma de decisiones a través de un proceso de interacción entre trabajadores y directivos que tiene como base el intercambio de información" (Wilpert, 1984, 31). Este intercambio de comunicación es más factible en organizaciones de corte democrático e incluso puede llegar a considerarse como un valor cultural deseable (aunque haya autores que no estén de acuerdo con esta afirmación) pero con matices, como se podrá analizar más adelante.

La importancia de la participación es tal, que ha llegado a considerarse por los trabajadores como un derecho. Así lo señala Larrea, al indicar que "el hombre de hoy ha sido socializado en modos de pensar que implican la revalorización de la persona con exigencia de participar en el poder de las organizaciones en las que se halla implicado en su vida privada y pública. Esta exigencia de participación ha adquirido para el hombre actual categoría de derecho; en caso de no ser satisfecha convenientemente, su carencia provoca reacciones conflictivas ante las instancias de poder que le niegan su participación, o, al

menos, provoca el retraimiento de tales instituciones, y consiguientemente, una falta radical de motivación para colaborar con los fines de ellas." (Larrea, 1988, 1).

Todas estas consideraciones acerca del concepto de participación en el trabajo han colaborado en la formulación de una definición del término, que es la que va a servir de base para su análisis en este trabajo: La participación en el trabajo es el proceso por el cual el personal de la empresa puede formar parte, directa y/o indirectamente, en la toma de decisiones con arreglo al puesto que ocupe, cuidando los cauces de comunicación, y en base a una consideración más humana y a un modelo cultural más democrático.

1.3.2. Diversas acepciones de la participación en el trabajo

La participación en el trabajo es susceptible de ser contemplada de distinta forma por parte de los directivos en las empresas. En el grupo de aquéllos que han optado por ella, unos lo consideran como un compromiso en sí mismo, y otros utilizan la participación como un medio para conseguir otros fines, como por ejemplo, incrementar la productividad.

Cuando la participación en el trabajo es analizada como un compromiso, los fines de la organización se orientan para hacer compatibles los objetivos de la empresa

(productividad, calidad, costos, imagen, etc..) con las necesidades y objetivos individuales del personal (autodesarrollo profesional, satisfacción en el trabajo, etc..) La participación, desde esta perspectiva, puede servir de base racional para iniciativas de experiencias de democracia industrial, y esta base es ética, es decir, que sirva, según Jones (1987, 5) para "dar a los trabajadores capacidad para que controlen las organizaciones que configuran su propia vida" (Jones, 1987, 5).

En cambio, otros consideran la participación en el trabajo como un medio; entonces se convierte en un proceso más orientado principalmente a la mejora de los procesos productivos.

Otra forma de analizar la participación, es la que realiza Montero (1987, 93) cuando considera que la participación puede cumplir tres objetivos: éticos, político-sociales y económicos. Los objetivos éticos se centran en la realización del individuo en el trabajo; los objetivos políticos, se inscriben en la idea, ya descrita, de democracia industrial; y los objetivos de orden económico se centran en mejorar la eficacia de la empresa, partiendo del siguiente supuesto: "asociando los trabajadores a las decisiones, se fomentará la mejora cualitativa y cuantitativa de la producción" (Montero, 1987, 93).

Pero entre los objetivos económicos y los objetivos éticos de la participación se plantea una contradicción que, por el momento, no ha sido resuelta. E incluso no falta quienes planteen abiertamente la imposibilidad de obtener una alta productividad y satisfacer, al mismo tiempo, las exigencias y necesidades de realización en el trabajo. Podría parecer, en este sentido, que la satisfacción de la organización y el grado de participación en la misma, estarían, en una primera aproximación, correlacionados positivamente, sin embargo, la investigación I.D.E. (1981, 10) deja claro que "aunque los individuos reconocen estar más activamente implicados en la toma de decisiones, y se sienten normalmente más satisfechos, no cabe afirmar lo mismo respecto a las organizaciones: no es verdad que la satisfacción global sea siempre mayor en organizaciones donde la influencia de los trabajadores sea mayor" (en Garmendia eds. 1987, 237).

Esta apreciación es coincidente con la de Castillo (1987, 333), el cual manifiesta que la participación debiera coordinarse con los fines de la organización: "No es lo mismo que éstos consistan -pongo el caso- en el desarrollo de la personalidad de los individuos que la integran, que en la eficacia operativa del conjunto. Si se trata de lo primero, la introducción de la participación será muy conveniente, por dificultosa que resulte; si de lo segundo, puede que no lo sea tanto, sobre todo si tropieza con fuertes obstáculos".

Siguiendo en esta línea crítica, autores, como Sarikawal (1982) y Larrea (1988), piensan que el proyecto participativo puede llegar a ser paradójico, dado que el hecho de que los trabajadores participen en la política y procedimientos de la empresa puede hacer peligrar su pertenencia y sentimiento de solidaridad consigo mismos (por ejemplo, con sindicatos). Paradójico es también para Burawoy (1978), cuando se cuestiona: "¿cómo es posible que los trabajadores cooperen en una actividad que les extrae plusvalías?. Quizá porque la cooperación se convierte en un problema de organización de la aceptación por parte de los trabajadores, o, en caso de fracaso de coerción sobre ellos". (en Medina, 1987, 46).

Por tanto, no es tan incuestionable la eficacia operativa que pueda aportar la participación en la toma de decisiones, aunque parece confirmarse su influencia positiva en la personalidad y satisfacción de los individuos. Un claro ejemplo de relación positiva entre participación y eficacia operativa lo constituye la cultura organizativa japonesa, basada en el consenso en la toma de decisiones. Montero de Burgos (1987, 348), ve útil la participación, incluso en situaciones comprometidas, cuando afirma que "los empresarios, al menos en sus niveles más progresivos, están llegando a la conclusión de que la participación de los trabajadores en la actividad empresarial es no sólo rentable, sino, incluso vital para la pervivencia de la empresa en circunstancias críticas".

En esta línea de pensamiento, es conveniente tener en cuenta la opinión que sobre los sistemas de participación en la empresa tienen los sindicatos, por su importancia tanto a nivel de democracia política como industrial. A este respecto, pueden ser representativas de la opinión sindical, las consideraciones de Castro (1987, 82 y 83) al aportar su opinión respecto a lo positivo y negativo de la participación en el trabajo, argumentado que ésta es positiva por cuanto:

a) Transforma el autoritarismo

b) Iniciada la intervención de los trabajadores en la empresa, no tiene límites y se sale de los cauces previstos por el empresario.

c) El intervencionismo pasa a ser un instrumento valioso para la lucha de clases, mantiene y agudiza las contradicciones entre capital y trabajo.

d) En la empresa no pueden coexistir dos poderes, o manda el empresario o los trabajadores, pero en plano de igualdad no pueden coexistir dos fuerzas antagónicas.

e) El intervencionismo obrero mata la esencia de la empresa capitalista.

f) Se debilita el principio de autoridad del empresario.

g) Se otorga a los trabajadores una autoridad que debilita la dirección de la empresa y, sobre todo, se cuestiona el orden interno basado en la división de trabajadores manuales e intelectuales.

Asimismo, la participación ofrece los siguientes riesgos para los trabajadores, a juicio de Castro (1987, 83):

a) Provoca un colaboracionismo con la empresa que debilita la gestión sindical.

b) Reduce el número de reclamaciones, resolviendo las eventuales y soslayando las más conflictivas.

c) Se propone la paz social a cualquier coste.

d) Incorpora al dirigente obrero al equipo empresarial.

e) Ayuda a consolidar la empresa como sociedad necesaria.

f) Puede llevar a los trabajadores a la frustración o a la desilusión por los fracasos.

g) Paraliza el cuestionamiento del sistema capitalista.

De todas formas, no queda despejada la utilidad real de la participación, dado que como vocablo se emplea en la mayoría de las ocasiones "con más carga ideológica que científica", tal y como señala Castillo (1987, 337). El problema radica en la posibilidad de "conciliar -o al menos reducir- el conflicto entre la componente burocrática de las grandes organizaciones y la individualidad de sus miembros" (Garmendia, 1987, 337). Una cultura fuerte como la japonesa ya ha demostrado esta conciliación, las culturas más débiles occidentales, y estoy de acuerdo con Castillo, todavía tienen que demostrarlo; todavía se siguen manifestando más como "ritos que como dispositivo eficaz; más como un artificio conciliador que como un generoso y democrático reparto de poder" (Castillo, 1987, 345).

Por esta razón, al igual que sucedía con la implantación del sistema democrático, a la hora de establecer un sistema participativo y elegir el modelo más adecuado, es necesario tener presente tal y como se ilustra en la figura 3, factores como ambiente, cultura organizativa, estilo de liderazgo y tecnología; factores éstos que necesariamente habrá que analizar para evaluar la trascendencia de un tipo de participación determinado en una empresa. Así por ejemplo, liderazgos autoritarios pueden limitar la participación en el trabajo a formas legalmente establecidas, soslayando la participación directa de todos los trabajadores; forma ésta de participación que tendría dificultades en un clima conflictivo o si los empleados no estuvieran suficientemente formados.

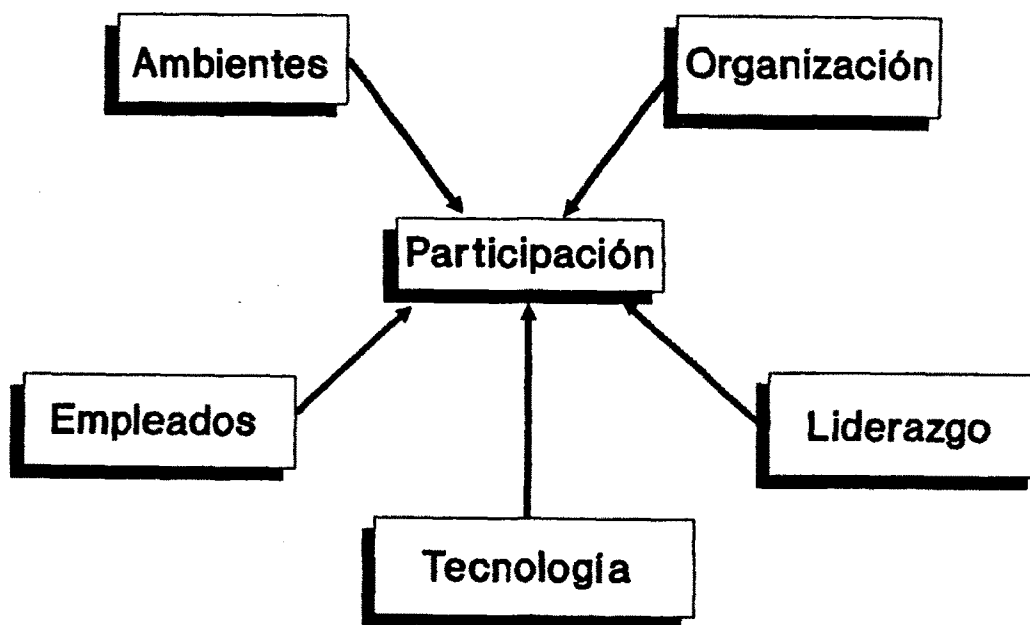


Fig.3: Influencias circunstanciales en el ejercicio y el éxito de la participación (Davis y Newstrom, 1987, 205)

Esta perspectiva nos informa de la necesidad de realizar un estudio minucioso de la cultura del país y de cada empresa en concreto para comprender y asignar un sistema participativo adecuado. Las importaciones de sistemas organizativos en el trabajo no suelen ser exitosas si no van acompañadas del acoplamiento cultural pertinente. En la actualidad esto está sucediendo con los sistemas de organización japoneses, que se pretenden implantar en países como el nuestro, convencidos de que serán aquí exitosos porque en el país nipón ya han demostrado su eficacia.

1.3.3. Modelos de participación en la empresa.

Las formas de clasificar las diferentes modalidades de participación pueden ser múltiples, dependiendo de la perspectiva de estudio que cada analista realiza sobre el tema.

Todas las clasificaciones que se pueden encontrar cuentan con connotaciones comunes, al igual que las que aquí se van a contemplar, como son las que realizan Child, Barceló, Montero y Larrea.

Child (1969, 88 y 89), por su parte, describe cuatro tipos básicos de participación atendiendo al ámbito de la toma de decisiones y su abarcabilidad:

Ambito de la aplicación	Ambito de la toma de decisiones	
	Fines y medios (democrática)	Sólo medios (conservadora)
Toda la organización	A	B
Grupos pequeños	D	C

Fig. 4: Cuatro tipos de participación. (Child, 1969, 88)

Un ejemplo del tipo A es la codecisión yugoeslava. El tipo B se refiere más bien a la cogestión de los países occidentales. El tipo C son los movimientos de las relaciones humanas. El tipo D se refiere a la idea de grupos de trabajo autónomos.

La participación reviste también sus formas atendiendo no sólo al grado de influencia en las decisiones por parte de los obreros, sino también según los medios a través de los cuales ejerce su influencia. Así opina G. Barceló (1977, 108), al detectar cinco formas de participación que en la práctica se combinan:

1. Negociación colectiva.
2. Participación consultiva en órganos representativos.
3. Participación económica-accionariado.
4. Representación institucional de los trabajadores en los órganos sociales de decisión. El consejo.

5. Participación funcional o directa en la ejecución del trabajo. Delegación de la decisión a nivel de fábrica.

En parecidos términos se expresa Montero (1987, 94), al señalar las formas concretas de participar, y que para él son; información y consulta; control e inspección; negociación colectiva; codecisión en comités, consejos de empresa y organismos similares; participación en los órganos directivos de la empresa, y la autogestión. La participación de los trabajadores en la empresa puede realizarse, según este autor, en cuatro grandes áreas: la que engloba los problemas de carácter técnico y de ejecución del trabajo, los problemas de empleo y personal, la política económica y financiera de la empresa, y la política general de la empresa.

Importante es la clasificación que presenta Larrea (1988, 3), al distinguir entre participación en el poder y la participación en el lugar de trabajo:

-Participación en el poder: Se concibe la participación en la empresa como parte del cambio y transformación de la sociedad en la que vivimos. (Adam. R., 1984). La participación en las grandes decisiones de la empresa es la participación en la estrategia global de la empresa, que, generalmente se destina a las capas altas de la jerarquía empresarial.

-La participación desde el lugar de trabajo: Este tipo de participación hace referencia a la Teoría Z de Ouchi y consiste en que los trabajadores puedan involucrarse en la toma de decisiones referentes a las tareas que diariamente realizan. Dentro de este tipo pueden situarse los círculos de calidad, grupos operativos, grupos autónomos, etc., que, de algún modo, pueden considerarse instrumentos de participación en la gestión. Este tipo de participación no tiene porqué ser incompatible con la existencia de la participación en el lugar de trabajo: es más, debieran coexistir.

Parecido criterio clasificativo sigue Paterman (1973, 67), al distinguir entre "participación total y una participación parcial -según tenga o no el trabajador igual poder que los directivos en el proceso de toma de decisiones-; y de otro, una participación primaria y una participación secundaria -según ésta se refiera a la gran política de la empresa o a asuntos relativos al trabajo diario-" (En Castillo, 1987, 337).

A todas estas modalidades de participación se podría unir la de Blumberg (1968, 71), que no por clásica deja de ser una manifestación clara del papel que tienen los trabajadores en la toma de decisiones en la empresa, al distinguir dos formas de participar los trabajadores: sin responsabilidad de los trabajadores: Cooperación (hacer sugerencias, ser consultados previamente, etc..) y con responsabilidad: Codeterminación (tomar decisiones, derecho de codecisión, negociar, etc..). La codeterminación

constituye, a nuestro juicio, un tipo de participación más avanzado, o más democrático, dado que involucra más a los obreros en la gestión, incrementando su nivel de responsabilidad.

1.3.4. Participación directa e indirecta

Otro criterio de clasificación, a mi juicio, lo suficientemente importante para tratarlo por separado, es el relativo a la inmediatez en la intervención de los trabajadores en los temas de la empresa. Según éste criterio la participación en el trabajo puede ser directa o indirecta.

*El tipo más extendido es la participación indirecta (colectiva, representativa, institucional), que consiste en la participación de los trabajadores, no de forma directa y/o individual, sino por medio de sus representantes. Los trabajadores, según este criterio, pueden estar representados por sindicatos, el consejo de vigilancia, el comité de empresa, etc.. dependiendo de los países.

La participación indirecta es de tipo ascendente, es decir, los asalariados ejercen su influencia sobre las funciones de dirección a un nivel superior al suyo. En este proceso participativo, la mayoría de los trabajadores

delega en una minoría el derecho a defender sus intereses; así sucede con la presencia de los representantes de los asalariados en los consejos de administración o vigilancia, y con la intervención de instituciones representativas del personal (delegados sindicales, etc..), los cuales influyen, o intentan influir sobre la dirección de la empresa gracias a mecanismos como las consultas o la negociación colectiva (Weiss, 1985, 134).

El modelo de participación indirecta más extendido es la negociación colectiva, por medio de la cual se impide que las decisiones claves de la empresa sean únicamente tomadas por la dirección, y hace que tengan que ser consensuadas con los representantes de los trabajadores; así lo indica Larrea, cuando afirma: "La negociación colectiva es un forma de participación bastante avanzada, ya que supone no solamente que se informe y se consulte a los trabajadores, sino que tiene como objetivo el lograr acuerdos sobre cuestiones que, si no, serían objeto de decisiones unilaterales" (Larrea, 1988, 6). Los convenios colectivos se convierten, de esta forma, en elementos estrictamente burocráticos que regulan la vida laboral y las condiciones de trabajo en las empresas, y en los que la representación obrera se organiza independientemente de la dirección.

Como forma de participación por delegación o participación por representación, (participación institucional), la negociación colectiva es la forma de asociación indirecta de los trabajadores más difundida y

aceptada en el mundo occidental, pero suele presentar como inconveniente la frecuente exclusión de los niveles inferiores de la jerarquía en el proceso participativo.

*La otra versión participativa en la tipología que nos ocupa es la participación directa. Esta modalidad participativa se basa en relaciones directas entre la dirección y/o los jefes y el personal. En este caso, es el propio trabajador, quien interviene directamente, y no por medio de delegación o representantes, en temas de la empresa que conciernen al trabajo cotidiano. Esta fórmula de intervención en la toma de decisiones es de tipo descendente, de modo que las funciones de dirección se desplazan hacia los niveles inferiores de la escala jerárquica, y son adoptadas al nivel de trabajadores. Se trata de un estilo informal de liderazgo cara a cara, mediante el cual los superiores forman a sus subordinados para la toma conjunta e informal de decisiones en el lugar de trabajo, buscando un sentido práctico e inmediato en las soluciones a adoptar (Weiss, 1987).

Estos dos enfoques de la participación, directa e indirecta, no son, en absoluto, mutuamente excluyentes. Esta es la opinión de Tannenbaun (1968, 25), para el cual, es posible armonizar la participación de los trabajadores directos con el control de la dirección: el primero de estos aspectos es básico para el incremento de la efectividad de la organización, pues aumenta su integración en la empresa; el segundo es necesario para aumentar la eficacia productiva.

Como puede observarse, todas estas clasificaciones tienen ciertas connotaciones comunes. De todos las modalidades de participación presentadas, las direcciones de las empresas deben mentalizarse sobre cuales son los que se ajustan a la cultura de su organización, y cuales pueden corresponder con su modelo de democracia industrial. Lo que aquí se propone es la posibilidad de que el modelo participativo no se limite a los estrictamente representacionales, sino que se extienda a la participación directa de los trabajadores en la gestión de su trabajo cotidiano, lo que es denominado por Larrea participación desde el lugar de trabajo, o por Barceló, participación funcional. De esta forma se podría alcanzar un nivel de democracia industrial más avanzado que el meramente representacional o indirecto, y por tanto, más cercano a la democracia 'pura' en sentido estricto.

Expuestos el concepto, significado y modalidades de participación en el trabajo, y con el fin de analizar los sistemas de participación existentes en las empresas españolas, se va a proceder al estudio de los caracteres de las culturas organizativas de nuestro país, para intentar conocer el nivel de democracia existente y los modelos de participación que mejor se acoplen a nuestras empresas.

