La participación de las personas

7 claves para añadir valor a las organizaciones

La participación de las personas

7 claves para añadir valor a las organizaciones

Eneka Albizu Gallastegi
Roberto Altzerreka Etxeberria
Javier Cerrato Allende
Francisco José Etxaniz Beaskoetxea
Ramón García Dorronsoro
Jesús Hoyos Fitto
Mariano Iriarte Machín
Gonzalo Serrats Urrecha

eman ta zabal zazu
Universidad del País Vasco
Euskal Herriko Unibertsitatea
ARGITALPEN ZERBITZUA
SERVICIO EDITORIAL

Patrocina/Babeslea

Ilustración de la portada: Antxon Álvarez

© Servicio Editorial de la Universidad del País Vasco
Euskal Herriko Unibertsitateko Argitalpen Zerbitzua

ISBN: 84-
Depósito legal/Lege gordailua: BI -

Fotocomposición/Fotokonposizioa: Ipar, S. Coop.
Particular de Zurbaran, 2-4 - 48007 Bilbao

Impresión/Inprimatzea: Berriz, S.L.

Índice

Agradecimientos 11

Participantes. 13

Prefacio 15

Parte I

1. Introducción 21

    1.1. ¿Por qué vamos a tratar la participación?. 21
    1.2. ¿Cuál es nuestra propuesta? 24

2. Una aproximación a la idea de participación 25
3. Diagnóstico de la participación en las empresas de nuestro entorno 26

    3.1. Introducción 26
    3.2. Liderazgo 27
    3.3. Proyecto compartido 33
    3.4. Comunicación. 35
    3.5. Trabajo en equipo. 37
    3.6. Conclusiones del diagnóstico efectuado 37

Parte II

1. Modelo utilizado en el análisis. 43

    1.1. Una aproximación a la participación: el enfoque tridimensional. 43
    1.2. La participación: modelo interpretativo general 46
    1.3. Variables clave y relaciones principales 55

2. Dimensiones claves en la participación 58

2.1. Liderazgo 58

2.1.1. Introducción 58
2.1.2. Contenido de la función de liderazgo 59
2.1.3. Experiencia empresarial 62

2.2. La existencia de un proyecto compartido. 65

2.2.1. Introducción 65
2.2.2. Génesis y evolución del término estrategia. 66
2.2.3. Sobre el concepto de estrategia. Términos claves empleados en su definición 66
2.2.4. De la estrategia a su implantación > la existencia de un proyecto compartido. 67
2.2.5. Experiencia empresarial 71

2.3. La información, comunicación, el conocimiento y la participación . . . 74

2.3.1. La información, la comuniación y el conocimiento 74
2.3.2. La función de IC 78

2.4. Trabajo en grupo/equipo 79

2.4.1. Tipos de grupos de trabajo 81
2.4.2. Algunos ejemplos de aplicaciones concretas 85
2.4.3. Experiencia empresarial 87

2.5. Adquisición y desarrollo del nivel de competencias, actitudes de las personas 88

2.5.1. Introducción 88
2.5.2. La participación bajo la competencia «trabajo en equipo». 89
2.5.3. Delimitación conceptual 91
2.5.4. Adquisición y desarrollo 92
2.5.5. Aplicaciones en la empresa. 92
2.5.6. Experiencia empresarial 93

2.6. Autonomía y participación. 97

2.6.1. ¿Qué es autonomía? 97
2.6.2. Medición de la autonomía. 98
2.6.3. Necesidad de la autonomía en el trabajo. 98
2.6.4. Condiciones que acompañan el difícil camino de la autonomía. 100
2.6.5. La autonomía como proyecto de cambio 101
2.6.6. Experiencia empresarial 104

2.7. Organización del sistema productivo y participación 105

2.7.1. ¿Qué es el sistema operativo o productivo? 105
2.7.2. La tarea y su organización. 106
2.7.3. Los diferentes modelos organizativos. Síntesis de los rasgos diferenciadores 107
2.7.4. Experiencia empresarial 109

2.8. Cultura del entorno y sistema de regulación social 114

2.8.1. Introducción 114
2.8.2. Cultura y representaciones sociales del trabajo entre los vascos: implicaciones para el compromiso organizacional 116
2.8.3. Los sistemas de regulación social: las relaciones laborales 131

Anexo I. Gestión del proceso de cambio 139

Anexo II. El reconocimiento y el refuerzo positivo como medio de la participación. Eficacia y eficiencia de la persona 140

Anexo III. Modelo EFQM de excelencia 148

Parte III

1. Introducción a la parte III 153

1.1. El porqué de la propuesta de un método de evaluación y estrategias de desarrollo 153
1.2. El nivel cero 154

2. Desarrollo de las estrategias atendiendo a las dimensiones clave identificadas 156

2.1. Desarrollo del liderazgo 156

2.1.1. Cuestionario para la autoevaluación del liderazgo 156
2.1.2. Estrategia para el desarrollo del liderazgo 159
2.1.3. Actuaciones pertinentes para el desarrollo del liderazgo participativo 162

2.2. Desarrollo del proyecto compartido 165

2.2.1. Cuestionario para la autoevaluación del Proyecto compartido . . 165
2.2.2. Estrategias para el desarrollo del Proyecto compartido 166

2.3. Desarrollo de los sistemas de información, comunicación y conocimiento 169

2.3.1. Cuestionario para la autoevaluación de los sistemas de información, comunicación y conocimiento. 169
2.3.2. Estrategias para el desarrollo de los sistemas de información, comunicación y conocimiento. 171

2.4. Desarrollo del trabajo en grupo/equipo 175

2.4.1. Cuestionario para la autoevaluación del trabajo en grupo/equipo 175
2.4.2. Estrategias para el desarrollo del trabajo en grupo/equipo 177

2.5. Desarrollo de la gestión por competencias. 181

2.5.1. Cuestionario para la autoevaluación de un modelo de gestión por competencias. 181

2.5.2. Estrategias para el desarrollo de un modelo de gestión por competencias 183
2.6. Desarrollo de la autonomía 187
2.6.1. Cuestionario para la autoevaluación de la autonomía 187
2.6.2. Estrategias para el desarrollo de la autonomía 189
2.7. Desarrollo de la organización operativa 193
2.7.1. Cuestionario para la autoevaluación de la organización operativa 193
2.7.2. Estrategias para el desarrollo de la Organización Operativa 195
Conclusiones 199
Bibliografía 205

Agradecimientos

Este trabajo ha necesitado el entusiasmo y la convicción de los participantes para llevarlo a término, pero para su inicio y realización ha sido imprescindible el apoyo de la Dirección de Economía Social. Por ello, queremos agradecer en la persona de su Director, Jesús Alfredo Ispizua, el sostén a nuestro proyecto. También queremos dar las gracias a Mikel Maiz, antiguo Técnico de la Dirección de Economía Social por la calidad de trato y de información acordada.

Este libro está dedicado a todas las personas que se embarcan en la aventura de la participación.

EL EQUIPO DE AUTORES

Participantes

ENEKA ALBIZU GALLASTEGI
Doctor en Economía, Catedrático de Escuela Univeristaria en la Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea.

ROBERTO ALTZERREKA ETXEBERRIA
Ingeniero, Director de Innovación del Instituto Máquina Herramienta.

JAVIER CERRATO ALLENDE
Doctor en Psicología, Profesor Titular de la Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea.

FRANCISCO JOSÉ ETXANIZ BEASKOETXEA
Licenciado en Ciencias Exactas, Director Industrial de ULMA Packaging, Presidente de ETEO S. Coop. Miembro del Consejo Rector de LAGUN ARO E.P.S.V.

RAMÓN GARCÍA DORRONSORO
Economista, M.B.A., Investigador y Director financiero de Obe Hettich y Hettich Iberia.

JESÚS HOYOS FITTO
Ingeniero, Socio fundador y Director de GUK CONSULTORES DE DIRECCIÓN.

MARIANO IRIARTE MACHÍN
Ingeniero, Director de INCRESS (Instituto Máquina Herramienta)

GONZALO SERRATS URRECHA
Licenciado en CC.EE. y EE., Socio consultor y Director de proyectos de OPE Consultores.

Prefacio

Al ponerme a escribir este prólogo, reflexioné cómo poder dar un valor añadido a la obra de este grupo de personas que tan intensamente habían trabajado durante el pasado año sobre el tema de la participación, del que yo me creo un apasionado y fervoroso impulsor. Pensé que las vivencias de 40 años de trabajo profesional podrían ayudar a reforzar las propuestas hechas en este libro permitiendo eliminar ciertos tabúes y así poder entrar en el mundo de la participación y trabajo en equipo. Este libro de fácil lectura tiene la virtud de agrupar alrededor del tema de la participación la mayoría de las claves que permiten comprender, aplicar y hacer progresar la dinámica de este cambio. Cambio al que se tendrán que enfrentar ineludiblemente las empresas si quieren seguir creciendo rentablemente los próximos años.

En la industria del automóvil donde yo he trabajado muchos años, industria que puede calificarse de pionera en innovación tecnológica tanto en el producto como en su industrialización, también lo ha sido en los aspectos ligados a los recursos humanos y es en este campo donde encontraremos la diferencia. Todos tienen la posibilidad de acceso a la misma tecnología, las prestaciones de los productos son muy similares exceptuando solamente el diseño, la calidad de los mismos es equiparable, los salarios en las diferentes placas geográficas son parecidos. ¿Dónde podremos entonces encontrar la diferencia? En la manera de trabajar y gestionar de las personas, desde la concepción del producto, pasando por su industrialización hasta su venta y servicio de postventa y es en esa diferencia donde se librará la batalla y donde se producirá el verdadero valor añadido de la empresa. En la gestión de las personas y en el trabajo en equipo son las armas para ganar esta batalla.

Las constantes que he encontrado a lo largo de estos años para la puesta en marcha de acciones dirigidas hacia la participación y trabajo en equipo han sido: el liderazgo y la confianza en la gente y su trabajo.

El liderazgo es un factor clave para impulsar acciones de este tipo, tiene que estar presente con todos los demás ingredientes; pero su papel es determinante para que se produzca la reacción. Mi punto de vista es comparar el liderazgo con el papel del catalizador en un proceso que siempre tiene que estar presente, aunque las dosis puedan ser variables, ya que sin él no se producirán los resultados esperados.

Mi experiencia es que la mayoría de las personas pueden liderar procesos de cambio y comparto la teoría de que los líderes se hacen y no nacen; pero hay que dejar de asimilar la palabra líder a la de altos ejecutivos de gran empresa o gurús de la estrategia y cambio empresarial. Líder es cualquier persona capaz de influir en las demás, logrando que la gente haga las cosa sin imponérselas, no solo en el ámbito empresarial sino en la vida familiar, en la comunidad de vecinos, en su club deportivo en el circulo de sus amistades, en las aulas…

En el mundo empresarial que es al que va dirigido este libro, todo aquel que tiene colaboradores bajo su responsabilidad debe ser líder, pues será la suma de las acciones de todos ellos la que permitirá marcar la diferencia entre las organizaciones.

Cuando tienes a un líder delante, la sensación que más profundamente he sentido era la desbordante inspiración que provocaba en mí, dando paso a una importante creatividad y un deseo de entrar en acción que había que conducir, pero nunca contener.

El liderazgo sin mutua confianza es una contradicción. La confianza, está situada en un punto entre la fe ciega y la duda, sometida permanentemente a revisión, y es por esto que hay que trabajar continuamente para encontrar y mantener ese punto de equilibrio. La confianza, todo el mundo lo sabe, solo se puede dar, no se puede comprar, hay que ganársela, y son con principios, que el líder deberá practicar, como por ejemplo: de rectitud, integridad y honestidad con los que construir los cimientos sobre los que se apoyará la confianza.

En una organización que permita un clima de libertad y transparencia: todo el mundo tiene derecho a hacer preguntas y la organización el deber de responder. Teníamos un lema en nuestra organización: no hay pregunta sin respuesta. Además para ayudar a la organización a hacerse más permeable impulsábamos grupos de trabajo transversales que tenían el poder de proponer a la dirección ideas para la mejora de la eficacia de la organización y a su vez ayudaban a mejorar la comunicación ya que eran verdaderos foros de debate donde se trataban todo tipo de problemas y esto permitía fluir la información por todos los rincones de la organización, no se podía ocultar nada.

Un indicador fiable del clima y la participación de todos los empleados era el plan de sugerencias o de ideas, que siempre suscitaba acalorados debates sobre: quién, cómo, porqué, cuánto, sobre qué y un interminable etcétera. Mi sentimiento después de años de haber desplegado este

tipo de animación y de haber tenido la oportunidad de conocer esta aplicación en otras culturas es que: las ideas son el motor del progreso de toda empresa y ésta no puede renunciar a esa fuente de creatividad. Es, por esta razón, por lo que defiendo que debe existir un medio en todas las compañías que permita canalizar y aprovechar este flujo de ideas, que deberán servirnos para construir planes trienales, presupuestos anuales, planes de acción para mejoras puntuales, o servir como motor impulsor de la mejora continua. No existe un modelo único a implantar, yo diría que hay tantos como empresas, pues tienen que ser adaptados a las diferentes culturas empresariales, regionales o locales. Lo que sí podemos encontrar en común es que siempre tienen alguna forma de reconocimiento y en este campo encontraremos innumerables soluciones; pero siempre también adaptadas a su cultura.

Estoy seguro que cuando terminen de leer este libro, habrán encontrado propuestas que hayan desatado su imaginación y ganas de hacer: no las contengan, canalícelas, emprendan el cambio que tanto necesitan nuestras empresas, y esa puerta que hay que abrir al cambio solo puede hacerse desde dentro de la organización y la llave la tienen ustedes; pero les puedo asegurar que merece la pena.

CARLOS QUINTANA

Ex Dtor. General de FASA Renault

PARTE I

1. Introducción 21

1.1. ¿Por qué vamos a tratar la participación? 21
1.2. ¿Cuál es nuestra propuesta?. 24

2. Una aproximación a la idea de participación 25
3. Diagnóstico de la participación en las empresas de nuestro entorno 26

3.1. Introducción. 26
3.2. Liderazgo. 27
3.3. Proyecto compartido 33
3.4. Comunicación 35
3.5. Trabajo en equipo 37
3.6. Conclusiones del diagnóstico efectuado 37

«La supervivencia de las empresas depende de su capacidad para crear conocimientos y utilizarlos, lo que sólo se puede hacer gracias a los individuos. Una empresa no administra sus recursos humanos; ella es lo que son sus recursos humanos.»

(P. Herriot y C. Pemberton)

1. INTRODUCCIÓN

1.1. **¿Por qué vamos a tratar la participación?**

La participación de los trabajadores en la empresa es una dimensión organizativa que, entrados en el siglo XXI, sigue siendo uno de los tópicos más sugerentes para la investigación y para la actuación en las empresas.

Buena prueba de ello la tenemos en la inquietud que en torno a este tema demuestran un número creciente de las empresas de nuestro entorno. Esta inquietud está compartida por todos nosotros, actores provenientes de diferentes esferas del ámbito socio-económico del País Vasco. Así, empresas, consultores, universitarios y administración nos hemos puesto como reto el profundizar en nuestros conocimientos y capacidades relativas a la participación y compartirlos con todos aquellos que estén, como nosotros, interesados en esta cuestión.

El interés por la participación en este momento, más allá de la preocupación que ha suscitado históricamente entre determinados colectivos (investigadores de las ciencias sociales, socialistas, cooperativistas, Iglesia, etc.), obedece a una razón poderosa; a saber: se trata de una cuestión de oportunidad. Los cambios que en diferentes dimensiones se están produciendo en el entorno empresarial invitan a pensar sobre cuál debe ser el camino a seguir para conseguir un posicionamiento sostenible de nuestras empresas. Los principales cambios a los que nos referimos son los siguientes:

a) *Intensificación de la competencia*

Quisiéramos señalar dos principales líneas cambios que inciden de forma clara en la intensificación de la competencia.

De un lado, se están produciendo procesos de deslocalización productiva dirigidos a aquellas zonas donde los factores productivos, especialmente la mano de obra, son más baratos y su gestión está sujeta a menos restricciones y controles legislativos y sindicales.

En este orden de cosas, resaltar el temible efecto que sobre los negocios internacionales está teniendo ya la emergencia de los gigantes asiáticos (China, India, Pakistan,...) más allá de aquellos otros países consolidados en el ranking de competidores internacionales (especialmente, Japón, Corea, Tailandia y Taiwan). Sin lugar a dudas, el dinamismo y la capacidad de crecimiento, adaptación y competitividad de los que están haciendo gala estos países dan y darán mucho que pensar en la comunidad empresarial.

Refiriéndonos a nuestro mercado natural, Europa, están cambiando también las tornas. La integración de España en el mercado de CEE atrajo importantes flujos financieros que permitieron un periodo importante de creación de empleos en los sectores de la automoción, la metalurgia, los plásticos, y la electrónica. Hoy, la integración de nuevos países en este mismo bloque comercial va a generar inestabilidad e incertidumbre: oportunidades de acercarse a aquellos entornos productivos y mercados —con los cuales, por otro lado, existe escasa tradición comercial— y amenazas de invasión y deslocalización, así como pérdida de recursos financieros provinientes tanto de Bruselas como de los inversores privados.

De otro, el *economicismo* (rentabilidad, crecimiento, eficiencia, productividad,...) como principal —y, en muchos casos, como único— criterio de gestión se ha adueñado de amplios sectores entre los decisores empresariales y, subsiguientemente, valores como empleo de calidad, u otros, como el desarrollo sostenible quedan subyugados por aquellos y resultan cada vez más difíciles de consolidar. Este hecho deriva en una escalada competitiva que está lanzada, pero, cuyo horizonte es difícil de prever.

b) *Cambios en los valores, competencias y expectativas de los trabajadores*

Pero, no solo existe la necesidad de conseguir un mayor rendimiento individual y colectivo en nuestras organizaciones, las personas que trabajamos en ellas estamos también sujetas a un importante proceso de cambio. Hemos pasado en pocos años de un régimen de valores, donde la autoridad formal y el ejercicio del autoritarismo como forma de gestión han sido las notas dominantes, debido al contexto socio-cultural en el que este país ha estado inmerso hasta finales de los años 70, a un progresivo proceso de socialización en valores democráticos.

Más allá aún, la mejora de la formación y el desarrollo del nivel cultural de amplias capas de la sociedad está contribuyendo a la generación de nuevas expectativas hacia el trabajo —diferentes de las hasta hace poco años dominantes— entre los trabajadores que se están incorporando a la

vida laboral. Ente estas expectativas cabe destacar la de un ambiente de trabajo en el que se reconozcan sus capacidades y se le proporcionen oportunidades para ponerlas al servicio de la organización. Desde este enfoque, la participación es un medio para la satisfacción de las necesidades y expectativas de los trabajadores.

c) *Cambios en la naturaleza del trabajo*

Las exigencias de la sociedad del conocimiento, cada vez más presente entre nosotros, están afectando a la naturaleza del trabajo y a la manera en que éste se desarrolla, cobrando un creciente protagonismo la participación, en tanto que el trabajo del conocimiento se basa, fundamentalmente, en la cooperación (el conocimiento solo se despliega y desarrolla socialmente), frente al clásico trabajo individual, mecánico y, en buena medida, manual. La participación es, por tanto, la respuesta al trabajo intensivo en conocimiento frente al clásico concepto de trabajo intensivo en mano de obra dominante hasta hace pocos años. En las empresas del conocimiento la participación pasa de ser una estrategia a convertirse en una suerte de finalidad, en una forma de ser y hacer.

d) *Promoción del desarrollo económico y social sostenible*

Mirándolo desde otro punto de vista si, efectivamente, la participación es una de las claves para posibilitar la continuidad de muchas de las empresas de nuestro entorno en un futuro próximo, las instituciones deberán apoyar de manera creciente las iniciativas tendentes a su investigación, implantación y difusión. Por tanto, a través de esta estrategia contribuirán al desarrollo económico y social de la región

En este contexto preocupante, las empresas del País Vasco, básicamente pequeñas y medianas, se tienen que centrar en ocupar los espacios que dejan las grandes compañías multinacionales ofreciendo productos y servicios especializados, diferenciados por su alto valor añadido, cumpliendo rigurosas especificaciones de calidad, personalizando la atención al cliente y ofreciendo flexibilidad como principales armas competitivas.

En esta senda, la participación de todos los miembros de la empresa en las actividades y decisiones de la misma se torna fundamental. Nuestras empresas tienen que ser capaces de movilizar las competencias de los empleados y de comprometerlos en la gestión de la misma utilizando al máximo el potencial que en ellos reside. Así podrán mantener y mejorar sus niveles de competitividad al tiempo que satisfacen las necesidades y expectativas de ellos. Desde esta perspectiva, la participación es una herramienta para la mejora de la competitividad empresarial.

La participación es, por tanto: una meta, un ideal, quizás el sueño de muchos, pero la realidad de unos pocos.

Este trabajo se sitúa en la línea de promoción y fomento de la participación como herramienta de mejora en la competitividad de las empresas y del crecimiento de las personas, tanto en el plano individual como en el colectivo.

1.2. **¿Cuál es nuestra propuesta?**

Partiendo de los motivos expuestos anteriormente, en este trabajo planteamos un estudio con una finalidad clara: *servir como herramienta para la reflexión y la sistematización de la implantación de la participación a quienes están interesados en introducirla en su organización.*

El enfoque que damos al trabajo es producto de la interdisciplinariedad y aportación de las experiencias y saberes de los autores del mismo. El equipo de autores está compuesto por consultores, directivos de recursos humanos y universitarios que, gracias a la contribución del Departamento de Economía Social del Gobierno Vasco, se han reunido periódicamente durante un año para analizar y reflexionar sobre el tema. De su interacción y *expertise* colectiva surge un documento que pretende la aplicación práctica de los principios que rigen en la participación de los trabajadores en las organizaciones.

El trabajo se divide en cuatro partes fundamentales. La primera parte es introductoria y, en ella, planteamos el enfoque general del documento, qué es y entendemos por participación (de manera sucinta), y un diagnóstico de la participación en las empresas de nuestro entorno. La conclusión no es halagüeña. En este sentido, se perciben importantes déficits en la mayoría de las empresas de cara a la implantación de la participación de los trabajadores.

La segunda parte es de carácter metodológico-conceptual y la dedicamos a explicar cuál es el modelo utilizado para el análisis de la participación de los trabajadores en las empresas. Se han considerado las aportaciones que efectúan la sociología, la psicología social y la sistémica. Como corolario, se explicarán cuáles son las dimensiones que inciden en este fenómeno de manera más determinante; a saber:

— Desarrollo del liderazgo,
— Proyecto de Empresa;
— Información y Comunicación Interna;
— Desarrollo del Trabajo en Equipo;
— Nivel competencial y Actitudinal de las Personas;
— Desarrollo de la Autonomía;
— Organización de las Actividades operativas y Productivas; y,
— Cultura del Entorno y Sistema de Regulación Social.

Adicionalmente, se adjuntan experiencias empresariales en las que se refleja la importancia de cada una de estas dimensiones en la implantación de la participación en las organizaciones referidas.

La parte tercera es de carácter eminentemente práctico. Hemos creado una herramienta para realizar el diagnóstico, a través de la autoevaluación, del estado de desarrollo de las dimensiones referidas anteriormente. El diagnóstico de la participación se completa con la enunciación de estrategias de actuación en cada una de las dimensiones del ámbito interno de la empresa.

Finalmente, el trabajo concluye con la enunciación de algunas conclusiones generales sobre los aspectos más relevantes detectados en la realización del estudio que nos ocupa, así como unas recomendaciones de cara a la iniciación en este tipo de actuaciones.

2. UNA APROXIMACIÓN A LA IDEA DE PARTICIPACIÓN

Una de las tareas iniciales realizadas por los autores a lo largo de este proyecto ha sido la de ponerse de acuerdo en el significado del término participación.

Es cierto que cada vez que alguien se aproxima al fenómeno de la participación encuentra, como no podría ser de otra manera, tantas definiciones como autores han realizado este ejercicio de síntesis. Del mismo modo, existen múltiples formas de aproximarse al término de participación y, por consiguiente, de clasificarla.

La opción de este equipo de trabajo ha sido la de ponerse de acuerdo sobre una definición que pudiera aprehender cabalmente el significado de la participación, más que la de hacer una revisión crítica de las aportaciones realizadas por diferentes tratadistas sobre el particular.

El motivo de esta decisión es claro: pretendemos crear un documento para la reflexión y la intervención del directivo, más que plantear un manual académico sobre esta cuestión.

Partiendo de estos presupuestos, consideramos que:

> Participación es la posibilidad —y la práctica— de las personas empleadas en una organización de decidir y/o actuar en cualquier ámbito de sus empleos —funciones— y en los entornos en los que los desarrollan, individualmente y/o en grupo.

En esta definición se habla de «posibilidad» y se añade también la «práctica» en la medida que entendemos que la participación va a ser un equilibrio entre los sistemas de gestión que definen y aplican las organizaciones por las personas directivas, y la capacidad de implicación y representación que desarrollan las personas empleadas. Por un lado, es posibilidad

de ser pero, por otro, y como resultado de la misma, la realización de esta opción por las personas empleadas materializando su práctica laboral.

Entendemos y diferenciamos tres ámbitos diferentes para el ejercicio de la participación:

Participación en la gestión. La participación se desarrolla en el ámbito de la gestión y, sin embargo, nos sentimos necesitados de explicar todo el sentido que para nosotros toma este término ya que, expresado de esta manera, consideramos que se trata de un concepto limitado. Así, cuando hablamos de participación en la gestión, estamos entendiendo por la participación de los trabajadores de una organización:

- la participación en la generación de sentido (actuaciones en caminadas a dotar de sentido al proyecto de empresa),
- la participación en la toma de decisiones y las tareas relacionadas con el control de las mismas,
- la participación en las actividades (operaciones o servicios llevados a cabo en la empresa).

Participación económica. El ejercicio de la participación conlleva una relación estrecha entre el quehacer de la persona con la recompensa, ya sea como salario, reconocimiento, reparto de beneficios, reparto de resultados o cualquier otra variante económica.

Participación en la propiedad. Otra forma de participación consideraría la relación de las personas con la propiedad de la organización. Propiedad de las organizaciones, bien sea como accionistas o cooperativistas.

Ámbitos de la participación

En la generación de sentido (proyecto empresa)	
En las tomas de decisión y control	
En las actividades (operaciones de la empresa)	
En lo económico	En la propiedad

3. DIAGNÓSTICO DE LA PARTICIPACIÓN EN LAS EMPRESAS DE NUESTRO ENTORNO

3.1. **Introducción**

Son cada vez más las empresas que han puesto en marcha durante los últimos años proyectos de diagnóstico de participación de los trabajado-

res, conscientes del potencial que reside en la participación de los trabajadores, tanto desde el punto de vista de la generación de competitividad y supervivencia en el futuro, como del interés social. La elaboración de estos diagnósticos, permite conocer de primera mano cuál es la situación de la participación en las empresas de nuestro entorno.

En este apartado se plasmará un balance de los diagnósticos realizados por la consultora INCRESS que ha permitido sacar una radiografía de la situación de distintos aspectos que se consideran claves de cara a favorecer la participación de los trabajadores. En especial, se hará referencia a cuatro cuestiones centrales en relación con la implantación de sistemas de gestión participativos; a saber: el *liderazgo* ejercido, la existencia de un *proyecto compartido*, la *comunicación interna* y el *trabajo en equipo*.

El estudio se ha realizado en 16 empresas entre las cuales se encuentran: 1 Q de oro (500 puntos o más según el modelo EFQM) y 3 Q de plata (400 puntos o más). La talla de las empresas es de 20 a 400 asalariados y pertenecen: 5 al sector de Máquina-herramienta y otro tipo de máquina, 1 a productos para aeronáutica, 1 a productos plásticos, 1 a educación, 2 a suministros de hostelería, 1 a servicios a empresas, 1 a electrónica y telecomunicaciones, 1 a construcción y 3 a metalurgia (automoción y aparatos electrodomésticos).

Se trata de un colectivo de empresas mayoritariamente industriales con un aparentemente alto nivel de gestión y, fundamentalmente, pertenecientes al colectivo de PYMEs.

El diagnóstico se inicia con la entrega a los directivos de la empresa de una serie de fichas en las que se han definido la solicitud de datos y evidencias en torno a diferentes dimensiones, como son: Sistema Organizacional, el Sistema de Desarrollo, las Condiciones y Resultados, y el Sistema Cultural de la empresa. La información obtenida en las fichas se complementa con entrevistas personales a personas con especial significación en la organización y una encuesta que se pasa a la totalidad de la plantilla de la empresa. Posteriormente, el diagnóstico se completa con entrevistas grupales. De ahí, se obtienen los resultados que reflejan la tipología de la empresa estudiada.

3.2. **Liderazgo**

El liderazgo, junto a la comunicación interna —y con más peso que ésta según nuestras conclusiones— es la principal fuerza que hace vivir el proyecto empresarial. La manifestación del liderazgo, en sus diferentes expresiones, es la variable que tiene una correlación más directa con el grado de participación de los trabajadores en la organización. Se han identificado cinco tipos de liderazgo que, como se reflejará a continuación,

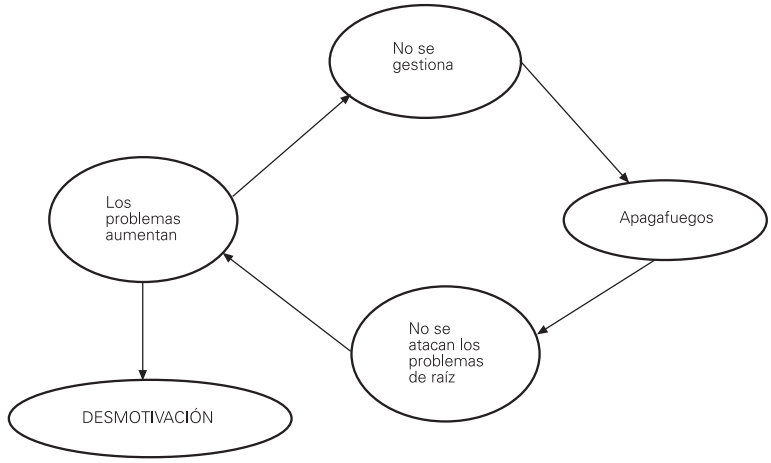
tienen efectos diversos sobre la actitud y comportamiento de los trabajadores.

Liderazgo familiar (¿Liderazgo?) (20% de empresas diagnosticadas)

Esta tipología de liderazgo se da en las empresas familiares. Se trata de un directivo totalmente reactivo. Es un «apagafuegos» nato.

De origen técnico, prácticamente desconoce cualquier herramienta de gestión y planificación y está continuamente desbordado por los acontecimientos. En la organización reina el caos y no hay capacidad de mejora porque todos los esfuerzos están centrados en resolver los problemas. Al no atacar los problemas de raíz ni realizar mejoras los problemas se repiten y además aparecen otros nuevos con lo que el bucle se refuerza una vez más.

Frecuentemente aparecen problemas entre los miembros de la familia que afectan en gran medida a la dinámica de la empresa. Las organizaciones funcionan «porque sí».

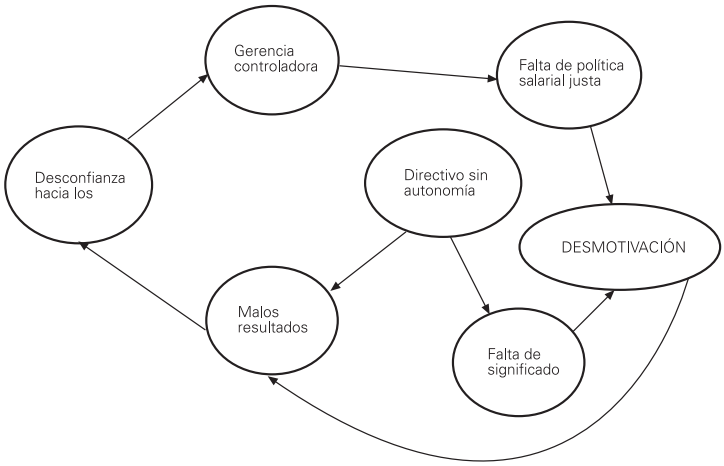


Liderazgo centralizado, controlador («dictatorial») (20-25% de empresas diagnosticadas)

Se caracteriza porque el Director Gerente no da confianza al resto de directivos, mandos intermedios ni a los trabajadores, en general.

Esto provoca malestar en las personas que sienten poca autonomía en su puesto y ven pocas posibilidades de recorrido profesional encontrándonos, en muchos casos, con puestos carentes de contenido y significado. Como consecuencia, la participación y eficiencia de los trabajadores son mucho menores de lo deseado. Este panorama refuerza el carácter contro-

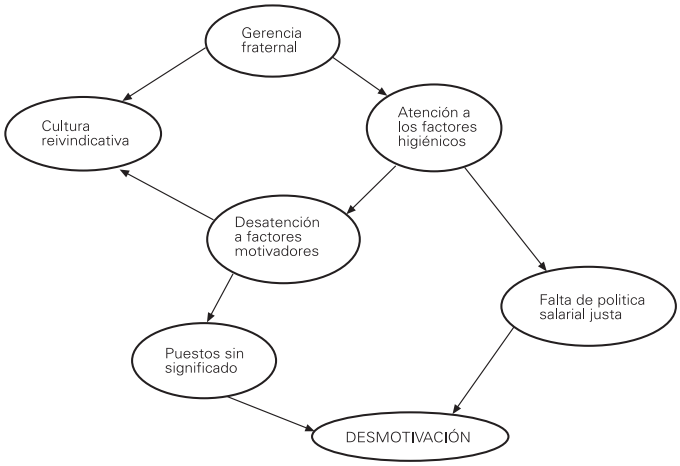
lador de la gerencia y, por tanto, la desconfianza, el malestar, etc. Como complemento, nos hemos encontrado con políticas salariales poco definidas realizándose los reconocimientos «a dedo».



Liderazgo fraternal («paternalista») (25% de las empresas diagnosticadas)

La prioridad de la Dirección es tener a los trabajadores satisfechos, con lo que se actúa obsesivamente sobre los factores higiénicos de los trabajadores, pero se les aparta de las decisiones y responsabilidades (por su bien).

Algunos directivos cargan con toda la responsabilidad (sobresaturados), mientras que los trabajadores se sienten que no participan del pro-



yecto empresarial (puestos de trabajo con poco significado, imposibilidad de «crecer»).

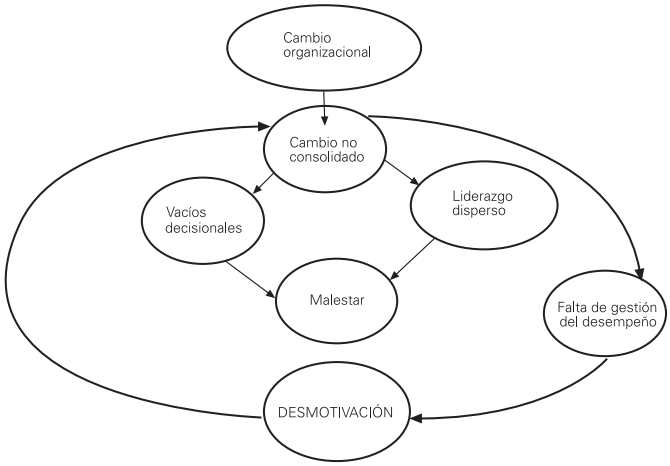
Esto crea una cultura de reivindicaciones que refuerza la postura fraternal de la gerencia y, por consiguiente, el resto del bucle. En estos casos, también nos hemos encontrado con políticas salariales poco definidas.

Liderazgo para los cambios organizativos (20% de las empresas diagnosticadas)

Otro esquema presente es el de las organizaciones que han realizado cambios organizativos de descentralización del poder apostando por equipos autogestionados.

Resultado general: Los cambios no se consolidan. Las personas responsables de los equipos carecen de capacidades de gestión, especialmente de gestión de personas. El liderazgo se dispersa, se crean vacíos decisionales, zonas de incertidumbre y falta de claridad en las responsabilidades.

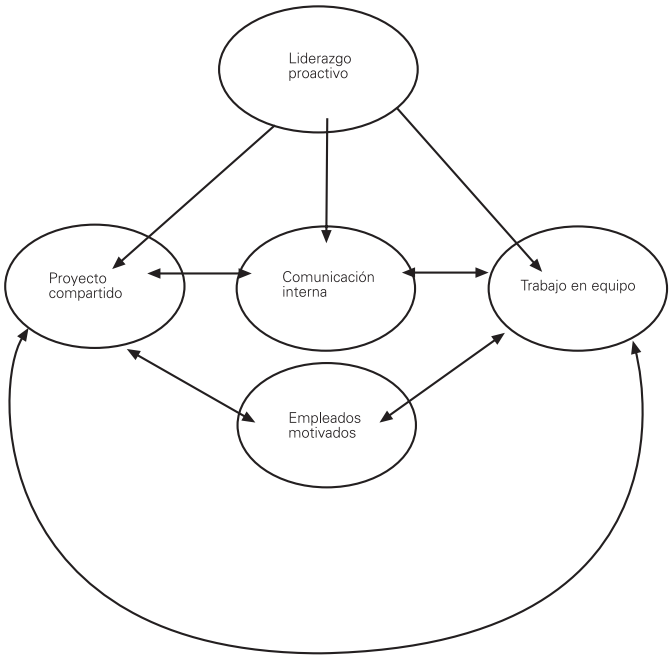
Esta situación origina un malestar que, junto a una falta de gestión del desempeño, favorece una tendencia creciente hacia la ineficiencia de personas y equipos. Esto pone en duda el cambio y las personas responsables, con lo que el liderazgo queda más debilitado, el modelo menos consolidado, reforzando la situación negativa planteada.



Liderazgo eficaz (15% a 20% de las empresas diagnosticadas)

También hemos encontrado empresas con un liderazgo que podríamos definir como eficaz. Se trata de empresas donde los directivos ejercen un liderazgo proactivo desarrollando un modelo de gestión avanzada que se ha consolidado. Una clave puede ser el hecho de que sean empresas de pe-

queño tamaño (de 70 a 30 personas). La organización, comunicación y motivación hacia el proyecto es mucho más sencilla que en empresas algo mayores. Queda la duda de lo que ocurriría en caso de crecimiento (algo a lo que están abocadas a corto-medio plazo) ya que, por experiencia de otras empresas, en esos casos el negocio se hace más competitivo pero la organización crece en complejidad resultando su gestión mucho más complicada.



En la siguiente tabla se ofrece un perfil general del grado de desarrollo alcanzado en función del tipo de liderazgo identificado atendiendo a cuatro dimensiones diferentes: sistema organizacional, sistema de desarrollo, condiciones y resultados, y sistema cultural.

Dimensiones	Desarrollo del liderazgo →				
	Familiar	Controlador	Paternalista	Cambios organizativos	Eficaz
Sistema organizacional	Bajo	Bajo	Medio	Medio-alto	Alto
Sistema de desarrollo	Bajo	Bajo	Medio	Medio-alto	Alto
Condiciones de trabajo y resultados	Bajo	Medio	Alto	Alto	Alto
Sistema cultural	Bajo	Medio	Alto	Medio-alto	Alto

El *sistema organizacional* hace referencia a los parámetros que definen el tipo de organización de la empresa, como son: la estructura, los modos de trabajo, los sistemas de información y comunicación, la autonomía en la toma de decisiones, etc.

El *sistema de desarrollo* tiene que ver con los mecanismos habilitados por la empresa para el crecimiento de las personas que trabajan en ella. Algunos de los elementos que se encuadran en esta dimensión son, por ejemplo: la gestión de competencias, la formación, la selección, la evaluación del rendimiento, desempeño y potencial, la promoción y planes de carrera, el análisis de los sistemas de recompensa, etc.

Las *Condiciones y Resultados* se refieren a algunos de los factores higienizantes de nivel básico que se desarrollan en el trabajo, como son: la remuneración y retribución, las condiciones de seguridad e higiene en el trabajo, ergonomías y condiciones ambientales, en este capítulo se analizan dimensiones como la eficiencia del sistema.

El sistema cultural engloba algunos parámetros presentes en el imaginario colectivo que inciden en el desempeño del trabajador como: los valores y modelos mentales, el clima organizativo, la satisfacción en el trabajo, etc.

Estableciendo una clasificación oficiosa del desarrollo del liderazgo, estos son los resultados:

1. FAMILIAR: El sistema organizacional es prácticamente inexistente, tampoco hay prácticas de sistema de desarrollo establecidas, por ello, las condiciones de trabajo y los resultados son bajos y la adhesión cultural al proyecto también es baja. La acción a realizar parece evidente; es necesario profesionalizar la gestión de estas empresas y empezar desde el principio.
2. CONTROLADOR: Aunque pueda existir un dibujo organizacional y hasta una definición del sistema de desarrollo, en la práctica no se promueve y todo gira alrededor de la figura del gerente, de ahí los resultados obtenidos en dichos campos. Sin embargo, existe un mayor grado de desarrollo de la gestión que en el caso de liderazgo FAMILIAR lo que se refleja en que tanto las condiciones y resultados como el sistema cultural obtienen una valoración media. Es un modelo que tiene sentada ya unas bases pero al que le falta desarrollarlo. Las acciones a realizar deben ir por ahí.
3. FRATERNAL/PATERNALISTA: Tiene gran similitud con el CENTRALIZADO pero alcanza un mayor grado de desarrollo. También parte de un sistema organizativo y un sistema de desarrollo más o menos definido pero sin desarrollar en su totalidad. En general, los resultados son buenos, se crea una buena adhesión al proyecto y las condiciones de trabajo son bien valoradas. En cualquier caso son

organizaciones algo inmaduras y que tienen excesiva dependencia de una persona, con lo que ello puede conllevar.

4. CAMBIOS ORGANIZATIVOS: Organizaciones de modelos de gestión avanzados pero sin asentar y que tienen inercias de sistemas anteriores. El nivel es bueno en todos los aspectos aunque la falta de asunción del modelo nuevo, provoca desgastes energéticos que redundan en la buena marcha de la empresa. No están lejos de la eficacia pero necesitan asentar el cambio.
5. EFICAZ: Organizaciones que están a alto nivel a todos los aspectos. Se observan buenas perspectivas de futuro y su reto estará en saber afrontarlo. Son empresas pequeñas, con un mercado bastante favorable que han profesionalizado su gestión y que están funcionando «viento en popa». Incluso dicen estar alerta ante posibles cambios en el mercado o situaciones de crecimiento estructural.

3.3. **Proyecto compartido**

Para efectuar el diagnóstico de la situación en relación con la dimensión proyecto compartido, diferenciaremos entre dos grupos de empresas: aquellas en las que en el imaginario colectivo existe conciencia de la existencia de un proyecto compartido, aunque esto ocurra de manera débil y aquellas en las que no existe tal situación.

3.3.1. *Empresas en las que existe proyecto compartido*

Atendiendo a la edad de la organización (y de sus personas) y al nivel tecnológico que emplea la empresa se pueden caracterizar tres grupos de similar tamaño en lo relacionado con el desarrollo efectivo del proyecto compartido. Este grupo de empresas representa, aproximadamente dos tercios de nuestra muestra.

Empresas-personal joven

Las empresas jóvenes (menos de 10 años) son las organizaciones ideales para la existencia de un proyecto compartido. Generalmente, su tamaño es reducido, el grado de motivación del personal es elevado, la ilusión y el empuje grandes, y el sentimiento de proyecto compartido puede decirse que se mantiene solo. No es necesario dedicar grandes energías para difundir este sentimiento en el personal.

Las empresas con personal joven (30-35 años de media) y un tamaño reducido también reúnen condiciones estructurales favorables para que el proyecto sea compartido, independientemente que éste esté explicitado o no.

Posiblemente no sea casualidad que en las empresas de esta tipología se juntan las tres características: empresa joven, con gente joven y sentimiento todavía de «piña». Los ingredientes ideales para compartir un proyecto común de empresa. Va solo.

Empresas con producto tecnológicamente avanzado o de alto valor añadido

En este segundo grupo están empresas que siendo ya veteranas cuentan con productos tecnológicamente avanzados o de alto valor añadido. El hecho de tener un producto o servicio avanzado facilita la visualización del proyecto de empresa y aumenta el interés de las personas por compartir ese proyecto. El proyecto se hace muy evidente e, incluso con estrategias de comunicación interna de eficacia media-baja, la sensación de pertenencia aumenta.

No existe una diferenciación por medias de edad, ya que las medias de edad son media-bajas, algo lógico al hablar de productos y servicios avanzados.

Empresas con liderazgo y comunicación eficaces

Una empresa veterana (más de 10 años) que no posee un producto o servicio «estrella» y, además, tiene un tamaño respetable y una media de edad más madura, es la radiografía de la mayoría de nuestro parque empresarial y, por ende, aquí está el reto.

En estas circunstancias es en las que existe una correlación muy directa entre la existencia de un liderazgo y una estrategia de comunicación eficaces y el sentimiento de proyecto compartido por parte de los trabajadores de la empresa. De las empresas que visualizan un proyecto compartido, son un tercio las que responden a este perfil: empresas muy consolidadas en las que existe un fuerte liderazgo y políticas de comunicación eficaces.

3.3.2. *Empresas en las que no existe proyecto compartido*

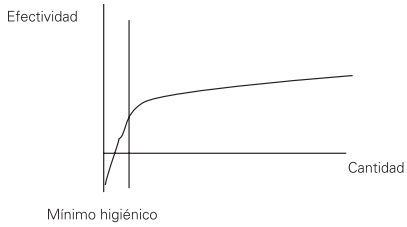
Cerca de un tercio de la muestra de empresas se encuadraría en esta categoría. En algunas existe proyecto pero, salta a la vista que no se trata de un proyecto compartido. Algunas afirmaciones extraídas del diagnóstico efectuado ilustran, bien a las claras, cuál es el estado de la situación en relación con esta dimensión.

> «El trabajo se hace con desgana. Hay un sentimiento compartido de venir a cumplir sus ocho horas.»
>
> «¿Por qué participar si haces sugerencias y no contestan?»

«No existe una conciencia de proyecto compartido (o no hay proyecto o si lo hay no está comunicado ni compartido) ni de participar en algo con una orientación común y una conciencia de "empresa de todos".»

3.4. **Comunicación**

Cuando se trata de hacer vivir un proyecto organizativo es imprescindible que sea ampliamente conocido por lo que hay que conseguir una adecuada difusión del mismo. La pregunta que nos asalta a bote-volea es: ¿Qué puede considerarse adecuada? Se ha constatado que la efectividad de la comunicación no es directamente proporcional a la cantidad de medios existentes (Intranet, tablones, etc.) ni a la cantidad de información suministrada (transparencia), a partir de que se cumplan unos mínimos.



El «mínimo higiénico»

Como principal resultado de la experiencia destacar que «el ABC» de la comunicación en las empresas está constituido por:

— La asamblea anual de trabajadores.
— El tablón de anuncios.
— Un sistema de sugerencias.

El conjunto de estas tres actividades podría considerarse como el «mínimo higiénico» de la comunicación.

Suspenso generalizado

Sin embargo, en casi un 20% de las empresas del estudio la asamblea anual no se ha realizado en los últimos dos o tres años sin que haya sido sustituida por ningún otro elemento equiparable. (¿olvido, dejadez, falta de interés?)

En lo referente al tablón de anuncios, está presente en todas las empresas del estudio excepto en alguna en que ha sido sustituido por una intranet corporativa. Sin embargo, si bien la presencia es elevada, en la

totalidad de las empresas se manifiesta que la atención que se presta en general al tablón de anuncios es «muy poca o casi nula».

Algo similar ocurre con el sistema de sugerencias. El 50% de las empresas del estudio tienen «en marcha» un sistema de sugerencias pero, excepto una, las restantes reconocen que el sistema «no marcha».

Así, en el 75% de las empresas del estudio, las acciones de comunicación se limitan a una asamblea anual (claramente información descendente), un tablón de anuncios al que casi nadie atiende y un sistema de sugerencias que nadie utiliza.

En estas empresas (en realidad en todas, pero en estas con más fuerza) aparecen dos elementos que son los que realmente marcan la «política de comunicación» de la empresa en cuanto a que son más dinámicos, frecuentes e implican a más personas:

— Las órdenes de trabajo (en general, diarias).
— La sala de café, vestuarios, etc...

Es evidente que este panorama dista mucho de ser el mejor de cara a realizar una comunicación efectiva en la empresa.

Algunos aprobados... justos

La cara positiva de las iniciativas de comunicación viene definida por:

— la realización de reuniones periódicas con equipos de trabajo (en general mensuales),
— los grupos de mejora, o
— la introducción de Intranet corporativa como sustitución o complemento al tablón de anuncios.

En el 25% de las empresas del estudio podría considerarse que existe una política o estrategia de comunicación «intencionada» (que no manipuladora). En algunos casos porque están implantadas con éxito (desde el punto de vista de funcionamiento) iniciativas del estilo de las arriba mencionadas y, en otros, porque a pesar de no existir gran profusión de canales «oficiales», el clima laboral es bueno y la cercanía entre todas las personas de la empresa hace que la comunicación sea natural, rica y fluida.

Sin embargo, aún existiendo diferencias en la cantidad y calidad de la información difundida y de los canales utilizados, en general, la valoración sobre «estar informado» pocas veces consigue llegar al aprobado y, en su caso, sin obtener «nota alta».

En cualquier caso, no se han detectado ejemplos de estrategias de comunicación que se hayan calificado de «exitosas» en cuanto a resultado, a pesar de contar con medios excelentes.

3.5. **Trabajo en equipo**

En línea de lo expuesto en el apartado dedicado a la comunicación, destacar el potencial del trabajo en equipo como herramienta que mejora la calidad de la comunicación, ya que la introducción de una Intranet corporativa puede resultar más dificultosa debido a la necesidad de realizar fuertes inversiones en equipos informáticos y/o a que no todo el personal tenga acceso a un ordenador en el puesto de trabajo.

Pero, sobre todo, el desarrollo del trabajo en equipo aparece como la expresión de la madurez de la organización y del grado de participación.

En el resultado general del estudio, el trabajo en equipo es una dimensión valorada por debajo de la media de las dimensiones analizadas. En los casos en los que la valoración del trabajo en equipo es alta (aprox. 20% de los casos), coincide en que se trata de empresas de producto avanzado o de alto valor añadido y con un liderazgo cuya eficacia podría valorarse de media-alta. Por contra, señalar la correlación casi total entre los casos de falta de liderazgo y de falta de trabajo en equipo. El 30% peor valorado del estudio en aspectos de liderazgo es también el peor valorado en trabajo en equipo.

Existen algunos casos en los que la balanza de la correlación entre liderazgo y trabajo en equipo se decanta a favor de éste (es mejor valorado en comparación). Son casos en que la tipología del trabajo (producto) hace del trabajo en equipo una necesidad esencial para poder llevar a cabo el propio trabajo, a pesar de no ser un elemento impulsado desde la dirección de la empresa.

3.6. **Conclusiones del diagnóstico efectuado**

Como producto de este análisis en 16 empresas se refuerza la idea de que el liderazgo ejercido en las empresas es el factor fundamental del despliegue del resto de las dimensiones que tienen que ver con la implantación de sistemas de gestión participativos. De hecho, la falta de liderazgo, sobre todo, y la organización poco clara y consolidada, podría decirse que son el origen del mal funcionamiento de las empresas. La existencia de un liderazgo fuerte no garantiza el éxito, pero su ausencia o ejercicio confuso, prácticamente, asegura el fracaso. En todo caso, y teniendo presente esta idea central, pasamos a referir otras conclusiones de este trabajo.

1. Una clave necesaria de éxito es la existencia de un proyecto compartido para lo que es vital un buen liderazgo acompañado de un buen sistema de información/comunicación.

2. Ligado a un buen liderazgo, un sistema organizacional adecuado, claro y bien desarrollado aparece como otro factor clave para la participación de los trabajadores en la empresa.
2. En general, nos encontramos con poca gestión del desempeño, desajustes salariales arbitrarios y recompensas «a dedo». Aspecto a mejorar
3. Poco plan de carrera (promoción) que se señala como un elemento altamente motivador. Destacar que las organizaciones con las que hemos trabajado responden a perfiles de edad bastante jóvenes y de cualificación media-alta.
4. Curiosamente el salario sólo toma protagonismo cuando es exageradamente bajo. En general, se hace un balance entre el salario y las condiciones laborales (horario, flexibilidad, ritmo de trabajo, ambiente personal, competencias desarrolladas, etc.).