1.4. La cultura organizativa española.

El objetivo planteado en este apartado consiste en describir los valores y normas sociales propias de las organizaciones de nuestro país, para poder asimilar los sistemas de participación en ellas existentes y los que en un futuro se podrían implantar, de acuerdo con el nivel democrático de la cultura española.

Se van a describir algunos de estos caracteres sociales observables en nuestra cultura, siendo de obligada referencia el panorama jurídico de la participación en España y la Propuesta Sindical Prioritaria firmada por los sindicatos mayoritarios españoles en octubre de 1989. Asimismo, tendremos en cuenta, en gran medida, la obra de Pérez Díaz "El Retorno de la Sociedad Civil" (1987) por ser uno de los autores que, a nuestro juicio, con gran rigor ha observado el avance social e industrial español de las dos últimas décadas, para analizar las actitudes y comportamiento de empresarios, sindicatos y obreros en las organizaciones empresariales e intuir los valores de tipo participativo de la cultura organizacional española; aunque, sin embargo, hay que advertir que en los años de la redacción de esta tesis, 1990-1991, la relación entre los actores sociales se ha modificado respecto de las descritas en la obra de Pérez Díaz.

1.4.1. El desarrollo industrial español.

Primeramente hay que decir que España se ha desarrollado tarde industrialmente en comparación con los países europeos desarrollados. En el año 1910, todavía el 80% de la población se encontraba en el sector primario, hasta el punto, que se puede decir que hasta los años sesenta en nuestro país no se produjo la Revolución Industrial equiparable a la que en Inglaterra surgió a finales del siglo XVIII (en este país en 1961, el sector primario suponía el 21% y en 1989 alrededor del 5%). Quizás sea por ello, por lo que tengamos un 91'23% de empresas pequeñas y grandes, es decir, con menos de 250 trabajadores (de los cuales más de la mitad, el 47'42% del total, son pequeñas empresas con menos de 50 empleados) y tan sólo el 8'77% sean empresas grandes, en las cuales existe una gran proporción de capital extranjero (Ernst&Young, 1989,14).

En las últimas décadas se está asistiendo a un descenso de la rentabilidad productiva de las empresas, hecho éste que ha ocurrido en Europa por la gran competencia con EE.UU. y Japón entre otros países industrializados, a lo que se ha unido el gran ritmo de las innovaciones tecnológicas. Un diagnóstico macroeconómico de la situación atribuiría a las alzas excesivas de los salarios reales, la rigidez considerable del mercado de trabajo y el peso desproporcionado del sector público a dicho descenso de la capacidad productiva.

Los cuarenta años de dictadura en nuestro país han contribuido a la existencia de una huella visible en la forma de organizarse las instituciones, desde la familia hasta los colegios, empresas, etc., tal es así que predominan los modelos de toma de decisión de carácter autoritario, distando bastante de los cánones catalogados de democráticos. Este detalle ayuda a explicar la existencia de mandos, creedores de que son los únicos poseedores de capacidad mental, y que esperan del subordinado una obediencia firme sin opción a crítica.

La instauración de la democracia en España hace divisar una tendencia hacia una mayor participación de los ciudadanos a nivel institucional; que puede entenderse como la libertad para manifestar el malestar existente a nivel social, o bien, como la intervención de las personas en las agrupaciones o instituciones para la creación y fomento de un estado democrático y en la solución de los conflictos que se generen.

Este mismo razonamiento es válido también para las empresas en España, en las cuales se va a analizar el grado de participación del trabajador en la toma de decisiones, que dependerá, en gran parte, de los condicionantes de tipo legal y de las actitudes de empresarios, sindicatos y trabajadores de nuestro país.

1.4.2. La participación en España desde el punto de vista jurídico.

Resulta difícil pensar que exista una regulación jurídica adecuada de la participación en el trabajo en España, si se tiene en cuenta que el grado de competitividad que a nivel europeo y mundial que se prevee va a requerir un abanico más amplio en las formas de intervención de los trabajadores en la empresa del estrictamente contemplado en la legislación española. Existen tan sólo intenciones de coordinar una democracia industrial de carácter meramente representativo, pero sin muchos deseos de que exista una democracia más extensa como podría ser la democracia económica o democracia en la toma de decisiones.

Si nos referimos, por ejemplo, a las condiciones de trabajo, algunos autores como Prieto (1990, 101 y 102) vienen reivindicando una legislación más actualizada: "En España la intervención pública en las condiciones de trabajo se halla muy distante de la de los países que hemos señalado (se refiere a Suecia y Noruega). Con razón o sin ella, la transición política está dando prioridad a otros temas. Permanece la legislación anterior de higiene y seguridad del trabajo (1971), sin que una ley haya abordado la cuestión de las condiciones de trabajo como tal. El Estatuto de los Trabajadores se limita a establecer que 'mediante los convenios colectivos y en su ámbito correspondiente, los trabajadores y empresarios regulan las condiciones de trabajo y productividad' (artículo 82.2) El

gesto más explícito que ha realizado la Administración Pública en el campo de las condiciones de trabajo ha sido la publicación en el B.O.E. del acuerdo entre los interlocutores sociales que hacen referencia expresa al mismo: Acuerdo Marco Interconfederal".

Por su parte, el Título II del Estatuto de los Trabajadores tiene como denominación: "De los derechos de representación colectiva y de reunión de los trabajadores en la empresa", indicando en su art. 61 que, "... sin perjuicio de otras formas de participación, los trabajadores tienen derecho a participar en la empresa a través de los órganos de representación regulados en este título". Se observa cómo este artículo no restringe las formas de participación de los trabajadores en la empresa, pero se detiene únicamente en regular las de tipo representativo. Posteriormente, en los artículos 62 y 63 se designa como órganos de representación de los trabajadores a los delegados de personal (para empresas con menos de cincuenta trabajadores) o el comité de empresa (para el resto).

La ambigüedad que se refleja en este artículo también está manifiesta en la Constitución española, la cual deja abiertas las puertas de la participación de los trabajadores, incluso en la propiedad de los medios de producción, tal y como aparece en el artículo 129.2.: "Los poderes públicos promoverán eficazmente las diversas formas de participación en la empresa y fomentarán, mediante una legislación adecuada, las sociedades cooperativas. También

establecerán los medios que faciliten el acceso de los trabajadores a la propiedad de los medios de producción". Aún se desconoce que los poderes públicos hayan establecido estos medios solicitados en la actualidad por las centrales sindicales de nuestro país, hecho éste que están reivindicando en la Propuesta Sindical Prioritaria.

Otra forma legal de participación es la acción sindical en la empresa, regulada por Ley 11/85 de 2 de agosto (B.O.E. del 8/VIII), de Libertad Sindical; la cual, en su art. 8: "Los trabajadores afiliados a un sindicato podrán, en el ámbito de la empresa o centro de trabajo:

a) Constituir Secciones Sindicales de conformidad con lo establecido en los Estatutos del Sindicato.

b) Celebrar reuniones, previa notificación del empresario, recaudar cuotas y distribuir información sindical, fuera de las horas de trabajo y sin perturbar la actividad normal de la empresa.

c) Recibir la información que le remita su sindicato".

Esta misma ley recoge una serie de derechos reconocidos a los sindicatos, tales como:

-La negociación colectiva.

-Ejercicio del derecho de huelga.

-La presentación de candidaturas a representantes de los trabajadores.

-Planteamiento de conflictos tanto colectivos como individuales, con la importancia que esta distinción acarrea al permitir un fuerte incremento de la acción de los sindicatos. (Saracíbar, 1987, 206 y 207)

A los sindicatos más representativos, por su parte, se les reconoce legalmente además otras facultades y derechos, como son:

-Derecho a la representación institucional.'

-Negociación de convenios colectivos de aplicación general o erga omnes.

-Participación como interlocutores de las Administraciones Públicas.

-Participación en los sistemas no jurisdiccionales de solución de los conflictos laborales. (Saracíbar 1987,207)

Precisamente la visión sindical atribuye el avance democrático principalmente al esfuerzo de la parte trabajadora. Así a juicio de Castro (1987, 73 y 74) "los trabajadores han ido elaborando con su quehacer diario toda una doctrina de la participación basada mucho más en la experiencia sindical que en elucubraciones teóricas (...) Por ello, los trabajadores han ido creando formas participativas con tal arraigo y tal fuerza que son reconocidas y funcionan de hecho, al margen de la normativa legal expresa". Difícilmente se puede estar de acuerdo con tales manifestaciones; en primer lugar, los trabajadores no han elaborado una doctrina, sino más bien, han realizado algo más importante: instar a su creación; por otro lado, no han apoyado todas las formas participativas cuando precisamente el objeto de estudio de esta obra, los círculos de calidad como herramienta participativa, han provenido de iniciativas de las direcciones de las empresas, a las que no se han adherido gran masa de

trabajadores en muchos países y que aún no conocen bien los sindicatos españoles (estando por demostrar su éxito en España). Además, Castro añade la frase "al margen de la normativa legal"; cuando es prácticamente imposible estar al margen de una legislación que no regula la participación, sino más bien, ambiguamente, deja las puertas abiertas a cualquier tipo de colaboración entre los trabajadores y dirección.

Sirvan estas apreciaciones como adelanto de la actitud sindical en nuestro país, que más adelante se va a estudiar después de analizar los comportamientos y actitudes de los empresarios y trabajadores españoles.

1.4.3. Los empresarios españoles

En este apartado referido a los empresarios españoles se van a estudiar dos aspectos:

- Su relación con las instituciones sindicales.
- Su forma de ver la empresa desde el punto de vista organizativo.

Respecto al primer punto, la investigación, EDESI-84 (Encuesta a Directivos y Empresarios del Sector Industrial), dirigida por Pérez Díaz demuestra que la actitud de los empresarios hacia los sindicatos se aleja bastante del temor o desconfianza. Concretamente, en relación con estos colectivos, los empresarios españoles tienen menos confianza que con su personal, pero reconocen

su gran conocimiento de la empresa, y su carácter de co-protagonistas de la vida económico-social y del sistema de relaciones industriales y afirman no guardar con ellos unas actitudes de tipo hostil (Pérez Díaz, 1987, 149); pero no se ponen de acuerdo a la hora de evaluar la influencia sindical en su plantilla, dado que se dividen las opiniones de quienes piensan que los sindicatos tienen una gran influencia en el personal de quienes consideran que dicha influencia no es tan importante.

Los empresarios no sólo no temen el poder sindical sino incluso están interesados en el mismo, porque así se convierten en corresponsables de los pactos que a nivel social (y también empresarial) se llevan a cabo. Estos pactos, llegan a tener dos dimensiones, una positiva y otra negativa: positiva, es decir, con efectos políticos y sociales de conciliación y con efectos económicos de moderación salarial y reducción de conflictividad, pero negativa o dudosa por lo que se refiere a otros factores de la actividad económica (la flexibilidad del mercado de trabajo, por ejemplo).

Con referencia a la opinión de los empresarios respecto de los sindicatos, y sin necesidad de entrar en porcentajes concretos que figuran en la investigación de referencia, para los empresarios españoles el objetivo de las dos centrales sindicales mayoritarias españolas UGT y CC.OO. se centra en "reforzar la estrategia de los partidos políticos afines a ellas y no hacia el objetivo de constituir un grupo de presión organizado y eficaz en

defensa de los intereses de los trabajadores" (Pérez Díaz, 1987, 149 y 150); aunque esta idea no coincide con la opinión obrera, que aboga por una independencia de los sindicatos respecto a los partidos políticos.

En cuanto a la capacidad organizativa y el tipo management utilizado por las altas direcciones de las empresas predominan liderazgos propios de la Teoría X de Mcgregor (1982,43 y ss.) y conductas que se asemejan bastante al modelo taylorista. Así se desprende de la investigación EASI-80, en la que ha resultado que los obreros españoles, en su mayoría, están satisfechos con las condiciones de su trabajo, pero la minoría insatisfecha "se hace mayor cuando se trata de aspectos intrínsecos del contenido del puesto, tales como el margen de iniciativa que permite" (Pérez Díaz, 1987, 211). Este mismo argumento se puede extrapolar al trato recibido por los trabajadores, dado que existe un prejuicio bastante generalizado de que se sigue dando más importancia a los incentivos de carácter monetario que a los de carácter social o de relaciones humanas. En este sentido, los empresarios españoles no destacan por trato muy "humano" a sus asalariados.

Cómo es fácil deducir, este estilo de dirección sólo tiene en cuenta las necesidades de bajo nivel dentro de la teoría de la jerarquización de las necesidades de Maslow (1943) o únicamente los factores higiénicos de Herzberg (1974). Al trabajador se le trata como un elemento más de la producción y además poco responsable, el cual necesita aún reclamos de carácter pecuniario.

A los empresarios españoles también se les imputa, por parte de los obreros, (según Pérez Díaz, 1987, 223) la responsabilidad sobre el problema de la productividad en la empresa, ya que no han sabido organizar bien el trabajo ni llevar una correcta política de personal.

A todo esto se une que los cargos directivos, los mandos, no delegan lo suficiente. Esto proviene, en gran medida, de una estructura organizativa deficiente que no se rige, tan siquiera, por los principios básicos de organización formal, redundando en la comunicación y en conflictos interpersonales. La falta de formación aludida desemboca también en un no entendimiento de la delegación, siendo este detalle indicador de la falta de confianza en el subordinado.

El temor a perder el poder de los mandos intermedios impide a éstos abrirse a cualquier iniciativa tomada por sus subordinados. Esto sucede sobre todo en los mandos maduros, que han sido gobernados con el "palo y la zanahoria", en base a premios y castigos monetarios, que consiguen cierto poder y lo desempeñan tal y como les fue aprehendido. En cambio, esta forma de ser, se observa menos llamativa cuando se trata de mandos más jóvenes que no han ascendido, en base a la antigüedad sino a su capacidad organizativa potencial.

Otra forma de estudiar los aspectos culturales de los empresarios es por medio de cinco de las siete enfermedades de Deming, que a buen seguro, se cumplen en España (las dos restantes, son atribuibles únicamente a Estados Unidos), y que Walton (1986, 40 y 41) recoge:

1. Falta de constancia en el propósito.
2. Énfasis en las utilidades a corto plazo.
3. Manejar una compañía sólo basándose en cifras visibles (contando el dinero).
4. Evaluación del desempeño, clasificación según el mérito o análisis anual del desempeño.
5. La movilidad de la gerencia.

La visión que ofrece Walton es muy ilustrativa de las actitudes empresariales, que como se está constatando no difiere mucho de las opiniones de obreros y sindicatos, que pasamos a analizar en el apartado siguiente.

1.4.4. Las motivaciones de los obreros en España.

Ya se ha comentado que los obreros, por lo general, están satisfechos con las condiciones de trabajo en sus empresas, aunque, como tal apreciación subjetiva, no quiera decir que éstas sean aceptables.

La necesidad que tiene el trabajador español de mejorar las condiciones de trabajo y de estimular las relaciones humanas, resulta tan evidente que los obreros

llegan a "estar dispuestos a pagar por ello. Ni más ni menos" (Pérez Díaz, 1987, 213). Por ello, el contar con su opinión en temas que son de su dominio, debe resultarles altamente motivante. Todo esto es incluso compatible con que los trabajadores españoles estén motivados también por el alza de los salarios reales y la estabilidad de los puestos de trabajo, tal y como se desprende de las investigaciones de Pérez Díaz.

Asimismo se está detectando un progresivo incremento de la participación obrera, aunque sea de forma indirecta, en la toma de decisiones en la empresa, sin ir mucho más allá de las formas estrictamente legales y a veces, mediante una lucha por áreas de poder, que cuando no se resuelven dan lugar a situaciones verdaderamente negativas para los individuos y para la empresa.

En cuanto a los temas específicos en los que podrían intervenir los trabajadores, Pérez Díaz (1987, 218) distingue entre participación en temas mayores y en temas menores. Atendiendo a esta división la mayoría de los obreros consideran que las decisiones en temas menores (funcionamiento diario: horarios, descansos, etc.) deben ser tomadas por la dirección de común acuerdo con el personal; en cambio para decidir sobre temas mayores (política de inversiones, política de ventas, etc..) una mayoría, no aplastante, considera que corresponde únicamente a la dirección de la empresa.

También se observa una ligera propensión en las empresas españolas al trabajo en grupo, en los cuales se asignan responsabilidades e iniciativas a los trabajadores, debido a que éstos crean unos valores y culturas grupales concretos en torno a su trabajo, creándose un entorno moral basado en la ayuda y consideración mutua y en la lealtad grupal.

Otro aspecto muy importante a tratar es la relación y opinión de los obreros con los sindicatos y el papel que asignan a estos, tema éste del que nos vamos a ocupar en el siguiente apartado.

1.4.5. Los sindicatos en España.

Como bien es sabido el abanico sindical español se compone de dos centrales mayoritarias: CC.OO. y UGT, que se reparten la mayoría del territorio en situación de cuasimonopolio a costa de otros sindicatos, como SU, CSUIT, USO, CNT, ELA-STV y otros minoritarios.

El panorama que presenta Pérez Díaz (1987, 193-204) del sindicalismo parece, al menos, preocupante. En primer lugar considera que tienen graves incertidumbres acerca de la estrategia a seguir para agregar intereses y formular alternativas, y están pasando por una crisis prolongada. En segundo lugar porque los sindicatos no controlan ya sus bases, pasando por una crisis de representatividad de los sindicatos respecto a los militantes afiliados y por otra crisis de relación con los obreros que denomina 'moderados' (la mayoría silenciosa no radical). En tercer lugar los sindicatos se enfrentan a una tercera crisis de representatividad respecto a un conjunto heterogéneo de gentes excluidas o semiexcluidas del núcleo de los ocupados: trabajadores marginales, parados, elementos de la economía subterránea. Sin embargo, el sindicalismo español, "con su presencia en la negociación al más alto nivel afirmaba su apoyo a las nuevas reglas de juego democráticas; por otra, adquiere así una relevancia social y política que su aún breve historial postfranquista no le ha permitido desarrollar en el espacio autónomo de las relaciones industriales" (Prieto, 1987, 223).

Los sindicatos en España, con la tasa de paro que existe en la actualidad, tienen la complicación de tener que atender los intereses de los trabajadores ocupados en puestos relativamente estables y de aquéllos que han quedado fuera de la economía formal, en paro o en economía sumergida. Parece evidente que pretenden erigirse como representantes de los trabajadores; aspecto éste que no está tan claro. Los obreros, en cambio, "tienden a adoptar una actitud autónoma, instrumental, racional y experimental respecto a tales organizaciones; reservan su juicio, se distancian y su grado de lealtad y de identificación con ellas es relativamente modesto" (Pérez Díaz, 1987, 204).

Asimismo, los sindicatos, preocupados por su potencial directo sobre la clase obrera, se preocupan de defender los salarios y puestos de trabajo de los trabajadores, conscientes de que son éstas las motivaciones más importantes del trabajador de nuestro país, y esto ha producido que éstos tan sólo vean en ellos un instrumento (afiliándose únicamente cuando tienen algún problema importante desde el punto de vista laboral) para alcanzar estos fines, creándose un círculo vicioso, que, a mi juicio, limita y reduce el rol sindical.

Dentro de este carácter instrumental de los sindicatos para los obreros, éstos dan prioridad a las funciones de apoyo profesional sobre las funciones políticas de los sindicatos, no restándoles importancia en ninguno de los dos campos. A pesar de todo, predominan las valoraciones

obreras hacia los sindicatos españoles ligera o moderadamente negativas sobre las positivas, "reflejando actitudes críticas, distantes o dudosas, que subyacen en el voto a los candidatos sindicales y en la delegación de confianza en los sindicatos para las negociaciones de convenio" (Pérez Díaz, 1987, 244).

También hay que tener en cuenta que los sindicatos no son la única vía de representación de los obreros, dado que estos pueden acudir y utilizan otras instituciones para la acción colectiva como son los comités de empresa (concebidos éstos como un apoyo a los sindicatos y no como oposición a ellos) y asambleas.