PARTE II

1. Modelo utilizado en el análisis 43

1.1. Una aproximación a la participación: el enfoque tridimensional 43
1.2. La participación: modelo interpretativo general 46
1.3. Variables clave y relaciones principales 55

2. Dimensiones claves en la participación 58

2.1. Liderazgo 58

2.1.1. Introducción 58
2.1.2. Contenido de la función de liderazgo 59
2.1.3. Experiencia empresarial 62

2.2. La existencia de un proyecto compartido 65

2.2.1. Introducción 65
2.2.2. Génesis y evolución del término estrategia 66
2.2.3. Sobre el concepto de estrategia. Términos claves empleados en su definición 66
2.2.4. De la estrategia a su implantación > la existencia de un proyecto compartido 67
2.2.5. Experiencia empresarial 71

2.3. La información, comunicación, el conocimiento y la participación . . . 74

2.3.1. La información, la comuniación y el conocimiento 74
2.3.2. La función de IC 78

2.4. Trabajo en grupo/equipo 79

2.4.1. Tipos de grupos de trabajo 81
2.4.2. Algunos ejemplos de aplicaciones concretas 85
2.4.3. Experiencia empresarial 87

2.5. Adquisición y desarrollo del nivel de competencias, actitudes de las personas 88

2.5.1. Introducción 88
2.5.2. La participación bajo la competencia «trabajo en equipo» 89
2.5.3. Delimitación conceptual 91
2.5.4. Adquisición y desarrollo 92
2.5.5. Aplicaciones en la empresa 92
2.5.6. Experiencia empresarial 93

2.6. Autonomía y participación 97

2.6.1. ¿Qué es autonomía? 97
2.6.2. Medición de la autonomía 98
2.6.3. Necesidad de la autonomía en el trabajo 98
2.6.4. Condiciones que acompañan el difícil camino de la autonomía 100
2.6.5. La autonomía como proyecto de cambio 101
2.6.6. Experiencia empresarial 104

2.7. Organización del sistema productivo y participación 105

2.7.1. ¿Qué es el sistema operativo o productivo? 105
2.7.2. La tarea y su organización. 106
2.7.3. Los diferentes modelos organizativos. Síntesis de los rasgos diferenciadores 107
2.7.4. Experiencia empresarial 109

2.8. Cultura del entorno y sistema de regulación social 114

2.8.1. Introducción 114
2.8.2. Cultura y representaciones sociales del trabajo entre los vascos: implicaciones para el compromiso organizacional 116
2.8.3. Los sistemas de regulación social: las relaciones laborales 131

Anexo I. Gestión del proceso de cambio 139

Anexo II. El reconocimiento y el refuerzo positivo como medio de la participación. Eficacia y eficiencia de la persona. 140

Anexo III. Modelo EFQM de excelencia 148

1. MODELO UTILIZADO EN EL ANÁLISIS

1.1. **Una aproximación a la participación: el enfoque tridimensional**

Una cuestión relevante a la hora de interpretar el enfoque que se plantea en este texto es la relacionada con la elección de la metodología que se va a emplear para comprender el fenómeno de la participación de los trabajadores en la empresa, y facilitar así su gestión.

A nuestro juicio, existen tres principales instrumentos conceptuales que nos servirán para comprender el fenómeno de la participación en sus diferentes facetas: aquello relacionado con el comportamiento de los individuos; lo relativo a la definición por parte de los actores y la construcción social de la participación; y, las interrelaciones entre las variables explicativas del funcionamiento de la organización.

En la siguiente figura representamos gráficamente el enfoque que se va a plantear en este texto sobre la participación.

— *Eje X.* Lo relacionado con el comportamiento de las Personas en los grupos;
— *Eje Y.* Lo social, lo relativo al comportamiento colectivo de las Personas;
— *Eje Z.* Lo relativo a las interrelaciones entre los factores, que frenan o favorecen la participación.

Esta figura nos sirve para justificar la necesidad de la utilización de un enfoque tridimensional. Si queremos que una figura dibujada —por ejemplo, un cuadrado— tenga relieve y profundidad, necesitamos definirla en tres dimensiones para, así, poder generar un cubo. Si únicamente trabajaramos en dos dimensiones trazando cuadrados no captaríamos la naturaleza de los objetos en su integridad. De igual modo, si abordamos el com-

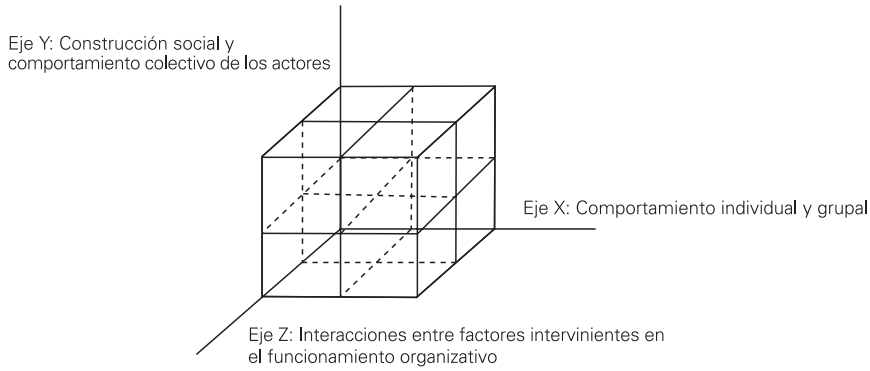


Figura 2.1
Enfoque tridimensional de la participación

plejo problema de la participación solo desde alguno de los enfoques aquí planteados perderíamos muchos matices y seríamos incapaces de aprehender en su integridad el objeto de estudio que nos hemos planteado.

Eje X: Lo relativo al comportamiento de las Personas en los grupos

Hemos de tener en cuenta, cuáles son los patrones que rigen el comportamiento de las Personas en el ámbito laboral. Así, consideramos las aportaciones que a lo largo del siglo XX han realizado distintos investigadores y *practicioners* desde el campo de la Psicología Social[1].

Esta disciplina estudia la influencia que ejerce el entorno —social— de manera directa e indirecta en la conducta participativa de las Personas. También estudia cómo la Persona y el grupo se influyen mutuamente, así como los mecanismos de las conductas de las Personas en los grupos, y el papel de la Persona directiva y su importancia en los mecanismos de la participación por las influencias y consecuencias de su conducta.

Eje Y: Lo relativo al modelo mental social y al comportamiento colectivo de los Actores

De otro, necesitamos conocer cómo conciben y construyen colectivamente las Personas el hecho de la participación. Este modelo mental colectivo definirá un campo de relaciones y fuerzas (mecanismos de regula-

[1] Entre otros, señalar: MAYO, E.(1933); ROETHLISBERGER, F.J. y DICKSON, W.J. (1939); MC GREGOR, D. (1966); MASLOW, A. (1954); SKINNER, B.F. (1970); HERZBERG,F. (1968); VROOM, V. (1964), etc.

ción) suficientemente estructurado para que actúe como palanca o barrera ante propuestas gerenciales de introducción o retirada de iniciativas participativas. La comprensión de este modelo se puede conseguir desde el enfoque de la Sociología de las Organizaciones.

La Sociología de las Organizaciones[2] y, en particular, la orientación del «enfoque organizacional» de E. Friedberg[3] clarifican el problema de la participación de las Personas empleadas en las Organizaciones, ayudando a comprender las leyes interiores y los mecanismos particulares que existen en cada Organización que hacen que exista un tipo particular de «orden local» a través del cual se articula la participación.

Este planteamiento nos ayuda a comprender cómo los actores y actrices de la Organización, y la interdependencia entre los distintos poderes, tejen un sistema de mecanismos (*mecanismos de regulación*) que condicionan los comportamientos de participación de las Personas empleadas. Este sistema es el resultante de:

- La calidad de las fuerzas de las Personas empleadas (competencias, valores, información poseída por ellas, etc.), y
- Las oportunidades y/o constricciones del entorno, que se traducen en «*regulaciones ascendentes*» (mecanismos de defensa de las Personas empleadas para escapar a las constricciones del sistema o para aprovechar las oportunidades aparecidas en el camino). Estas regulaciones son la materialización de la relación de poderes en un marco de reglas o normas, que puede ampliarse o reducirse en función de las modificaciones en las relaciones de fuerzas.

El enfoque de la Sociología de las Organizaciones reconoce el fenómeno de participación de las Personas empleadas como un fenómeno complejo y sistémico.

Eje Z: Interacciones entre los factores organizativos que inciden en la dinámica de la participación

Finalmente, y relacionado con lo anterior, cabe señalar que el funcionamiento de la participación de las Personas en una Organización, se puede conocer y comprender desde la perspectiva sistémica, de la *Teoría General de Sistemas*, o Dinámica de Sistemas[4], es decir, entendiendo que

---

[2] Michel Crozier es el representante más importante de esta escuela. CROZIER MICHEL y FRIEDBERG, E. (1977), *L'Acteur et le Système*. Le Seuil. Paris.

[3] FRIEDBERG, E. (1993 y 1997), *Le Pouvoir et la rêgle. Dynamiques de l'action organisée*. Le Seuil. Paris.

[4] TAUCHER, G. (1979), «La Organización: un sistema», en CUERVO, A.; ORTIGUEIRA, M.; y SUÁREZ, A.S. *Lecturas de introducción a la Economía de la Organización*. Pirámide. Madrid. pp. 45-61. (Este trabajo está publicado previamente como artículo en *Revue Economique et Sociale*, N.º 3, Octubre de 1973). GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (1974), Economía de la Organización y Política Económica de la Organi-

el fenómeno de la participación es un sistema complejo compuesto de diferentes subsistemas interdependientes.

La comprensión de la dinámica de los flujos de relaciones que se establecen entre los diferentes subsistemas de la Organización —y entre la Organización y su entorno— posibilita la identificación de los elementos sobre los que incidir a la hora de efectuar los cambios conducentes a que la participación se implante con eficacia y eficiencia.

Este enfoque conceptual nos ayuda a comprender la participación de las Personas empleadas como un *sistema evolutivo y complejo,* en el que el comportamiento de las Personas empleadas en la Organización es el resultado de interrelaciones entre factores culturales, organizativos y operativos. Y que la búsqueda de vías para cambiar el comportamiento de las Personas supone, frecuentemente, trabajar a varios niveles (a nivel cultural, a nivel organizativo y de relaciones sociales, y a nivel operativo —procesos—), al mismo tiempo que ayuda a comprender en qué nivel se encuentra el cuello de botella o el punto principal sobre el cual actuar para provocar el cambio a realizar y conseguir una mejora en la participación.

La teoría general de sistemas ayuda también a comprender los fenómenos de «retroalimentación» o de cómo un «efecto» se convierte en «causa» y viceversa. El principal problema al que nos enfrentamos consiste en incidir sobre el *comportamiento de las Personas* en el trabajo, en especial, los comportamientos *relativos a la introducción de la participación en el trabajo*.

Nuestro análisis plantea, teniendo presentes las tres dimensiones analizadas —comportamiento de las Personas en relación a los grupos, comportamientos colectivos y modelo mental social (mecanismos de regulación), e interrelaciones de las variables del comportamiento organizativo—, cómo actuar en cada Organización concreta en orden a implantar la participación de las Personas empleadas.

1.2. **La participación: modelo interpretativo general**

Partiendo del enfoque tridimensional de la participación anteriormente presentado (enfoque a partir de la Psicología Social, de la Sociología y de la Teoría de Sistemas), se ha iniciado una búsqueda de los factores que inciden en el desarrollo de la participación. Factores éstos que habrán de guiar nuestro análisis y las estrategias de intervención que se plantearán a continuación.

---

zación. ESIC. Madrid. p. 122. Así también, SOLDEVILLA, E. (1995), «La metodología de investigación en la Economía de la Organización», *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Organización,* Vol. 1, N.º 1. p. 20.

Una primera representación del enfoque dado al análisis, que recoge especialmente el punto de vista psico-sociológico, toma en consideración aquellas dimensiones discretas que permiten comprender el comportamiento del ser humano en el trabajo. Así, partiendo de éste —el trabajador/ra—, se definen esferas cada vez más amplias que lo envuelven representando, respectivamente: las condiciones de su empleo, los procesos en los que interviene y los equipos con los que interactúa, las circunstancias que caracterizan la organización a la que pertenece y los datos idiosincráticos e influyentes del entorno que rodea a la empresa en la presta sus servicios. Sin lugar a dudas, éstos son elementos que van a incidir en mayor o menor medidad en relación con la implantación de la participación en la empresa: facilitándola o dificultándola, y afectando tanto más intensa y directamente a la Persona cuanto más próxima al propio inidividuo esté la esfera reflejada.

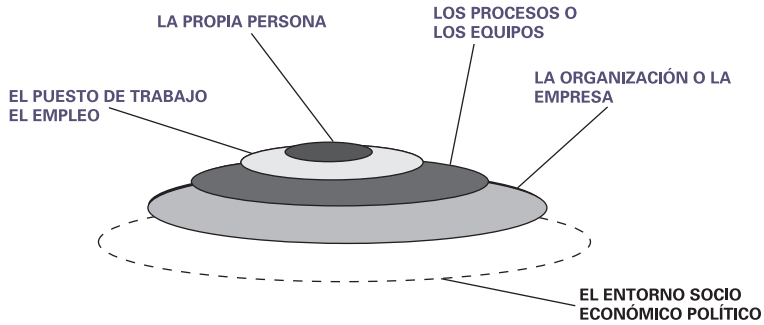


Figura 2.2

La Persona en el trabajo: esferas de influencia

Una segunda representación que va a servirnos de ayuda para el análisis que pretendemos efectuar considera las aportaciones del enfoque sistémico. Así, nos interesará ahora comprender cuáles son las interacciones entre las diferentes fuerzas que regulan el funcionamiento de la organización y, por tanto, inciden también en la participación.

Partiendo de aquí aceptamos el hecho de la participación como un *sistema evolutivo y complejo,* ya que desde el momento que aceptamos la participación de los trabajadores como un sistema complejo asumimos que los principios que lo rigen son otra cosa que la suma de las dinámicas parciales de factores que inciden en la participación. Aceptar este principio nos pone en la senda de buscar una comprensión global, complementaria y dinámica de la participación de los trabajadores con carácter general, ya sea en una empresa o en otra, en el País Vasco o en el Japón.

Esta visión descompone el sistema organizacional en tres subsistemas principales[5]. Esta modelización busca la simplicidad y una mejor utilización en la práctica empresarial. Así pues, identificamos dentro del sistema general organizacional tres principales subsistemas: el sistema operativo, el sistema regulativo y el sistema cultural.

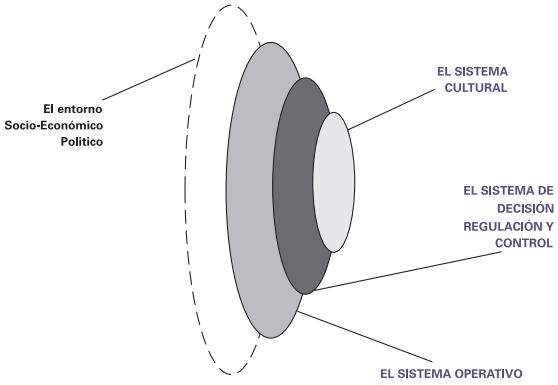


Figura 2.3
Enfoque sistémico de la organización

El *sistema operativo* se podría llamar también el «sistema de producción y de distribución», o «sistema físico», este sistema integra todas las operaciones productivas de un sistema, su tecnología y sus medios; incluso, las metodologías utilizadas y el tipo de producción realizado.

El sistema operativo no funciona al azar. Está «regulado» o «controlado». Existe, pues, un *sistema regulativo*. En este sistema integramos el conjunto de *reglas* y *practicas* implícitas y/o explícitas que regulan el sistema. También integramos las relaciones de poder, el conjunto de practicas que tocan a la retribución, distribución del trabajo, sistema de promociones, sistema de evaluación, las relaciones laborales. El sistema de información y comunicación también están integrados en él.

El tercer sistema identificado es el *sistema cultural*. Integra el conjunto de valores, actitudes, conocimientos y competencias del sistema social (una empresa, un país, etc) que, interrelacionados, constituyen un conjunto cultural único y original.

Estos tres sistemas están interrelacionados, se *retroalimentan.* La evolución de uno de ellos tendrá repercusiones sobre los dos otros que a su vez incidirán en éste.

---

[5] Si bien autores como Lemoine o Melese encuentran hasta cinco subsistemas.

Este tipo de descomposición se puede aplicar a cualquier sistema evolutivo, por ejemplo, a un animal que tendría un sistema físico u operativo con su esqueleto y sus subsistemas (muscular, respiratorio, etc), un sistema regulativo que en función del calor, o el hambre provoca procesos químicos internos y comportamientos de búsqueda de protección o de nutrición y un sistema «cultural» o, en el caso del animal, no es cultural sino sistema instintivo y que en función de su innato y su vivencia desencadena los procesos regulativos.

La interrelación y la retroalimentación son otra aportación mayor de la sistémica. Imaginemos, para entenderlo bien, una escena vivida en el seno del taller de una empresa. El jefe de taller le grita al empleado porque no le ha escuchado (aparentemente, ha desatendido sus instrucciones). El empleado le reprocha que no le escucha porque grita. El mando grita más reprochándole su falta de escucha, y así el tono de la discusión va creciendo. Se encuentran inmersos en «un bucle de retroalimentación positiva» que de no tener ningún elemento regulador o freno llevaría a la explosión de la situación. Menos mal, que un tercer compañero interviene apelando a la corresponsabilidad y a una mayor madurez de ambos. Es el elemento de regulación del sistema. ¿La culpa es del mando «mandón» o del empleado «respondón»? Probablemente, del sistema que los dos han ido forjando sin apercibirse y que ahora los tiene sometidos.

Así pues, en la empresa y en las relaciones que los distintos agentes han ido tejiendo entre ellos, existen bucles de «retroalimentaciones positivas» que envenenan las relaciones. La identificación de estos bucles es un elemento clave para la comprensión de los problemas relacionados con la participación de los trabajadores.

La identificación de las retroalimentaciones y del conjunto de relaciones entre las variables que se encuentran imbricadas en estos tres subsistemas señalados anteriormente, nos permite comprender las dinámicas que

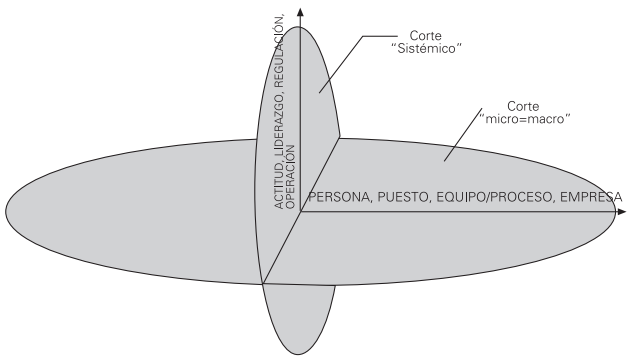


Figura 2.4

Enfoque integrado para el análisis de la participación

conducen a una mayor o menor participación y nos permiten, también, diseñar el conjunto de acciones para su desarrollo.

Representamos la convergencia de los enfoques descritos anteriormente en la figura de la página anterior, en la cual, en el eje de abscisas aparece reflejado el análisis de los elementos organizativos que inciden en el trabajador y en el eje de ordenadas las fuerzas que regulan el funcionamiento de los citados elementos organizativos.

Tabla 2.1

Variables que inciden en la participación

	Persona	Puesto	Proceso, equipo	Empresa	Sociedad entorno
SISTEMA CULTURAL	1. Habilidades intrapersonales. Conocimientos. Valores. Expectativas de los individuos.	2. Objetivos planteados. Valores asociados al puesto y a las personas que ocupan el puesto. Formación exigida. Competencias demandadas por el puesto.	3. Habilidades interpersonales. Grupos de opinión. Valores y grupos. Manejo de conflictos. Aprendizajes de grupo.	4. Proyecto de Empresa-estrategias. Cultura organizacional. Valores corporativos. Actitud sindical a la Participación.	5. Rasgos culturales generales-valores y representaciones sociales. Pensamiento dominante s/part. Pensamiento dominante s/ppales agentes: patronal, sindicatos, directivos, resto trabajadores.
SISTEMA DE DECISION Y REGULACIÓN	6. Estilos de liderazgo. Nivel de empowerment: responsabilidad individual-Nivel de autocontrol. Formas de contratación. Reconocimiento de la contribución individual.	7. Grado de autonomía en el puesto. Rango de decisiones a tomar en el puesto. Controles.	8. Desarrollo de trabajo en equipo. Reconocimiento de la contribución del equipo. Gestión de las competencias-formación-desarrollo. Decisiones de equipo.' Sistema de información en el proceso y entre procesos.	9. Estructura funcional.-Organigrama. Distribución de poderes. Sistemas de gestión adoptados. Políticas. Relación sindicato-dirección. Prácticas sindicales. Política retributiva. Reglas tácitas de funcionamiento de grupos. Sistema de información y comunicación.	10. Prácticas en la toma de decisiones: políticas, económicas, sociales. Prácticas salariales del entorno. Formación/educación.
SISTEMA OPERATIVO	11. Pirámide edades Condiciones de trabajo. Adaptación y adecuación del perfil de la persona al puesto.	12. Tipo de actividad Organización del puesto y de sus actividades. Recurso tecnológico-Nivel automatización-complejidad. Estabilidad del proceso prod.- Rutina del trabajo.	13. Organización del proceso. Proceso productivo. Tipología de relaciones y transacciones. N.º de personas implicadas.	14. Estructura general e interfaces entre procesos. Tipo de Producto o servicio.	15. Posición competitiva. Características entorno.

Del cruce de estos enfoques establecemos un esquema concreto para el análisis que plasmamos en una matriz con quince factores. En esta matriz recogemos los factores que consideramos inciden más en la participación.

Seguidamente explicamos cada una de estas casillas que hemos numerado de 1 a 15 para una mejor identificación y comprensión de los significados que encierran.

1. *La persona/sistema cultural*

La cultura (actitudes, valores, modelos mentales, competencias) del conjunto de las Personas y, en particular, de aquellas que ocupan puestos claves de decisión y de responsabilidad sobre las demás Personas, es un aspecto muy importante por su poder de influencia en las conductas de las Personas empleadas.

Por eso, conviene saber que los modelos mentales y la madurez de las Personas directivas va a permitir o no que los sistemas, la comunicación, las decisiones, etc. sean más claras, razonadas, más elaboradas y más fructíferas. Lo mismo es aplicable a las Personas sindicalistas. La cultura de las Personas, es la «herramienta» para enfocar y resolver los problemas y adaptarse a la situaciones. Una actitud positiva y crítica ante la vida y los problemas de la Organización permitirá una mejor participación. Supone el capital intelectual de la Organización.

2. *El contenido del puesto/sistema cultural*

El puesto de trabajo tiene un valor de uso y un valor de representación en función de la cultura reinante. Una Persona controlador aéreo en Suecia tiene mejor salario que una Persona piloto. En Francia es el Piloto quien tiene un salario más elevado; aunque son los mismos usos en los dos países, el valor de representación es distinto. La importancia del puesto esta relacionado con la seguridad, el salario y el prestigio que da. La representación que hacemos de nuestro puesto incide en la participación. Por otra parte, el contenido y amplitud de los puestos de trabajo (proceso) difiere también en función de los modelos mentales emanados de las culturas organizacionales particulares.

3. *El equipo/sistema cultural*

El equipo, las Personas con las que se trabaja (departamento), y con quien se intercambia información y comunicación, constituye el núcleo cultural básico de la participación. Los aprendizajes realizados en grupo para resolver los problemas, crear, mejorar, y optimizar, etc., son equivalentes a los procesos individuales de la inteligencia. Los grupos son básicos en la participación.

4. *La Organización/sistema cultural*

La cultura organizacional, con sus valores y creencias, con un proyecto compartido, constituyen los subterráneos en los que se tejen la participación de las Personas empleadas. Constituye lo esencial del capital humano el capital estructural y determina los modos de participación.

5. *El entorno/sistema cultural*

La cultura del entorno marca profundamente la modalidad de la participación de los trabajadores. En EEUU los trabajadores gestionan su participación en torno al «contrato», a la manera de como son gestionados otros tipos de relaciones sociales. En los Países Bajos los sistemas decisionales de las empresas están impregnados del talante asambleista y democrático de la historia de este país.

6. *La Persona/sistema de decisión y regulación*

El talante y el «talento» de la Persona gerente y de las demás Personas directivas crean, consciente o inconscientemente, el estilo de dirección. El modo de proceder en la gestión y la dirección de la Organización es determinante en la participación. Pasar de una gestión centralizada a una gestión descentralizada y con múltiples puntos de decisión, es una operación difícil, debido, entre otras cosas, a la poca preparación de las Personas.

Muchos proyectos fracasan por la falta de competencias en la dirección y gestión de Personas, de las Personas que asumen responsabilidades de dirección (desde gerencia a los mandos intermedios).

Ser Persona directiva exige el desarrollo de competencias y habilidades de entre las que destacamos: Generar confianza de las Personas empleadas, gracias a su coherencia en las actuaciones (PDCA), visión y transmisión del proyecto de la Organización y trato y atención a las Personas.

En el conjunto de reglas de actuación que los diferentes grupos se dan para funcionar en la vida cotidiana de la Organización, la Persona es «actor» y es «actuado». Es decir, es actuado porque el sistema de regulación le da unas oportunidades pero le impone unos límites y es actor porque siempre puede actuar para cambiar esos límites. La participación está sometida a este doble juego de actor-actuado.

7. *El puesto/sistema de decisión y regulación*

Es primordial que todo puesto tenga el máximo de responsabilidades de decisión para que la Persona empleada, sintiéndose «propietaria» de sus actividades y autónoma en sus decisiones, aporte el máximo de innovación y energía en el trabajo. El nivel de *empowerment*, de amplitud de

responsabilidad en el desempeño y de autocontrol en los puestos es clave en la participación. El enriquecimiento de las tareas en un puesto favorece la participación.

El puesto de trabajo determina profundamente el posicionamiento de las Personas en el juego de regulaciones de la Organización. Un puesto determinado significa prestigio, competencias, salario… y predispone a las Personas a posicionarse en el juego de alianzas y de participación.

8. *El equipo/sistema de decisión y regulación*

El éxito de la participación de los equipos depende de la calidad del liderazgo. En muchos intentos por potenciar los equipos en las Organizaciones, se ha vaciado de contenido y de autoridad la figura de la Persona responsable del equipo, convirtiéndose el equipo en un ente donde no existe cohesión. El papel de los Mandos Intermedios es primordial para la participación.

La implantación de prácticas grupales alrededor de la mejora, la resolución de problemas, la innovación, etc. abre la posibilidad al aprendizaje participativo.

9. *La Organización/sistema de decisión y regulación*

La manera de dirigir la Organización, el estilo de dirección, se despliega en la gestión a todos los niveles y modifica las relaciones entre las Personas, las reglas de funcionamiento y los valores de la Organización. El poder formal de la Organización dista muchas veces del poder real.

Las relaciones laborales y en particular las relaciones Sindicatos-Dirección (en función del poder de unos y otros) van a revertir en el medio y largo plazo en la participación de los trabajadores cristalizando prácticas de participación y favoreciendo ciertos valores. El conjunto de regulaciones tales como: la selección, política salarial, evaluación del desempeño, gestión de las competencias, prevención de riesgos laborales y seguridad, etc., manifiestan, a la vez, el ejercicio de la participación y su grado de madurez, en la doble visión desde la Organización y desde las Personas empleadas.

La historia sindical de una región, las negociaciones, las actuaciones a un nivel comarcal, de zona o nacional tanto de la organización Patronal como de los Sindicatos, impregna y modifica las relaciones laborales en una Organización y a través de estas, la participación.

10. *El entorno/sistema de decisión y regulación*

Los paradigmas sociales sobre «la autoridad» y «el ejercicio del poder» marcan los paradigmas empresariales en cuanto al modo de ejercer la

dirección de las personas en la empresa. El cooperativismo, como forma de participación tiene su nacimiento y desarrollo en ciertos entornos. El desarrollo del cooperativismo en el País Vasco no es ajeno a los valores de la sociedad Vasca. A su vez, el cooperativismo incide en la importancia acordada a la participación en las empresas.

11. *Persona/sistema operativo*

El encaje de las Personas empleadas con el sistema operativo desarrollado en las Organizaciones es otro factor clave de la participación. La inadecuación aparece en la medida en que las competencias de las Personas no corresponden con las necesidades del sistema operativo. En este marco se estudian lo que llamamos «zonas de incertidumbre» y que van a orientar la participación de los trabajadores.

12. *Puesto/sistema operativo*

Las tareas ejercidas en los puestos dan (por la representación social que de éstas nos hacemos) un «significado» que favorece más o menos la participación según el nivel de este significado.

Los desafíos que conllevan la actividad del puesto, su riqueza competencial, el tipo de relaciones que permite establecer van a facilitar o frenar la participación.

13. *Equipo/sistema operativo*

El *lay out,* junto a la distribución física de los espacios, las «terminaciones» de las instalaciones, las uniformidades exigidas (buzos azules, ropa de calle...), etc. y la interrelación de las Personas en los procesos, favorecen la participación o la frenan.

14. *Organización/sistema operativo*

La organización de la cadena de valor, la interfase entre los procesos, la coherencia organizativa y su adecuación a las necesidades del producto y de la estrategia, su eficiencia, representan las bases materiales para que la Organización pueda ofrecer o no oportunidades de participación.

15. *Entorno/sistema operativo*

El entorno (la tecnología, el mercado, los productos y los competidores) determina profundamente el sistema operativo de la Organización ya que es éste el que le marca los ritmos y las limitaciones y el que le da las oportunidades.

La participación de las Personas empleadas estaría, pues, determinada de forma evidente por el cruce entre estas dos variables, donde las Oportunidades y Amenazas del entorno, interrelacionadas con las Fortalezas y Debilidades del sistema operativo, establecen los límites operativos a la participación.

1.3. **Variables clave y relaciones principales**

De la matriz teórica anterior, pasaremos ahora a representar las variables principales que inciden en la participación, basándonos en las evidencias reflejadas en el diagnóstico efectuado en el capítulo primero, a través de la experiencia de las distintas Personas componentes de este equipo de trabajo en la consultoría y gestión empresarial, así como las enseñanzas de la investigación en este campo. Así, estas variables fundamentales se reflejan en la matriz simplificada de la siguiente tabla quedando, en consecuencia, reducidas a ocho las variables o factores clave que inciden en la participación de los trabajadores en la empresa.

Tabla 2.2

Variables clave para la participación

<table>
<tr><th></th><th>Persona</th><th>Equipo/proceso/empresa</th><th>Sociedad, entorno</th></tr>
<tr><td>SISTEMA CULTURAL</td><td>5. Nivel competencial y actitudinal de las personas</td><td>2 Proyecto de empresa</td><td rowspan="4">8 Cultura del entorno y sistema de regulación social</td></tr>
<tr><td rowspan="3">SISTEMA DE DIRECCIÓN Y DE REGULACIÓN</td><td>1 Desarrollo del liderazgo</td><td>4 Desarrollo del trabajo en equipo.</td></tr>
<tr><td colspan="2">3 Información y comunicación.</td></tr>
<tr><td colspan="2">6 Desarrollo de la autonomía de las personas.</td></tr>
<tr><td>SISTEMA FÍSICO U OPERATIVO</td><td colspan="2">7 Organización de las actividades operativas y productivas</td></tr>
</table>

Respondiendo a la pregunta ¿Cuál es en mi Organización la estrategia más adecuada para el desarrollo de la participación? Podríamos contestar que los caminos pueden ser diversos pero que es importante que la actuación a un nivel determinado (nivel operativo, o regulativo, o cultural), incida positivamente en los otros niveles, reforzando la coherencia.

Las relaciones que, desde el corte sistémico, establecen estos ocho factores clave con el resto de factores para favorecer o frenar la partici-

pación son numerosos y conviene señalar, en orden a aprehender es alcance de las mismas y su peso en las interacciones organizativas, los que aparecen como más importantes.

1. *Desarrollo del liderazgo*

El estilo de liderazgo practicado por las Personas responsables de la Organización es a nuestro parecer la variable principal para desarrollar la participación. La coherencia de la gerencia, su capacidad para generar confianza, su claridad y compromiso, determinarán en gran medida la adhesión de las demás Personas empleadas.

El liderazgo incide directamente en todo el sistema de decisiones y de regulaciones, en la información, conocimiento y comunicación, en los valores compartidos y en el trabajo en equipo. Sin embargo, la calidad del liderazgo no se trabaja suficientemente en la gerencia y el perfil de muchos gerentes y responsables es más un perfil tecnológico y de mercado, que de gestor de Personas.

2. *Proyecto compartido*

Se requiere que las Personas empleadas conozcan qué es lo que pretende la Dirección y por qué, cómo lo pretende realizar, dónde, con quiénes. También lo que van a ganar y a perder las Personas empleadas, etc. El disponer de un proyecto compartido en la Organización es un mecanismo cultural que marca profundamente la participación. Del mismo modo que la formación y la selección (competencias de las Personas), la misión y las estrategias compartidas van a configurar los sistemas de decisión y de regulación, y tendrán a largo plazo un fuerte impacto en las transformaciones del sistema operativo y productivo. Un proyecto y una misión compartidos son necesarios para que las Personas empleadas hagan frente también a los desafíos del entorno y «lleven la camiseta del la Organización».

3. *Información, conocimiento y comunicación*

Se requiere realizar el despliegue de la información de forma completa, en tiempo real, veraz y objetiva, al nivel más cercano de los intereses de ambos, la Organización y las Personas empleadas, para generar, además de la eficacia y eficiencia de la gestión, la confianza necesaria que permita también gestionar el conocimiento, empleando una comunicación en dos sentidos que facilite y desarrolle la seguridad en el crecimiento del empowerment por el reconocimiento practicado, que haga mantener la tensión por el trabajo bien hecho a través del esfuerzo permanente.

4. *Desarrollo del trabajo en equipo*

Es la variable clave, a través de la que mejorar aspectos de gestión como la calidad, resolver los problemas, desarrollar la información y el conocimiento, modificar las relaciones de poder en los grupos y en la Organización, ayudar al aprendizaje de nuevos valores y tiene una incidencia directa en la transformación de los procesos productivos. También mejora la motivación y la satisfacción de las Personas empleadas al tener mayores horizontes en el trabajo y mayor control de sí mismas. En este sentido, la variable Equipo/Regulaciones es, desde nuestra opinión, el camino seguro para el desarrollo de la participación.

5. *Nivel de competencias y actitudes de las Personas*

Las actitudes, los modelos mentales y las competencias de las Personas configuran y marcan al resto de variables, Configuran al conjunto de valores culturales de la Organización y de los equipos, inciden en todos los mecanismos de poder y de regulación e incluso se podría decir que modifican el sistema físico.

6. *Desarrollo de la autonomía de las Personas*

El *empowerment* y la autonomía en el puesto de trabajo van a incidir profundamente el conjunto de regulaciones y a través de estas en la cultura de los equipos y en la cultura de la Organización.

7. *Organización de las actividades operativas y productivas*

La modificación de los puestos, de las interrelaciones y de las interfases entre operaciones y procesos, inciden de manera clara en el sistema de regulaciones y en la cultura.

8. *Cultura del entorno y sistema de regulación social*

De las variables presentadas hay una parte que son variables externas tales como las «representaciones sociales» de los grandes dominios (el trabajo, el ocio, la familia, las relaciones entre clases...) que forman parte del entorno cultural en el que vive la Organización y sobre las cuales es casi imposible actuar.

2. DIMENSIONES CLAVES EN LA PARTICIPACIÓN

2.1. **Liderazgo**

> «La vasta proliferación de los cambios, sólo proporcional a la escasa densidad de su influencia en el núcleo íntimo de sus protagonistas, logra lo contrario de lo que debería ser la guía del cambio, el perfeccionamiento personal, y en su lugar desemboca en una creciente desorientación.»
>
> Guido Stein (2003; 114)

2.1.1. *Introducción*

Este prefacio, que compartimos ampliamente, tiene mucho sentido cuando el proceso de cambio se acomete en ausencia de un liderazgo sólido. Así, el ejercicio eficaz de la función de *liderazgo* desempeña un papel fundamental como facilitador del éxito de la implantación del cambio organizativo tendente al desarrollo de la participación de los trabajadores en la empresa.

La práctica totalidad de las empresas han tenido que realizar algún cambio importante a lo largo de su existencia. No obstante, el cambio no es sencillo, ni obvio, ni tan siquiera existen «recetas» universales que resuelvan los problemas de cambio individuales de cada empresa. En este sentido, Beer y Nobria (2000) ponen sobre la mesa la siguiente evidencia: *«el hecho brutal es que cerca del 70% de todas las iniciativas fracasan».* Ahora bien, podemos afirmar, sin temor a equivocarnos, que el liderazgo es una dimensión de primera magnitud en relación a la facilitación del cambio. Aportaremos dos líneas de evidencias a esta afirmación.

De un lado, son muchos los autores[6] que, con base en estudios de naturaleza teórica y empírica, apuntan hacia el liderazgo como dimensión clave del cambio organizativo. Desde esta perspectiva deductivista el desarrollo del liderazgo/estilo de dirección aparece como una dimensión ineludible a la hora de implantar el cambio organizativo, si bien, no existe consenso sobre el resto de las dimensiones que se deben considerar.

Desde otro punto de vista más inductivista, los resultados obtenidos del Balance de los Diagnósticos efectuados por INCRESS[7] en relación al estado de la participación en 16 empresas vascas, se concluye que el liderazgo adecuadamente desarrollado es el motor del cambio organizativo y que el despliegue del mismo está directamente relacionado con la implantación eficaz del cambio. Así se comenta que *«la falta de liderazgo, sobre todo, y la organización poco clara y consolidada, podría decirse que son*

---

[6] Entre otros cabe citar, Beer y Nobria (2000), Albizu y Olazaran (2003), Grouard y Meston (1995); Hammer y Champy (1994); Ghobadian y Gallear (2001).

[7] INCRESS (2004), *Balance de Diagnósticos*. Documento de trabajo. Elgoibar.

el origen del mal funcionamiento de las empresas. Su presencia no garantiza el éxito, pero su ausencia prácticamente asegura el fracaso».

2.1.2. *Contenido de la función de liderazgo*

Nos referiremos en este trabajo a la función de liderazgo como contrapunto al concepto clásico de liderazgo —*carismático*— encarnado establemente por una determinada persona —habitualmente, el Director Gerente—, ya que consideramos que éste puede, y debe, desplegarse entre el mayor número de personas posible en la organización si el cambio pretendido es el de introducir seriamente la participación de los trabajadores en la empresa. De hecho, ejercerá la función de liderazgo —en uno u otro sentido— toda aquella persona responsable de un equipo o unidad homogénea de trabajo —por pequeña que sea—.

A continuación aportaremos cuatro definiciones del liderazgo que consideramos lo suficientemente elocuentes como para extraer de las mismas algunos rasgos comunes identificatorios de la función de liderazgo:

> «(...) es el proceso de dirigir y orientar las actividades relativas a una tarea de los miembros de un grupo de trabajo.»
>
> Aguirre *et al* (2000;76)

> «(...) el proceso de estímulo y ayuda a otros para trabajar con entusiasmo hacia determinados objetivos (Davis y Newstrom, 1988), y, en particular, hacia los objetivos de la organización. En este sentido podríamos considerar, siguiendo a Mintzberg (1983), que el objeto primordial del papel del líder consiste en efectuar una integración entre las necesidades individuales y los objetivos de la organización, además de cohesionar a los distintos individuos en un proyecto común, como es la organización empresarial.»
>
> (Claver, Gascó y Llopis, 1995; 323)

> «(...) capacidad para acrecentar la unidad, es el saber impulsar a las personas para que actúen movidas por motivos transcendentes. Una persona es líder en su empresa si logra unidad, confianza mutua e identificación con la organización al tiempo que consigue eficacia y atractividad.»
>
> (Ferreiro y Alcázar, 2002;158)

> «Liderazgo es lograr que las cosas se hagan, cuando hay un objetivo que alcanzar o una tarea por cumplir y se necesita más de una persona para hacerlo. Todos los gerentes por definición, son líderes, dado que solo pueden hacer lo que tienen que hacer con el respaldo de su equipo, al que deben inspirar o persuadir para que los sigan. El liderazgo trata, entonces, de estimular e incitar a individuos y equipos a dar lo mejor de ellos mismos para alcanzar el resultado deseado.»
>
> (Amstrong, 1999; 86)

Así, cabe señalar, que los elementos comunes que nos permiten caracterizar la dimensión liderazgo a partir de las definiciones anteriormente señaladas son los siguientes:

a) movilización y dinamización de los colaboradores,
b) en torno a unos objetivos que transcienden a los intereses particulares de cada uno,
c) cohesionando.

Partiendo de estas conclusiones podríamos afirmar que la función de liderazgo estriba (Hammer y Stanton, 1995), básicamente, en[8]:

a) Tener y ofrecer a la organización y/o los colaboradores una clara visión del futuro;
b) comunicar claramente esta visión;
c) involucrar ampliamente a los colaboradores en el proyecto; y,
d) comprometerse con los esfuerzos que exige su implantación predicando con el ejemplo.

Por otro lado, el liderazgo soportado en una firme convicción y compromiso del líder con el cambio pretendido, así como en una amplia autoridad, desempeña un importante papel en el vencimiento de las resistencias que se pudieran plantear al cambio.

Consideramos que para la implantación de un sistema de participación de los trabajadores en la empresa el estilo de liderazgo más adecuado es el denominado *liderazgo transformador* (*cfr.* Bass, B.M. en Porras, 1989). Se trata de un tipo de liderazgo en el que quien lo desempeña no acepta el estado de las cosas *per se*, sino que se esfuerza por cambiarlo y, a este fin, transforma las aspiraciones, los ideales las motivaciones y los valores de sus compañeros.

Esta transformación se materializa, básicamente, en sentido ascendente, es decir, elevando el punto de mira de los colaboradores, movilizando sus necesidades de orden superior —necesidades de superación, de competencia, de logro, de saber, de autoestima, de servicio a los demás...—.

A tal fin ayudará a sus colaboradores a tomar conciencia de la importancia de ciertos problemas, del valor de ciertas metas. En definitiva, transmitiéndoles una nueva visión de la realidad. Intentará que los colaboradores transciendan sus propios intereses personales en aras de unas metas superiores y activará, a través de la participación, las necesidades de orden superior de los mismos.

---

[8] La función del liderazgo en los procesos de cambio es determinante como señalábamos. Buena prueba de ello la tenemos en el trabajo de Kotter (1997,2001) en el que se señalan los pasos a dar en la gestión del cambio (Ver ANEXO I). Como se puede comprobar, en éstos se plasman claramente los contenidos de la función de liderazgo.

Pero, las personas de esta pasta ¿constituyen ciertamente un recurso escaso y asimétricamente distribuido entre las empresas? La respuesta a esta pregunta la podemos encontrar en la siguiente afirmación de Guido Stein (2003; 130), que reza *«liderar tiene mucho de artesanal y nada de erudición inasequible»,* es decir, que asumiendo la dificultad del ejercicio de la función de liderazgo, en las condiciones adecuadas, cualquier empresa puede desarrollar las capacidades de liderazgo necesarias para implantar un sistema de gestión participativo. En este sentido, Caminiti (1995) defiende que las personas que adolecen de la falta de cualidades innatas para el ejercicio del liderazgo (la gran mayoría) pueden aprenderlas.

Estas capacidades distintivas han sido descritas abundantemente en la literatura académica y profesional por varios autores (entre otros, Bass, 1985; Ulrich *et al*, 1999; Pascual Pacheco, 1987; Robbins, 2004). Haciendo una síntesis de éstas, son cuatro los atributos nucleares o capacidades necesarios por el personal de la empresa en orden a desarrollar el liderazgo en una situación de cambio tal y como queda reflejado en la siguiente tabla.

Atributos/capacidades de las personas que desarrollan la función de liderazgo

Las cuatro dimensiones del «nuevo» liderazgo	
Fijar marco de actuación Futuro	Carácter/carisma
Motivación de los colaboradores	Desarrollo de capacidades Individuales — Organizativas

a) *Fijar un marco de actuación*. En general, esta dimensión tiene que ver con todo aquello relacionado con la resolución de las incertidumbres que existen sobre el futuro y los cambiantes requisitos del entorno donde se desarrolla la actuación organizacional.
En este sentido, se relaciona con la definición y/o difusión de los contenidos del Proyecto de Empresa, el establecimiento de la visión/misión de la organización/unidad. Así también, en un plano más concreto, tiene que ver con el establecimiento de los límites —mayores o menores— a la toma de decisiones, a la autonomía de los colaboradores, etc.

b) *Carácter/carisma*. Esta dimensión es, probablemente, la más relacionada con las características individuales de cada persona, si bien, muchas de éstas son reproducibles por aprendizajes tanto implícitos como explícitos. Las dimensiones que podríamos englobar en este apartado tienden a generar la aceptación y confianza de los miembros del grupo en la persona que desempeña el liderazgo y, como es sabido, la confianza es un atributo fundamental vinculado al liderazgo (Robbins, 2004;337).
   Está relacionada con rasgos como: la ejemplaridad, el hábito, la integridad, la auto-confianza, la determinación, la obsesión por la mejora, la congruencia, la franqueza, la lealtad, etc.;
c) La *motivación de los colaboradores*, está en relación con la capacidad de vinculación que se establece con los colaboradores: desarrollando comunicación, compartiendo información y poder, generando compromisos, escuchando, empatizando, reconociendo[9]...);
d) El *desarrollo de capacidades*, está relacionado con la generación de condiciones para que las Personas y la organización puedan crecer en un ámbito de participación superando las dinámicas entrópicas que se producen en el cambio.
   Así, se relacionará con generar dinámica de trabajo en equipo reproducible, establecer sistemas de soporte de estas prácticas, formar a los colaboradores, institucionalizar fórmulas de reconocimiento[10]...

Como conclusión a este apartado señalaremos que estas capacidades se pueden enseñar, desarrollar y apender, tal y como queda reflejado en la experiencia empresarial que adjuntamos a continuación.

2.1.3. *Experiencia empresarial*

Es de todos conocida, y ampliamente reconocida, la experiencia empresarial de Irizar, S.Coop. Irizar es el segundo fabricante de autocares de lujo en Europa y realiza ventas en 45 países de todo el mundo. La trayectoria de esta compañía ha sido espectacular: ha pasado de ser una empresa claramente deficitaria que estaba abocada al cierre en 1991 a ser en el año 2000 ganadora del premio EFQM (European Foundation for Quality Management) y obtener unos resultados económicos y sociales inmejorables.

Para conseguir esta transformación se ha producido un cambio radical en la concepción de la empresa. Esta transformación profunda de la orga-

---

[9] Debido a la especial significación que tiene la dimensión del reconocimiento dentro del liderazgo dedicaremos el ANEXO II a desarrollar nuestras ideas en relación con el mismo.

[10] Idem.

nización está propiciada por diferentes variables, entre las que cabe destacar, sin lugar a dudas, el liderazgo[11].

En el caso de Irizar se pueden distinguir dos momentos en lo referente a liderazgo. El primero —*liderazgo carismático*—, en el que la acción del liderazgo recae en una única persona apoyada por los directores funcionales de la empresa, y donde las características del líder transformacional expuestas anteriormente se manifiestan claramente; y, un segundo momento —*liderazgo compartido*—, donde la función de liderazgo se despliega, descentraliza y transfiere a un amplio y creciente número de personas con responsabilidades en la organización. Estos dos momentos del liderazgo quedan reflejados sintéticamente en la figura 1 que adjuntamos a continuación.

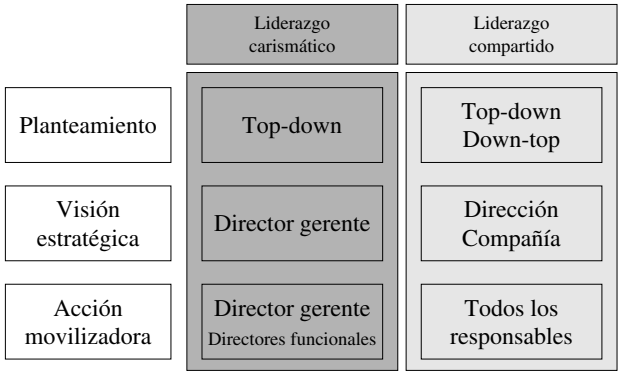


Figura 1
El liderazgo en Irizar

Fase de liderazgo carismático

Esta fase coincide con la llegada a Irizar de un nuevo Director Gerente, Koldo Saratxaga, procedente de otra empresa cooperativa y con un acreditado *background* en el reflotamiento de empresas. Inicialmente, el líder se plantea el objetivo de sacar de pérdidas a la compañía en un plazo breve en orden a devolver la confianza a la plantilla, y también, para apuntalar su credibilidad.

Así las cosas, el liderazgo ejercido es vertical y descendente con un fuerte protagonismo de la persona en quien se concentran las responsabilidades —el nuevo Director Gerente—. Inicialmente, su esfuerzo se dirigió

[11] Resultan, a nuestro juicio, también relevantes para justificar el despegue y desarrollo de Irizar otros factores como, por ejemplo: el cambio de estrategia empresarial, la introducción de la reingeniería de procesos y el desarrollo del trabajo en equipo (*cfr.* Albizu y Olazaran, 2003).

a hacer ver a la plantilla la gravedad de la situación demandando la máxima cooperación y participación de todas y cada una de las personas implicadas. Desde su visión la única solución existente pasaba por *«realizar colectivamente un esfuerzo extraordinario con la vista puesta en el cliente»* (Irizar, 1999). Siguiendo con su ideario de desarrollo de estructuras participativas, en 1992 pone en marcha los primeros comités de mejora multidisciplinares liderados por los miembros del Equipo de Dirección. En esta época se identifican las claves de la actividad[12] —calidad, coste, servicio e innovación— e impulsa su comprensión y uso explicándolas al plenario de la plantilla en la Asamblea General y a los equipos establecidos. Siguiendo estas orientaciones en 1993 la dirección lidera la aproximación hacia la idea de calidad obteniendo en 1994 la certificación ISO:9001 y habiendo creado durante esta fase 10 equipos de mejora.

Fase de liderazgo compartido

Partiendo de: a) la visión del líder sobre el trabajo —cooperativo y participativo—; b) las nuevas orientaciones estratégicas del negocio; y, c) el enfoque de procesos derivado de la experiencia de la certificación en 1994, la Dirección define un sistema de gestión cuya finalidad es la transformación de la organización pasando de una estructura piramidal basada en departamentos funcionales a una estructura aplanada donde la centralidad recae en los procesos. La idea es realizar la reingeniería de procesos con enfoque al cliente y basada en un sistema ampliamente participativo.

Con la facilitación de Saratxaga e impulsada por la Dirección se comienza a desarrollar la labor de reingeniería de procesos y cambio organizativo involucrando en el mismo a todas las personas que prestan servicios en los procesos objeto de la reingeniería. Al alimón, se va creando una red de equipos de trabajo, tanto permanentes como *ad hoc*, que asumen responsabilidades y tienen plena autonomía para la adopción de decisiones dentro de su ámbito de gestión[13]. La idea que se persigue es la de contar con un tipo de liderazgo reproducible y, por tanto, más ambicioso. En consecuencia, se forma y socializa de arriba abajo a las personas que van a ir asumiendo funciones de liderazgo en los grupos de trabajo.

En este nuevo contexto, los líderes no pertenecientes a la Dirección cobran un protagonismo creciente llegando Irizar en 1999 a contar con 135 personas que ejercen el liderazgo en 151 equipos multidisciplinares, frente a la situación de 9 directivos y 10 líderes de equipos en 1994.

El liderazgo, en esta nueva dimensión de la empresa, es considerado como una *competencia central* de la compañía hasta el punto en el que se

---

[12] Utilizadas en adelante para priorizar las actuaciones de la empresa.

[13] Entre éstos mencionaremos por su importancia los equipos Línea-Cliente, encargados del proceso productivo de los autocares hasta su entrega, y los equipos de mejora internos como mixtos (con proveedores).

fija como objetivo para el año 2002 que, al menos, el 20% de las personas que componen la plantilla sean líderes de algún equipo. Asimismo, para mejorar el liderazgo, base de la calidad de la gestión en Irizar, se implanta un sistema de evaluación y mejora del mismo.

Fuente: Adaptado de Olazaran, M; Albizu, E. y Simon, K. (2003): «Reingeniería y participación. Gestión del cambio en Irizar», en *Inguruak. Revista Vasca de Sociología y Ciencia Política,* n.º 35. pp. 137-161.

2.2. **La existencia de un proyecto compartido**

> «Llegarán las penurias en el camino, que no serán franqueadas sin sufrimiento; algunos aguerridos pasarán ciegos y sumisos, pero serán los convencidos, aquellos que han decidido emprender la ruta, los que se acercarán al difuso horizonte.»

2.2.1. *Introducción*

La existencia de un proyecto es un aspecto fundamental en el que se basan una parte importante de los elementos de una organización.

La explicitación de un proyecto en una organización tiene unos vínculos estrechos con partes sustanciales de la gestión empresarial como son:

- Los resultados para todos los grupos de interés de la organización.
- La orientación hacia las necesidades y expectativas de los clientes.
- La existencia de líderes capaces de transmitir una dirección clara, coherente y organizada.
- La implicación y desarrollo de las personas de su organización.
- La existencia de la Mejora continua-innovación.

Pero en sí la existencia de un proyecto no tiene una relación importante con la participación en el mismo. Prácticamente todos los empresarios tienen una idea en la cabeza del negocio u organización que quieren establecer, sin embargo esta idea, por lo general, no se hace explícita en los primeros años de vida. Es en la incorporación de nuevas personas a la organización, el aumento de dimensión, la creciente competitividad... lo que hace necesario que la mirada hacia el presente y el futuro, haya que trabajarla, compartirla y explicitarla. Por supuesto no es esta la única causa para la elaboración de un proyecto de empresa: despertar la adhesión a nuevos desafíos después de una crisis, un proceso de fusión o reconversión, un cambio profundo del accionariado o un crecimiento importante son causas fundamentales junto a la actualización o relanzamiento de un proyecto de empresa ya elaborado hace algún tiempo y que requiere de un nuevo impulso y canalización de nuevas actuaciones.

Al hecho de configurar un proyecto se le ha llamado en la gestión empresarial planificar la estrategia, aunque como veremos su génesis y definición por diferentes autores que se han acercado al término es muy dispersa.