Según mi criterio, los sindicatos españoles tienen orientadas sus intervenciones en un estado o clima de conflictividad (anclados en el modelo, aparentemente perseguido, de conflicto de intereses entre contratantes y contratados) y no se han preocupado de ampliar sus funciones más allá de la existencia de conflicto. No parece, por ejemplo, que los sindicatos profundicen lo suficiente en temas como el incremento de formación y responsabilidad de los trabajadores y el cambio de modelo de liderazgo en las direcciones de las empresas, que mejoraría la competencia de las empresas y del país. Están luchando por unas cotas de poder más altas en la sociedad, pero no consiguen tener la suficiente empuje como para arrastrar a la masa de trabajadores muchos de los cuales, hasta que no les afecta un problema concreto no estima necesaria su afiliación, rindiendo servicios incluso a los

no afiliados. Los sindicatos participan de modo muy generalizado en la amplia crisis de orientación que sufre la clase trabajadora sobre su futuro, y, concretamente, sobre el papel que debe jugar en la actualidad.

En cuanto al nivel de afiliación, según Prieto (1987, 217), el sindicalismo español es de baja implantación (al igual que Francia) y a diferencia del sindicalismo de fuerte implantación como Inglaterra, Alemania, Italia, Irlanda, etc.. Los sindicatos en España cuentan con unas tasas bajas de afiliación (ver fig.5), que ha decrecido en la década de los ochenta, y caracterizados por comportamientos en contra de las decisiones de los patronos

Porcentajes aproximados de afiliación sindical sobre población asalariada

Países	Porcentaje
Suecia	87.7
Dinamarca	78.9
Noruega	63.8
Austria	58.4
Reino Unido	53.2
Italia	43.3
Países Bajos	38.8
R.F.A.	38.7
Suiza	33.5
Francia	20.2
(España)	(20.0)

Fig. 5:

Fuente: VISSER-1983, citado en "Representatividad y organización de CC.OO. y UGT: una comparación europea" (Papeles de Economía, n.22, p. 236, 1983)
En Prieto, 1987, 206

que muchos casos son más manifestaciones simbólicas de su poder, que la exposición de problemas y alternativas a las relaciones y conflictos laborales existentes.

Pero la influencia sindical no se extiende únicamente a los afiliados, sino también a los simpatizantes y éstos precisamente no parece que se reduzcan al mismo ritmo que los afiliados. A pesar de todo ello, el verdadero poder sindical, sigue midiéndose atendiendo al número de afiliados, que son los que facilitan, incluso material y económicamente, las actuaciones sindicales. Todo esta situación es la que llevó a la central U.G.T. a sugerir la posibilidad de afiliación obligatoria para todo trabajador que se contrate en la empresa (Saracíbar, 1989, 9). Por su parte, "la crisis económica, con sus reestructuraciones productivas, su segmentación del mercado de trabajo, su alto nivel de desempleo, las reducidas contrapartidas ofrecidas por las empresas y la congelación del Estado de bienestar ha terminado por debilitar la fuerza sindical y ha flexionado a la baja el nivel de sindicación. Pocos sindicalismos (el sueco, el alemán, el austriaco) parecen haberse librado de estas consecuencias" (Prieto, 1987, 217).

La transcripción de algunos párrafos del discurso pronunciado por Anton Saracíbar en el Seminario sobre cultura de empresa celebrado en la Universidad Internacional Menéndez Pelayo en Santander, del 21 al 25 de agosto de 1989 puede ser representativa de la opinión y visión de la realidad empresarial de los sindicatos en nuestro país. Por esta razón, merece la pena hacer una

referencia amplia a la aportación de este dirigente de la U.G.T.

Sería injusto omitir la importancia que tiene esta intervención, como documento histórico sobre el sindicalismo en nuestro país y sus reivindicaciones y posicionamiento en a nivel social (salario social, potenciación negociación colectiva, atención a parados y desempleados, precariedad en el empleo, etc.), auténtico adelanto de la Propuesta Sindical Prioritaria. De todas formas aquí corresponde evaluar la visión sindical que esta intervención aporta a la cultura organizacional española. En este sentido puede representar el posicionamiento sindical en relación a la participación en el trabajo en España.

Se observa en Saracíbar una clara preocupación por la formación sindical y por la relación entre trabajadores y sindicatos, sin mencionar una formación de tipo integral de las personas, cuando sostiene que "el desarrollo de un sindicalismo de base, escasamente burocratizado, pegado a la realidad de las empresas y al sentir mayoritario de los trabajadores, fomentando en este sentido la información, la formación sindical en la empresa y el contacto y la relación más directa entre los trabajadores y el sindicato" (Saracíbar, 1989, 8).

El interés por potenciar la figura del sindicato se observa claramente cuando expresa: "...queremos desarrollar una cultura sindical en la empresa, esto nos requiere

potenciar la figura del sindicato y establecer competencias para las secciones sindicales que estén claramente por encima de las de los comités de empresa" (Saracíbar, 1989,8). Para este analista sindical, el control sindical de las contrataciones está plenamente justificado, y además afirma: "Por otra parte, en la UGT estamos estudiando con enorme interés la posibilidad de establecer mecanismos en base a las experiencias recogidas en otros países, mediante los cuales la contratación de un trabajador debe verse obligatoriamente acompañada de su afiliación a algunos de los sindicatos existentes en la empresa, es lo que se denomina en los países anglosajones "close shop" y que podríamos traducir como empresa sindicalizada" (op.cit..9). Esta última cita llega incluso a proponer la sindicación obligatoria, que fue y es altamente discutida.

No deja de ser paradójico el pensar de Saracíbar cuando piensa que "algunos analistas aseguran que el 14D no se hubiera producido con altas cotas de afiliación y protagonismo sindical; es decir, con un mayor poder disuasorio del movimiento sindical; inclusive, se considera muy positivo que los sindicatos consoliden un mayor protagonismo en nuestro país" (Saracíbar, 1989,12) Esta cita puede interpretarse que el 14-D fue debido a la debilidad sindical, cuando lo que están transmitiendo los sindicatos a la sociedad es precisamente lo contrario, a saber, que fue una medida de fuerza del sindicalismo aludiendo de forma periódica al gran significado de la citada fecha.

Según Saracibar, los sindicatos "aspiramos y trabajamos por hacer realidad la cultura de la participación de los trabajadores en la empresa; hacer realidad en definitiva la democracia industrial o, si se quiere utilizar un concepto más actualizado, la democracia económica" (op.cit. p.13) Aquí incurre en un grave error al considerar que la democracia industrial es únicamente la democracia económica, cuando en realidad ésta es un modelo y a su vez, una parte de la democracia industrial.

Es fácil estar de acuerdo con la última frase de Saracibar que aquí se recoge: "Estamos convencidos que ninguna política triunfará y será competitiva en la empresa y en el conjunto del país si se hace sin los trabajadores y mucho menos si se hace contra los trabajadores" (p.24); aunque sería una frase mucho más constructiva si se empleara palabras más 'positivas', dado que una política competitiva deberá contar con el concierto de todos y no en contra de los trabajadores, sino a favor de todos los miembros de la empresa.

Ahora bien, Prieto describe el sindicalismo español de una forma más dura que la realizada por Saracibar y se acerca más a las reflexiones de Pérez Díaz.. Para aquél (Prieto, 1987, 226), la negociación sobre salarios supone la auténtica fuerza sindical, fuerza que se debilita con otro tipo de planteamientos. La visión del sindicalismo la resume Prieto de esta forma: "El sindicalismo -al menos el sindicalismo general, que es el que predomina en los países europeos- se ve así abocado en las circunstancias

actuales, a elegir entre la necesidad de negociar en el plano interconfederal y político si quiere abordar cuestiones de política económica y de mercado de trabajo, y la conveniencia de mantener la autonomía de la negociación descentralizada si quiere atender las condiciones de empleo y trabajo específicas de cada rama y/o empresa y responder así a las expectativas inmediatas de los trabajadores que representa. Cualquiera de estas dos opciones tiene un alto costo para las organizaciones sindicales. No es de extrañar que en este contexto se hable de crisis de la negociación colectiva y más allá de ésta de crisis del sindicalismo. La recuperación de aquélla pasa por la recuperación de éste" (Prieto, 1987, 227).

Para completar el análisis de la postura sindical española es necesario referirse a la Propuesta Sindical Prioritaria, entendida como una forma de establecer las funciones básicas que se otorgan los sindicatos en España y a la negociación colectiva, como proceso de toma de decisiones, representativo de la fórmula participativa en las empresas españolas.

1.4.6. La Propuesta Sindical Prioritaria

El día 5 de octubre de 1989, los secretarios de CCOO y UGT, junto con sus dos Ejecutivas confederales, firmaron la Propuesta Sindical Prioritaria (P.S.P.) confeccionada por ambas centrales sindicales.

El fin principal de esta Propuesta, según los firmantes, es la de realizar una alternativa a la calificada por los sindicatos como "política antisocial del Gobierno del PSOE; que hacen de nuestro país uno de los más injustos socialmente del entorno democrático" (Preámbulo de la Propuesta).

En este documento, los dos sindicatos mayoritarios renuevan la importancia del 14 de diciembre de 1988, y establecen una serie de proposiciones que perfectamente pueden ser interpretadas como un deseo de afianzar el poder sindical en España, otorgándose un conjunto de roles relacionados con la vida laboral y social de los trabajadores además de su papel de "denunciantes" de las injusticias que encuentran; en este sentido, comunican que "lo consustancial de la acción sindical: combinar la denuncia con la proposición" (Preámbulo).

La P.S.P. consta de cuatro grandes bloques: aumento y mejora del empleo, mejora de la protección social, redistribución de la renta y derechos de participación de los trabajadores. El interés por precarización y estabilidad en el empleo, supresión de horas extraordinarias sin justificar, la protección sindical de los contratos, la reducción de la jornada a 35 horas semanales, planes de formación profesional, mejora en la protección social a parados, pensionistas, la mejora del sistema sanitario, y redistribución de la renta son los puntos destacables dentro de los tres primeros bloques.

El bloque cuatro es más importante de cara a determinar el papel sindical en los sistemas de participación en el trabajo. Así se desprende un alto interés por potenciar la negociación colectiva, "que ha significado un salto cualitativo en objetivos tales como el crecimiento del poder adquisitivo de los salarios, las reducciones de la jornada, el empleo, la generalización de la cláusula de garantía salarial"(Preámbulo) y como resumen de toda su aportación el conseguir "una mayor democracia económica y participación de los trabajadores en las decisiones de las empresas" (Preámbulo).

Se observa también una gran preocupación por temas de seguridad e higiene en el trabajo (señalan la obsoleta legislación que regulan los Comités de Seguridad e Higiene, que datan de 1971). Consideran asimismo "insuficientes los derechos reconocidos en la legislación (Estatuto de los Trabajadores y ley Orgánica de Libertad Sindical) tienen vigencia real limitada, por la falta de potenciación 'institucional' de los sindicatos" (Preámbulo bloque IV)

Por último, en la P.S.P. las centrales sindicales recalcan también su papel en la solución de conflictos laborales "para que sólo lleguen a los Tribunales de Justicia las controversias que no puedan resolver los interlocutores sociales" (Preámbulo bloque IV).

1.4.7. Modelo conflicto de intereses entre empresarios y trabajadores.

De la legislación española, anteriormente analizada, se desprende, con claridad, la prevalencia de una filosofía de relaciones sociales basadas en un enfrentamiento de intereses entre empresarios y trabajadores. La existencia de intereses contrapuestos entre los trabajadores y los representantes del mando empresarial lleva implícita una perspectiva de conflicto en las relaciones de participación. En efecto, si la participación se realiza a través de las organizaciones de representación de los trabajadores, como son los sindicatos cuya finalidad es la defensa de los intereses económicos y sociales de sus miembros, los planteamientos de dicha participación serán fijados de un modo u otro bajo la perspectiva del conflicto, cuya existencia real o posible se da por supuesto". (Larrea, 1988, 5 y 6) "En tales situaciones, la participación es considerada como un esfuerzo para conciliar esos intereses contradictorios mediante una confrontación franca y abierta en negociaciones destinadas a llegar a soluciones de transacción mutuamente aceptadas" (O.I.T., 1981, 21).

Este clima de rechazo se ha generalizado o institucionalizado. "En Estados Unidos, los sindicatos han recelado, en general, de los programas de calidad de la vida laboral (CVL) utilizando los empresarios para evitar a los sindicatos o para debilitarlos. Por otro lado, la

hostilidad de las organizaciones empresariales hacia las organizaciones obreras han hecho que éstas se muestren reacias a fomentar actividades de cooperación. También se han encontrado más cómodas con las relaciones de enfrentamiento que caracterizan a la negociación colectiva" (Marshall, 1987, 283).

Dicho de otra forma, la estructura de producción capitalista hace posible, por tanto, la existencia de dos poderes: "el poder de quienes disponen de los medios de producción y contratan, uno a uno, a quienes no poseen otra propiedad que su fuerza de trabajo, su capacidad productiva. La pretensión, el logro del sindicalismo, al romper con la atomización mercantil de la mano de obra y organizarla colectivamente es levantar un contrapoder: un contrapoder que limita la capacidad de decisión de los empresarios" (Prieto, 1987, 203).

En la empresa, según Pérez Díaz (1987, 40) se da a la vez 'explotación' y 'dominación' entendidos como 'intercambios desiguales'; de tal forma que se podría legitimar la autoridad reconociéndose objetivos comunes e incluso los trabajadores se podrían sentir miembros de la comunidad, siempre con la reserva de un margen para los inevitables conflictos de interés. A su vez, empresarios y sindicatos han aprendido a convivir, sin mucho entusiasmo, pero logrando la institucionalización de la negociación a todos los niveles de la vida económica.

Pérez Díaz viene a denominar este escenario, como el de "los dos lados de la empresa", lados que pueden tomar dos posturas: 1) De clara oposición o 2) en conflicto, pero reconciliables. Atendiendo a la primera la empresa estaría compuesta por dos partes, empresarios y trabajadores con intereses contrapuestos. En cambio la teoría de los dos lados reconciliables apuesta por la consideración de la empresa como 'comunidad moral' en la que existen objetivos comunes y lazos de solidaridad entre los miembros de la misma.

La pregunta a formularse sería la siguiente: ¿cuál de los dos modelos apuntados corresponde con el existente en las empresas españolas? Los sindicatos, a primera vista, parecen decantarse por el primero, por el considerar la existencia de dos lados antagónicos en conflicto; pero Pérez Díaz (1987, 225) argumenta que la visión del empresario, de la empresa, del clima social en la misma y de las instituciones de acción colectiva por parte de la mayoría de los obreros industriales corresponde a la teoría de 'los dos lados reconciliables, sin que ello impida por supuesto, la existencia de diferencias, conflictos, márgenes para ejercer presiones por reformas y mejoras en varios terrenos.

Lo que aquí se está cuestionando incluso es la conveniencia de este modelo en el cual predomina el conflicto de intereses, que quizás interesa mantener a

largo plazo, aunque exista la posibilidad de reconciliar los dos lados como expone Pérez Díaz. Habría que preguntarse si el poder empresarial y el sindical sería el mismo en otro modelo que no fuera el de conflicto de intereses entre ambos.

Mientras tanto, ambos lados, reconciliables o no, siguen negociando, como lo hacen en el pacto de competitividad, cuyo texto se remitió por el Gobierno a las Cortes Generales el 23 de junio de 1991.

Dicho pacto sigue haciendo mayor hincapié en variables de carácter macroeconómico que en variables de tipo sociológico, que son las que, a nuestro juicio, pueden tener una influencia más directa en la competitividad de las empresas españolas. Tanto Gobierno, como la CEOE, como los sindicatos siguen enfrentándose entre sí, más preocupados por posición de poder dentro del contexto social que por avanzar, en armonía, para que nuestras empresas, y por tanto, nuestro país, sean competitivos respecto al resto de Europa.

1.4.8. La negociación colectiva en España.

Dado que en este contexto de conflicto de intereses, la forma más común de participación es la negociación colectiva, vamos a dedicar un apartado a ésta.

Ya se ha indicado que el modelo de democracia industrial español se basa fundamentalmente en la negociación colectiva concebido como proceso negociador que tiene lugar entre dos interlocutores: trabajadores asalariados organizados y empresarios, que se materializa en los convenios colectivos. Tal como indica López Pintor, "aunque varía de país a país en alcance y contenido, mediante la negociación colectiva se fijan periódicamente los sueldos y salarios, las horas de trabajo, el tiempo de vacaciones y las demás condiciones de trabajo" (López Pintor, 1990, 398). La negociación colectiva es, por tanto, una modalidad de participación en el trabajo existente en España, regulada de forma explícita en el Estatuto de los Trabajadores (Arts. 61, 62, 63 y 82).

La importancia de la negociación colectiva en España viene avalada por la cifra del 85,3 por ciento de trabajadores asalariados acogidos a ella en 1984 (Prieto, 1987, 220); aunque "la crisis económica parece estar marginando de la negociación a un número cada vez mayor de trabajadores y empresas: el crecimiento de la 'economía sumergida' es una muestra de ello. En lo que respecta al nivel de negociación predomina en Europa la negociación por ramas o sectores sobre las otras dos, (el 83% de los

trabajadores) al contrario que en Japón y Estados Unidos, países en los que predomina al nivel de empresa" (Prieto, 1987, 220). Este mismo autor (Prieto 1987, 212-216) establece como marco exterior de la negociación colectiva el siguiente:

a) Estructura del sistema productivo.

-Se ha acenturado la terciarización, al igual que en la práctica totalidad de los países occidentales.

-Se han reorganizado los procesos de producción a través de la desconcentración productiva y la industrialización difusa. (existencia de subcontratas y desarrollo basado en múltiples pequeñas empresas).

-Se ha dado la economía sumergida o irregular (más de dos millones de personas trabajando en las ramas de confección, calzado, cuero y textil).

b) Estructura del mercado de trabajo.

-Incremento del desempleo. (De 1973 a 1983 el paro se triplica, pasa de 338.000 a 2,5 millones de personas).

-Segmentación del mercado (el desempleo afecta sobre todo a jóvenes y mujeres).

c) Ritmo de desarrollo económico.

-Ralentización del crecimiento del PIB, de la producción per cápita y del salario real.

-Incremento de la tasa de inflación y descenso del empleo.

1.4.9. Resumen de las características organizacionales españolas.

Corresponde ahora en este punto resumir los caracteres más significativos de la cultura organizacional española, que ya han sido citados anteriormente y en los que se ha tenido en cuenta las aportaciones de Pérez Díaz, Prieto, Castro, Saracíbar y Marshall.

De lo expuesto sobre nuestra cultura, se pueden concretar los siguientes aspectos:

1. El modelo de democracia industrial español se fundamenta en la negociación colectiva, predominando la existente a nivel sectorial sobre aquéllas que se llevan a cabo a nivel de empresa.

2. Los empresarios respetan la actitud de los sindicatos y no desconfían en los mismos, más bien están interesados en que sean corresponsables de los pactos que se consigan a nivel social.

3. Aunque los obreros españoles están mayoritariamente satisfechos con sus condiciones de trabajo, reclaman mejoras en las relaciones humanas y más reconocimientos a su labor. La incentivación económica y la seguridad en el empleo, sin embargo, siguen siendo sus principales motivaciones.

4. Las empresas españolas están aún bastante taylorizadas por cuanto los mandos se basan en un modelo de liderazgo de tipo autoritario utilizando en gran medida el reclamo pecuniario para conseguir mayor productividad de los operarios.

5. Los empresarios españoles tienen una excesiva preocupación por los beneficios a corto plazo, que parece que priman sobre el clima social y beneficios futuros. Se considera, por su parte, que no tienen una 'óptima' formación empresarial y organizativa del factor humano en la empresa, al cual no le dan la importancia que realmente tiene, idea ésta aportada por los propios obreros en investigaciones recientes.

6. Se está detectando un progresivo incremento del interés por la participación obrera, sobre todo en temas menores (funcionamiento diario: horarios, descansos, etc..), aunque se sigue legitimando la toma de decisiones unilaterales por parte de la alta dirección en lo referente a temas mayores (política de inversiones, política de ventas, etc..).