2.2.2. *Génesis y evolución del término estrategia*

Para hablar del concepto «estrategia» y su evolución se toma como referencia primaria al año 300 antes de nuestra era, con el libro de Tzun Tzu «El Arte de la Guerra», en el cual, basándose en las experiencias de las antiguas campañas, establece recomendaciones sobre cómo hacer la guerra, la organización para los ejércitos, el empleo de las armas, así como explicar la influencia de la geografía y la política en la guerra. En el mundo helénico, se marca el inicio de la estrategia como ciencia militar, labor continuada en la Roma de los emperadores, en el Renacimiento con Nicolás de Maquiavelo y en el siglo XIX con Karl Von Clausewitz, como autores más destacados.

Sin embargo, el empleo del término avanza desde el campo militar al área humanística El concepto «estrategia» se introduce en el campo académico en 1944 con la teoría de los juegos[14], y en el campo de la dirección de empresas la teoría que se trabaja en Estados Unidos desde años atrás es expuesto a en el libro de Igor Ansoff (1965), «La estrategia de la empresa», introduciendo el término *management* estratégico.

En la literatura internacional, para referirse a la estrategia, se emplean los términos Planificación Estratégica, Dirección Estratégica, Gestión Estratégica, Administración Estratégica, Formulación Estratégica... En tal sentido se debe expresar que según la esencia y los pasos de los modelos, el término adecuado sería el de Formulación o Planificación Estratégica en la medida que las fases de ejecución y control, aunque se mencionaban por los autores[15], no se integraban con la suficiente fuerza.

2.2.3. *Sobre el concepto de estrategia. Términos claves empleados en su definición*[16]

La revisión de 36 definiciones diferentes del concepto de «estrategia» entre los años 1962 y 2002, permite definir tres grupos:

— Los que reúnen a los conceptos relacionados con la interacción empresa-entorno.
— Los que hacen referencia al logro de objetivos organizacionales.
— Los que centran la atención en el término competencia.

---

[14] Por Von Newman y Morgerstern.
[15] Guillermo A. Ronda, Dr. Universidad de Holguín.
[16] Extraído del trabajo en investigación del Dr C. José Ángel Marcané Laserra. Profesor Centro Coordinador de Estudios de Dirección.

El primer grupo que reúne a los conceptos relacionados con la interacción empresa entorno y sus autores[17] aportan definiciones que evidencian la esencia del surgimiento de la dirección estratégica, como necesidad de una herramienta de dirección que facilite la adaptación de la organización a un entorno turbulento y que garantice la acción para evitar ser sorprendida por los cambios constantes. La etapa de mayor elaboración de definiciones de este grupo fue en la década del 90 del siglo XX.

El segundo grupo presenta las definiciones del concepto que hacen referencia al logro de objetivos organizacionales. Estos autores[18] evidencian la influencia que había tenido el éxito de la dirección por objetivos desde 1954 y argumentan la estrategia como vía para lograr el cumplimiento de metas organizacionales. Estos conceptos surgen con mayor dispersión durante el proceso de elaboración de los modelos de dirección estratégica desde 1962 al 1994 etapa que marca el período de auge de la dirección estratégica en el mundo.

En el tercer grupo estarían las definiciones que centran la atención en el término competencia[19]. Esta tendencia se acentúa en la década del 90 del siglo XX. Los conceptos de este grupo se refieren a la rivalidad, combate o necesidad de derrotar a oponentes en el mercado, adquiriendo una gran relevancia el factor competencia.

Estudiando a 36 autores y sus conceptos de estrategia, se constató que no existe un consenso en su definición, habiendo un elevado grado de dispersión de los términos claves empleados en las definiciones aportadas por los mismos, aun así «entorno» (25%), «objetivos» (22%) y «competencia» (14%), son los términos más empleados en los mismos.

2.2.4. *De la estrategia a su implantación > la existencia de un proyecto compartido*

Este recorrido por la historia de la estrategia y por la definición que hacen de ella autores de prestigio nos pone de relieve 2 circunstancias:

- No existe un modelo único y universalmente aplicable, ya que cada sector o empresa tiene sus particularidades.
- Los modelos creados deben integrar el nivel estratégico con el operativo de definición de estrategia.

Este vacío constatado en la «génesis de la estrategia» ha hecho que se hayan realizado, en los procesos de definición estratégica, grandes pasos

---

[17] Tabatorni (1975), Ansoff (1976), Hoffer (1978), Quinn (1991), Mintzberg (1993), Le Blanc (1993), Harper (1994), Saravia (1994), Certo (1994) y Wright (1996).

[18] Andrews (1962), Menguzzatto (1984), Paz (1984), Halten (1987), Stoner (1989), Koontz (1992), Steiner (1991), Porter (1992), Lambin (1994).

[19] Quinn (1991), Porter (1992), Mintzberg (1993), Ohmae (1993), Harper (1994), Londoño (1995).

en falso. No son pocas las empresas que, en Euskadi, han externalizado la realización de un plan estratégico, y estos han sido realizados con una participación escasa de las personas que conformaban la organización, el resultado era, en muchos casos, un magnífico informe guardado en uno de los lugares más honrosos del archivo, pero poco o nada interiorizado por la empresa.

Esta realidad ha empujado a muchas organizaciones a trabajar la estrategia desde otro prisma. Por un lado definirla y por el otro establecer metas, objetivos, políticas, acciones y un sin fin de aspectos que hagan la estrategia presente en el día a día de las organizaciones.

En ese ámbito podríamos enmarcar viejas y recientes tendencias que han ido evolucionando en el tiempo y que hoy se nos presentan dentro de fórmulas excelentes de gestión o como herramientas metodológicas para hacer presente la estrategia en la empresa. Destaquemos algunas de las más utilizadas en nuestro entorno[20] (ver Anexo III):

— Balanced scorecard (Cuadro de mando integral).
— Modelo EFQM de excelencia.

Consideramos que, para la implantación de un sistema de participación de los trabajadores, la existencia en la organización de un proceso de reflexión estratégica y su despliegue por la organización es una clave fundamental.

Sin embargo en el título de este capítulo no hemos hablado de estrategia, ni de misión, ni visión, ni de otros términos que hacen engrosar las diferentes denominaciones comprendidas en un *proceso de reflexión por el futuro de la organización*; hemos hablado sí de *un proyecto compartido* en la medida que, en alguna circunstancia esta denominación, puede no echarse a la espalda procesos a veces tan complicados como los que se incluyen en un proceso de reflexión estratégica.

Para nosotros el proyecto compartido debe explicitarse y extenderse, para:

— Establecer un punto común de partida.
— Marcar unas pautas de identidad propias.
— Atender las exigencias de los grupos de interés.
— Compartir los objetivos de la empresa, más allá de los de mi propio círculo.
— Establecer pautas de actuación comunes.
— Ayudar en la toma de decisiones.

---

[20] La Planificación Hoshin para el despliegue de políticas sería una entre otros metodologías menos utilizadas en la CAPV. Esta es una metodología que consiste básicamente en un conjunto de procesos coordinados orientados a definir y lograr los objetivos básicos de un negocio, operando a dos niveles: nivel de planificación estratégica y nivel de gestión diaria.

Este proyecto compartido mínimamente debería contener:

— Una declaración escrita con la finalidad de la organización y lo que quiere llegar a ser (una aspiración positiva, como fuente continua de desarrollo).
— La definición de los objetivos estratégicos y su despliegue a través de la organización a través de acciones e indicadores.

Sin embargo en el proceso de hacer explícito el proyecto compartido hay una variable fundamental de la que todavía no hemos hablado: el grado de participación en su configuración.

El proyecto definido llegará a ser realmente compartido, en cuanto la participación de las personas en su elaboración haya sido importante. El conocimiento e interiorización que las personas de una organización tengan del *proyecto* será tanto más asumida y sólida cuanto mayor haya sido su implicación en su definición; tanto es así que el proceso de comunicación del proyecto, elemento fundamental para el conocimiento compartido del mismo, tendrá menor relevancia en aquellas organizaciones donde la comunicación-generación de conocimiento, vendrá de la mano de la implicación en el propio proceso de definición. Veamos estas 2 diferentes vías de configurar un proyecto:

Un *proyecto director*, elaborado por la dirección y al que intenta, en una segunda fase, crear adhesión al mismo. La intensificación de la información-comunicación del proyecto se torna un requisito fundamental en las organizaciones que, elaborando de esta forma su proyecto de futuro, quieran tener en la participación una de sus máximas de manera que, todos los miembros de la misma, puedan disponer al menos de la orientación de la misma de cara al futuro.

Por lo general estas formulaciones ignoran las visiones personales, y sacrifican sus pensamientos en beneficio de una «visión oficial» de un conjunto reducido de personas.

Este proyecto «formulado desde lo alto» suele fracasar al no conseguir que «cobre vida» en la empresa, siendo raro encontrar personas comprometidas con el mismo.

Un *proyecto compartido* como logro final de la discusión, labor de consenso y aprobación de los diferentes elementos del proyecto compartido. Es en esta manera de configurarlo donde realmente vamos a encontrar un verdadero compromiso con el mismo. Nos estamos refiriendo, por tanto, a la participación activa en el origen de la estrategia.

Hablamos, como decía P.Senge[21], de la construcción de una visión compartida, donde se desarrolle el aprendizaje generativo («expandir la capacidad para crear»), aquél que sólo es posible cuando las personas se

[21] Senge, P. (1990), «La quinta disciplina».

esfuerzan en alcanzar algo que le llega profundamente y que resultaría baldío si no se concreta en un proyecto que entusiasme y que sea realmente alcanzable.

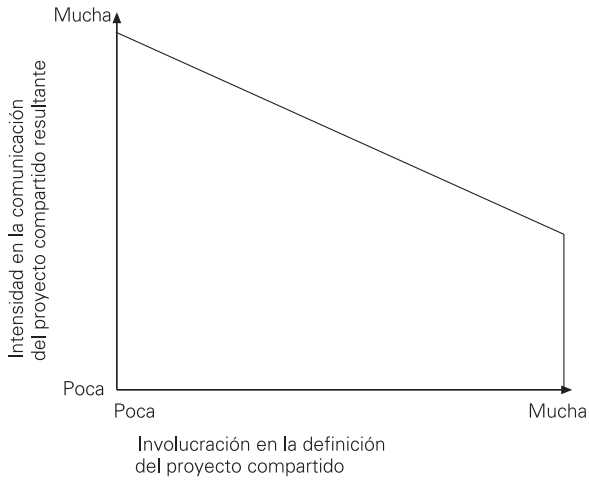
La visión compartida tiende a modificar la relación de la gente con la empresa, creando una identidad común, una «empresa nuestra», y dando, muchas veces, los primeros pasos para generar confianza de empresa.

«*Este proceso, a veces prolijo y caótico, tiene la ventaja de implicar a todos en la elaboración del proyecto de empresa, a nivel activo de decisión, de participación o de consulta, en función del peso de sus responsabilidades y del papel que desempeñen en el desarrollo de la vida de la empresa*». Concretar el proyecto compartido «*...permite sobre todo, reducir considerablemente los frecuentes efectos de desmotivación, e incluso otros más nocivos y amenanazantes, como el rechazo, la resistencia al cambio y el sabotaje a las iniciativas*»[22].

Lógicamente en la medida que este proyecto compartido se despliegue a través de la organización en pequeños o grandes retos, se conseguirá que esa mirada a futuro pueda ser vivida y forjada por sus actores, con una orientación enriquecedora de su trabajo.

En la siguiente gráfica aportamos de manera visual el mayor esfuerzo a realizar en la comunicación del proyecto en aquellas organizaciones donde la involucración en el diseño haya sido escasa, y la menor importancia de este factor en la medida que se es parte activa de la definición:

Involucración en la definición del proyecto compartido



[22] Michel Levionnois «Marketing interne et management des hommes», Diaz de Santos, 1992.

2.2.5. *Experiencia empresarial*

Gasnalsa, Gas Natural de Álava S.A. es una compañía suministradora de gas natural. Gasnalsa, se constituyó en la ciudad de Vitoria-Gasteiz, el día 2 de Septiembre de 1976, con un capital social de 10 millones de pesetas, aportado íntegramente por los socios fundadores.

Actualmente está formada por 43 personas (6 directivos y 37 empleados).

La compañía se fundó con el propósito de construir una red de suministros y distribución de gas natural en la provincia de Alava.

Gasnalsa, es una empresa del Grupo EVE (Ente Vasco de la Energía), organismo del Gobierno Vasco responsable del despliegue de la política energética en la Comunidad Autónoma Vasca.

Estrategia y planificación

En 1992 se vio la oportunidad e interés de abordar una política de calidad total en la compañía. En dicho año se realizaron fundamentalmente acciones de formación e información de cómo dicha política podría ponerse en práctica en el marco de una empresa de pequeñas dimensiones muy orientada al servicio público. Desde entonces se han realizado 2 ciclos estratégicos (hasta el año 2000) establecidos bajo principios de Calidad Total, el Plan 1993-95 y el Plan 1996-2000.

Plan estratégico 1993-1995

A principios de 1993 se aborda un proceso de diagnóstico estratégico en base al modelo Malcolm Baldridge y realizado a nivel de las empresas con participación del EVE.

Este alcance permitía establecer sinergias entre las distintas compañías, así como posibles comparaciones en los resultados obtenidos.

Plan estratégico 1996-2000

Como evolución del anterior plan se generó el Plan estratégico 1996-2000 realizado a partir de los resultados del anterior.

Como primer paso se elaboró el documento Modelo de Gestión que contaba con dos componentes principales:

— Principios empresariales (misión, visión, valores).
— Referencial de actuación: compromiso de actuación y prácticas recomendables.

La información principal utilizada ha sido la siguiente:

— *Relativa a clientes y proveedores*:

  • Encuestas anuales de satisfacción de clientes.

- Información relevante procedente del servicio de atención al cliente.
- Benchmarking de fidelización y satisfacción clientela...

— *Relativa a personal de la compañía*:

- Encuestas de clima laboral.
- Participación y resultados de los grupos de mejor.
- Datos relativos al personal de la compañía (experiencia, formación, habilidades...).

— *Relativas a competidores y organizaciones mejores de la clase:*

- Comparación anual en encuestas de satisfacción relativas a utilities en el área de influencia de Gasnalsa.
- Datos relativos a la incidencia de energías competidoras en nuestro ámbito de actuación.

— *Relativa a temas sociales, medio ambientales, normativos y legislación:*

- Estudio de impacto ambiental del gas natural en la C.A.P.V.
- Colaboración con la Consejería de industria del Gobierno Vasco en la redacción de normativas.

Comunicación e implantación de estrategia y planes

Una vez presentado al Consejo de Administración el Modelo de Gestión y el Plan Estratégico, la política y estrategia se difunden entre el personal de la empresa en una reunión específica en la que participa toda la plantilla.

A continuación se reúnen los equipos de área y los de proceso para establecer sus aportaciones a las actividades a realizar, objetivos, indicadores adecuados y acciones de mejora para acometer las optimizaciones necesarias.

Con respecto a los proveedores, la comunicación se articula a través de los encuentros anuales donde se transmite y se recaba la información más relevante a tal respecto. A partir de 1996 con la formación de la Asociación con los Proveedores, se recaba el apoyo del Órgano Gestor de la misma para la difusión y retroalimentación del Plan de Gestión.

Los proyectos y aspectos más destacables se difunden con medios especiales. Por ejemplo, el grupo de mejora que detectó una posibilidad de optimización de la comunicación con los clientes, trabajó en la edición de un vídeo donde se recogen aspectos de seguridad, utilización y consejos prácticos en el uso del gas natural para su distribución entre los clientes de la compañía con su posterior difusión y uso.

Cabe señalar la iniciativa desarrollada en 1997 atípica en nuestro sector, por la cual la empresa ha difundido pública y previamente las intenciones con respecto al ejercicio con un resumen de lo más relevante del Plan de Gestión que se acomete y el contraste de lo ya realizado. La difusión es realizada a todos los clientes por medio de una campaña en los medios de comunicación. En la información señalada la empresa se compromete a la mejora de la calidad de servicio, abordar nuevas acciones de saturación, etc. aportando datos y objetivos específicos.

Actualización y mejora la estrategia y los planes

El plan estratégico se revisa anualmente por el Comité de Dirección teniendo en cuenta:

— Enfoque cuantitativo: cumplimiento de objetivos estratégicos de acuerdo con la evolución de los resultados del Plan de Gestión anual.
— Enfoque cualitativo: desarrollo de las oportunidades de mejora detectadas y programadas en el proceso de Autoevaluación anual.

En todos los casos se extrajeron ideas para mejorar el Modelo y se identificó la visión que los tres bloques de opinión tenían, dando lugar a una evaluación total donde se contrastaban las fortalezas y oportunidades de mejora del servicio a cada colectivo. Dicha información fue a continuación utilizada para la realización del proceso de Autoevaluación de 1996 que fue de esta manera mucho más completo, específico e integrado que en años anteriores.

A los principios de actuación que surgieron del Modelo de Gestión se sumaron las prioridades de la situación competitiva. Estas se obtuvieron de un ejercicio DAFO que el comité de Dirección de Gasnalsa realizó en paralelo con el ejercicio de elaboración del Modelo de Gestión y que con la colaboración de un especialista externo que aportó el contraste necesario para dar lugar al diagnóstico de la situación competitiva, siendo finalmente contrastado en la misma línea que la ya comentada por el Modelo de Gestión.

Optimización del sistema por medio del proceso de autoevaluación anual

Desde 1995 el proceso de autoevaluación EFQM tiene un doble valor para Gasnalsa:

— Contribuye de forma importante al desarrollo de los planes de acción, dando lugar a un análisis periódico con la consiguiente detección de áreas de mejora.
— Representa un fuente de información para al actualización periódica del Modelo de Gestión.

Fuente: Adaptado de la memoria Premio europeo de la calidad para PYMES 1997.

2.3. **La información, comunicación, el conocimiento y la participación**

La Organización existe en la medida en que satisface las necesidades de los Usuarios y Clientes, gestionando con eficiencia sus recursos escasos, y también las capacidades de las Personas en ellas empleadas, en un proceso de adaptación permanente al entorno cada vez más variable. Por ello, es estratégico el interés y la focalización en el Cliente, centrándose en satisfacer sus necesidades, por lo que la importancia de la *función IC* se manifiesta de vital importancia.

La función IC agrupa los sistemas y actuaciones relativas a los aspectos de información, comunicación y gestión del conocimiento en las Organizaciones.

Las Organizaciones centradas en el Cliente, se adaptan más rápidamente y mejor a los requerimientos de éstos, y actúan con eficacia ante situaciones detectadas en sus ámbitos de acción. Se preocupan por conocer sus opiniones y preferencias sobre los productos y servicios en relación con determinadas características, que ensayan antes de salir al mercado con su nuevo producto,... etc. Se preocupan tanto de su vertiente externa (aportación de sus productos o servicios), como interna, al tener en cuenta, dentro de sus estrategias y políticas, el desarrollo de uno de sus potenciales más ilimitados: Las Personas empleadas (antiguamente consideradas recursos escasos), con sus capacidades de implicación, creatividad, etc.

La Organización competitiva, requiere además de una estrategia clara y explicitada, eficiente organización —grupos de trabajo—, Personas altamente formadas y motivadas, unos sistemas de gestión perfeccionados, ..., y en ellos, como catalizador y motor de todo lo anterior, el despliegue del Plan de IC, que integra las actuaciones a realizar sobre el despliegue de la información, las adecuadas prácticas de comunicación interpersonal, y de gestión del conocimiento interno, como unas características más de la gestión, es un aspecto decisivo para el éxito de ésta.

2.3.1. *La información, la comunicación*

La información es como el «combustible» del motor que es la Organización, junto a la comunicación, el «comburente», el aire que la facilita y junto con el conocimiento, a modo de bujía, el «percutor», hacen que activadas adecuadamente, puedan ayudar a obtener la mayor parte de la energía interna que poseemos las Personas, aspecto cada vez más importante y reconocido como factor clave por las Organizaciones más avanzadas.

Por lo tanto, consideramos de importancia estratégica, planificar procesos y acciones para instaurar y desarrollar en cada Organización:

— conductas de informar,

— de comunicación en dos sentidos, de escucha y de atención, adaptación del lenguaje, etc., y
— sistemas que impliquen el desarrollo de confianza, evitación del miedo, despliegue de información, etc.

Informar, comunicar y gestionar adecuadamente el conocimiento en las Organizaciones es clave para:

— Obtener unos resultados de explotación que consoliden la situación de la Empresa en los mercados en los que opere.
— Obtener mayor integración de las Personas empleadas en los objetivos y estrategias, participación en el diseño de soluciones, mejora de procesos, … y aportación de sus capacidades intelectuales en la Organización.
— Satisfacer la necesidad de las Personas de saber:

  • Dónde están situados ella y el resto.
  • Cómo hace el trabajo y cómo lo hacen los demás.
  • Hacia dónde va la Organización
  • Por qué lo hace así.
  • Etc.

— Posibilitar un clima de confianza y de satisfacción en el trabajo.

Todo eso, para estimular el crecimiento económico de las Organizaciones por la estimulación de las capacidades de las Personas en ellas empleadas y colaboradoras de su competitividad, frente a un entorno cada vez más impredecible y competitivo.

Con el objetivo centrado en la mejora continua, el desarrollo de la función IC, debería considerar los siguientes aspectos:

— *Profundización*. por parte de todas las Personas directivas, en el conocimiento, desarrollo de las habilidades y ajuste de las actitudes necesarias sobre los comportamientos a tener para el desarrollo de la comunicación, tanto a nivel interpersonal como grupal.
— *Elaboración* y definición de una política de IC que sea el marco para el desarrollo de las actividades de información, comunicación y gestión del conocimiento.
— *Planificación* de las actuaciones a practicar por todas las Personas directivas en primer lugar, sobre la información, el estilo de comunicación, el conocimiento y sus ámbitos, así como de las acciones de seguimiento y ajuste —PDCA—.

Todo ello, para que las Personas empleadas sean competentes en:

— *Integrar* tanto aspectos de información —válidos para perfeccionar la producción, el servicio, la gestión,...— como de comunicación para situar a las Personas empleadas ante la Organización y sus tra-

bajos, integradas en los procesos junto a los demás, con los estilos y prácticas tendentes a favorecer su integración, como Miembros de la Organización.
- — *Aplicar* los aspectos conocidos y aprendidos para perfeccionar multitud de aspectos de la gestión, la producción, el servicio, etc.
- — *Interiorizar* el valor de focalizar su atención tanto en el Cliente interno, a quien entrega su parte de actividad, como al Cliente externo quienes son la esencia de la supervivencia de la Organización.

Existen variados riesgos por no tener claros los conceptos y valores de la función de IC^2, con lo que ésta pudiera no llegar a estar integrada ni desarrollada como un aspecto más de las prácticas de gestión de calidad de la Organización.

Es importante que las Personas empleadas conozcan con detalle:

Informaciones relativas a contexto

- — La explotación del negocio: El nivel de calidad,
- — Posicionamiento en el sector: Las estrategias, errores, ... que se están dando,
- — Tendencias del producto/servicio, mercado
- — Necesidades y opiniones de los Clientes,
- — Características de las Organizaciones competidoras, etc.,
- — Estado de los indicadores clave, etc.

Informaciones relativas a producción y el servicio

- — Constituyentes y nivel de los costos, consumos energéticos, de materias primas,
- — Márgenes reales, averías, tiempos de cambios de máquina...
- — etc.
- — Estado de los indicadores clave, etc.

Información relativa al ámbito personal

Pero no es menos importante que las Personas empleadas conozcan aspectos que tienen que ver no sólo con sus trabajos y el grado de desarrollo, eficacia y eficiencia de los mismos, sino otros «periféricos» relativos a su vida en el entorno profesional.

Una investigación desarrollada en Argentina a cargo del Profesor D. Fernando Arias, confirma con su tesis que, el desconocimiento por parte de las Personas empleadas de aspectos relativos al presente y futuro de sus trabajos, de sus aportaciones y realizaciones en las Organizaciones para las que trabajan, sobre aspectos de la gestión, etc., es decir «el no dispo-

ner de información de calidad», les produce alto nivel de estrés y, en consecuencia, aumenta la morbilidad en ellas.

Según tal investigación, son las Personas directivas las que, como consecuencia de sus más «amplios» conocimientos de la situación de las Organizaciones (poseen más y mejor información, tanto sobre el presente como sobre el futuro de ellas) en las que trabajan, del Sector, ..., por lo tanto de los posibles efectos en sí mismas, de sus posibilidades, pueden prever más fácilmente variables en relación a su futuro y, en consecuencia, tienen un mejor control de la situación ante imprevistos, ... etc. Es decir que (según tal investigación), debido a la información que poseen, tienen menor riesgo de padecimiento de estrés y de somatizaciones perniciosas para su salud.

En otras palabras, se ha probado que disponer de buena información, mantiene la salud.

Por eso, considerando la situación en que se encuentran Personas empleadas en los talleres principalmente, la situación es la contraria a la anteriormente mencionada, con todos los efectos negativos que ello conlleva a nivel no sólo Personal y Social, sino también a nivel de resultados económicos, por lo que el desconocimiento de aspectos vitales para ellas acerca del presente y futuro de sus puestos de trabajo sobre los que actualmente no tienen apenas posibilidad de conocimiento y actuación, les condicionan negativamente.

Ha de ser eficaz la Organización, lograr los objetivos planeados, alcanzar resultados. Eficaz con las compras y movimientos de materiales; con el uso de la tecnología, con los procedimientos internos, con sus costos, con su calidad, ... etc. Eficiente también, para llegar a cumplir sus objetivos con el mínimo uso de sus recursos, económicos y técnicos.

El nivel de resultados de la calidad del servicio económicos, tecnológicos y de gestión que alcanza cualquier Organización, está basado, entre otros aspectos, en la integración y en el apoyo que obtenga de las Personas en ellas empleadas, para obtenerlos.

La mejora continua de la calidad del servicio, en la línea de la mejora de la competitividad se consigue a través de la activación del esfuerzo y conjunción de las inteligencias de esas Personas, al servicio de los objetivos de la Organización, que ayudarán a mantener y mejorar el nivel de eficacia —logro de los objetivos— y eficiencia —con la optimización de los recursos—. Ello se conseguirá si todas ellas:

- — Comprenden los objetivos de sus Organizaciones, de sus Departamentos, Secciones...
- — Identifican cómo su trabajo, sus contribuciones puede hacer alcanzar tales resultados.
- — Están informadas de los resultados de su trabajo (Global particular, calidad, seguridad...) y puedan expresar sus opiniones y sugerencias al respecto.

— Comprenden que la Empresa quiere consolidar su futuro a través de un Proceso de Mejora Continua, basado en el esfuerzo de todas las Personas integrantes de la Organización, para dar conjuntamente una respuesta más satisfactoria en el Mercado, aspecto este cada vez más difícil.
— Comprenden lo que la Organización, su estrategia, les está demandando de conocimientos, habilidades y actitudes el desempeño de los empleos que ocupan en la actualidad.