7. En España existen dos sindicatos mayoritarios: UGT y CC.OO., que se reparten el poder sindical casi en paridad de fuerzas. La afiliación sindical puede ser considerada en nuestro país como baja, ha ido decreciendo en la década de los ochenta y en la actualidad no llega al 20 por ciento de los asalariados; aunque no por ello su nivel de apoyo deje de ser importante.

Los sindicatos pasan por varias crisis: crisis de representatividad respecto a los militantes afiliados, crisis frente a los trabajadores moderados y crisis de representatividad respecto a la población excluida y marginada del colectivo de ocupados.

Los sindicatos encuentran su mayor fuerza en la lucha por la defensa de los salarios y de la seguridad en el empleo de los asalariados ocupados en la economía formal (no sumergida). Recientemente están tomando fuerza con su intervención en las contrataciones, la cual consideran plenamente justificada.

8. Los obreros españoles dan a los sindicatos un valor instrumental, dando prioridad a las funciones de apoyo profesional respecto a las funciones políticas de los sindicatos.

9. El modelo de relación existente entre la dirección y los sindicatos y obreros consiste en un conflicto de intereses, aunque no es imposible que se pueda tratar de dos lados reconciliables.

Dado que el objetivo de esta investigación consiste en analizar la potencialidad de la participación directa grupal en las instituciones empresariales españolas, da la impresión que el valor participativo existente en la cultura española es aquel que está limitado por un lado por el poder los empresarios y sindicatos (no muy preocupados

en reducir el modelo de conflicto de intereses entre ambos) y por otro, por el aún persistente modelo autoritario de liderazgo; de forma que cualquier sistema participativo que pretenda tener éxito debe partir de estos dos caracteres culturales.

1.5. Exigencia de cambio cultural para la participación

1.5.1. Importancia del cambio cultural

Descritas las características de los valores culturales referentes a la participación en las organizaciones empresariales españolas, corresponde ahora detallar los cambios que se pueden realizar en las organizaciones para incrementar su eficacia partiendo de una nueva consideración del factor humano que incluya su intervención en la toma de decisiones. Al tratarse de cambio de valores e ideas, tales cambios se inscriben dentro de lo que se ha venido a denominar 'cambio cultural'.

Se está asistiendo en los últimos años a la proliferación de estudios y debates acerca del cambio cultural en la empresa. El auge que están tomando los estilos de dirección democráticos a todos los niveles de la sociedad, con la participación cada vez más notoria de los miembros e instituciones que la componen, y el declive de los estilos autocráticos de dirección han llevado consigo la necesidad de compaginar la organización de las empresas al nivel cultural social y organizacional existentes. En muchos casos estos cambios organizativos son muy difíciles de establecer por la resistencia manifestada por la cultura imperante, no compatible con las nuevas formas de dirección.

Queda ya muy alejada, con estos nuevos horizontes, la visión de Marglin sobre la fábrica, según la cual, "el origen y el éxito de la fábrica no se explica por una superioridad tecnológica, sino por el hecho de desposeer al obrero de todo control y dar al capitalista el poder de prescribir la naturaleza del trabajo y la cantidad a producir. Desde ese momento, el obrero deja de ser libre para decidir cómo y cuánto quiere trabajar para producir lo que le es necesario, y debe escoger entre trabajar en las condiciones impuestas por el patrón o no trabajar en absoluto" (Marglin, 1975, 46). Se plantea, por tanto, desde una perspectiva totalmente distinta, la posibilidad de establecer un "cambio cultural" para poder llevar a cabo un management más eficaz, acorde con las exigencias sociales actuales, en un mercado altamente competitivo, competencia ésta que en caso de España se verá acrecentada a partir de 1992.

Ruiz Olabuenaga explica el porqué de esta proliferación de estudios y de esta inquietud por el cambio cultural en las empresas de la siguiente forma: "La razón de la popularidad creciente de esta nueva corriente académica reside en la sorpresa colectiva del mundo industrial ante la forma como Japón logró superar la crisis energética de los años setenta. Mientras que en los años sesenta, nadie ponía en discusión la teoría y la praxis gerencial de los Estados Unidos, el éxito empresarial de Japón le confirió una sólida reputación internacional en torno a su calidad, fiabilidad, valor y servicio. Sin

apenas recursos energéticos o naturales, con un territorio superpoblado, Japón acertó a situarse a la cabeza del éxito industrial y del prestigio empresarial" (Ruiz, 1990,3). Es entonces, sigue argumentando el profesor Ruiz, cuando se pone en tela de juicio el principio de la "racionalidad", en detrimento del "principio de la nacionalidad".

Efectivamente, la teoría sobre organización basaba todo en la racionalidad: racionalidad en las tareas (Taylor), racionalidad en la organización (Fayol, Urwich, Max Weber) incluyendo en esta racionalidad la relación existente entre la cultura social del entorno de la empresa y la cultura de la propia organización. Ahora, con el principio de la nacionalidad, se está cuestionando la cultura real existente y se está tendiendo hacia una cultura ideal de organización. Ya no es la estrategia empresarial la que se debe amoldar a la cultura existente, sino que para plantearse estrategia rigurosamente competitiva se requiere una cultura distinta, "quizás orientalizada" e incluso no tan influyente del entorno, el cual tendría que ir cambiando al ritmo de los cambios empresariales.

El deseo de posibilitar la importación de culturas consideradas ideales (como la japonesa, aunque no creemos que debiera ser así) ha hecho transformar de nuevo, según nuestro criterio, la nacionalidad en racionalidad, porque una vez demostrado que funciona un estilo de dirección en un país, y partiendo del modelo de que no necesariamente sólo allí tiene que triunfar, se utiliza la razón para su

traslado a otra sociedad. En otras palabras, "se ha querido ver en la cultura, la oportunidad de un artefacto simbólico manipulable y poderoso que, hábilmente utilizado, puede transformarse en un mecanismo de control y de eficacia organizacional absoluta ... Se reduce el planteamiento cultural en un proceso de culturización orwelliana a través del cual se pueden crear culturas corporadas en las que lo que es bueno para la organización lo es igualmente para todos sus componentes" (Ruiz, 1990, 9 y 10).

Otra razón importante por la que se han desarrollado los estudios sobre cambio cultural en la empresa ha sido la consideración de los factores cambiantes del entorno y la necesidad de que la empresa se adapte a las nuevas condiciones, defendiéndose de las amenazas y aprovechando las oportunidades que se le presenten (fig.6).

La forma básica para tal adaptación es el cambio en las estrategias de la empresa, lo que lleva consigo en muchos casos el cambio de estructura.

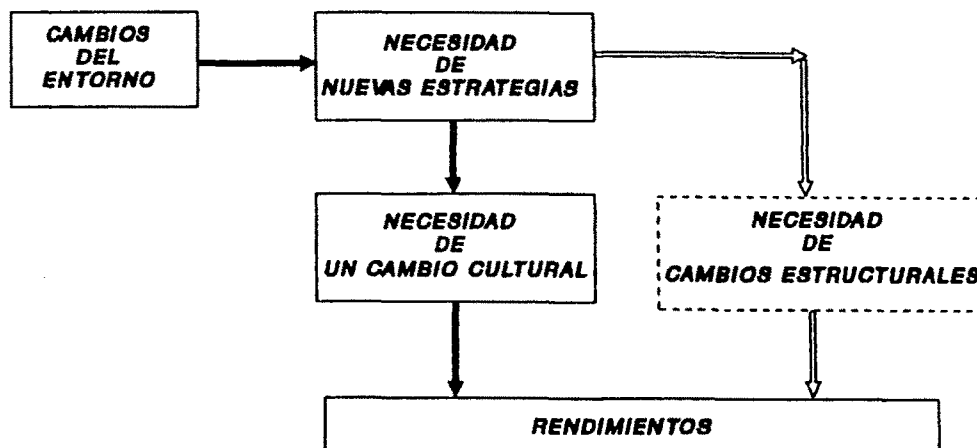


Fig. 6: Modelo básico para la consideración del cambio cultural.

La experiencia demuestra, sin embargo, que los cambios en las estrategias pueden fracasar por falta de adaptación de la cultura a los nuevos planteamientos. La cultura, una fuerza importante de la empresa en un momento dado, se convierte, en estos casos, en una carga insoportable para la realización de cambios en la organización.

Si se piensa, por una parte, que la organización eficaz es aquella que subsiste, creando permanentemente tanto beneficios económicos como sociales, y por otra se reconoce que el entorno es turbulento y cambiante, se está ante la contradicción que se da entre los modelos clásicos de dirección y organización actuales; y paradójicamente tienen tantas más posibilidades de sobrevivir aquellas organizaciones que por su flexibilidad, admitida previamente, sean capaces de cambiar y reorganizarse

permanentemente, de ser creativas e innovadoras. Esto requiere no simplemente tener en cuenta a los hombres, sino que éstos en vez de sentirse objetos, sean sujetos que se identifiquen con los valores y normas de su organización en la cual se deben hallar implícitos tanto los objetivos futuros, como las formas de hacer para conseguirlos.

1.5.2. Cambio cultural y organización de los recursos humanos

Cultura y clima de organización son aspectos fundamentales en nuestro entorno inmediato que generalmente facilitan o dificultan la consecución de los objetivos de la empresa. Pero así como la cultura incluye todo el mundo de los valores y es difícil cambiar, no sucede igual con el clima. El clima es más fácilmente modificable porque obedece a mecanismos más fáciles de abordar desde el punto de vista consciente. El clima referido a la organización es algo así como su salud organizativa; la satisfacción que sienten las personas en el trabajo, lo que facilita la adaptación estratégica frente al entorno turbulento, lo que hace posible la regularidad y el buen funcionamiento para conseguir los objetivos y la rentabilidad, los sentimientos positivos de las personas con la correspondiente satisfacción, colaboración y buenas relaciones entre los grupos, etc.. De ahí que un cambio en la cultura, para que sea realmente exitoso, es conveniente que lleve aparejado una mejora en el clima laboral. Dicho de otra forma, tener

en cuenta el clima laboral incluye una consideración humana y social de la empresa, que es lo que se pretende conseguir con el proceso de cambio cultural.

La idea del cambio cultural debe partir, necesariamente, de la alta dirección de la empresa, la cual debe darse cuenta de la importancia del liderazgo, de la habilidad para descubrir la necesidad de un cambio y ponerlo en práctica.

La gestión de los recursos humanos adquiere con los nuevos planteamientos una importancia excepcional. El diseño de los puestos de trabajo es un exponente claro de la cultura de la empresa al mismo tiempo, la selección de las personas que ocupen dichos puestos tendrá como finalidad conservar o construir la cultura, lo que supone una nueva perspectiva para dicho proceso. La labor de los mandos operativos para transmitir la cultura -sobre todo a los nuevos empleados- es de primordial importancia. Los medios puestos por la empresa para contribuir al desarrollo de las personas que trabajan en ella, así como los sistemas de compensaciones establecidos, ayudarán, sin género de duda, a consolidar o modificar la cultura.

El cambio cultural es extremadamente difícil y un proceso a largo plazo: "Algunos expertos dudan incluso de que las grandes empresas hagan cambios fundamentales en sus culturas; los que han logrado tal hazaña estiman que dicho proceso dura de seis a quince años" (B. Uttal, 1983, p.70). Las vías adecuadas para conseguir, poco a poco, una nueva

cultura son la formación, la mejora en la comunicación, la participación y el compromiso.

Esta labor debe empezar por los mandos, desde la alta dirección hasta las personas que están en la capa jerárquica más baja. Los estilos de dirección, los sistemas de delegación, y por supuesto, la toma de decisiones deben ir cambiando paulatinamente para conseguir una cultura distinta.

Kast y Rosenzweig (1987, 715) realiza una comparación entre los principios tradicionales de organización del recurso humano en la organización y los nuevos principios, interesante para comprender en qué sentido se orientan los cambios culturales aludidos (ver figura 7).

La filosofía básica del "cambio cultural" radica en la consideración de la existencia de una estructura motivacional nueva en los individuos, en la que predominan necesidades de tipo sociales, sin restar importancia a las variables de tipo económico; pero sobre todo la línea básica de la pretendida "nueva cultura" mantiene la posibilidad de un cambio hacia una consideración más humana del trabajador, mucho más avanzada respecto al ser un factor más de producción. Los trabajadores, sus asociaciones, los sindicatos, tienen un papel importante en lo que se ha venido a denominar Democracia Industrial y que ha adoptado diferentes formas dependiendo del país en cuestión.

PRINCIPIOS TRADICIONALES

Los trabajadores producen y los administradores piensan.

En la administración se conserva que su poder se deriva de prerrogativas y del nivel de posición.

La administración de los recursos humanos está subordinada a la administración financiera.

El diseño del trabajo tiene el común denominador más bajo para lograr el máximo control. Las recompensas están esencialmente orientadas a los salarios beneficios y a la seguridad.

NUEVOS PRINCIPIOS

Se utiliza el pensamiento de todos los empleados que pueda mejorar la efectividad de la organización.

En la administración se conserva que su poder ha sido ganado mediante el liderazgo y el conocimiento.

Tanto la administración de los recursos humanos como la administración financiera son evaluados y recompensados o penalizados como corresponde.

El diseño del trabajo balancea las necesidades de la tecnología. Las recompensas a los trabajadores responden a las necesidades sociales y a la autoestima.

Fig. 7:

Citado -con las columnas cambiadas de orden- en
Kast y Rosenzweig, 1987, 715.

El camino hacia la humanización del trabajo pasa por un cambio profundo en el management de las empresas y en la cultura empresarial y esto conlleva un trato diferente a los trabajadores, sea cual sea su jerarquía, el establecimiento de sistemas de liderazgos más participativos, el incremento de responsabilidades y formación de los inferiores, fomento de las tareas en grupo, y utilización de la mente de los trabajadores. Por otro lado, las empresas en su conjunto deben comprender que el beneficio no es la única meta a perseguir, sino, también que tienen un fin social, tal y como señala Serieyx (1988, 22): "Independientemente de sus productos, la empresa produce también hombres, ciudadanos, proporcionándoles no tan sólo un salario sino también una cualificación, una promoción profesional y social". En estos planteamientos aparece un concepto nuevo de organización, que muy bien ha denominado Serieyx "empresa del tercer tipo", en la cual considera que "La empresa debe contar hoy en día con la adhesión de su personal para aumentar su rendimiento; la actual generación está cada vez más dispuesta a aportar su inteligencia, sus ideas, y a pesar de ello la contestación se va extendiendo debido a la permanencia de un sistema industrial en gran parte inadecuado y superado" (Serieyx, 1988,19).

El trabajo en grupo, otro gran protagonista en el cambio cultural, es también destacado por Serieyx (1988,23) cuando alenta a las empresas a contratar personas que sepan trabajar en equipo.

En cuanto al papel de los sindicatos en el cambio cultural en las empresas, sería interesante debatir su verdadero rol en un mundo empresarial democratizado, tanto desde la perspectiva política como en la gestión del trabajo. Porque realmente creemos que la competitividad de las empresas necesita una auténtica democratización y mucho más del trabajo concertado entre directivos y dirigidos, que de un clima de enfrentamiento; para lo cual se necesita un incremento en el compromiso y responsabilidad de todos los integrantes en la organización. Por el momento, mucho nos tememos que estos planteamientos son difícilmente asumidos por los sindicatos españoles, que desean anclarse a su forma 'democrática', corta de miras, según nuestra opinión, y a buen seguro más justa que el sistema de relaciones sociales existente hoy día, todo ello para no perder poder y asegurarse sus funciones sociales. Con todo esto no estamos diciendo que los sindicatos en una empresa democratizada tienen menos funciones que en otra que no lo es. Mucho más lejos de nuestra intención y de la realidad. Los conflictos en las relaciones sociales van a seguir existiendo, porque las relaciones humanas por naturaleza, son complejas; por lo que los sindicatos tienen un amplio papel en la prevención y solución de los conflictos que se pudieren dar y, sobre todo, y esto es lo que también es necesario potenciar, en la buena marcha de la empresa en beneficio de todos y cada uno de sus miembros.

No obstante, el rechazo de los sindicatos a experiencias de carácter democráticas se funda en las siguientes razones: creen que el objetivo de estas experiencias sólo pretende el aumento de la productividad; sostienen que las innovaciones en materia de diseño de trabajo van dirigidas contra la actividad sindical; advierten como intención oculta de las innovaciones la pretensión de reducir la presión sindical sobre las retribuciones salariales, así como poder cambiar a los trabajadores de tarea sin tener en cuenta su antigüedad, y, finalmente, estiman que managers e investigadores están equivocados cuando creen que es más importante para los trabajadores humanizar el trabajo que obtener mayores ingresos. Montero (1987, 107)

1.5.3. Concreción del cambio cultural

Una vez la empresa haya apostado por la puesta en práctica del proceso de cambio cultural, tendrá que preguntarse cuáles son los procedimientos concretos y los pasos que son necesarios dar para conseguir una cultura basada en los nuevos principios de organización.

Autores, como Montero (1987, 352 y 353), consideran que se puede empezar realizando 'ensayos' tendentes a resolver subproblemas que la experiencia va decantando como aproximaciones a la solución definitiva, tales como:

- a) Información.
- b) Participación en beneficios.
- c) Participación en la gestión.
- d) Participación en la propiedad.
- e) Cooperación.
- f) Autogestión.
- g) La solución sueca: aceptar la empresa privada en la que, como se sabe, los trabajadores están, en principio, dominados por los inversores.
- h) La empresa japonesa y la Teoría Z.

Otros, entre los que destaca Garmendia (1987, 244), abogan por unos procedimientos más globalizados, como podrían ser el llamado enfoque sociotécnico y la teoría de la contingencia de las organizaciones, más centrados en la empresa y en los que se tendrían en cuenta factores tan decisivos como, el mercado, diversidad de productos, tamaño y complejidad tecnológica.

Intentando incorporar estos dos enfoques, divergentes en cuanto a la amplitud de su análisis, según nuestro criterio puede ponerse en marcha un proceso de cambio cultural bajo dos filosofías, distintas pero complementarias, que más bien pueden entenderse como dos formas diferentes de puesta en marcha del cambio: el Enfoque Sociotécnico y Desarrollo Organizacional (D.O.), que van a ser comentadas brevemente.

1.5.3.1. Enfoque sociotécnico.

Tres corrientes de pensamiento han dado lugar a la teoría sociotécnica: los psicólogos y sociólogos del Instituto Tavistock de relaciones humanas de Londres, creado en 1946; científicos del Instituto de Trabajo de Oslo e ingenieros americanos preocupados por las ciencias humanas (Emery y Thorsrud, 1969 y 1976; Trist, 1981).

Uno de los primeros estudios que proporcionaron las bases de los sistemas sociotécnicos fueron los realizados por Trist y Bamforth (1951, 1-8); y concretamente "se refieren a los requerimientos tecnológicos y a las relaciones sociales de las personas que participan directamente" (Michael, 1985, 197).

El enfoque sociotécnico según Savall (1977, 67) nació de una comprobación negativa en relación con su especificidad socio-psicológica original, dado que no basta en concentrar esfuerzos de reorganización sobre las relaciones humanas interpersonales e intergrupales, sino que es necesario plantear que muchos problemas tenían sus raíces en el sistema técnico, en la propia organización del trabajo, ya que en las fábricas eran las propias tareas humanas las que creaban condicionamientos y llegaban a ejercer presión sobre el sistema social.

Según el enfoque sociotécnico la empresa es concebida como un sistema abierto compuesto por un sistema técnico y un sistema social, los cuales es necesario optimizar. En la figura 8 se observa la composición del enfoque sociotécnico, el cual se compone de la intersección de la preocupación por el desarrollo de los individuos, de los grupos y de la organización. Esto significa conjugar, teorías de satisfacción del trabajador, teoría de relaciones humanas, de dinámica grupal, además de considerar una organización del trabajo eficaz.