Además, el «flujo tridimensional» (ascendente, descendente y lateral) de la comunicación-información, deberá fomentar actitudes como las siguientes:

— Comprensión de la importancia de la cooperación y el trabajo en equipo.
— Comprensión de la importancia de la comunicación abierta, sincera, oportuna, completa y en tiempo real.
— Comprensión de la importancia de un enfoque adecuado de la Persona en todas las situaciones y relaciones profesionales y personales que se planteen.

2.3.2. *La función de IC*

Supone la planificación y desarrollo en lo referente al ámbito interior de la Organización, de acciones en el ámbito de la:

A. Comunicación directa.
B. Comunicación diferida.

A. Comunicación directa

Contemplaría la planificación, desarrollo, chequeo y ajuste de actividades y realizaciones como:

— Reuniones *briefing,* informativas, reuniones de trabajo, comités de coordinación, etc.
— Planes de acogida.
— Explicación de la nómina.
— Gestión itinerante.
— Visitas técnicas y presentaciones de y entre Personas empleadas.
— Convenciones internas.
— Reuniones de grupos de trabajo, mixtos, o de proyecto.
— Formación en habilidades sociales e inteligencia emocional.

B. Comunicación diferida

Contemplaría la planificación, desarrollo chequeo y ajuste de actividades y realizaciones como:

— Portal de la Persona empleada.
— Boletín informativo (intranet).
— Gestión de los tablones de anuncios.
— Hojas de noticias (intranet).
— Cartas a domicilio.
— Cartas al puesto de trabajo.
— Sistemas de iniciativas, buzón de sugerencias.
— Información estática. gestión visual.
— Cartas a la Presidencia.

Otros aspectos a considerar:

— Plan de seguridad de la información.
— Relaciones con el Comité de Empresa.
— Plan de uso de internet/intranet.
— Establecimiento de la Comisión de Expresión.
— Plan de Formación en IC.
— Sistema Customer Relations Management —CRM—.

2.4. **Trabajo en grupo/equipo**

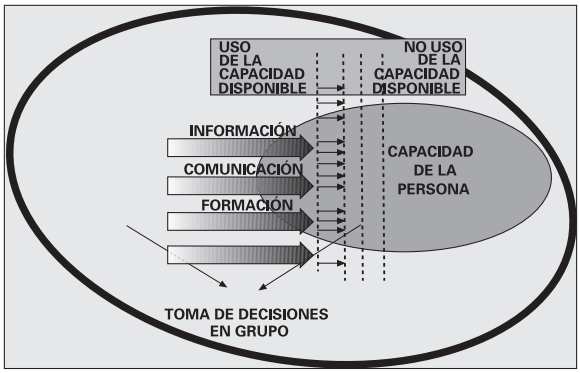
El sistema de organización de trabajar en equipo es una de las claves principales en las que se apoya la participación. A través de tal sistema, se trata de hacer que las Personas empleadas en las Organizaciones:

— Manejen una información avanzada[23] a través de los sistemas adecuados.
— Cuenten con la posibilidad de comunicación[24] directa entre ellas, desde la Persona directiva que les coordina, y con las demás Personas de la Organización trabajando en diferentes funciones (sean Compañeras o no).
— Mejoren a través de la formación que reciban y completen las competencias requeridas para el desarrollo de su empleo.
— Y apliquen todo ello, tomando decisiones que se relacionen con su empleo —puesto de trabajo— para:
  • Mejorar procesos,

[23] Información sobre: Su puesto de trabajo y el rendimiento obtenido, el proceso, los resultados de la Sección, el Departamento, la Organización, etc.

[24] Conoce la misión, visión y valores de la Organización a través del Proyecto de Empresa y las competencias requeridas y el método de gestión.

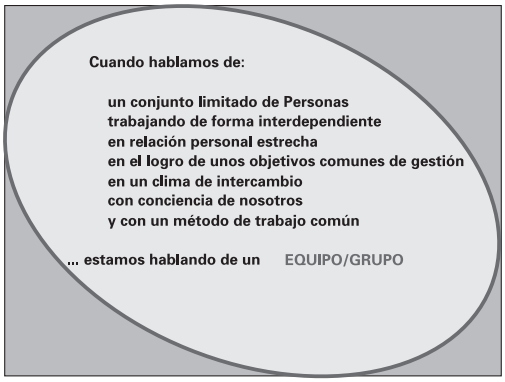
- Resolver problemas y construyendo soluciones, y
- Plantear mejoras,



Es decir, elaborando y analizando mediciones, estudiando causas de las disfunciones detectadas, posibilidades de mejora, realizando propuestas planificadas, tomando para ello decisiones conjuntamente con otras Personas afectadas por el problema, proceso, etc.

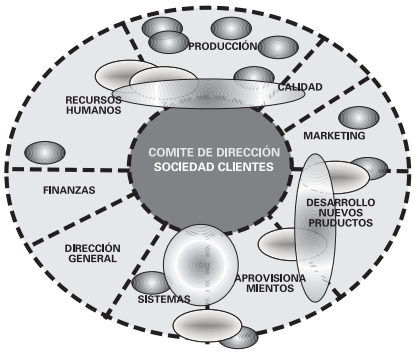
A esto, de manera general, llamamos trabajar en grupo/equipo. Y también y no menos importante, consiguiendo que las Personas empleadas mejoren su satisfacción en el trabajo. Transformar, cambiar los modelos de organización aportando flexibilidad y energía, mejorar las competencias de análisis y estudio de propuestas de mejora,

Más concretamente un grupo/equipo de trabajo consta de un número limitado de Personas, entre 3 y 7, trabajando con autonomía, pero interdependientes, reunidas para conseguir unos objetivos comunes de gestión, en un clima de relación personal, de intercambio, con conciencia de interrelación, de nosotros y trabajando con un método común.



2.4.1. *Tipos de grupos de trabajo*

Aunque hay muchas denominaciones para los grupos/equipos funcionando en las Organizaciones (de mejora, de calidad, …), a continuación indicamos los tres tipos básicos de desarrollo de la participación en la gestión, con base en el trabajo en grupo:



Grupo departamental (Grupo de trabajo elemental)

Es el grupo formado por Personas voluntarias e interesadas en:

— Mejorar aspectos del trabajo del Departamento o Sección,
— Solucionar problemas que afectan a su trabajo y sobre los que tienen responsabilidad,
— Estudiar y proponer ideas de mejora de todo tipo,
— Presentar la correspondiente propuesta de mejora o solución al Comité de Mejora/Calidad,
— Implantar las soluciones propuestas y aprobadas por el Comité, y
— Realizar el seguimiento y ajustes correspondientes de la eficacia de la propuesta,
— Pertenecientes a un mismo Departamento, Sección,
— Integrantes de uno o de varios niveles jerárquicos,
— Que se reúnen en horas de trabajo, según un calendario y orden del día prefijados,
— Una vez formadas en métodos y herramientas de mejora,
— Con una de sus Personas integrantes actuando como coordinadora,
— Y que una vez que han desarrollado la solución/mejora, es posible que se vuelven a juntar para continuar con la aplicación del método a otra mejora o problema.
— En la figura se han pretendido representar los tres distintos aplicación del método a otra mejora o grupos comentados en este apartado: Departamentales, mixtos problema.
— y de proyecto.

Grupo mixto

El grupo de Personas voluntarias formado con las mismas características que se han indicado anteriormente para el grupo departamental y además:

— Pertenecientes generalmente a distintos Departamentos o Secciones,
— Que desarrollan funciones iguales o distintas.

Grupo de Proyecto

El grupo de Personas asignadas por la Dirección y convocado bien para mejorar algún aspecto del trabajo, solucionar algún problema que afecte a la marcha regular del trabajo y sobre el que tienen algo que decir, bien para estudiar y proponer alguna idea de mejora, presentando la correspondiente propuesta a la Dirección y, si así se designase, para implantar la solución propuesta y aprobada, y realizar el posterior seguimiento de la eficacia de la propuesta.

Está formado por Personas:

— En general pertenecientes a distintos Departamentos
— Que desarrollan funciones iguales o distintas,
— De uno o de varios niveles jerárquicos de la organización,
— Que se reúnen en horas de trabajo, según un calendario y orden del día prefijados,
— Con una Persona actuando de responsable del grupo.

De todas formas, los tres tipos de grupos vistos más arriba, son los ejemplos más habituales y sencillos de sistemas de desarrollo de la participación, sin realizar modificaciones en la organización de los empleos.

Pero, actualmente, existe un sistema más profundo, radical y complejo de participación, que transforma el modo tradicional de encarar la organización, modifica la asignación clásica de puestos de trabajo en base a tareas y responsabilidades —poder—, y la separación clara de funciones, por otro sistema, basado en concentrar los recursos y Personas en función de los procesos, formando «equipos» compactos responsables de muchos aspectos hasta ahora en las mesas de Personas directivas funcionales.

Aunque es tarea difícil resumir en pocas líneas lo que es el concepto de tales equipos a los que se les denomina UNIDADES ELEMENTALES DE TRABAJO —UET—, o también llamados CÉLULA DE TRABAJO o MINI-FÁBRICA, vamos a tratar de aportar las líneas clave de este nuevo sistema de organización del trabajo, basado también en el concepto de equipo/grupo:

— Se planifica la polivalencia y la delegación-compartición de tareas entre Personas pertenecientes a ámbitos profesionales afines de producción, seguridad-prevención, calidad, mantenimiento, etc.
— Se acercan físicamente al área de producción, algunas funciones de apoyo, de staff, de tal forma que se mejore la comunicación entre ambos sistemas: Planificación, ingeniería, calidad, mantenimiento, etc.
— El establecimiento del presupuesto y otros aspectos de la gestión de producción, relaciones con Clientes, etc. se pasa al nivel de la «célula» creada.
— La coordinación y la gestión de las Personas, los aprovisionamientos, producción, etc. queda en el nivel del equipo.
— Se trabaja con el enfoque de grupo-equipo, empleando indicadores como sistema general de seguimiento.
— Las conclusiones implican a todos los Miembros. Etc.

Llegar a implantar el sistema de trabajar en equipo supone:

Un equipo de Personas directivas de primer nivel, conocedoras de los fundamentos, los beneficios y consecuencias que tiene la Implantación de tal sistema en la Organización, los posibles resultados, la motivación de las Personas en el trabajo, y además …

Una Organización que facilite:

— Que las Personas empleadas dispongan de una hora a la semana más o menos para las reuniones.
— Practicar un método de trabajo común en toda la Organización, implantado a través de las adecuadas acciones de formación.
— La coordinación-tutela de una Persona de la Organización ligada a Calidad, a Gestión y Dirección de Personas, o a Ingeniería, encargada de hacer el seguimiento de la situación y evolución de los grupos.
— Establecer equipos en los que se establezcan internamente normas de funcionamiento, haber aclarado expectativas, haberse distribuido los roles de coordinación y secretaría.

Por otra parte, el hacer que se tomen decisiones en el sistema de participación en grupo/equipo de trabajo, supone una conjunción de otros tres sistemas sobre los que habría que actuar simultáneamente como son: El despliegue de información (a nivel de puesto de trabajo, departamento, Organización, proyecto compartido mercado, sector, etc.), la comunicación entre Personas directivas y colaboradoras, y entre Compañeras, y por último la formación sobre la que habría que actuar para mejorar las capacidades y aprovecharlas en la dirección de los objetivos y la estrategia. De alguna manera la figura primera pretende ilustrar que la toma de decisiones es el desenlace natural de la actuación en los tres apartados más arriba

mencionados, consiguiéndose el aumento de la aplicación de las capacidades de las Personas empleadas al servicio de la estrategia.

Pero para ello, las Personas deben de sentir que avanzan y ganan con este tipo de sistemas, que ven cubiertas sus necesidades. En consecuencia, dedicamos un breve comentario a indicar cuáles son las necesidades de las Personas en los grupos en los que pueden participar:

Trabajar bien en grupo, conseguir el aprendizaje requerido, lleva tiempo (más tiempo del que suponemos, en general, más de 6 meses o un año) pues requiere que las Personas responsables de su dinámica y desarrollo, adquieran competencias por las que sepan hacer que las Personas que se incorporen a grupos de trabajo (tanto si son de reciente creación como si funcionaban previamente, a su llegada) que llegan las más de las veces con sentimientos de inseguridad y temor, etc., aporten sus mejores conocimientos, habilidades y actitudes.

Trabajar bien en grupo no es sólo una cuestión de aprendizaje de herramientas de análisis y toma de decisiones (recogida de datos, matrices de selección, diagramas de pareto, de causa efecto, de afinidad, etc.), sino también de conocimiento de la dinámica de los grupos y de las necesidades que se plantean a las Personas en la incorporación y trabajo en ellos. Las Personas integrándose en grupos de trabajo sentimos necesidad de:

- Ser aceptadas, de ser consideradas de valor e interés parte del resto de las Personas del grupo/equipo.
- Controlar el entorno. Tener respuestas positivas a las preguntas como: ¿Estoy en el grupo adecuado?, ¿Aporto valor añadido al trabajo del mismo?, ¿Estoy de acuerdo y comparto sus normas de funcionamiento? ¿Conozco y me identifico con su método de trabajo?...
- Sentirse tratada con afecto y de estar a gusto entre las Personas que componen el equipo, eliminando sentimientos de ansiedad ante posibles fracasos personales que pudieran ocurrir.
- Tener una percepción de igualdad y consideración entre las Personas reunidas.

En una primera fase del desarrollo del grupo se pretenderá dar respuesta a estas necesidades —entre otras—, hasta que el grupo alcance madurez y se convierta en un auténtico equipo de trabajo.

Podríamos resumir todas estas necesidades en una: Satisfacer la necesidad de reconocimiento que las Personas tenemos. Las Personas, trabajando en un grupo de trabajo necesitamos compartir valores y creencias sobre diferentes aspectos profesionales y personales, que nuestras percepciones coincidan, en pocas palabras, …sentirnos aceptadas. Sentir que se está en sintonía con las demás Personas. Este reconocimiento mutuo o sintonía, es difícil que surja en la etapa inicial de maduración de un grupo de trabajo y es por esto por lo que es vital en este primer momento de vida del mismo, la figura de la Persona coordinadora.

Esta, será la que tendrá que ayudar a las Personas del grupo a superar las situaciones mencionadas, a encontrarse integradas en el mismo para que puedan estar en disposición de «centrarse» en la consecución de la tarea. Y para ello deberá desarrollar una serie *de* «habilidades de acondicionamiento».

Entre las habilidades de acondicionamiento más importantes en la etapa inicial del grupo —acondicionamiento—, encontraremos la de «sintonía con el entorno».

2.4.2. *Algunos ejemplos de aplicaciones concretas*

En las tablas que aparecen seguidamente se reflejan datos de interés sobre las que conviene reflexionar. Deseamos llamar la atención sobre el aspecto siguiente: Los datos que se muestran hacen referencia a los años 1995 y también a 1985.

Lo que a primera vista puede parece información obsoleta, no lo es; y se expone para ayudar a la reflexión sobre la separación estratégica que separa a las Organizaciones que ya en esas fechas estaban desarrollando aprendizaje sobre el sistema de participación en grupos de trabajo y las que en nuestro entorno o aún se lo están planteando o sólo utilizan la potencia demostrada de los grupos de trabajo en unos reductos de la gestión.

	Comparación de tipos de organizaciones participativas	
	Algo	Mucho
Media de sugerencias/persona empleada y año	0,16	18,5
Proporción de ideas implantadas	38%	89,7%
Nivel de participación de las personas	10,7%	74,3%
Recompensa media ($)	458	3,88
Ahorros medios por sugerencia ($)	5.586	175, 66
Ahorros medios por empleado ($)	334,66	3.249,71

Fuente: A.G. Robinson y S. Stern: «Corporate Creativity». De. Berrett-Koehler, p. 63.

Resulta obvio que serían de mayor preferencia, a igualdad de precio, los productos o servicios de las Organizaciones más participativas, que incorporarían multitud de mejoras tanto en el producto/servicio como en la gestión interna de los mismos, con lo que obtendrían los segundos un beneficio superior y en consecuencia mayores márgenes de beneficio, lo que les aportaría una mayor robustez ante las posibles avatares y sorpresas de los mercados.

Implantaciones de grupos de trabajo en Japón (¡de 1985, pero aún diferenciadores)

Empresas	Porcentaje
Implantaciones	83,1%
Considerándolo	9,7%
Aplicado antes pero no ahora	1,6%
No aplicado	5,6%
TOTAL	100,0%

El dato es bastante elocuente por sí mismo: Hace casi 20 años muchos de nuestros Competidores han aplicado masivamente en sus Organizaciones sistemas de participación en base a grupos de trabajo.

Amplitud de las implantaciones	Porcentaje
En toda la Organización	68,9%
En divisiones	26,2%
Otros	4,9%
TOTAL	100,0%

Lo mismo puede indicarse ante estos datos: El despliegue de las actividades en pequeño grupo, tienen una aplicación generalizada en muchas de las Organizaciones.

Aplicaciones		Porcentaje
Oficina		31,3%
Ingeniería		21,9%
Producción	Dpto. Directo	81,3%
	Dpto. Indirecto	68,8%
Almacenes		37,5%
Mantenimiento		31,3%
Ventas		12,5%

Como las respuestas se solapan, el total excede de 100.

Objetivos de los grupos de trabajo	Porcentaje
Estrategia de negocio (Gestión de Ventas, Gestión de crisis, reestructuración	35,0%
Gestión de la Producción (Mejora de productos, componentes, herramientas y procesos de producción)	37,8%

Objetivos de los grupos de trabajo	Porcentaje
Relaciones Humanas (Trabajo en equipo, comunicación, gestión de la participación, relaciones C.E.-Dirección)	23,3%
Desarrollo de Recursos Humanos (Formación en el puesto de trabajo, desarrollo, competencias y desarrollo del conocimiento)	3,9%

Se puede apreciar que su aplicación es a todos los niveles y ámbitos de la Organización, del estratégico al más operativo y cualitativo.

Cuándo se reúnen	Porcentaje
En horas de trabajo	35,0%
En las horas de descanso	4,9%
Fuera de horas de trabajo	36,8%
En horas de trabajo y en descansos	2,9%
En horas y fuera de horas	14,6%
En cualquier momento	5,8%

Sistema de iniciativas	Porcentaje
Mejora de Métodos	34,5%
Mejora de Herramientas	11,4%
Conservación de Recursos y Energía	11,2%
Mejora del Entorno de Trabajo	10,9%
Mejora de Maquinaría y Equipo	9,2%
Mejora del Trabajo Administrativo	7,5%
Mejora de Producto	5,1%

Fuente: Kanto Regional Labor Management Council, 1985.

2.4.3. *Experiencia empresarial*

Esta caso se refiere a la Implantación del sistema de Grupos de trabajo en un Instituto de Bienestar Social. Dependiente del Departamento de Bienestar Social dirigido por un Consejero de una importante Comunidad Autónoma, es el principal centro de gestión de las ayudas, subvenciones, Centros de atención y Residencias, coordinación de Profesionales de apoyo, etc., relativas a los ámbitos de bienestar social que tiene transferidos tal Comunidad.

En el mismo trabajan 104 personas, coordinadas por una Gerencia y un equipo directivo de 5 Personas, responsables de igual número de Servicios.

Se partía de un interés de la Gerencia en mejorar la profesionalidad de las Personas empleadas a partir de implicarles en un Plan de Mejora que abarcaba la implantación de grupos de trabajo.

En una primera fase se concretó la actuación a seguir con la Persona responsable de la gerencia en cuanto al alcance, contenidos, responsabilidades y papeles a asumir, duración de la intervención, idoneidad de fechas, tratamiento de las posibles reticencias, etc.

Se realizó una reunión de información con el equipo de Personas directivas y la gerencia, en la que se presentó el proyecto y su desarrollo, aportándose nuevas ideas y sugerencias. Unos días después se realizó una reunión de difusión con la asistencia de todas las Personas empleadas en el Instituto.

Se elaboró un folleto explicativo, síntesis del Proyecto que se repartió a todas las Personas asistentes.

Se dio comienzo a la fase de formación de todas las Personas empleadas en equipos de 14 Personas. La formación contempló aspectos como:

— Repaso a los contenidos y etapas del Proyecto. Organización y seguimiento previstos.
— Por qué la necesidad de un proyecto. Introducción a la calidad: Beneficios, manifestaciones, etc.
— Proceso y herramientas para la toma de decisiones en grupo.
— Dinámica del trabajo en equipo. La dinamización del grupo.

Durante la formación se organizaron los primeros equipos de trabajo, de 4 o 5 Personas cada uno para aprender a planificar decisiones a problemas, procesos o mejoras seleccionadas por el propio equipo. Cada equipo aplicó las herramientas que se enseñaban en cada Sesión de formación de 3 horas de duración.

Terminada la fase de formación en la que como se ha visto más arriba, se desarrollaron también las competencias de dinamización, los distintos grupos procedieron a terminar sus propuestas de manera autónoma, con la posibilidad de recibir supervisión exterior cuando lo solicitaran.

Con la dirección se realizaron sesiones de formación adicional sobre aspectos de: La comunicación y escucha activa, revisión del liderazgo desde la perspectiva del sistema de participación puesto en marcha, la coordinación del movimiento de los grupos, y gestos y apoyos a desarrollar desde la dirección.

La implantación se completó con sesiones de seguimiento de resultados y reenfoque de situaciones problemáticas surgidas.

2.5. **Adquisición y desarrollo del nivel de competencias, actitudes de las personas**

2.5.1. *Introducción*

Las estructuras de las Organizaciones están evolucionando, a medida que las características del mundo del trabajo cambia, con el objeto de

mantener y mejorar su competitividad en un ambiente y en un mercado cada vez más agresivo. En éste ámbito uno de los principales focos de atención y de gestión está en las personas, o más bien en las competencias de las personas.

En los últimos años, una nueva forma de afrontar la gestión de los recursos humanos se está haciendo un espacio, dentro de nuestra cultura organizacional, siendo una parte esencial de ello el concepto de Competencias.

La Gestión de esas Competencias, integrada en las organizaciones, entendemos que es una herramienta eficaz que contribuye a la consecución de la estrategia de la organización, ayuda a los empleados a entender dicha estrategia y el papel que les corresponde en ella, así como a hacer más exitosa a la organización.

En este contexto las empresas, si realmente quieren ser competitivas, se ven obligadas a ser cada vez más eficientes, lo que conlleva a poner constantemente en marcha mejores prácticas, por lo que se ven obligadas a aprender de su experiencia.

Por tanto, se está originando una transformación debido a la creciente competitividad global, la individualización, el impacto de la tecnología de la información o la consciencia ecológica, para ello es necesario «adecuar» las competencias disponibles a las metas de la empresa, en un marco que evoluciona rápidamente.

Las competencias fundamentales para la supervivencia de la empresa van a ser las referidas a su capacidad para adquirir conocimientos, para adaptarse y cambiar, incluso adelantándose a los cambios.

La organización del futuro se creará en torno a las personas y la gestión de esas personas a través de las Competencias será un factor clave. Se dará mucha menos importancia a los puestos de trabajo como elementos esenciales de las organizaciones. Esto quiere decir que se empezará a poner un mayor interés en las competencias de las personas. Si se utiliza a las «personas» como elementos para crear las organizaciones, éstas las formaremos en torno a «lo que esas personas aportan», en otras palabras: sus «competencias».

2.5.2. *La participación bajo la competencia «trabajo en equipo»*

El paso de las estructuras burocráticas y piramidales a las flexibles, ha producido, también, importantes cambios en la composición y funciones de los niveles estratégico, funcional y operativo de las empresas.

De esta forma, ganan importancia los sistemas de trabajo en equipo, la información pasa a ser propiedad de todos los empleados de la organización, utilizándose la tecnología en todos los niveles de la empresa. Los trabajadores deben ser más polivalentes y, en consecuencia, el aprendizaje se introduce como sistema, convirtiéndose la formación en la función más importante dentro del área de gestión de recursos humanos.

La diversidad interna de los equipos es una condición esencial para su eficacia. Los equipos de mandos más productivos son aquellos que incluyen individuos diferentes, preparados para desempeñar papeles complementarios, de tal manera que todas las funciones necesarias para el funcionamiento del equipo queden aseguradas (Belbin 1981).

Las empresas más productivas y más innovadoras: son aquellas que han sabido construir equipos heterogéneos, porque la diversidad de ideas y la multiplicidad de enfoques aportados a la discusión han permitido examinar las situaciones desde todos los ángulos posibles y han estimulado la creatividad. (Kanter 1983).

Los equipos obtienen mejores resultados cuando tienen una composición diversificada que permita la emergencia y la confrontación de ideas originales.

La utilización del concepto de competencia abre la vía de la diversidad y de la flexibilidad:

— De la diversidad, porque las competencias son a menudo algo definido, son siempre específicas de las actividades de la empresa y, por lo tanto, más evidentemente complementarias entre ellas.
— De la flexibilidad, porque los sistemas de referencia de competencias no son, por definición, repertorios fijos, sino listas susceptibles de ser completadas en función de las necesidades impuestas por el contexto económico y tecnológico.

Por tanto el Trabajo en Equipo reúne:

— *Conocimientos:* Para trabajar en equipo el individuo parte de la idea que tiene sobre trabajar en equipo. (Número de personas, objetivo común, aportaciones de sus miembros).
— *Actitudes:* Para trabajar en equipo es necesario tener un sentimiento a favor del trabajo en equipo. El individuo debe sentir que el trabajo en equipo reporta beneficios tanto para él como para la organización y que, por lo tanto, merece la pena trabajar en equipo. (Cuanto más conocimiento se tiene respecto a una competencia más afecto positivo se siente por lo que ella representa.
— *Habilidades:* Es el elemento conductual. Para trabajar en equipo se requiere ser hábil en un comportamiento, una serie de conductas, que corresponden con el trabajo en equipo.

Los puestos ya no son la unidad básica de las organizaciones, ahora lo son las personas con sus conocimientos, experiencias, capacidades, habilidades y actitudes. La nueva concepción de la organización es la de un sistema integrado por personas con perfiles polivalentes que trabaja en equipos con una finalidad común a todos ellos.

2.5.3. *Delimitación conceptual*

A lo largo de los últimos años, desde McClelland (1973) a nuestros días, se han ido desarrollando diferentes definiciones y enfoques teóricos sobre el término Competencia a los cuales en este momento no defenderemos ni criticaremos. Si queremos destacar que casi todas ellas se caracterizan por mezclar variables de diversa índole: Conocimientos (saber), aptitudes, habilidades y destrezas (saber hacer) o actitudes (querer hacer).

Boyatzsis (1982), afirma que una competencia *es una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con un desempeño bueno o excelente en un puesto de trabajo concreto y en una organización concreta.*

Con este enfoque el objetivo de la Dirección es conseguir que la organización disponga, en todo momento, de las competencias que necesita, en el nivel adecuado y en el momento y lugar oportunos. Para ello, será necesario adquirir, desarrollar, activar y/o inhibir las competencias que se precisan en cada momento.