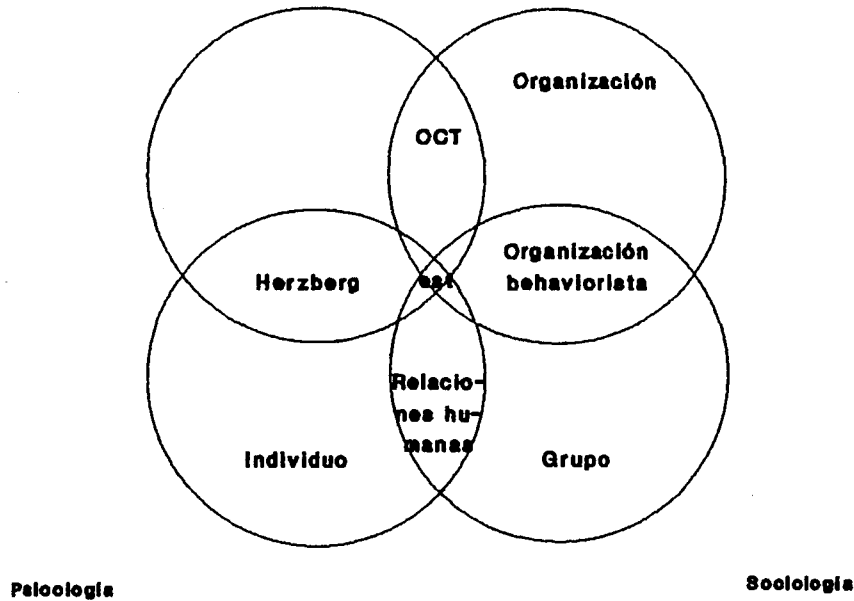


Fig. 8: Enfoque sociotécnico (est.) Savall, 1977,122

Los instrumentos utilizados en el enfoque sociotécnico vienen a ser los mismos que los que se incluyen dentro de la otra corriente de estudio, el Desarrollo Organizacional.

1.5.3.2. Desarrollo organizacional.

La filosofía que subyace en el cambio cultural en las empresas es el pensamiento que consiste en que una empresa para avanzar no sólo lo puede hacer desde un punto de vista técnico, sino también con el progreso humano. Así podemos considerar que la suma del progreso técnico y el progreso humano constituye la clave de lo que vamos a denominar Desarrollo Organizacional (D.O.)

El D.O. es "un esfuerzo 1) planeado; 2) de toda la organización, y 3) dirigido desde arriba, para 4) aumentar la efectividad y salud de la organización a través de 5) intervenciones planeadas en el 'proceso' de la organización usando conocimiento de las ciencias de la conducta" (Beckhard, 1977,16)

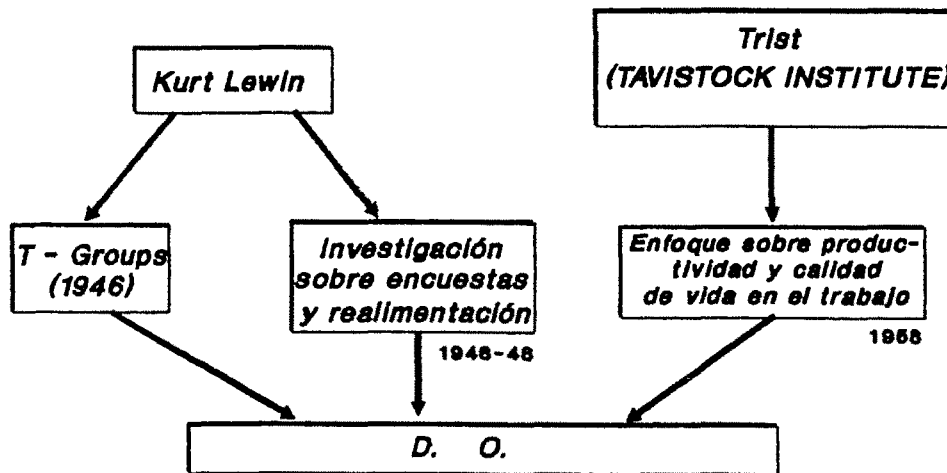


Fig. 9: Fuentes del Desarrollo Organizacional.

El D.O. tuvo su origen en tres raíces históricas (fig.9):

1. Entrenamiento en sensibilidad o Grupo-T, asociado con el National Training Laboratories, ahora llamado el NTL Institute for Applied Behavioral Science. "El entrenamiento en sensibilidad comprende el análisis de las relaciones interpersonales en pequeños grupos donde la principal fuente de información para el aprendizaje lo constituye la conducta y los sentimientos de los propios

integrantes del grupo" (Michael, 1985, 197). La experiencia profesional de K. Lewin hizo sentir, tal y como lo expresa Castillo (1987, 337), una fuerte aversión por las formas totalitarias de gobierno. Su gran experimento consistió en "examinar los efectos sobre la conciencia individual y de grupo de tres variaciones de clima social, denominadas democrática, autoritaria y laissez-faire" (White y Lippit, 1956, 586). Dicho experimento realizado con niños de diez años con líderes adultos demostró la superioridad del sistema de liderazgo democrático sobre el resto. La crítica al experimento proviene de Blumberg (1968, 77), de la siguiente manera: "Al evaluar estos y otros estudios que muestran las ventajas del liderato democrático sobre el autoritario ... es importante tener en cuenta que estos experimentos se llevan a efecto en un ambiente social y cultural en el que los valores democráticos son de máxima importancia. Quizás en un ambiente autoritario estos experimentos hubieran dado resultados diferentes" (en Castillo, 1987, 338).

2. Sistemas sociotécnicos, asociados con el Tavistock Institute de Londres, ya mencionado en el apartado anterior.

3. Investigación con retroalimentación (Survey feedback): "Se trata de un método que consiste en diagnosticar e intervenir en una organización mediante el uso del cuestionario y fue desarrollado en la década de los 50 en el Institute for Social Research de la Universidad de Michigan, por Rensis Likert, Floyd Mann y sus colegas" (Michael, 1985, 198)

El D.O. engloba por tanto, todas las orientaciones hacia el cambio apuntadas con anterioridad, que han sido producidas por la difícil aplicación de las teorías de la administración (en las cuales el factor humano no era el más importante en la empresa, primando más factores productivos), la profundización en los estudios de la motivación y la creación del national Training Laboratory de Bethel y primeras investigaciones sobre el comportamiento del grupo.

En opinión de Garmendia (1990, 73) "la práctica del D.O. ha registrado un fuerte sesgo psicologista, reduciendo el desarrollo de la organización al desarrollo de personas y grupos. Sin embargo, son cada vez más frecuentes los programas de alcance más global y sociológico" Este mismo autor lo ordena de la siguiente forma:

ACTITUDES Y CONDUCTAS		ESTRUCTURA ORGANIZATIVA
INDIVIDUOS	Análisis de roles Análisis transaccional Planificación de carrera	Enriquecimiento de tareas Alargamiento de tareas
GRUPOS	Grupos-T Sesión desarrollo de equipo de grupo Idem. intergrupales Grupos-T familiares Espejo de la organización	Enriquecimiento de tareas: grupos autónomos Círculos de calidad
ORGANIZACION	Consulta de procesos Sondeo retorno Sesión confrontación Sistemas 1-4 Likert Parrilla directiva	Dirección por objetivos Control circular Programa 'ACTIF' Dirección por la cultura Balance Social y Balance Social integrado de gestión (BASOIG) Planificación estratégica

Fig. 10: Tipología de intervenciones D.O.; Garmendia,1990,73

Otra perspectiva de estudio la ofrece Tezanos (1987, 26) al exponer las dos dimensiones implícitas en el concepto de democratización del trabajo: la dimensión del control y la dimensión de la propiedad; surgiendo del cruce de las dos cuatro tipos de empresas: empresas tradicionales, empresas colectivas y/o colectivizadas, empresas capitalistas modernas y empresas cooperativas y autogestionadas.

		PROPIEDAD OBRERA	
		Baja	Alta
CONTROL OBRERO	Bajo	1. EMPRESAS TRADICIONALES - Los trabajadores no participan en la propiedad. - El sistema de gestión empresarial no implica participación de los trabajadores.	2. EMPRESAS COLECTIVAS Y/O COLECTIVIZADAS - La propiedad pertenece a los trabajadores (a veces sólo simbólicamente, pero efectivamente al Estado). - La gestión se entiende como una competencia profesional sin participación de los trabajadores.
	Alto	3. EMPRESAS CAPITALISTAS MODERNAS - El sistema de gestión prevé sistemas de participación de los trabajadores. - Iniciativas: círculos de calidad, comités obreros, grupos autónomos y semiautónomos, "enriquecimiento de tareas", incentivos, consultas, etc.	4. EMPRESAS COOPERATIVAS Y AUTOGESTIONADAS - Balance equilibrado y ajustado entre propiedad y control obrero. - Los trabajadores participan en la organización del trabajo, en la gestión económica y en la distribución de beneficios (deciden), bien con fórmulas establecidas de codeterminación bien con programas de adquisición de acciones (fondos salariales de inversión, grupos de adquisición de acciones, etc..)

Fig. 11: Tipología actual de empresas según el sistema de propiedad y control. Tezanos, 1987, 27

Para completar el proceso de democratización debe incluirse, según Tezanos, tanto el aspecto de control como el de propiedad, o lo que es lo mismo, este proceso ha de tener una dimensión de gestión y otra de poder. Pero qué duda cabe que si se consigue democratizar el control de la

empresa ya se está avanzando en el desarrollo organizacional; por esta razón en nuestro estudio analizaremos tan sólo el grupo de empresas que tienen control obrero alto pero propiedad baja (fundamentalmente empresas industriales, en las cuales la democracia económica prácticamente no existe). En este sentido, se incluyen (Tezanos, 1987, 27 y 28) sistemas diversos de participación en el trabajo, así como iniciativas de trabajos en grupo (entre ellas círculos de calidad), enriquecimiento de tareas, incentivos, consultas, etc., en los cuales no nos vamos a detener.

En definitiva, los principales tipos de intervención en D.O. engloban los diferentes tipos de participación directa, tanto en grupo como individual.

De los instrumentos que Garmendia sugiere (fig. 10), vamos a referirnos exclusivamente a los de carácter grupal, y en concreto, a los círculos de calidad; y de la clasificación de Tezanos (fig. 11), nos centraremos en empresas capitalistas modernas (punto 3). El objetivo último de este trabajo es, por tanto, analizar los círculos de calidad en las empresas con propiedad obrera baja pero control obrero alto.

II. CIRCULOS DE CALIDAD

2.1. Antecedentes históricos

El origen de los círculos de calidad debe estudiarse dentro del proceso de reconstrucción llevado a cabo en Japón tras la II Guerra Mundial. La creación de la JUSE (unión de científicos y de ingenieros japoneses) en 1948 y la visita de Deming al Japón, en julio de 1950, exponiendo sus teorías sobre el control estadístico de calidad marcan dos fechas fundamentales en la historia de los círculos de calidad.

La trascendencia de la aportación de Deming comienza cuando en 1947 "fue reclutado por el Comando Supremo de las Fuerzas Aliadas (SCAP) para que ayudara a preparar el censo japonés de 1951" (Walton, 1986,11). A partir de esa fecha se empezaron a aplicar los conocimientos estadísticos de Deming y se organizaron conferencias en Japón sobre el control estadístico de la calidad.

"La importancia de las técnicas estadísticas en el Japón fue tal que, en junio de 1951, se instituyó el 'Premio Deming', como un reconocimiento a los logros sobresalientes de los círculos C-C japoneses. La influencia norteamericana se dejó sentir en 1954 cuando se invitó al J.M.Juran, un profesor norteamericano, a dar una conferencia en el 'Seminario directivo de control de calidad' organizado también por el Sindicato de científicos e ingenieros japoneses. Pero no fueron las estadísticas tan sólo el elemento crucial del éxito de los círculos, sino también la combinación de las técnicas de evaluación

en las cuales tomaron parte Deming y Juran, además de la atención que el Japón le prestó al lado humano de la organización, lo cual dio razón de ser al círculo C-C, tal y como ahora lo conocemos. [...] Cuando se logra una armonía absoluta entre los aspectos humanos y estadísticos, el círculo C-C prácticamente no tiene límites" (Ouchi, 1984, 246 y 247).

Esta preocupación por el lado humano en la empresa nos conduce, por medio de la formación e información del personal, a los círculos de calidad, tal y como señala Juran (1967, 329): "Una vez dado un entrenamiento intensivo a los supervisores, su habilidad para poner en práctica el entrenamiento estaba en proporción al uso que pudieran hacer de los recursos a su alcance y específicamente de los recursos humanos. Faltaba por encontrar un mecanismo para usar estos recursos humanos, y este mecanismo fueron los círculos del control de calidad"

La JUSE, por su parte, fue la encargada de organizar los planes de formación en las empresas para llevar a cabo todas las teorías sobre el control de la calidad primero, y sobre los círculos de calidad después. El propio Dr. Juran fue invitado por la JUSE para dar un Seminario sobre "Dirección de Control de Calidad", en el cual expresó los siguientes principios:

"1. El control de calidad no puede consistir en la inspección final de unas cuantas unidades, seleccionadas al azar: este control de calidad estadístico mejora los errores o defectos, pero de ninguna manera mejora la

calidad de los productos.

2. Si se quiere que la calidad sea óptima hay que implicar al Jefe y a cada una de las personas responsables de cualquiera de los pasos de la producción. La calidad resultará si ellos son los primeros que no dejan pasar ninguna unidad que les haya salido con defecto.

3. Es necesario implicar a todo el personal de la plantilla en los objetivos de la organización'" (Fernández, 1990, 136 y 137).

Otro profesor relevante en materia de círculos de calidad fue Kaoru Ishikawa de la Universidad Industrial de Masashi, muy preocupado por la formación de los miembros de los círculos y de su extensión por Japón. Propuso que los círculos estuvieran constituidos por personal de base, dado que en estos grupos:

"- Pueden expresarse, opinar y aportar ideas sobre los productos que ellos fabrican o sobre los pasos que creen imperfectos.

- Mediante la discusión en común, pueden aportar a la empresa y a su grupo de trabajo sus propios conocimientos.

- Las personas, al ver que sus ideas son tenidas en cuenta, comienzan a sentir la empresa como algo suyo, y se comprometen en sus tareas integralmente.

- Este compromiso, le da a las personas la posibilidad de un progresivo desarrollo." (Fernández, 1990, 137)

Los círculos se multiplicaron por todo el país desde mayo de 1962, año en que se creó el primer círculo, a junio de 1967, en que se registraron más de 10000. En 1969 eran

ya 20000 y en 1979 la cifra llegaba a 30000 círculos. En 1972, 50000 grupos estaban registrados y en 1981, en la 1000 edición de la conferencia de círculos de calidad, existían aproximadamente un millón de círculos con más de diez millones de personas participando en ellos (Mohr y Mohr, 1983).

Los círculos de calidad tardan en conocerse en occidente y no es hasta 1970 cuando se crea el primer círculo en la empresa Smith Klein Instruments de Estados Unidos. Brasil fue también uno de los primeros países en implantar círculos mientras que Europa no lo hizo hasta 1975. Entrados los años 70, los círculos de calidad se generalizan en Europa, aunque a muy pequeña escala, en gran parte debido a la necesidad de salir de la crisis económica, para lo cual Occidente miró a Japón con el fin de estudiar y copiar sus técnicas de organización. Todo esto ocurre una vez que los círculos han sido implantados con éxito en Japón, aunque bien pudiera situarse en EEUU el origen real de los círculos (recuérdese Juran y Deming), con lo que Japón lo único que habría hecho es adaptarlos a su mentalidad. En concreto, se señala el plan Scalton, llevado a cabo por un líder sindical de la industria del acero en los años 30 como el origen de los círculos: "El mecanismo se basaba en reuniones de trabajo abiertas a todo el personal y, en cierto modo, encuadradas dentro del funcionamiento normal de la empresa. Los grupos hacían propuestas, fundamentalmente sobre productividad y recibían un premio calculado a partir del ahorro conseguido. Casi siempre el líder del grupo era el propio jefe y hay que

resaltar que no existía ningún programa formal de formación o entrenamiento" (Gomis, 1985,8). Finalmente, Occidente se ve en la obligación de adaptar los círculos de calidad ante la imposibilidad de implantarlos como una copia fiel del modelo japonés; llegando el propio Ishikawa a reconocer que los círculos podrían implantarse en otros países.

Hablar de círculos de calidad, por tanto, es irremediablemente hablar de Japón. Verdaderamente fue allí donde florecieron estas teorías americanas, y todo ello, porque encontraron un buen 'caldo de cultivo', la sociedad japonesa, a la que dedicamos una atención especial.

2.2 La cultura organizacional japonesa

Ante todo, hay que decir que Japón no es, en absoluto un país ideal, ni tampoco imitable; es, tan sólo, un país diferente. Un conjunto de islas situadas al este de China componen el archipiélago japonés. Con una superficie de 372.723 km² y con más de 125 millones de habitantes, Japón es uno de los países del mundo que mayor densidad de población tiene (aproximadamente 350 h/km², diez veces la densidad de Estados Unidos y 5 veces la de España) y con una renta per cápita que duplica la española y se aproxima bastante a la estadounidense. Cuenta con una población activa que supone el 60% de la población de la cual, menos del 10% pertenece al sector primario.

Al terminar la Guerra Mundial en 1945, Japón era una nación vencida, ocupada por las fuerzas norteamericanas al mando del general Mac-Arthur. La industria japonesa, que antes de la Guerra Mundial no había destacado, ni por su grado de desarrollo, ni por el nivel de calidad de sus productos, había quedado prácticamente destruída. Pocas fábricas seguían en pie. Algunas habían sido transformadas durante la guerra para la producción de armamento y tenían que adecuarse de nuevo a una economía de paz, entre otras cosas porque los ocupantes exigían la paralización inmediata de las industrias de armas de guerra que aún existían.

El general Mac-Arthur, al hacerse cargo del mando de la nación ocupada, llegó a unos acuerdos con el emperador Hiro-Hito, que podrían resumirse en los siguientes puntos:

-Los Estados Unidos apoyarían la continuidad y el mantenimiento de la autoridad imperial, siempre que éste admitiese su rango humano (no divino) y aceptase la constitución de un gobierno progresivamente más democrático.

-Los Estados Unidos participarían en la reconstrucción del país mediante la ayuda tecnológica y el asesoramiento.

-Japón debería pagar a los Estados Unidos cuanto comprase, por lo que para rehacer la economía japonesa maltrecha por la guerra, el pueblo japonés debería hacer un esfuerzo extraordinario en su trabajo.

Aceptados por ambas partes estos puntos básicos, entre otros, el nuevo gobierno japonés, asesorado por algunos estrategas norteamericanos, estableció en corto tiempo un plan de reconstrucción nacional. En el mismo se analizaba la situación del momento, inventariando los medios de trabajo disponibles, se fijaban unos objetivos a lograr y se establecían unos programas de realización.

Fue el General McArthur, quien, según Marash (1981,65) estaba convencido de que para levantar la industria y la economía nipona se necesitaba del estímulo del comercio internacional, y para ello era fundamental ofrecer productos de calidad. McArthur invitó a Deming a explicar en Japón las teorías expuestas en su modelo de "Control Estadístico de la Calidad", comenzando así el avance industrial japonés.

Desde el final de la guerra mundial en 1945, Japón se fijó dos objetivos fundamentales en su industria: la elevación de su nivel de calidad y la constante mejora de los índices de productividad. Ambos objetivos calidad y productividad nos llevan a un progresivo crecimiento en la producción, a una reducción de los costes, a una alta competitividad por permitir unos precios de venta reducidos y a un crecimiento general de la industria, tal y como ha quedado patente en los últimos 35 años.

2.2.1. La mentalidad japonesa

Para comprender la forma de ser japonés es obligado conocer sus rasgos culturales, que se deben a su:

- Una situación geográfica (anteriormente expuesta).
- Uniformidad cultural.
- Aislamiento histórico (tres siglos aislado).
- Factores religiosos, filosóficos e históricos.

Todos estos factores configuran una estructura social basada en:

-La conciencia de grupo.- En Japón cuenta más el grupo que el individuo: "Trabajamos todos en la causa común de proporcionar productos y servicios de buena calidad a un precio razonable, a la vez que creamos un mundo mejor para la humanidad y una vida feliz para cada uno de nosotros" (Isikawa, 1980,97).

-Carácter comunal.- Las empresas y las instituciones son, en verdad, comunidades donde la persona despliega todo su ser social. Las relaciones laborales no tienen carácter contractual, sino de convivencia.

-Armonía.- Tiene más importancia la armonía que la justicia. "El clavo que sobresale hay que amartillarlo hasta enrasarlo con los demás" reza un proverbio japonés.

Con todo esto resulta un perfil humano basado en mentalidad racional, lógica, con imaginación controlada, alto grado de disciplina, perseverante, negociador y prudente.

La forma de concebir la empresa el japonés es también distinta: existe una cooperación sincera, una vinculación profunda entre la dirección y los empleados. La empresa es un punto de encuentro común, "su otro hogar", que hace que la integración del factor trabajo en la empresa sea prácticamente total: lo que es bueno para la empresa lo es para todos.

Todo ello hace que las tomas de decisión en Japón tengan una forma peculiar. Los occidentales entendemos por decisión la respuesta a una pregunta mientras que los japoneses enfocan su esfuerzo en la definición de la cuestión para poder hacer evidente una solución consensuada, entre un grupo, sin necesidad a veces de definirla como tal respuesta al problema inicial.

En el Japón, el espíritu WA, o principio de la armonía, es el que rige todo este proceso consensual. El director japonés pretende, antes de tomar la decisión, saber que cuenta con todo el apoyo de sus colaboradores y para ello hace tantas reuniones como sea necesario hasta llegar al consenso, hasta que todos acepten que una alternativa y no las otras es la que debe ser tomada. En Occidente, estamos acostumbrados a tomar decisiones que luego deben ser "vendidas" a los colaboradores para su realización. En el Japón, el jefe no necesita "vender" una decisión pues antes de tomar una decisión ya la tiene "comprada". Es todo el grupo unido (grupo J-K o "JISHU-KANDI") el que aborda, ataca, se pone de acuerdo y resuelve los problemas comunes. Teniendo en cuenta la toma

de decisiones y la ejecución de las mismas, el tiempo total utilizado en la forma japonesa es menor y más eficaz que el empleado en Occidente, tal y como se muestra en la figura.

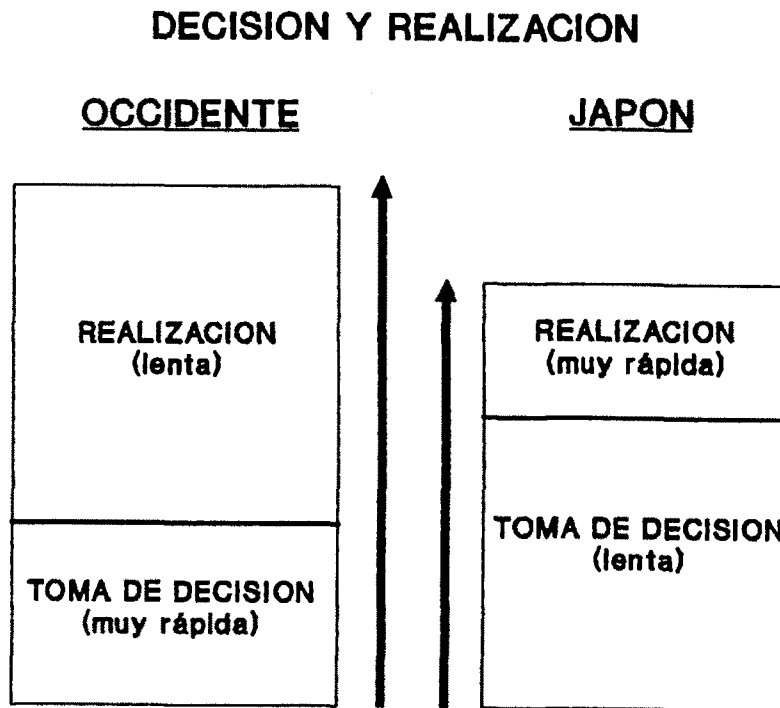


Fig. 12: Comparación entre el proceso de toma de decisiones y ejecución de la misma entre Occidente y Japón

Del gráfico se desprende que el proceso consistente en plantear el problema, recoger datos, estudio y toma de la decisión más conveniente se hace, en las empresas occidentales, relativamente rápido; pero después se ralentiza la ejecución de la misma debido a que es necesario vender la idea y hacer frente a obstáculos, sabotajes, etc..que puedan surgir. En cambio, en Japón esto no sucede dado que en la toma de decisiones por medio del consenso, se han tomado una entre varias alternativas y las personas involucradas en la decisión están informadas y han sido partícipes en la misma, de modo que en la ejecución no hay motivo para discrepancias y por tanto, se hace muy rápidamente.

2.2.2. El estilo de organización japonés. La Teoría Z.

Una forma sencilla de exponer la forma de organizar la empresa en Japón, es la aportada por Ouchi (1984,64) al señalar las diferencias básicas entre los modelos japoneses y occidentales:

**Organización japonesa
Comparación con la americana**

ORGANIZACION JAPONESA	ORGANIZACION AMERICANA
<ul style="list-style-type: none">-Empleo de por vida-Proceso lento de evaluación y promoción-Carreras no especializadas-Mecanismos implícitos de control-Proceso colectivo de toma de decisiones-Responsabilidad colectiva-Interés integralista	<ul style="list-style-type: none">-Empleo a corto plazo-Proceso rápido de evaluación y promoción-Carreras especializadas-Mecanismos explícitos de control-Proceso individual de toma de decisiones-Responsabilidad individual-Interés segmentado

Fig. 13

Fuente: W. Ouchi, 1984, p. 64.

En éste cuadro se detectan las diferencias culturales que encierran ambos estilos de organización. Así, la lealtad y sumisión a la empresa que tiene todo trabajador japonés, contrarrestada con su ligazón "por vida" hacen que existan menos rivalidades personales y exigencias a nivel personal de las que existen en un modelo de empresa occidental de confrontación entre trabajadores y empleados. Sin embargo, "las compañías japonesas en los Estados Unidos

están cobrando fama por la rapidez con que adoptan cambios en el procedimiento sin que toda la maquinaria burocrática constituya un obstáculo" (Ouchi, 1984, 91).

De un modo coincidente, las compañías japonesas, tanto en Japón como en sus sucursales y subsidiarias en Europa y América, usan un estilo de mando o gobierno de la empresa plenamente identificado con los principios básicos de lo que se denomina Teoría Z. "Un directivo de la Teoría X asume que el individuo es esencialmente perezoso e irresponsable y que, por lo mismo, necesita una estrecha supervisión. Un ejecutivo de la Teoría Y supone que las personas son fundamentalmente trabajadores y responsables que tan sólo requieren respaldo e incentivos" (Ouchi, 1984, 74). Sin embargo, "en las organizaciones tipo Z, el proceso de toma de decisiones implica, por lo general, el consenso y la participación de los empleados" (op.cit., 81).

Dentro de los objetivos empresariales en una gestión por teoría Z la empresa tiene que cumplir una misión "ética" o al menos considerada desde algún punto de vista como "beneficiosa para la comunidad" para que el trabajador se sienta inclinado a respaldar y apoyar: "La cultura de una Teoría Z tiene un conjunto diferente de valores, entre los cuales pueden citarse el empleo garantizado a largo plazo, la confianza y unas relaciones personales estrechas" (Ouchi, 1984, 185).

La filosofía subyacente de la teoría Z, se puede resumir en los siguientes puntos:

"-Confianza entre los miembros de la empresa, por una parte, y por otra, entre empresarios, sindicatos y gobierno.

-Decisiones por razones sutiles y psicológicas de respeto personal.

-Relaciones de lealtad. Se remedian las facetas negativas de la huelga.

-Se trabaja en todos los sectores, para conocer bien la empresa.

-Empleo de por vida, a veces cambiando a otra empresa asociada.

-Decisiones colectivas y responsables (colectivismo responsable).

-Respeto a las iniciativas, estimulando las de grupo, que integran más.

-Interés holista o de totalidad. Identificación con la empresa" (Montero, de B., 1987, 353).

A estos caracteres se pueden añadir, con Ouchi (1984), los siguientes:

"-La Organización tipo Z tiene un gran éxito porque su cultura les ofrece a los empleados una atmósfera social estable en la cual pueden dar sentido a su existencia y obtener el apoyo necesario para luchar y conformar otros aspectos de su vida" (p. 186).

- "La intimidad y la confianza son las piedras angulares de esta cultura dentro y fuera del ámbito que circunda a la empresa." (p. 193).

- "La forma como trabajan los directivos y los equipos de personal es a través de un sistema de dirección por participación directa" (p. 197). También las compañías Z se caracterizan por tener muchos grupos cohesivos y semiautónomos dentro de una filosofía de trabajar en equipo dentro de la empresa.

2.2.3. El trasplante de la cultura organización japonesa.

El hecho de que Teoría Z y Japón vayan tan unidos no quiere decir que la Teoría Z no pueda ser implantada con éxito en otros países. El éxito japonés, según Bruce-Briggs (1982) no ha sido debido precisa y únicamente a los empresarios, sino que ha necesitado también de unos comportamientos, muy de acuerdo con lo planificado, por parte de los trabajadores, queriendo decir con esto, que no son únicamente los sistemas de organización los que producen el éxito, sino los valores compartidos por la sociedad. Por esta razón, Marshall (1987, 307) cree que "el intento de emular aspectos de las prácticas empresariales japonesas sin prestar la debida atención a las circunstancias concretas podría plantear especiales problemas". Este mismo autor señala "Algunas partes del sistema japonés son transferibles (la seguridad de empleo, el humanismo, la relativa igualdad de la remuneración de

los trabajadores y los directivos y la participación en la gestión), pero otros rasgos (la conducta colectiva de los trabajadores, la fuerte identificación paternal con las compañías, la flexibilidad de las obligaciones laborales y la vinculación a un único empresario) han sido menos adaptables a la situación existente en otros países" (Marshall, 1987, 289).

Este mismo mensaje viene a transmitir Raveleau (1987, 18) al referirse a la sociedad francesa, tratando el concepto grupal que nos ocupa en esta obra: "Querer niponizar la sociedad francesa (sirve la expresión para la sociedad española) con los círculos de calidad o rechazarlos en bloque sin análisis previo, son dos actitudes totalmente estériles".

En el fondo, las empresas japonesas funcionan con un sistema de organización que no elimina las críticas existentes al capitalismo desarrollado, como esta argumentación de Montero de Burgos al referirse a la Teoría Z japonesa: "Desde el punto de vista de las características que debe tener una empresa, puede decirse lo siguiente: sus miembros tienen un interés común, pero no son socios, porque no hay distribución objetiva de las rentas. Se abonan salarios elevados, pero inferiores a los que exigen las altas productividades alcanzadas, por lo que se producen enormes acumulaciones de capital, en gran parte canalizadas hacia el sector exterior. Hay codecisión y corresponsabilidad pero, básicamente, decide el Capital. Sólo en cierta medida puede afirmarse que 'lo que es bueno

para la empresa es bueno para todos'. Se propicia la clase social creciente en poder. Comentario: Este tipo de empresa [se refiere Montero a la empresa japonesa] no es exportable a plazo corto, porque se enraiza en un ámbito cultural, como es el japonés que se basa en el respeto a las personas y, por eso, se facilitan las relaciones amigables en los grupos con sus derivaciones positivas. Es incoherente con ámbitos sociales donde se estimule la lucha de clases como método de cambio social, ni donde no se acepten clases sociales privilegiadas. Se trata de un buen paso hacia la solución pero insuficiente" (Montero de Burgos, 1987, 354).

Toda esta panorámica expuesta sobre la cultura organizacional japonesa es la que justifica que programas de participación basados en el trabajo en grupo, como los círculos de calidad, hayan tenido tanta relevancia e impulso. La cuestión no radica en copiar los modelos y técnicas de organización japoneses (y esto es extensible a los círculos), sino de traducirlos y acoplarlos a cada cultura, en la medida que sea posible. Puede darse el caso de argumentar que estas técnicas no son buenas cuando no ha habido éxito, pero también ha podido suceder que el error estribe en no haber implantado correctamente la técnica al caso o empresa en cuestión. Para comprender mejor esto, y por si se trata del caso español, en los apartados siguientes nos vamos a dedicar al estudio del concepto, filosofía, objetivos y alcance de esta forma de participación grupal directa de los trabajadores en la empresa, que son los círculos de calidad.

2.3. Concepto de círculo de calidad.

Son numerosas las definiciones realizadas sobre los círculos de calidad. Entre ellas, se citan las siguientes:

- "Pequeño grupo de obreros o empleados, animado por el superior jerárquico directo y compuesto de 5 a 10 miembros voluntarios del mismo taller o de la misma tarea. Guiados por el animador y apoyados por el mando directo, se reúnen regularmente (una vez por semana o quincena) para buscar juntos las soluciones a los problemas cotidianos que les conciernen y que ellos eligen. Responsables de la función innovadora y progreso que ellos originan, los miembros del grupo utilizan útiles simples de análisis y creatividad, sobre los cuales están formados para mejorar la calidad de su producción, de sus útiles, de su vida laboral" (Raveleau, 1987,15).

- "Son grupos permanentes de estudio del proceso productivo que, constituídos voluntariamente en el interior de la empresa e integrados por un reducido número de miembros (menos de diez) que realizan tareas afines, analizan problemas y elaboran soluciones asistidas por un facilitador" (Garmendia, 1990,78)

- "Un grupo pequeño de empleados que realizaron un trabajo homogéneo en un área común y trabajan para un mismo supervisor se reúnen voluntaria y periódicamente para su formación y entrenamiento, con el fin de identificar,

seleccionar, analizar problemas, buscar la solución, recomendarla, presentarla e implantarla". (Cañero, 1986,29).

Estas tres definiciones marcan el concepto y caracteres de los círculos de calidad que les va a diferenciar de otros tipos de grupos, como son:

1. Se trata de un grupo pequeño de empleados, es decir, entre cuatro y doce miembros.

2. Los empleados realizan tareas similares o bien pertenecen al mismo departamento o sección, o bien están al mando del mismo supervisor.

3. La participación es voluntaria. No se puede forzar a nadie a que participe.

4. Se reúnen periódicamente. Esta periodicidad suele ser de una semana o dos. La duración de las reuniones es variable y suelen ser de una hora, dentro o fuera de las jornadas de trabajo dependiendo de la empresa.

5. Solucionan sus problemas comunes cotidianos. No se requieren personas con alta cualificación técnica, sino sencillamente se trate de aprovechar la experiencia de cada persona en su puesto diario y compartirla en grupo para solucionar problemas sencillos, que ellos mismos implantan y comprueban..

6. Utilizan las técnicas comunes a todo tipo de grupos, para lo cual han necesitado formación.

7. Las sesiones de grupo son dirigidas por un líder o animador y los grupos son organizados y apoyados directamente por un coordinador o facilitador.

8. Son grupos permanentes. Es decir, no desaparecen cuando solucionan un problema.

2.4. Filosofía de los círculos de calidad.

Los círculos de calidad constituyen una forma de participación directa de los trabajadores en grupo. También entra dentro de la participación funcional o a nivel de taller, que se refiere a la intervención directa de los empleados en las cuestiones propias de su trabajo diario: "Lo que hacen es compartir con la dirección la responsabilidad de definir y resolver problemas de coordinación y productividad. En otras palabras, los círculos se dan cuenta de todo lo erróneo que ocurre dentro de una organización y dan la señal de alarma" (Ouchi, 1984, 243).

Una de las premisas de las que se parte en este tipo de grupos es la consideración de cada empleado como experto en su trabajo y en el manejo de sus útiles, poseedor de

ideas acerca de los fallos que se detectan, de su posible prevención y de las posibles mejoras a realizar, etc., ideas éstas que no aflorarán dentro de un sistema de liderazgo basado en modelos de Teoría X o Teoría Y, sino más bien en aquéllos que se correspondan más con los de Teoría Z.

Fernández (1990, 139), por su parte, fundamenta los círculos de calidad en las siguientes creencias:

-Las personas se motivan cuando consiguen calidad en lo que hacen.

-En la empresa también cuentan los sentimientos.

-Cuando se desarrolla la empresa, también se desarrollan las personas que en ella trabajan.

-El poder no debe estar concentrado en la cúspide. El poder de iniciativa y de decisión debe compartirse con los mandos intermedios y su equipo. Con esto no se quiere decir que los directivos renuncien al ejercicio de la autoridad. Tampoco se propugna la cogestión, ni tan siquiera se propone la delegación como sistema.

El poder de los directivos, sobre todo, debe usarse para desarrollar las capacidades ocultas del personal.

-No sólo los mandos son la 'cabeza pensante' separada del resto del organismo. Para que haya círculos de calidad, es necesario que todo el organismo piense y se ponga en marcha.

-Hay que estar dispuesto a entender la planificación y la organización de la empresa y del trabajo de otra forma.

-Es necesario que en la empresa se constituya una comunidad humana con un sentido de pertenencia: hay que crear el sentimiento de que todos estamos embarcados en la misma operación.

-Es importante dar verdadera y permanente información de la situación de la empresa: de los resultados, de las dificultades y de los planes o proyectos de futuro.

-Hay que estar dispuesto a una labor lenta de formación.

La voluntariedad es clave en todo programa de círculos. Esta voluntariedad debe ir acompañada, para no reducir la motivación de los miembros, del apoyo y reconocimiento de los cargos directivos, sobre todo de la alta dirección, la cual debe estar mentalizada de que el personal de la empresa es lo más importante que tiene la organización, y que ésta no puede progresar si no le corresponde el desarrollo humano.

Raveleau (1987) señala, de forma muy explícita cual es el planteamiento filosófico de los círculos de calidad, para el cual permiten:

-Incrementar la competitividad de la empresa y la adhesión del personal desarrollando la personalidad y el sentido de responsabilidad de sus miembros.

-Vitalizar la línea de producción (técnica, administrativa, comercial).

-Encargar a toda la línea jerárquica, y más particularmente a los obreros, empleados o vendedores, la función de innovación y progreso.

-Inducir en la empresa adaptaciones organizacionales, tanto más profundas cuanto más progresivas: adaptaciones que se corresponden directamente con los "Círculos de Calidad" (Raveleau, 1987,21).

Este autor describe gráficamente las aportaciones de los círculos de calidad de la siguiente forma:

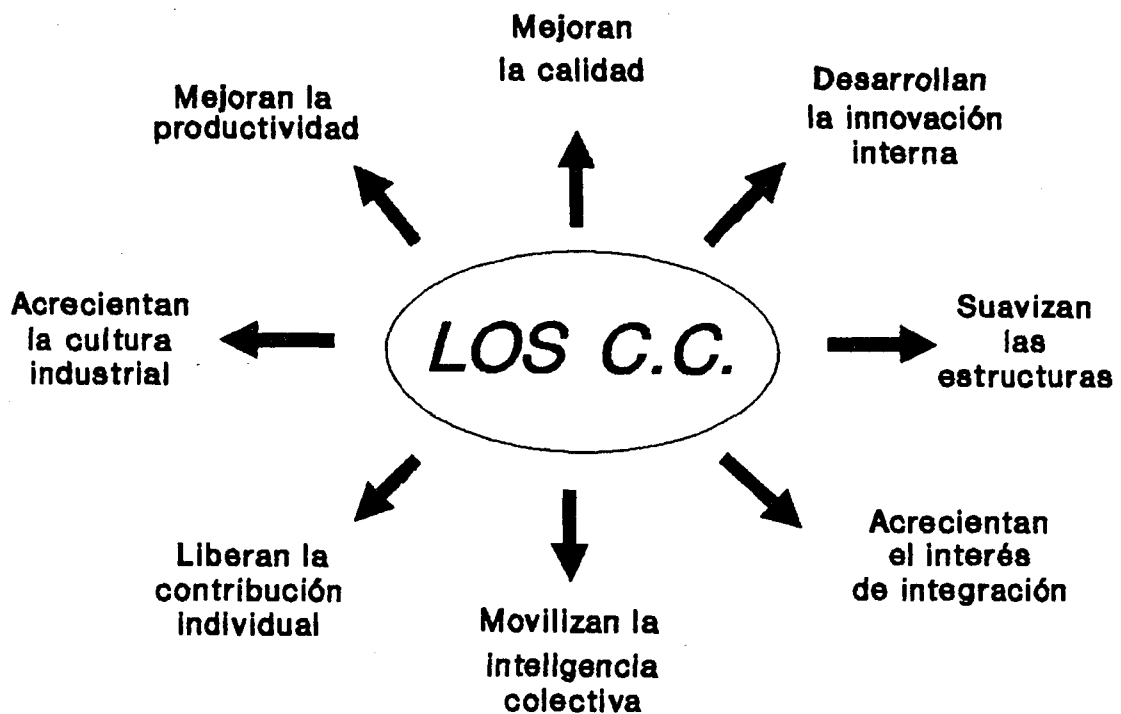


Fig. 14: Ondas positivas emitidas por los círculos de calidad. Raveleau, 1987, 21.