La formación puede llegar a tener un gran *valor estratégico.* Es decir, nos referimos a la aportación de la formación a la consecución de los objetivos, de las metas, de las empresas y de las personas.

Esto permite un significativo aumento de la *competitividad* de la empresa, entendida ésta como *la capacidad de la organización para prever y adaptarse a las condiciones de un entorno continuamente cambiante.*

Ahora bien para que la empresa sea realmente competitiva, debe estar formada por *personas competentes,* estos es por personas que dispongan de:

- Un *saber* (Los conocimientos exigidos por el trabajo);
- Un *saber hacer* (Aplicar los conocimientos a la resolución de los problemas planteados por el trabajo);
- Un *saber estar* (Integrarse en la cultura, normas y costumbres de la organización); y,
- Que además, estén dispuestas a aplicar dichos «saberes» (*Querer hacer*).

En definitiva, hoy día lo que las empresas competitivas necesitan son personas *competentes,* entendiendo el término en el sentido de que sean *expertas,* tengan un alto nivel de competencia profesional en las tareas que llevan a cabo; pero que, además, sean capaces de intervenir en varias tareas o actividades dentro de su profesión (*multivalencia*), y de ampliarse profesionalmente hacia actividades y tareas de una segunda profesión u oficio, a partir de la suya básica (*polivalencia).*

Como afirman Le Boterf, Barzucchetti y Vincent (1993), las competencias se definen y enumeran dentro del contexto laboral en el que deben ponerse en práctica, por lo que una competencia no es un conocimiento, una habilidad o una actitud aisladas, sino la unión integrada de todos los componentes en el desempeño laboral.

También queremos hacer referencia a la creciente importancia de las competencias de la *inteligencia emocional* en los niveles más elevados de las organizaciones en detrimento de las habilidades exclusivamente técnicas. Según Boyatzis, R.; McKee, A; Goleman, D. (2002) existe una elevada correlación entre la eficacia de los líderes «estrella» y las competencias propias de la inteligencia emocional. En la investigación realizada se demostró que el 85% de la diferencia entre el perfil de los líderes «estrella» y el de los líderes promedio en posiciones de liderazgo no era atribuible a capacidades meramente cognitivas, sino a factores ligados a la inteligencia emocional. Entre el 80% y el 90% e incluso, en ocasiones, más de las competencias que nos permiten diferenciar a los líderes sobresalientes de los líderes promedio pertenecen al dominio de la inteligencia emocional.

2.5.4. *Adquisición y desarrollo*

Los miembros de la organización deben adquirir y mejorar las competencias necesarias para desempeñar su puesto de trabajo con éxito.

La Gestión por Competencias aplicada a la formación con el objetivo de mejorar, tanto el rendimiento como el desarrollo profesional de los empleados, lo hace a través de un análisis de las competencias exigidas para cada puesto y las capacidades poseídas por las personas. Con ello, podremos detectar las necesidades de formación que requieren o requerirán, las personas dentro de cada puesto de trabajo.

A través del análisis de adecuación persona-puesto, se busca detectar las competencia clave que posee el individuo y el grado de adecuación existente, con el objeto de realizar un plan de formación específico, individual o colectivo. Así, es posible detectar las necesidades de formación permitiendo el desarrollo y la actualización de las competencias de las personas para promover los conocimientos técnicos y la conciencia y el compromiso profesional hacia los estándares fijados por la empresa.

Es necesario llevar a cabo un proceso de evaluación, cuya utilidad es detectar las necesidades de formación del empleado a través de la mejora o adquisición de determinadas competencias que unido con el plan de formación general de la empresa los conectará con los cursos de formación necesarios para desarrollar esas competencias detectadas.

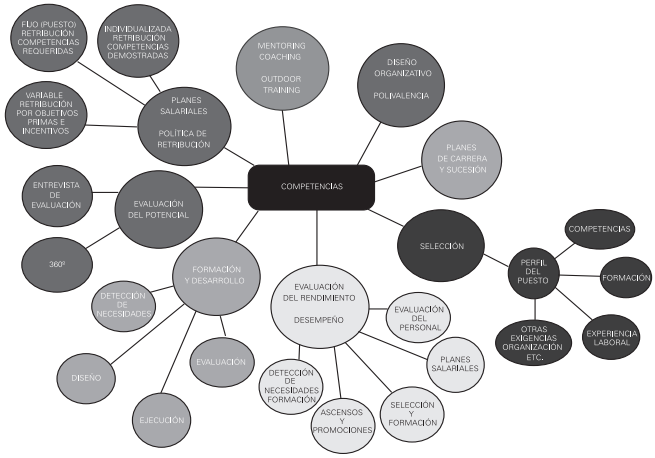
De lo que se trata es de pasar de gestionar cursos a gestionar personas detectando las necesidades individuales de formación de las personas siendo el objetivo fundamental conocerlas (Las personas).

2.5.5. *Aplicaciones en la empresa*

El objetivo de la implantación de un sistema de Gestión por Competencias es dirigir de manera integral los recursos humanos dentro de la empresa a través del aprovechamiento de los conocimientos/habilidades/capacidades de cada persona.

También consideramos que debe hacerse de acuerdo a las características y necesidades de cada empresa.

El siguiente gráfico representa las diferentes aplicaciones para la empresa:



2.5.6. *Experiencia empresarial*

A fin de demostrar la aplicación del modelo de evaluación de competencias descrito en los puntos anteriores, presentamos como ejemplo la experiencia de OBE HETTICH.

La empresa ha definido el perfil de competencias que habrán de caracterizar a las personas que en ella trabajan, entre otros podríamos destacar los siguientes:

Gestión por competencias

— Competencias que nos interesan:

- Trabajo en equipo, habilidad para resolver conflictos y cooperación.
- Implicación-predisposición a participar activamente.
- Capacidad de escuchar y de comunicarse.
- Autocontrol, iniciativa, motivación.
- Adaptabilidad a los cambios.
- Responsabilidad en los objetivos.
- Compromiso.

Se considera importante, utilizar las competencias y definiciones que estén estrechamente relacionados con la estrategia del negocio y necesidades operativas de la propia empresa, no simplemente copiadas o sacadas directamente de un diccionario o base de datos.

En su modelo de evaluación considera esenciales, entre otros, las anteriormente descritas. A estas competencias básicas, hay que añadir las siguientes secundarias centradas según el área en que se encuentren. A modo de ejemplo nos centramos en las productivas de taller, que son las que siguen:

Cuadro de requerimientos de aptitudes técnicas para operarios

Aptitud V / Nivel salarial =>	5	4	3
1. Produce	75%	90%	100%
2.1. Cambios	25%	50%	87%
2.2. Formación, titulaciones	25%	50%	75%
2.3. Aptitudes técnicas	50%	75%	100%
3.1. Autocontrol	25%	50%	75%
3.2. Automantenimiento	12%	50%	75%
3.3. Idiomas	0%	0%	10%
4.1. Mejora	25%	50%	100%
Polivalencia	25%	50%	75%

Para cada una de ellas se establecen según el nivel de exigencia en el desempeño del puesto y finalmente los grados de desarrollo según el ejemplo de la página siguiente.

En él se muestran los niveles óptimos para la competencia de Mejora.

Una vez establecidas las competencias, grados, etc se procede a la evaluación de las personas que se hará en función de cada una de ellas, mediante un grupo de evaluación entre los que se encuentran mandos, colegas, responsables de RRHH e incluso personas del comité de empresa y por supuesto el propio interesado.

Ejemplo de competencia

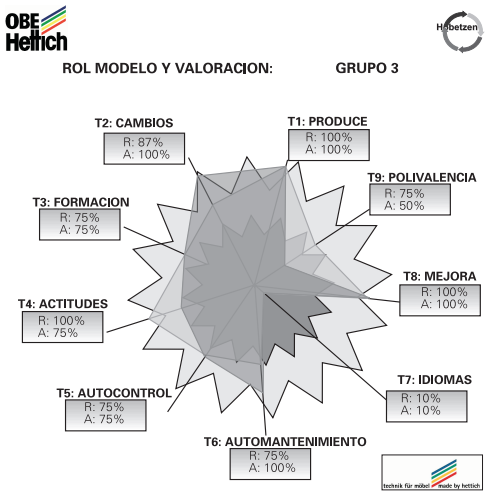
Matriz de competencias técnicas
4.1. Mejora
Definición
Identifica oportunidades de mejora tanto de máquinas como de la organización de la producción. Proponer mejoras y contribución a su puesta en práctica.

	Descripción de grados competenciales
1	— Identifica oportunidades de mejora en las máquinas. — Contribuye a la búsqueda de soluciones con compañeros de otros turnos y con mantenimiento.
2	— Propone mejoras de máquinas tendentes al aumento de la productividad, a la mejora de la calidad o de las condiciones de trabajo, prevención de accidentes y conservación del medio ambiente. — Contribuye a la puesta en marcha de las mejoras propuestas por él mismo u otros compañeros.
3	— Identifica oportunidades de mejora en la organización de la producción. — Contribuye a la búsqueda de soluciones con compañeros de otros turnos y con mantenimiento.
4	— Propone mejoras organizativas tendentes al aumento de la productividad, a la mejora de la calidad o de las condiciones de trabajo, prevención de accidentes y conservación del medio ambiente. — Contribuye a la puesta en marcha de las mejoras propuestas por él mismo u otros compañeros.

Primeramente, será el grupo quien le evalúe; posteriormente, una autoevaluación; y, finalmente, un acuerdo común con discusión sobre las diferencias, a modo siguiente:

Procedimiento de valoración	
1. Exigido	Hay un nivel exigido en cada competencia, según el grupo salarial.
2. Valoración grupo	El grupo valora cada competencia con ayuda de un compañero.
3. Valoración personal	Cada persona se valora a sí misma en las diferentes competencias.
4. 2.ª valoración de grupo	En base a las dos primeras valoraciones se llega a la segunda valoración.
5. Acuerdo definitivo	Se acuerda con la persona valorada las puntuaciones definitivas.

Una vez llegado ese acuerdo se establecen las diferencias entre el nivel de requerimientos de la organización y la evaluación individual que, gráficamente, podríamos establecer de la siguiente manera:



En el gráfico tipo tela de araña, podemos observar las diferencias existentes, diferencias que servirán de base para planificar programas de formación, etc. Los colores circulares representan los grados o niveles del 0% al 100%, de dentro a fuera con escala del 25%. La tela roja sería el ni-

vel competencial de la persona, la tela verde el nivel competencial exigido. Por tanto, el color verde de tela sería la necesidad de mejorar la competencia de la persona.

Repitiendo el proceso para la totalidad de las competencias definidas por la organización, ésta dispondría del perfil de ajuste de cada individuo y de cada competencia y de una relación ordenada de los miembros de la organización en términos de competencias básicas definidas por la misma.

La organización se encuentra entonces en condiciones de elaborar planes de desarrollo profesional de sus miembros que les permiten asegurar la eficacia de su desempeño.

El método aquí expuesto, de forma muy breve, permite a la empresa profundizar en el conocimiento de sus personas y elaborar planes de acción que contribuyan al desarrollo de las competencias secundarias definidas por al organización.

El papel de la empresa en la aplicación del método supone, por una parte, la definición de las competencias secundarias, entendidas como un conjunto de comportamientos observables de los valores aceptables de presencia e intensidad de los diversos factores primarios asociados a dichas competencias.

La aplicación de éste método, supone una mejor comprensión del potencial que subyace en una organización, resultando especialmente útil para:

— El diseño de planes de carrera.
— Los procesos de promociones internas.
— Procesos de selección externa.
— Los procesos de reorganización y cambio empresarial.
— Los procesos de asentamiento de valores y reglas internas de comportamiento.
— El diseño de planes de desarrollo, Coaching, etc.

2.6. **Autonomía y participación**

2.6.1. *¿Qué es autonomía?*

Autonomía viene de dos, palabras griegas *autos* (sí mismo) y *nomos* (ley). Es decir «regido por si mismo». Lo contrario es la «heteronimia», es decir regido por leyes externas.

Entendemos el concepto de autonomía como *la posibilidad y la libertad que tiene el trabajador, o el grupo de trabajadores, para decidir sobre su actividad o sobre aspectos referentes a la conducta que debe seguir en ella para su realización (metodología utilizada, organización de la tarea, ritmos, horarios, objetivos, etc).*

Los diferentes aspectos, sobre los que puede desarrollarse la autonomía, los reagrupamos en tres grupos:

— Organización y orientación del propio trabajo (Objetivos, indicadores, controles, planificación, resolución de incidencias —valle arriba y valle abajo—).
— Organización del tiempo de trabajo (Ritmo, pausas, vacaciones, horarios).
— Organización de las tareas (Orden de las tareas, procesos, metodologías, herramientas, etc.).

2.6.2. *Medición de la autonomía*

La autonomía podrá medirse sobre estas tres dimensiones arriba indicadas, y el grado de ésta nos será dado por la amplitud de decisiones que pueden tomar el equipo o la persona sobre ellas tres.

2.6.3. *Necesidad de la autonomía en el trabajo*

La autonomía en el trabajo ¿es una condición básica para responder a los nuevos retos de un entorno caótico y cambiante o una moda propuesta por los pensadores de la Sociología Industrial?

Lo que es cierto es que se está operando un cambio radical de los perfiles ocupacionales para responder a las nuevas exigencias del campo productivo. Efectivamente, las empresas innovadoras y punteras en los campos de la tecnología y del conocimiento, apuestan por modelos organizativos que anuncian cambios radicales y que dan un peso determinante tanto a ciertas competencias y actitudes como a sistemas de gestión basados en la horizontalidad, en la cooperación y en la autonomía.

Esto se explica por la digitalización de la información y la revolución tecnológica de finales del siglo pasado que de manera continua están introduciendo cambios en la organización del trabajo a nivel empresarial:

Existe una creciente diferenciación de los productos que tiene como consecuencia una producción a medida y ajustada a las necesidades del cliente. Esta orientación choca con la estandarización y la producción repetitiva y exige una rapidez operativa y comercial. Frente a un diseño organizativo de tipo funcional y compartimental, se va cada vez más a un diseño organizativo que integra las tareas y que desarrolla la autonomía y la diversificación de funciones en el mismo puesto de trabajo.

La racionalización de tipo fordiana o taylorista con una unidad central de decisión se ve remplazada por una organización del trabajo con centros múltiples de decisión que permiten adaptaciones incesantes a un entorno cambiante. La importancia de la autonomía se hace más evidente en organizaciones donde los inputs de información son densos, variados

y en proveniencia de fuentes muy diversas. En este contexto, una organización jerarquizada y centralizada es incapaz de gestionar tal flujo de forma eficaz y tomar decisiones en función de este flujo de entrada. Un entorno fértil demanda del trabajador saber qué hacer con la información, dónde conseguirla, cómo coordinarse con otros elementos en red y qué tipo de decisiones puede tomar en tiempo real. Frente a un sistema de decisión jerárquico, rígido y piramidal se va hacia una organización de tipo horizontal con realce de las tareas de tipo coordinación, comunicación y animación.

Los procesos y las tareas se han vuelto más complejos y exigen del trabajador más habilidades mentales. Los puestos de trabajo ven ampliadas sus funciones y se operan integraciones que necesitan de la autoprogramación y la toma de decisiones por parte del trabajador. Por otro lado, en la medida que los medios de producción son portados cada vez más en la cabeza de los trabajadores y solo en el ejercicio de la autogestión estos medios pueden ser puestos a disposición de la empresa.

El incremento de valor añadido se debe cada vez menos a un incremento de la productividad de los trabajadores manuales (entendida, en su sentido clásico, como la ratio entre horas vendidas/horas pagadas). La productividad se identifica cada vez más con la aplicación de nuevas tecnologías, con la innovación y con el desarrollo de nuevas competencias. Esto exige considerar la inteligencia de las personas como el yacimiento de productividad más importante. Existe un octavo despilfarro (con relación a los siete avanzados por la filosofía JIT). «*La no utilización de la inteligencia, imaginación y creatividad de todas las personas de la organización es, sin duda, el más grave y oneroso de todos los despilfarros*». Solo en el desarrollo de la autonomía pueden ser utilizadas y liberadas tales potencialidades. Peter Drucker (1999) al identificar los seis factores principales que determinan la productividad de lo que podemos llamar trabajadores del conocimiento, identifica la autonomía como uno de ellos: «*La responsabilidad de la productividad debe ser dada al propio trabajador del conocimiento. Debe gozar de autonomía*».

Sin embargo, en la sociedad industrial del siglo XXI vemos aún cohabitar, un trabajo bajo en autonomía, de tipo fordista, al que se le puede aplicar literalmente la reflexión de Marx y un trabajo de élites, más autónomo, donde los grados de libertad para organizar las tareas o tomar decisiones son grandes. Incluso podemos decir que el paradigma imperante en la mayoría de empresas no está basado en la capacidad de las personas de auto-organizarse y organizar su trabajo, sino que esta regido por reglas externas al propio trabajador, y ésto, incluso en trabajos donde el desarrollo de la autonomía sería probablemente más beneficioso para la empresa.

2.6.4. *Condiciones que acompañan el difícil camino de la autonomía*

> «La autonomía es el principio de la dignidad de la naturaleza humana y de toda naturaleza razonable.»
>
> Kant (1785),
> *Fundamentos de la metafísica de costumbres*
> (Edition France Loisirs, 1933)

No hay dimensión que caracterice mejor el grado de participación en la empresa que la autonomía de las personas y los equipos en el quehacer cotidiano. Ella es el signo más evidente de madurez organizacional.

Sin embargo, no hay nada más difícil y complejo que la autonomía de las personas y de los equipos, porque ella es el resultado y expresión del ejercicio de la libertad de los individuos y de las relaciones de fuerza en el seno de la empresa. La falta de ejemplaridad y de coherencia de muchos directivos, combinada con una pérdida de la significación de la existencia y de la identidad humana, entre otras causas, hacen del camino a la autonomía un proyecto de cambio a largo plazo.

Eric Fromm (1963) ha mostrado que estamos atrapados en ambivalencias y la autonomía forma parte de estos dominios complejos y paradójicos. «*La noción de autonomía es compleja porque depende de condiciones culturales y sociales. Para ser nosotros mismos, nos hace falta aprender un lenguaje, una cultura, un saber, y hace falta que esa misma cultura sea suficientemente variada como para que podamos hacer nosotros mismos, la elección dentro del surtido de ideas existentes y reflexionar de manera autónoma. Esta autonomía se nutre, por lo tanto, de dependencia; dependemos de la educación, del lenguaje, de la cultura, de una sociedad…*» nos dice Edgar Morin (1990; 96). Lo paradójico de la libertad es que se puede elegir ser esclavo y dependiente de otros, como elegir dominar a los otros sin encontrar su autonomía como principio de su dignidad.

Por otro lado, no se puede entender la autonomía sin responsabilidad y auto-disciplina. Sobre ello, Peter Drucker (1999) apunta que todavía no sabe cual es la solución, ni cómo resolver el problema.

Galbraith (1958) muestra cómo la sumisión que manifiestan tener sectores amplios de la sociedad, trabajadores de sociedad desarrolladas por la publicidad y el endeudamiento o la sociedad campesina india por su larga historia de fracasos, hace que se termine estructurando una «cultura de sumisión». Ésta es contraria a la autonomía.

Así pues, para ser autónomo hay que *quererlo*, hay que concebirse como sujeto libre, independiente.

Pero ello no es suficiente. No basta con quererlo, hay que *tener las competencias* para serlo y mantenerlo. Según Zarifian (2001), *la autonomía es una condición inevitable de un despliegue de la competencia*, dicho de otra manera, el trabajador debe ganarse la autonomía en la acción.

Y aun esto no es suficiente, *el contexto es determinante* en el ejercicio de la autonomía.

Sobre este punto, referente al contexto, nos encontramos con frecuencia que el ejercicio de la autonomía se complica por tres razones fundamentales:

— La autonomía propuesta por la empresa no es del agrado de la persona porque las pérdidas aparecen como mayores que las ganancias, o porque se le ha asignado sin contar con él, o porque no confía en aquel o aquellos que se la proponen.
— Las relaciones sociales y la cultura reinante en la empresa son contrarias al ejercicio de la autonomía y representan focos de resistencia.
— El proceso productivo en el que se pretende ejercer la autonomía no favorece su desarrollo por falta de amplitud de horizonte del puesto. El contenido de los procesos y de los puestos con operaciones monótonas y que ponen en juego pocas competencias no favorecen la autonomía.

Referente a este contexto para el desarrollo de la autonomía en el trabajo, la reflexión de Karl Marx (1848;160) sobre la alienación humana sigue siendo de una gran vigencia.

> «¿En que consiste la alienación del trabajo? Lo primero en el hecho de que el trabajo es exterior al obrero, es decir, que no pertenece a su esencia, que en consecuencia, en su trabajo, éste no se afirma, sino que se niega, no se siente a gusto, sino desgraciado, no despliega una libre actividad física e intelectual, sino que mortifica su espíritu y arruina su espíritu. En consecuencia, el obrero solo tiene la impresión de estar cerca de él mismo cuando esta fuera del trabajo y, en el trabajo, se siente fuera de sí mismo. Está como en su casa cuando no trabaja y cuando trabaja no se siente en su casa. Su trabajo no es voluntario sino impuesto; es trabajo forzado. No es, pues, la satisfacción de una necesidad, sino un medio de satisfacer necesidades fuera del trabajo. El carácter extranjero del trabajo aparece netamente en el hecho de que, en el momento que no existe constricción física u otra, el trabajo es huido como la peste.»

Este pensamiento tiene una gran actualidad y explica, sin duda, lo que Peter Drucker no sabe explicar sobre la autodisciplina en el trabajo (condición para que la autonomía exista en la empresa).

2.6.5. *La autonomía como proyecto de cambio*

Si todos los estudiosos están de acuerdo sobre la necesidad de la autonomía y las condiciones que la favorecen, la implantación de sistemas organizacionales basados en la auto organización y la autonomía, su ritmo y

la metodología de implantarlos crea divergencias que manifiestan grados de conceptualización diferentes.

Entre las distintas formas de abordar el cambio hacia la autonomía, existe una posición que, por cercana e influyente en el País Vasco, conviene señalar. Podríamos llamar esta orientación como «tendencia radical». Alfonso Vázquez es el más conocido representante de ella. Alfonso Vázquez (2000) propone una solución de Auto-organización «revolucionaria», sin matices de transición, lanzando la organización hacia la autonomía en una fase inicial caótica inevitable. Esta propuesta se sostiene en el hecho de que existen suficientes elementos de «rigidización» tanto culturales como materiales como para no tener miedo de que la organización se desintegre.

> «(...) Pero nuestra cultura industrial tiene un intrínseco pavor hacia el ejercicio de la libertad en el trabajo. Ciertamente, la eficiencia se ha construido, en situaciones de suficiente equilibrio, sobre rutinas de funcionamiento que son consustanciales con la obediencia y la disciplina más estricta. Aflojar esta concepción, no digamos ya revertirla, produce pánico entre los directivos con un argumento que ha escuchado mil veces: «la libertad se confunde rápidamente con el libertinaje». En todas nuestras organizaciones existen atractores suficientemente potentes, tanto derivados del contexto social en el que operan como específicos de los mismos. Sus efectos crean elevados grados de estabilidad y orden implícito, sin necesidad de recurrir a reforzamientos rigidizadores. En efecto, sistemas educativos, hábitos sociales, normas legales contribuyen a modelizar las conductas esperadas...»
>
> Vázquez, A. (2000;145)

Sus libros sobre «El modelo vasco de transformación empresarial» y sobre «La imaginación estratégica» son un buen guía para el proceso de cambio hacia la autonomía.

Nuestra experiencia y el conocimiento que tenemos sobre las distintas experiencias que han servido como ejemplo de buenas prácticas en el País Vasco, nos permiten reafirmar los principios avanzados por Vázquez, introduciendo, sin embargo, algunos matices, a nuestro juicio, de vital importancia en los procesos de cambio de las organizaciones hacia formas que incorporen mayores niveles de autonomía.

Antes reproducimos las 8 propuestas de Vazquez (2000;146) para migrar de la situación presente a un tipo de organización donde la autonomía de las personas y de los equipos tiene un amplio despliegue y un carácter de permanencia. Estas propuestas la compartimos en gran medida:

— Convierta la misión y el diseño de la razón de ser de la empresa en objeto de un foro abierto a todos los agentes de la misma con permanencia en el tiempo.
— Procesos, productos y proyectos pertenecen a los que los realizan.

— Medios de producción, espacios físicos y recursos económicos deberían ser administrados por los propietarios de procesos y proyectos mientras estén bajo su autoridad y responsabilidad.
— Reconsidere todo su sistema de Dirección desde abajo hacia arriba (desde el ámbito de la producción de valor añadido hacia la estrategia, misión y gestión de valores).
— A medida que se adentre en la fase de migración, explicite el debate a todos los niveles, sobre el significado del ejercicio de la Dirección.
— Empiece a estructurar el ámbito del valor añadido en unidades con sentido, propietarias de los procesos lo más completos posible y con dotación de recursos que permitan su autogestión.
— Promueva el ámbito de la innovación impulsando la creación de equipos de proyecto y generando el contexto en donde pueden funcionar y constituirse espontáneamente.
— El papel esencial de la Dirección consiste en crear un contexto en el que las formas autoorganizadas y autorreguladas tomen el relevo de las formas burocráticas.

A estos principios «revolucionarios» proponemos añadir aquellos principios «de sentido común» que consideramos se deberían haber tenido en cuenta en empresas donde se han realizado experiencias de migración hacia la autonomía y que no han cuajado:

—Las relaciones de producción *determinan* las relaciones sociales y la cultura. En una empresa con procesos estandarizados, repetitivos y monótonos y con fuerte división del trabajo, será imposible migrar hacia la autonomía sin la introducción de importantes modificaciones metodológicas o tecnológicas. De 22 organizaciones en las que hemos realizado el diagnostico de participación, aquellas que tienen un mayor grado de autonomía no son las que más han trabajado este aspecto, sino aquellas que su proceso productivo reclama autonomía para ser eficaz. De igual modo hemos comprobado que no es porque el proceso reclama a gritos más autonomía que ésta se da de manera automática.

— Una organización con un proceso productivo arcaico, difícilmente podrá migrar hacia la autonomía de los trabajadores si no hay ya en el seno de ésta una cultura y unas relaciones sociales que las favorezcan.
— En el seno de las organizaciones existen ideas, valores y regulaciones con autonomía propia. Estas pueden conducir en la fase de migración a «confundir libertad con libertinaje» en el caso de que la gerencia no ejerza un fuerte apoyo y «control» al proyecto de «auto-organización» (aunque esto pueda parecer contradictorio). Un espacio vacío de poder sin unos valores que generen autodisciplina se convierten en «desmadre». Un espacio de autono-

mía se construye con mucho apoyo gerencial, con mucha comunicación y con un fuerte desarrollo de las competencias del personal implicado. La estrategia de huida o de resistencia de los trabajadores, si ésta existe, debe ser tomada en serio y controlada si queremos poner en marcha un proceso de migración hacia la autogestión.