2.5. Objetivos de los círculos.

Tal y como manifestó la JUSE, los propósitos fundamentales de los círculos son:

"-Contribuir a mejorar y desarrollar la empresa.

-Respetar el aspecto humano del individuo y edificar un lugar en que reine la felicidad y donde sintamos que vale la pena trabajar.

-Poner de lleno todo el talento humano para extraer, finalmente, sus posibilidades infinitas" (Ouchi, 1984, 246)

Siguiendo la clasificación realizada por Cañero (1986, 52 y ss.) los objetivos de los círculos se pueden dividir en:

a) Objetivos centrados en el individuo:

-Desarrollo personal

-Desarrollo de la participación

-Motivar y elevar la satisfacción de los empleados.

-Mejora en la comunicación y relaciones interpersonales.

-Fomentar el autocontrol del grupo de trabajo.

b) Objetivos centrados en la organización:

-Contribuir al desarrollo y crecimiento de la organización. Este es uno de los objetivos más importantes de los círculos y de cuyos resultados dependerá en gran parte

el futuro de los mismos. Ahora bien, por desarrollo y crecimiento no debemos entender únicamente el aumento en la cifra de ventas, sino también el crecimiento cualitativo, innovación y productividad.

-Controlar y mejorar la calidad.

-Generación de beneficios tangibles. Este objetivo es importante por dos razones:

a) Los círculos de calidad suponen una gran inversión de dinero y esfuerzos que hay que justificar de algún modo.

b) Para ello habrá que constatar o evaluar sus logros y esto será tanto más posible si se recurre a aspectos tangibles y fácilmente mesurables de las organizaciones.

Estos beneficios tangibles, a parte de la mejora en la calidad, se concretan en el aumento de la productividad así como reducción del gasto y del costo de producción.

-Crear un clima organizacional donde el trabajo sea significativo.

Según Raveleau (1987,17), "los círculos de calidad están en la línea de ganar la competitividad mediante el perfeccionamiento humano, apostando en tres calidades:

-calidad de vida en el trabajo.

-calidad de los productos.

-calidad de la producción".



Fig. 15: Objetivos de los círculos. Raveleau, 1987, 33

Por medio de la fig. 15 Raveleau indica que los resultados que se obtienen de la implantación de un sistema participativo de círculos de calidad es siempre positivo, bien se trate de alcanzar objetivos de tipo social como de tipo técnico o económico. Los objetivos de tipo social son aquéllos que tienen en cuenta la adhesión y la motivación de las personas a la empresa, dependiendo, en gran medida de la dirección de la empresa; y los objetivos de tipo económico giran en torno a la mentalización por la mejora de la calidad de los procesos productivos.

Tampoco hay que olvidar que los círculos colaboran en la consecución de estos logros tangibles y visibles pero que también consiguen otros que quizás no son tan fácilmente detectables, como son estimular la creatividad y

la responsabilidad, mejorar la comunicación en el seno de la empresa, ayudar a descubrir nuevos mandos, conocer mejor el entorno del trabajo y el trabajo mismo; todo ello además de mejorar el ambiente de trabajo. En el fondo del tema late la confianza entre dirección y trabajadores. Sería conveniente garantizar a éstos su puesto de trabajo, para que ellos y/o los sindicatos no se revelen a los círculos.

Por otro lado, conviene tener presente cuáles son los objetivos específicos de los círculos y qué funciones no son específicas de estos grupos, para evitar errores en su funcionamiento y desarrollo, con el fin de colaborar en la mejora del clima laboral y no recalentar más los conflictos. La organización de círculos no debe condicionar la organización formal existente o la competencia de otros grupos como el comité de empresa, delegados de personal, etc.. En este sentido, está muy claro el resumen que realiza Fernández de las labores que no corresponden a los círculos:

"-Discusiones sobre las grandes políticas de la empresa.

-Las prácticas y sistemas de promoción, selección y contratación del personal.

-Salarios y remuneraciones.

-Sistemas de incentivos, primas, etc.

-Despidos y sanciones.

-Honorarios laborales.

-Cualquier tipo de reivindicación sobre derechos o contenciosos entre empresa y empleados" (Fernández, 1990, 142).

2.6. Implantación de los círculos de calidad

2.6.1. Organización y estructura de los círculos.

Ya se ha señalado la necesidad de que la organización de los círculos de calidad sea paralela e independiente de la organización formal existente en la empresa. Cada empresa deberá contar con una organización de círculos acorde con su dimensión y estrategia global. Ahora bien, intentando abarcar los diversos modelos, en la mayoría se encuentran los siguientes elementos:

- Alta Dirección.
- Comité Central de Gobierno.
- Facilitadores o coordinadores.
- Miembros y
- Líder.

Haremos una breve descripción de cada elemento siguiendo principalmente a Cañero (1986) y a Gomis (1985).

A) La Alta Dirección.

La Alta Dirección es la que, si bien no tiene porqué ser necesariamente la promotora del programa de círculos, debe ofrecer el visto bueno y el apoyo necesario a los mismos. Dicho apoyo se debe concretar en la autorización para poder celebrar las reuniones en horas laborables así como en el fomento y financiación de programas de formación para los circelistas, asistiendo a reuniones del comité

central, observando las reuniones de los circelistas y evaluando detalladamente los informes presentados para su aprobación última. La labor de la Dirección se completa con el interés por la solución aportada por el grupo y evaluando su posibilidad de puesta en práctica, siempre teniendo presente el comentario de Fernández, para el cual: "Solamente el conocimiento y convencimiento profundo, por parte de la Dirección, de las ventajas que su 'puesta en marcha' implica, harán posible que los círculos nazcan y se desarrollen" (Fernández, 1990, 145).

B) El Comité Central de Gobierno:

El Comité Central (o grupo de pilotaje, según Raveleau, 1987, 103), estará compuesto por un total de 6 a 12 personas entre los que se incluyen representantes de la dirección general de la empresa; dirigentes y técnicos de diferentes departamentos, fundamentalmente personal del departamento de recursos humanos; un representante sindical, miembro del Comité de Empresa; facilitadores y coordinadores (que en definitiva harán la función de representar a los círculos en el Comité Central) y líderes de los círculos.

El Comité Central se ocupará de la organización y planificación del futuro de los círculos, el establecimiento de los objetivos generales, el suministro de los medios para la obtención de los objetivos y control de avance del plan.

Por otra parte, el Comité Central aceptará los principios básicos de la filosofía de los círculos de calidad como son el respeto a la autoridad y el espíritu democrático de participación de los miembros.

C) Coordinador o Facilitador.

Se entiende por coordinador o facilitador la persona (o personas, porque pueden ser varios dependiendo de la extensión del programa de círculos) que sirve de enlace entre los líderes de los círculos y el Comité Central; encargado, a su vez, de administrar y coordinar la marcha de los círculos.

El facilitador puede ser elegido antes de constituirse los primeros círculos, una vez constituidos o bien puede contratarse un facilitador procedente de una empresa donde los círculos funcionen correctamente. En los tres casos, el coordinador será elegido por el Comité Central de Gobierno.

Sus funciones varían según se trate de la etapa de creación de los círculos (que colaborará en el plan de implantación) o de su funcionamiento una vez creados (que se encargará de su desarrollo y tareas). Su rol se encuentra ampliamente desarrollado por autores como Raveleau (1987, 104) y Cañero (1986, 70), para los cuales, la labor del coordinador es fundamental en la marcha de los

círculos. Puede llegar a convertirse en la persona clave del éxito de los mismos, máxime cuando tiene el total apoyo de la Alta Dirección. Un buen coordinador encauza a la perfección los círculos, les remotiva (para que no se dejen invadir por la rutina), les forma, les orienta y les tiene permanentemente informados sobre cualquier aspecto del problema que están tratando. Toda esta labor debe propiciar la creación de más círculos en su empresa.

D) Los miembros.

Todo personal de la empresa puede pertenecer, si lo desea, a un círculo de calidad; aunque en la mayoría de las ocasiones los circuilistas son personas de la baja jerarquía de la empresa. Lo que sí es preceptivo es que trabajen en un mismo área de trabajo o realicen parecidas tareas o altamente conectadas, para poder compartir posibles problemas y aportar entre todos, soluciones a los mismos.

Los miembros de los círculos necesitan, para poder intervenir eficazmente en ellos, conocer las reglas existentes para la participación en los círculos, que son:

- Participación voluntaria.
- Libertad de opinión y voto.
- Limitación a los temas propios del trabajo cotidiano.
- Identificación del problema, análisis y elección de la solución.

-Presentación al mando de la solución debidamente valorada y cuantificada.

-Asistencia a las reuniones con la periodicidad que se establezca.

-Colaboración en la puesta en marcha de las soluciones y evaluación de los resultados comparándolos con los previstos e informando oportunamente, de nuevo, a la dirección.

También es necesario que estén informados de la importancia que la Alta Dirección de la empresa concede al programa de círculos, así como los objetivos y razón de existencia de los grupos en la organización.

E)El líder.

El líder es la persona encargada de dirigir al círculo, orientar a los miembros y formarles, sirviendo de enlace con los demás círculos, coordinadores, dirección y resto de la empresa.

La denominación líder no es la única utilizada para designar la persona que dirige al grupo. En algunas empresas se les denomina "animador" para que no existan controversias con el rol formal de un líder jerárquico o para no cuestionar el liderazgo de ningún mando intermedio. De todas formas, el líder es el que va a organizar las reuniones y representa al círculo.

El encontrar un líder de círculo no es tarea fácil. Puede elegirse democráticamente (estaríamos entonces, ante un líder natural), o designarse por el coordinador o por la alta dirección entre las personas del grupo que consideren más idóneas, o puede ofrecerse este papel al mando directo de los miembros para que no se sienta discriminado o que vea cuestionado su "liderazgo" por otro miembro más bajo en la escala jerárquica y que pudiera ser un buen mando potencial.

Ahora bien, se pueden reseñar algunas ventajas e inconvenientes en el hecho de que el líder sea el mando directo o un miembro cualquiera del grupo:

Ventajas de ser el líder mando directo:

-La experiencia de los mandos puede colaborar en gran medida en la eficacia del trabajo de los círculos.

-El supervisor suele tener mayor credibilidad ante la dirección, por lo que puede resultarle más fácil que ésta admita las ideas que les presente para su aceptación. Según Katzan (1986, 73), se puede empezar con el supervisor directo y, una vez en marcha el círculo, elegir otra persona.

-Puede pensarse que cuando un mando desea ser líder del grupo y quiera participar es indicador del interés que demuestra por escuchar las sugerencias de sus subordinados, lo cual es positivo.

-El mando tiene mayor movilidad y relaciones dentro de la empresa, por su mayor nivel jerárquico.

-Los mandos tienen mayor compromiso para hacer mejor uso de la estructura existente, no a crear una nueva, sobre todo si es el primer líder del grupo.

-El mando suele tener mayor preparación y el conocimiento de más áreas de trabajo.

-Los supervisores o mandos podrían desarrollar actitudes de rivalidad por temor a perder autoridad, en caso de no contar con ellos, incluso si no son líderes.

Entre los inconvenientes para que el líder sea el mando directo de los circuilistas, se encuentran:

-Dada la relación jerárquica existente con los demás miembros del círculo, le resultará difícil situarse en las reuniones a un nivel de igualdad.

-El circuilista puede no aflorar todas las ideas que tiene por la interacción ejercida por el supervisor

-En caso de revocación, resulta más conflictivo relegar a un mando del papel del líder al de un miembro más.

En la mayoría de las empresas el líder suele ser el mando intermedio, pero "lo importante no es el cargo, sino el perfil que debe poseer" (Fernández, 1990, 146). El líder debe poseer unas condiciones personales adecuadas, formación y entusiasmo, información, conocimientos técnicos de la actividad de los círculos, seguridad y fe en este tipo de grupos.

Para Raveleau (1987,112), la elección del líder es clave, sobre todo en el lanzamiento, que es cuando se necesita una persona muy competente y en un sector privilegiado. En una segunda etapa, apunta Raveleau, "apoyado en los resultados de los primeros grupos, será posible lanzarlos en un sector más delicado", e incluso se podría plantear la posibilidad de rotar el cargo de líder entre el resto de miembros del círculo.

2.6.2. Técnicas e instrumentos de trabajo.

Antes de analizar las técnicas específicas utilizadas generalmente por los círculos de calidad, es preciso destacar el papel tan fundamental que desempeña la Estadística en el uso de dichas técnicas.

Con la llegada del Dr. Edward Deming a Japón se generalizó la utilización de las técnicas estadísticas dirigiéndolas fundamentalmente a la recogida de datos sobre el problema escogido por el círculo. Se trata de técnicas que no son exclusivas de los círculos de calidad, y suelen ser utilizadas normalmente en cualquier análisis de problemas o proyectos realizado por grupos siendo los estadísticos más usados el muestreo, el cálculo de probabilidades, la distribución de frecuencias, gráficos en la distribución de frecuencias, diagramas, medidas de dispersión, etc..

Las técnicas de trabajo en grupo siguen una lógica y colaboran en el proceso de toma de decisiones del grupo. Así, se empieza desarrollando la creatividad de los miembros mediante el brainstorming o tormenta de ideas; posteriormente se selecciona el problema que más interese, que pueda resolverse por el grupo, y que es el que se va a tratar de solucionar. Cuando está bien definido el problema, y por medio del diagrama de Isikawa, se detallan sus causas y se jerarquizan para separar las dos o tres más importantes (una vez realizado el análisis de datos y mediante la técnica del Análisis de Pareto). Se intenta

buscar la solución a cada una de las hipótesis planteadas y se confecciona un proyecto que habrá que presentar a la Alta Dirección para que ésta lo examine. En caso de que ésta dé vía libre al establecimiento de las propuestas del grupo, es conveniente después, que los miembros se cercionen de la eficacia de las soluciones implantadas.

Gráficamente se puede comprender todo este proceso de trabajo en grupo de la siguiente forma:

PROCEDIMIENTO DE TRABAJO DE LOS GRUPOS

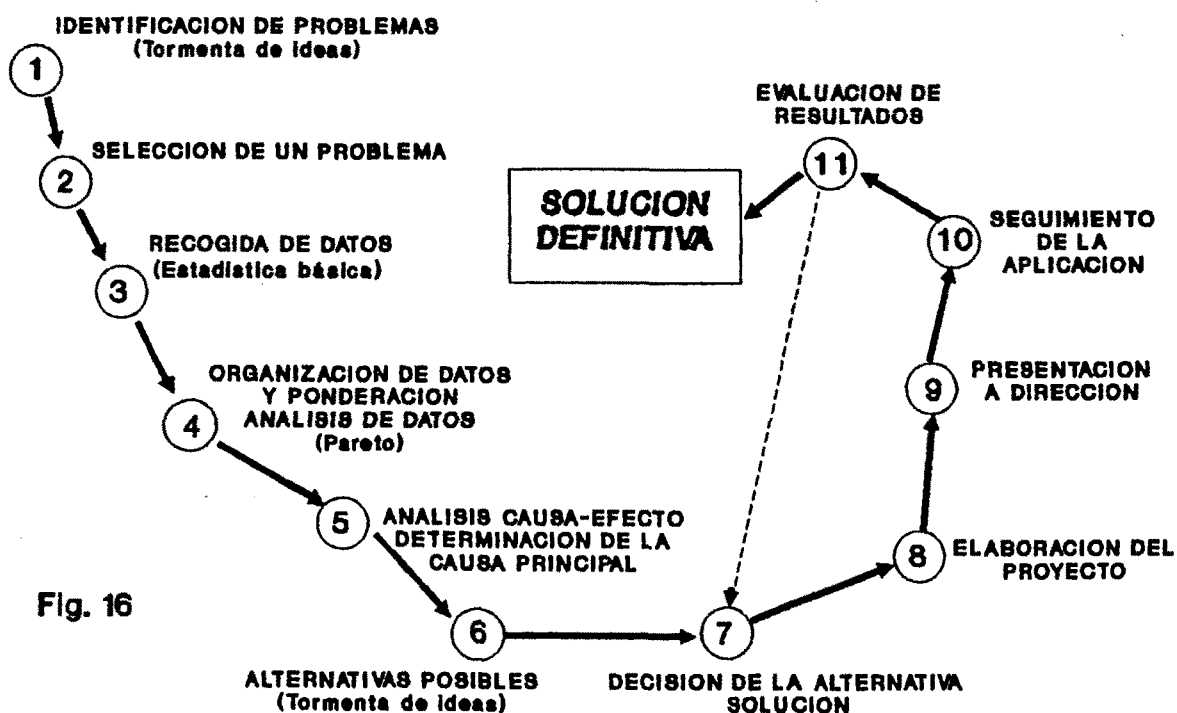


Fig. 16

Concretando, las técnicas utilizadas por los círculos, que siguen la lógica anteriormente expuesta, son, principalmente las siguientes:

I.-Brainstorming (Tormenta de ideas)

Es una técnica utilizada en un grupo para conseguir el máximo número de ideas, fomentando la creatividad de los miembros sobre un tema determinado. Dado que en la vida cotidiana, las personas no afloramos todas las ideas o pensamientos que tenemos en la mente, por medio de esta técnica se organiza un escenario en el que, liberándose de la crítica y prejuicios, los participantes emiten las ideas que su cerebro produce referidas a un determinado tema.

Los pasos a seguir, en su desarrollo, son los siguientes:

a)Especificar claramente el problema de forma que todos los circuilistas lo entiendan.

b)Los miembros del círculo expresan sus ideas, durante cinco o diez minutos, acerca del tema elegido, mientras el líder las anota en una pizarra (incluso las que a primera vista parezcan improcedentes).

Si se llegara a un punto en que se agotan las ideas, el líder se empleará a fondo para activar el intercambio de ideas.

c)Todos los miembros deben tener las mismas oportunidades para hablar. Se debe animar la participación de todos los miembros con el fin de obtener un gran número de toda clase de ideas. Es importante la igualdad de

oportunidades. Por esta razón, suele ser normal escoger un turno rotatorio para lanzar la idea. Si en ese momento el miembro no tiene al alcance una idea, dice "paso" corriendo el turno. De esta forma, todos los miembros tienen las mismas oportunidades para aportar ideas y se evita que uno de ellos intervenga demasiado y que otro se mantenga totalmente en silencio.

d)En la fase de exposición de ideas, no hay lugar para la crítica. Lo importante es obtener el mayor número de ideas posible sin preocuparse por la calidad de las mismas. La crítica y selección de ideas se trasladará a una segunda sesión con lo que los circunistas madurarán las ideas aportadas. Dos razones se pueden apuntar a la ausencia de crítica en esta técnica: la primera se debe a que una idea, a priori desafortunada, puede ser el origen de otra realmente buena, y la segunda razón estriba en la conveniencia de no coartar la libertad de los miembros al obligarles a pensar primero sobre la bondad de la idea que tienen en la mente, con el riesgo de no lanzarla.

e)Evaluar las ideas eligiendo las mejores.

f)Seleccionar una de las ideas propuestas, para lo cual necesitarán del diagrama de Pareto que más adelante se comentará.

II.-Técnicas de recogida de información.

La recogida de información acerca del problema escogido por el círculo es una de las tareas fundamentales a realizar por los miembros. Suele durar algún tiempo y es previa a la utilización de otras técnicas. La información recogida se registra por medio de:

-Hojas Registro.

-Muestreo.

III.- Técnicas de análisis de la información.

Una vez recogida la información, ésta debe ser analizada por los miembros del círculo. En esta fase son de gran utilidad las representaciones tales como las tablas, gráficos lineales y circulares, e histogramas.

IV.- Técnicas de análisis de problemas.

Existen dos técnicas de análisis de problemas fundamentales: el diagrama de Causa-Efecto (diagrama de las 4 o 5 M, o diagrama de Isikawa), diagrama de las seis palabras y el diagrama de Pareto.

-Diagrama de Causa-Efecto.

También conocido como "Diagrama de espina de pescado" y "diagrama de las 4M". Fue desarrollado por Ishikawa en la década de los 50. Se trata de una representación gráfica de la relación que existe entre las causas potenciales de un problema clasificado por categorías y el problema o efecto del mismo .

Los pasos a dar por el círculo de calidad para la construcción de este diagrama son:

a) Identificar claramente el problema cuyas causas se quieren buscar. Se puede lograr mediante un brainstorming o bien con el análisis de Pareto.

b) Establecer límites de tiempo para la acción de solución del problema. Sirve como criterio de evaluación en el cumplimiento de objetivos.

c) Escribir en la pizarra una flecha que nos lleva al efecto o problema. Con ello, conseguimos centrar la atención sobre el mismo.

d) Pintar cuatro flechas que se unen con la anterior y que representan las cuatro grandes categorías (4M)(figura 17): que son materiales, métodos, mano de obra y maquinaria.. Hay quienes aluden a una quinta categoría, "medio" (humedad, temperatura, visibilidad, etc..) (figura 18). Estas cuatro o cinco categorías quedan abiertas, para en casos muy concretos, añadir otra o bien sustituir una de ellas.

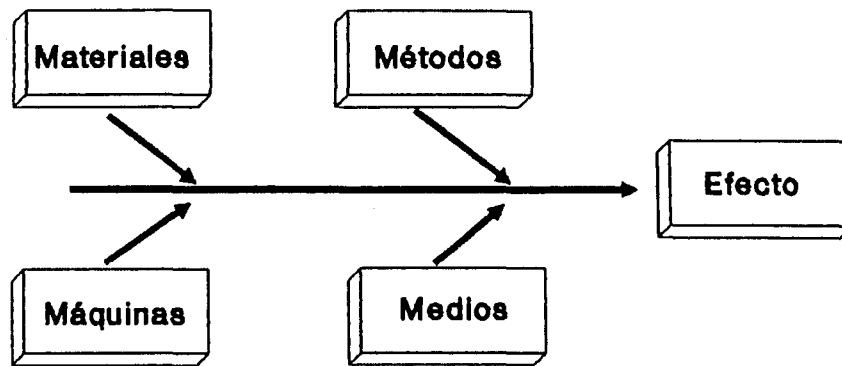


Fig. 17: Diagrama de las 4 emes.

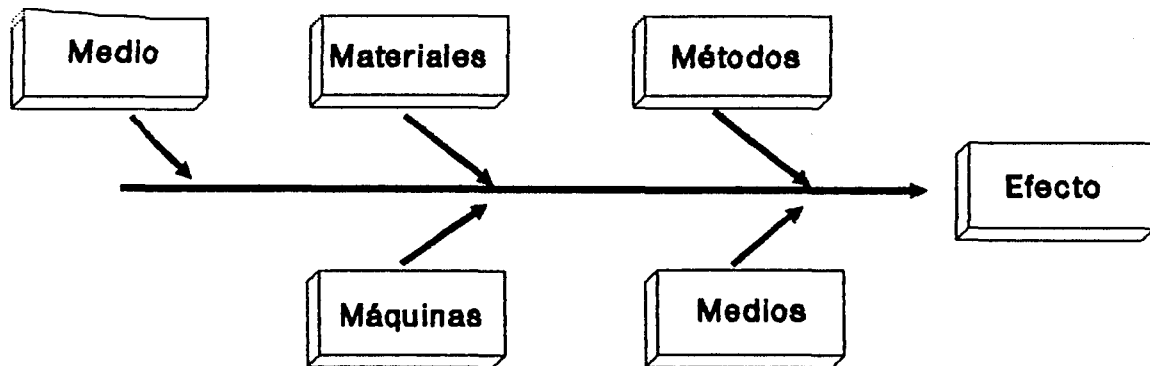


Fig. 18: Diagrama de las 5 emes.

e) Escribir una lista con las posibles causas que pudieran contribuir a crear el efecto, para ello, también puede recurrirse al brainstorming.

f) Clasificar estas causas en grupos correspondientes a las categorías que se hayan tenido en cuenta, cuatro o cinco "emes".

g) Identificar de entre todas las causas potenciales las más probables, eliminando las restantes (generalmente será la rama que mayor número de causas contenga). Una vez

realizada esta primera selección, el círculo puede realizar un análisis de Pareto para descubrir las pocas causas posibles vitales del problema o efecto a solucionar.

h) Una vez encontrada la causa que produce el efecto, se diseñará un proyecto dirigido a eliminar dicha causa.

Otro aspecto importante es la subclasificación de causas sobre una posible causa calificada como muy relevante, puede realizarse una segunda elaboración y clasificación de posibles causas sobre la primera seleccionada.

-Diagrama de las seis palabras.-

Esta técnica se dirige a descubrir los puntos clave de un problema mediante la formulación de preguntas acerca del mismo y encabezadas por: qué, quién, porqué, dónde, cuándo y cómo.

-Diagrama de Pareto.

Este diagrama tiene por misión jerarquizar por orden de influencia en el problema elegido, todas las variables que se han dividido y que son causa del mismo.

Su fundamento consiste en tener en cuenta que en la mayoría de los problemas, el mayor porcentaje recae en una o dos causas concretas existiendo también algunas más pero

con mucho menor peso específico sobre el problema; lo que viene a denominarse los "pocos vitales y muchos triviales".

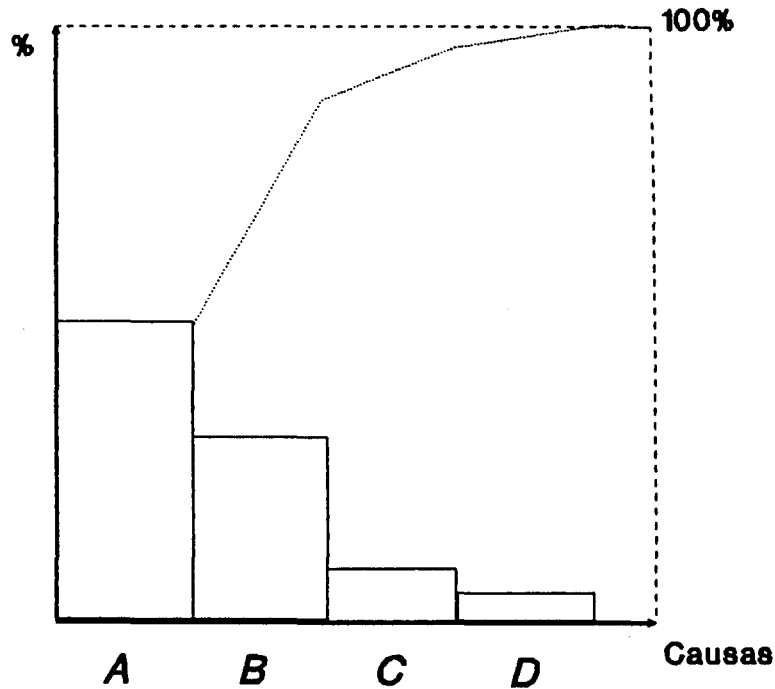


Fig. 19: Diagrama de Pareto

El trabajo consiste en jerarquizar dichas causas y preocuparse de la que tiene mayor peso específico en el efecto. Tras encontrar la solución, se considerará que se ha avanzado sobre el tema cuando en el siguiente Pareto, la causa tratada deje ser la más influyente en el problema o efecto analizado.

Todas estas técnicas son las que normalmente utilizan los círculos de calidad, desde el planteamiento del problema o cuestión a mejorar hasta la implantación de la solución propuesta una vez demostrada su validez ante la Alta Dirección.

2.6.3. Implantación de los círculos de calidad.

La puesta en marcha de un programa de círculos de calidad es, como puede comprenderse, lenta y laboriosa. G. Raveleau (1987,30) nos indica cómo en "el Japón, el desarrollo de los círculos de calidad está precedido de una campaña muy activa de sensibilización en la gestión de la calidad". Esto significa que es importante que los miembros de la empresa, sobre todo los directivos, estén sensibilizados en realizar las cosas cada vez mejor.

Por tanto, la predisposición en la campaña de mentalización e información que tiene la dirección es clave para el seguimiento de los pasos de la implantación. "Puede decirse que sin una 'aceptación' y 'voluntad' sincera por parte de la dirección, el método no podrá introducirse con éxito" (Fernández, 1990, 150). La formación e información debe ser impartida por personal especializado, generalmente de fuera de la empresa, versará sobre concepto, funcionamiento, ventajas e inconvenientes y puesta en marcha de los círculos.

En pocas palabras, podemos señalar que en el proceso de implantación, que suele durar no menos de un año, se observan tres fases: información, formación y desarrollo del plan.

En el proceso de información deben incluirse los mandos intermedios, los técnicos y los sindicatos; dado que, la experiencia demuestra que son estos colectivos los que, a priori, pueden más reacios al plan de círculos. Una vez informados la empresa tendrá que elegir una persona que sea coordinador y formarle adecuadamente. La importancia de esta figura está basada en que se trata del motor y dinamizador de los círculos. Para ello deberá ser un gran defensor de los mismos, siendo además conveniente su exclusividad en este puesto dentro de la empresa.

Un detalle trascendental para una empresa que desee implantar círculos es que no caiga en el error de tener prisa en su funcionamiento. El pretender beneficios a corto plazo va en detrimento de los beneficios a largo, sobre todo si estos son sociales (esto sucederá quizás tres años después de que la dirección se haya convencido y hubiera apostado por la creación de círculos). Suele ser un error traducir en dinero todo lo producido por los círculos, porque aunque no hubieran aportado ideas que ocasionen grandes beneficios o una reducción de los costes importante, lo que sí es cierto es que han mejorado las relaciones y el clima laboral, o incrementado las medidas de seguridad e higiene; y estos detalles no se pueden traducir fácilmente en dinero.

En el proceso de integración de círculos es conveniente tener en cuenta, según Fernández (1990, 148 y 149):

-La organización de círculos no debe suponer una estructura paralela a la existente desde el punto de vista formal. Tan sólo son un complemento no burocrático que no cuestiona las competencias de los cargos en la línea jerárquica.

-Hay que procurar la mayor transparencia del sistema ante los mandos intermedios relacionados con el trabajo de los círculos. La labor de coordinador es importante para relacionar los círculos con las estructuras organizativas.

-Los círculos funcionan en estructuras que posibiliten y realizan una mayor descentralización de los centros de pensamiento y decisión; para así hacer frente a los obstáculos burocráticos.

Las condiciones de creación del primer círculo deben ser propicias para su buen funcionamiento. Esto se consigue reclutando un grupo de empleados interesados en crear un grupo y facilitarles un problema a tratar que no sea muy complicado; de forma de que lleguen a una conclusión satisfactoria y se publique oportunamente. El coordinador señalará las personas idóneas para formar el primer círculo, denominado piloto. Hay que tener en cuenta que un fracaso en la implantación de estos grupos deja una huella social muy negativa que retrasaría incluso la creación de otros grupos de trabajo.

Es necesario tener presente que el funcionamiento del primer círculo ante su primer problema a tratar, no suele ser representativa de la implantación y funcionamiento de los demás círculos, dado que ha contado con las

circunstancias especiales de creación en las cuales interesaba que tuvieran éxito. El resto de círculos tiene que surgir de una forma "casi espontánea", de la adhesión realmente voluntaria de los miembros.

La información y la formación continuadas sobre la marcha de los círculos en la empresa constituyen los pilares básicos del éxito del programa de círculos de calidad en la empresa.

Tal y como indica Raveleau (1987, 81), el esquema del estudio previo será el siguiente:

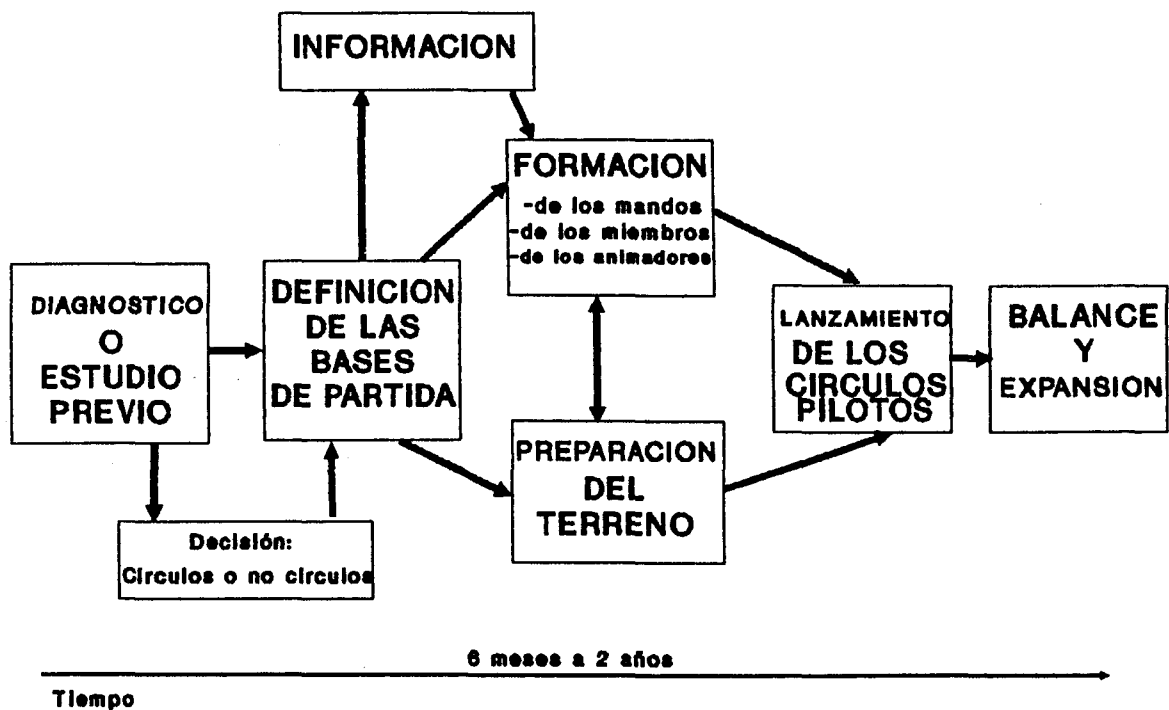


Fig. 20: Esquema de estudio previo a la implantación de los círculos de calidad. Raveleau, 1987, 81.

A modo de resumen, el plan de implantación tratará de:

1. Articular los círculos con el proyecto de empresa.
2. Definir el área piloto.
3. Integrar los círculos en la realidad de la empresa.
4. Precisar la implicación de la dirección en el proceso.
5. Definir la estructura de lanzamiento de los círculos.
6. Definir las acciones de preparación del terreno.
7. Movilidad al conjunto de la jerarquía.
8. Preveer las campañas de información.
9. Preveer las campañas de formación.
10. Tener en cuenta la realidad sindical de la empresa.
11. Preveer una estructura de seguimiento y de adaptación permanente.

Dicho de otra forma, los seis dominios de acción para la preparación del terreno son, según Raveleau (1987,120 y ss):

1. Mobilizar el conjunto de la línea jerárquica.
2. Informar - sensibilizar.
3. Crear hábitos de diálogo, de participación.
4. La campaña de calidad.
5. Conocer la empresa.
6. La formación.

Dentro del proceso de implantación, es preciso tener en cuenta las claves del éxito de los círculos, que para H. Katzan son la participación voluntaria y el apoyo de la dirección, señalando este autor diez factores críticos que

deben considerarse a modo de "lista de comprobación":

- Liderazgo adecuado.
- Atención al reconocimiento y las recompensas.
- Vinculación con el sistema de sugerencias.
- Atención a los procesos de grupo.
- Formación apropiada.
- Metas realistas.
- Cometidos y expectativas bien definidas.
- Actividades de promoción.
- Almacenamiento eficaz de la información.
- Medición y comprobación cuidadosas (Katzan, 1986, 80).

Que el objeto principal de esta investigación sea el trabajo en grupo bajo la forma de círculos de calidad, no quiere decir que se plantee que los círculos tengan que ser precisamente el tipo de grupos que toda empresa debe implantar para mejorar el clima y la marcha de la empresa. Es más, no tiene porqué ser deseable su implantación, dado que puede darse el caso de que una organización empresarial no les necesita, otra sí, y otras tengan que combinar esta técnica participativa con otras. Así lo indica Raveleau (1987): "Los Círculos de Calidad no son suficientes para crear un verdadero management participativo para la calidad total. Las empresas que están empeñadas en una aproximación Calidad + Participación sitúan estructuras coherentes donde se encuentra:

-círculos de calidad, representando estructuras permanentes de mejora y pudiendo interesar a los mandos y cuadros, funcionando ellos mismos en círculos.

-grupos puntuales, limitados en el tiempo, por ejemplo, los GAQ (Grupos de Mejora de la Calidad) que tratan problemas interservicios o interfunciones.

-proyecto de grupos reflejando a largo plazo productos nuevos.

Los Círculos de Calidad no tienen ninguna forma de subsistir si no están integrados efectivamente en un sistema global de este género (se encuentran aproximaciones de este tipo en AUCHAN, IBM,, SOLMER, OTIS, por ejemplo)" (Raveleau, 1987,34)

Es cierto que los círculos funcionan en Japón, y con menos dificultades que en Occidente; por eso, "muchos observadores del milagro japonés piensan que el fenómeno de los círculos no es posible más que dentro de un contexto japonés: homogeneidad racial y cultural, sentido de la tolerancia, sentido de la colectividad, conciencia colectiva de la fragilidad económica y geográfica del país, nivel escolar de base elevado, educación estricta" (Raveleau, 1987, 26).

También es preciso puntualizar, según Weiss (1985, 128) que los círculos de calidad "no constituyen la única razón que explica la mejora de la calidad del producto". Este mismo autor argumenta que para el propio Juran es exagerado recurrir a los círculos para resolver los problemas de la calidad, ya que en Japón son cinco los elementos que influyen en la misma:

1. El control de la calidad.
2. Auditoría del control de calidad.
3. Actividades de los círculos de calidad.
4. Aplicación de métodos estadísticos y
5. Importancia asignada a escala nacional al control de la calidad.

De todas formas, no hay que olvidar que "la cuestión de la productividad no es esotéricamente japonesa, sino simplemente humana. A todas las personas nos gusta triunfar y tener éxito en lo que hacemos" (Fernández, 1990, 154). Es lógico pensar que todo trabajador, con independencia del país en cuestión, se motive por reconocimiento de su labor, por la mejora de las condiciones de trabajo, por compañerismo, jefes. etc.; lo que puede variar es la forma de motivar atendiendo a la cultura organizacional respectiva en general y al sistema de organización empresarial en particular. De ahí que en el caso de incluir programas de participación de los trabajadores en grupo bien se trate de círculos de calidad o de cualquier otro tipo de grupo, deben englobarse dentro un un sistema participativo, de Desarrollo Organizacional, en el que el establecimiento de comités, tanto permanentes como temporales, de directivos o de trabajadores, sea compatible con la cultura de la organización y se amolde a los valores de la misma; o bien se sitúe dentro de un planteamiento de cambio cultural para colaborar en éste.