— En todo sistema aunque las partes que lo constituyen tengan gran autonomía existe siempre una dimensión de heteronimia.
— La autodisciplina es una dimensión clave de la autonomía. Si en un proceso de migración, la autodisciplina de los equipos tiende a ser más baja que la disciplina en el modelo inicial, hay que cuestionarse la orientación. No puede haber conquista de autonomía si no hay generación de claridad en el tiempo.
— El camino hacia la autonomía ni se decreta ni es lineal. Necesita un esfuerzo gerencial continuo de apoyo para que los equipos y las personas realicen el aprendizaje.

Para terminar, recordemos la relación de la autonomía con las otras variables clave identificadas en éste, nuestro estudio:

— La autonomía es proporcional al nivel de competencias de los trabajadores, e inversamente proporcional a la rigidez operativa del sistema.
— Sin una gerencia ejemplar y coherente no es posible generar auto-organización y auto-disciplina.
— Sin un proyecto claro y trascendente no es posible generar autonomía. Se atribuye a Antoine de Saint-Exupéry la frase de: *«Si quieres construir un barco, no empieces por buscar la madera, cortar tablas o distribuir el trabajo, sino que primero has de evocar en los hombres el anhelo de mar libre y ancho»*.

2.6.6. *Experiencia empresarial*

En el camino hacia la autonomía la experiencia más significativa en el País Vasco es, quizás, la desarrollada por Maier, Sdad. coop.

Esta cooperativa que fabrica piezas de inyección plástica, inicia en 1989 un largo camino hacia la autonomía. Actualmente fabrica componentes para la automoción (tapacubos, ceniceros, logos…) y cuenta con unas 700 personas.

El inicio es una reflexión estratégica parte de la siguiente idea: aunque la empresa marcha bien, puede dormirse sobre los laureles y necesita introducir el cambio como lógica.

A lo largo de esta reflexión con amplia participación, se intentan aplicar los 14 puntos para la gestión de Deming, que integran ya la importancia de las personas para la competitividad de la empresa.

Maier cambia toda la estructura organizacional. Se crean unidades de negocio con una Dirección en cada una de ellas, dotándolas de funciones técnica, comercial, producción y calidad. Cada unidad de negocio tiene su propia cuenta de explotación.

Sin embargo, en 1990, como consecuencia de la reorganización se genera un ambiente social con tensiones, la autonomía no cala en la empresa. No hay asunción de responsabilidades.

En 1992 se realiza una segunda reflexión incidiendo sobre la comunicación y desarrollando el trabajo en grupo para la puesta en común de ideas alrededor de un banco de problemas, con un proceso de autocrítica.

En 1993 se bautiza este proceso de mejora continua «Hobekunza» como el signo distintivo de confianza y de mejora. Como consecuencia de este trabajo en Hobekunza nacen los «Hobetalde» que, con participación obligatoria, van a desarrollarse a lo largo del tiempo en función de los problemas abordados. En 4 años y medio son más de 60 Hobetaldes que se van a formar.

Pero los problemas productivos no desaparecen (flujos y stocks). Por ello, nace una tercera reflexión estratégica que va a provocar una reorganización en 6 «Olatxus», que rompe con las secciones para provocar un conocimiento más directo de los problemas y desarrollar una intervención mucho más directa de los que poseen el proceso.

Los Olatxus disponen de un gestor, de sus propios objetivos, de su propia cuenta de explotación. Hay un piloto por cada turno de trabajo. Los Olatxus tienen una fuerte autonomía ya que, incluso las decisiones sobre inversiones (con ciertos límites), vienen dadas por éstos.

Los Olatxus gestionan, sobre todo, los costes. La integración de los elementos económicos en la gestión de los equipos no se ha hecho sin dificultad. Hoy se puede afirmar se ha conseguido integrar la preocupación económica en la actividad cotidiana.

2.7. **Organización del sistema productivo y participación**

2.7.1. *¿Qué es el sistema operativo o productivo?*

Llamamos sistema operativo a las *condiciones físicas y materiales* en las que se realiza la producción o el servicio.

Cabe destacar, en particular:

- el tipo de trabajo, de actividad y de producto,
- las constricciones externas provocadas por los clientes, el mercado y los proveedores,
- la tecnología y los medios utilizados.
- la posición ocupada en el mercado con relación a otros competidores y las ventajas competitivas,

— la estructura económica de la empresa,
— las capacidades humanas, en particular, redundancia de recursos, el número de trabajadores y la edad,
— la distribución física de los medios y de los espacios,
— la distribución de las tareas y de las actividades.

El modelo organizativo se encuentra en la *interface* entre el sistema productivo y el sistema de gestión y de control. El modelo organizativo condiciona el sistema de información, la toma de decisiones, las interrelaciones y la comunicación.

La organización del sistema productivo condiciona las relaciones sociales y la cultura de una empresa

¿Podemos pensar que es posible conseguir un desarrollo fuerte de la participación de los equipos y de las personas en un proceso cuyos medios productivos son, esencialmente, máquinas que reclaman movimientos monótonos y cuyos objetivos son impuestos desde el exterior por el grupo al que pertenece la empresa? ¿Podemos pensar que es posible conseguir un buen desarrollo de la participación cuando las necesidades de productividad condicionan una fuerte descomposición y parcelización de tareas?

Contestar a estas preguntas es clave ya que la respuesta condiciona el tipo de actuación. No es que las condiciones productivas deben paralizar la búsqueda de la participación de los trabajadores, sino que la conciencia de las potencialidades o de los frenos que éstas puedan representar para la participación deben ser variables importantes a tener en cuenta.

Carlos Marx en sus escritos sobre su concepción del materialismo (1848;106) nos dice: *«El modo de producción de la vida material, condiciona el proceso de vida social, político e intelectual en general».*

2.7.2. *La tarea y su organización*

La importancia que tiene el tipo de organización del sistema operativo de la empresa para la participación se encuentra centrada, particularmente, en el *tipo de tarea* o de trabajo que desarrolla el trabajador y en *la manera en que esta tarea está organizada* para su ejecución.

La sociedad industrial nace revolucionando el trabajo. El trabajo se divide, las tareas se disocian y se reparten. Aparecen las tareas más nobles que ejecutan los más hábiles y los más formados y las tareas menos nobles que ejecuta la mano de obra fácilmente reemplazable. El reparto de tareas y su jerarquización conduce a una división en el modo de participación demandada al trabajador, que tiene como consecuencia una jerarquía social piramidal y con marcados contrastes de retribución y de reconocimiento.

La racionalización y la organización científica del trabajo desde inicios del siglo XX, con Taylor y su aplicación exagerada, sin consideración

del factor humano, ha conducido a una división del trabajo que tiene su himno a la estupidez de la organización del trabajo en la película «Tiempos modernos» de Charles Chaplin.

La división del trabajo permite incrementar la productividad, pero el obrero es reducido a ejecutar tareas repetitivas y meramente manuales, sin cualificación. La ausencia de tareas intelectuales, la monotonía, las condiciones de existencia y las desigualdades entre la cima y la base de la pirámide empresarial, conducen a un fuerte coste social y a estrategias colectivas de resistencia por parte de los obreros.

A partir de los años treinta, movimientos intelectuales alrededor de personas como Hyacinthe Dubreuil en Europa, y Elton Mayo en América, muestran la necesidad de orientar la organización hacia la consideración de la importancia de las relaciones humanas y del enriquecimiento de tareas. Dubreuil expondrá por la primera vez temas, tan de actualidad, como la descentralización y la autonomía.

Hoy día, en la sociedad post-industrial, en la medida que el trabajador del conocimiento adquiere un peso numérico y cualitativo importante en la empresa y que los medios de producción se encuentran en su cabeza, las bases sobre las que se construye los modelos organizativos y las relaciones laborales son cuestionadas y modificadas poco a poco.

Sin embargo, la organización de las tareas sigue dominada mayoritariamente por una división del trabajo entre los que deciden y gestionan y los que ejecutan. Esto es resultado del «todavía no» de la sociedad del conocimiento y de los avances tecnológicos y el «todavía aún» de la sociedad de clases y de la defensa de intereses de aquellos que se benefician de esta división.

Por esta razón, la participación de los trabajadores encontrará en la división del trabajo y en el modo de organizarlo limitaciones con las que habrá que contar y argumentos válidos para todos aquellos que hacen de la participación una quimera. Por ello, esta variable es considerada como esencial para la participación de los trabajadores.

2.7.3. *Los diferentes modelos organizativos. Síntesis de los rasgos diferenciadores*

En la actualidad, podemos distinguir cuatro modelos de organización que coexisten en nuestro entorno industrial. Como hemos dicho anteriormente, el modelo organizativo se encuentra en la interfase entre el sistema productivo y el sistema de gestión. Se distingue, principalmente, en el modo de organizar y distribuir las tareas y en el modo de organizar la funciones, las responsabilidades y, evidentemente, en el modo de distribuir la toma de decisiones. Todo modelo por ser interfase es el resultado de condiciones productivas y de paradigmas imperantes.

El modelo funcional

Es un modelo que viene de los inicios de la industrialización. Es un modelo organizado por funciones, siendo un modelo que puede convenir a producciones estandarizadas, donde el orden es importante. Imperan la tecnología, el rigor, y la fiabilidad

El sistema de poder es jerárquico y centralizado, con una línea de mando claramente definida y respetada.

Los valores son: respeto a las órdenes y a los procedimientos, y rigor en el trabajo. La participación de los trabajadores se limita a una implicación en la realización de la tarea.

Organización por procesos o productos

La organización se construye por flujos, dando importancia a la orientación hacia el cliente. Este tipo de organización integra mucho más fácilmente los cambios y la mejora de los procesos.

Los valores son «satisfacción cliente interno y externo», la mejora, ganar la confianza del cliente, comprender su punto de vista, fomentar la participación y el trabajo en equipo.

La jerarquía se organiza alrededor del proceso y es el responsable del proceso quien juega el papel principal. En este sistema, al interior del proceso pueden existir formas organizacionales como equipos autónomos o autogestionados.

Esta organización sigue, como la anterior, dando importancia a la definición y claridad de los procedimientos.

Este modelo es desarrollado a partir de la orientación a la calidad de Deming. La participación de los trabajadores requiere es mayor que en el anterior modelo, ya que se requiere su implicación para la mejora y la organización de sus procesos de trabajo.

Organización por proyectos

Esta organización se caracteriza por su flexibilidad en la utilización de los recursos internos y puede configurarse como una organización matricial y también como una organización por equipos con integración de funciones.

En esta organización prima la tecnología. La reducción de plazos, la innovación y la respuesta adaptada al cliente son problemáticas de este tipo de organización.

El sistema jerárquico es más borroso que en las anteriores y el poder real se suele encontrar en tecnólogos o comerciales.

A nivel cultural, el trabajo en equipo, la innovación y la adaptación al cambio son valores claves. La participación en este tipo de estructura es

muy fuerte, sobre todo, en capas intermedias (trabajadores del conocimiento). La iniciativa y el desarrollo competencial requerido por las actividades del equipo son elementos clave de participación.

Organización «network» o de trabajo en red

Su característica organizativa reside en la flexibilidad para usar y coordinarse con recursos externos el tiempo que dura un proyecto. Prima la tecnología y la flexibilidad organizativa para desarrollar nuevas líneas de negocio, desarrollando el trabajo en red con proveedores y clientes. El sistema de decisiones es flexible, abierto y descentralizado. Existe gran autonomía en las personas y equipos. Los valores culturales son iniciativa, adaptación y flexibilidad, colaboración y confianza. Es el modelo más propicio para el desarrollo de la participación.

La orientación hacia las Mini Compañías y hacia la Autogestión

Como resultado, entre otros, de la reflexión sobre la importancia del factor humano en la empresa y sobre teorías como la «de la Complejidad» y la «teoría del Caos», aplicadas a la empresa, aparece una tendencia que considera *la Autonomía* de las personas y de los Equipos el elemento motor de la innovación y de la eficiencia. Este modelo puede integrarse en los tres modelos últimos y tienen como características principales:

— Constitución de unidades organizativas con auto significado y referencia propia,
— Horizontalidad de mando y descentralización del sistema de decisiones,
— Desarrollo del liderazgo a todos los niveles,
— Integración de las funciones Comercial, Diseño, Mantenimiento, Calidad y Desarrollo en los sistemas productivos.

La implantación de estos modelos fracasa cuando se enfrenta con un sistema productivo arcaico, ya que su implantación supone enfrentarse a una exigencia productiva que requiere para su optimización una parcelización de tareas en contradicción con el desarrollo de la persona.

2.7.4. *Experiencia empresarial*

Bellota Herramientas es un grupo empresarial perteneciente a la Corporación Patricio Echeverria, dedicado a la producción y distribución de herramienta de mano y recambio agrícola.

Este grupo tiene su sede en Legazpia (Gipuzkoa) y está compuesto por diez empresas dedicadas tanto a la producción como a la distribu-

ción: Bellota Herramientas, S.A. en Legazpia (Gipuzkoa); Corporación Patricio Echevarría, S.A.L., en Legazpia (Gipuzkoa); Bellota Herramientas, S.A. en Idiazabal (Gipuzkoa); Bellota Herramientas, S.A. en Olloqui (Navarra); Bellota Dinamarca-Soljberg en Hovedgard (Dinamarca); Bellota Limas S.A. de C.V., en Veracruz (México); Bellota Colombia, S.A., en Manizales (Colombia); Bellota Venezuela, C.A., en Cagua (Venezuela); Bellota América, en Miami (EUA); y, Muller Outils, en Mutzig (Francia).

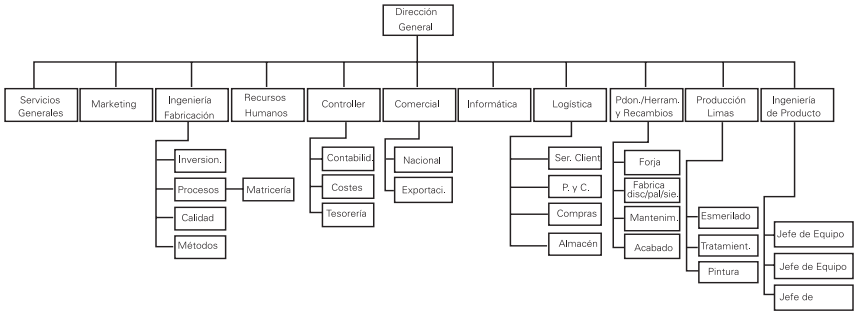
A comienzos de la década de los 90, Bellota Herramientas, S.A. ya constituida en unidad de negocio dentro de la Corporación se encontraba sumida en un proceso de reflexión estratégica. De manera simplificada el DAFO que se derivaba del análisis efectuado se podría resumir en el siguiente cuadro:

Oportunidades	Amenazas
— Segmentos sin abordar en España. — Existencia de mercados no saturados y emergentes (extranjero).	— Creciente sustitución de la herramienta manual. — Crecimiento de importaciones.
Fortalezas	**Debilidades**
— Calidad intrínseca del producto. — Imagen de marca. — Plantilla cualificada. — Know how propio.	— Catálogo no adecuado a los mercados en los que opera la compañía. — Servicio inadecuado en los mercados de explotación. — Precios no competitivos. — Elevados costes de producción. — Altos niveles de stock. — Plantilla poco polivalente y excedentaria. — Escasa formación en técnicas de gestión de los mandos intermedios. — Ausencia de política sobre nuevos productos.

Así las cosas, la compañía fijó las prioridades de actuación en los campos comercial e industrial.En el área comercial, se pretendía: mantener y reforzar la imagen de calidad Bellota como principal atributo de la marca; ampliar la gama de productos; reducir y racionalizar la distribución; potenciar las exportaciones e internacionalizar las actividades allá donde existan mercados atractivos; crear y diferenciar marcas para ocupar nuevos segmentos de mercado; fortalecer la presencia de Bellota en el punto de venta; enfocar la actividad de la empresa a la satisfacción de las necesidades del cliente.En el área industrial, se realizaron fuertes inversiones en tecnología de gestión (gestión de la producción asistida por

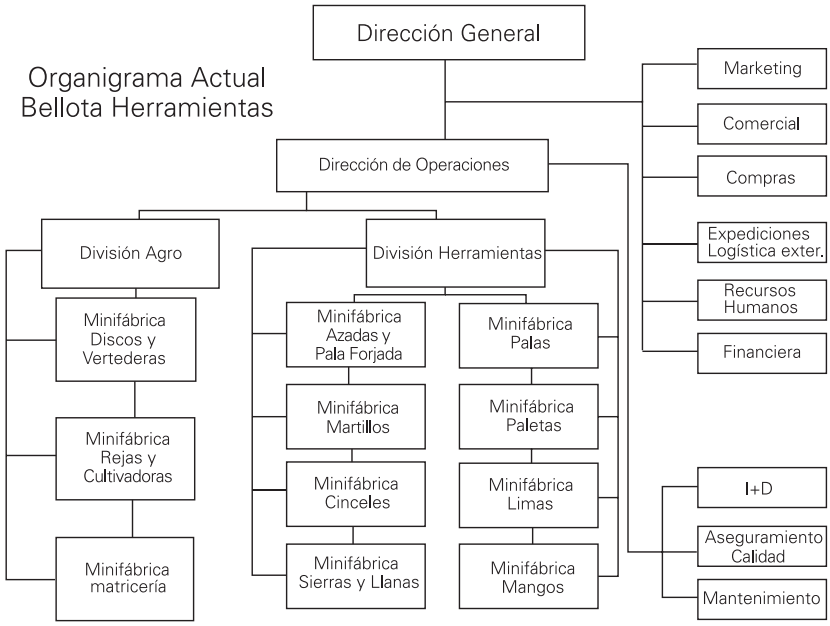
ordenador, automatización de determinados procesos, etc.), se intentó perfeccionar los sistemas de organización y métodos del trabajo, y se estimularon las actuaciones tendentes a aumentar la participación de los trabajadores en el trabajo (círculos de calidad, buzón de sugerencias, incentivación de las ideas de mejora, etc.).Ahora bien, tal y como afirmaba el Sr. Sagastizabal, Jefe de Producción, «Las nuevas demandas del mercado planteaban mayores exigencias a Producción. Teníamos la sensación de que estábamos al límite del sistema de producción en masa». Ciertamente, estas actuaciones no permitían resolver algunos de los problemas a los que se enfrentaba la compañía. Entre ellos, resultaban especialmente acuciantes los siguientes:• Estructura organizativa funcional, con demasiados niveles, especialmente, cuando estaba inserta dentro de la estructura de Patricio Echeverría, S.A.

Organigrama funcional tradicional de Bellota Herramientas, S.A.



Existían determinadas secciones (tratamientos térmicos, granallados, etc.) que se compartían con otras unidades organizativas de Patricio Echeverría, S.A. La planta estaba organizada por talleres funcionalmente homogéneos a través de los cuales discurrían piezas pertenecientes a familias cuyos procesos productivos eran muy diferentes generando recorridos largos y complicados. Este hecho se hacía más grave por cuanto los clientes, cada vez, efectuaban pedidos de inferior tamaño y más frecuentemente, de tal manera que el tamaño de lote se reducía y la necesidad de efectuar reglajes en determinadas máquinas para poder cambiar de serie crecía —y también los stocks de obra en curso—. Considérese que el período de maduración era elevado y, consecuentemente, resultaba cada vez más difícil cumplir con los plazos de entrega que establecían los clientes. Asimismo, las necesidades de personal eran variables en función de los diferentes modelos que se fabricaran, cuestión ésta que dificultaba en demasía su gestión.Al estar el proceso productivo sujeto a diferentes responsables funcionales —tantos como talleres homogéneos atravesaba— resul-

Organigrama actual de Bellota Herramientas, S.A.

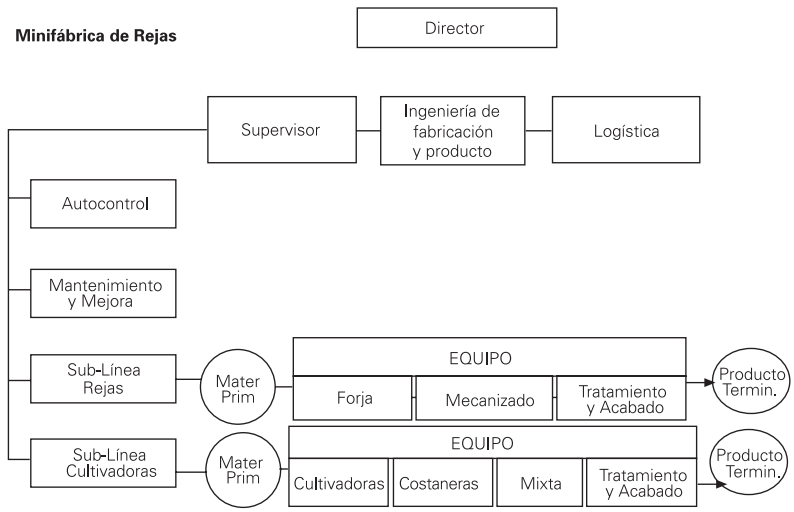


taba complejo buscar soluciones a los problemas del conjunto debido a que las «culpas» siempre recaían en departamento o taller ajeno.• Estructura retributiva basada en incentivos. Para que los trabajadores pudieran obtener las primas establecidas (que suponían entre un 25% y un 30% de su retribución mensual) debían lograr determinados niveles de producción, de tal manera que en todo momento había que mantener la producción a alto ritmo, independientemente de la existencia o no de necesidad de los productos fabricados. En este sentido, señalar también que una vez obtenida la producción que permitía acceder a la pima máxima se dejaba de producir más allá de que la empresa tuviera en ese momento necesidad.• Elevados niveles de despilfarro, puesto que existían demasiadas operaciones que no añadían valor para el cliente efectuadas dentro de los tiempos concedidos a los operarios —y por tanto sujetos a incentivos— como a trabajos indirectos.• Sistema de programación/información sobre gestión inconsistente con lo que sucedía en la realidad, debido a los desajustes producidos entre ventas previstas y reales, así como, por los largos períodos de maduración que no se correspondían con la programación del Plan Director de Producción.Un ejemplo de la situación que atravesaban dos de los productos que fabricaba Bellota lo tenemos en el siguiente cuadro.

	Operaciones en valor añadido	Período de maduración	Recorrido
Rejas de arado	50 min.	255 horas	1.400 m
Paletas	2 min.	583 horas	380 m.

En orden a superar estos problemas la empresa decidió actuar en tres frentes: a) Rediseñando los procesos productivos de tal manera que se pudieran satisfacer eficientemente las necesidades de los clientes, eliminando los factores que pudieran imponer restricciones a la flexibilidad del sistema productivo y facilitando, por tanto, la adaptación de la producción a la demanda. b) Estableciendo un nuevo modelo organizativo con base en los procesos de generación de valor para el cliente (Minifábricas) que, a su vez, propiciaran la asunción de responsabilidades por parte de los trabajadores. Más concretamente, se trata de agrupaciones de recursos humanos y materiales en base a las familias de productos sujetas a la misma secuencia de operaciones (discos y vertederas, rejas y cultivadoras, matricería, azadas y pala forjada, martillos, cinceles, sierras y llamas, palas, paletas, limas, mangos), que actúan como unidades de negocio autónomas, sirviendo a mercados diferenciados al del resto de las Minifábricas. Se responsabilizarán plenamente, entre otros, de los siguientes aspectos: cuenta de explotación, planificación de la producción, aseguramiento de la calidad, mejora continua, gestión de materiales, mantenimiento de usuario, ingeniería de producto, ingeniería de fabrica-

Minifábrica de rejas



ci n, etc. Asimismo, las Minif bricas se estructuran sobre Equipos Autosuficientes concebidos como unidades elementales de gesti n. (Sobre este particular ver Organigrama Actual de Bellota Herramientas Minif brica de Rejas). c) Generando una nueva din mica de funcionamiento donde la mejora continua resultara parte integrante de la cultura de todos los trabajadores.

Fuente: Albi u, E. Landeta, J. (2001) *Direcci n estrat gica de los recursos humanos.* Ed. Pir mide, pp. 43-49.

2.8. **Cultura del entorno y sistema de regulación social**

2.8.1. *Introducci n*

No cabe ninguna duda de que en la actual sociedad del conocimiento la consideraci n estrat gica de la empresa como un sistema organi ado abierto en constante proceso de adaptaci n, tanto al medio socioecon mico en que se desenvuelve como a las caracter sticas necesidades de las personas que la integran, constitu e uno de los par metros b sicos que determinan la efectividad en el logro de sus objetivos.

La organi aci n no es, una entidad pasiva sino que es un sistema de interacciones en el que los significados atribuidos por las personas a los procesos que tienen lugar en ella son de capital importancia. Por ello, al mismo tiempo que la empresa se debe adaptar a las peculiaridades del ambiente social econ mico en el que desarrolla su actividad, tal como se propugna desde el paradigma de los sistemas naturales o *estructural-funcionalista* (Scott, 1981; Parsons, 1981), es necesario que la organi aci n deba integrar motivar su componente humano, siendo este el problema en el que se focali a el paradigma organi acional de la *integraci n-motivaci n*, o de los *recursos humanos* (Arg ris, 1979; McGregor; 1960; Veen Korver, 1998)[25].

Las perspectivas *estructural-funcionalista* de la *integraci n-motivaci n* son complementarias entre s a la lu del paradigma de los *sistemas abiertos* (Kat Kahn, 1978) por su nfasis respectivo en la organi aci n como un sistema natural que necesita ajustarse adaptarse constantemente no s lo a los requerimientos del ambiente sino tambi n a las necesidades de sus miembros. Ambiente personal constitu en a su ve sistemas en interacci n reciproca entre s . En definitiva, la empresa no es un sistema *tecnocient fico* puro sino, m s bien, un sistema *sociot cnico* (Eijnatten, 1998).

---

[25] Esta apro imaci n se fundamenta en una imagen del trabajador como una persona con un conjunto de necesidades cu a satisfacci n tambi n tiende a cumplirse cuando forman parte de una organi aci n cu a frustraci n genera malestar, insatisfacci n p rdida de inter s por el trabajo. Desde luego, esta imagen del trabajador es mucho m s compleja que la que se maneja en las teor as cl sicas de la organi aci n en sus versiones ta lorista (Ta lor, 1911), de la administraci n cient fica (Simon, 1957) o burocr tica (Weber, 1947), centradas en su funcionamiento formal en las que prevalece una imagen econ mico-racional del individuo.

El paradigma que concibe a la empresa como un sistema abierto permite una aproximación multinivel para su estudio, diagnóstico y cambio, de modo que cualquier intervención organizacional podría realizarse desde sus distintos niveles de análisis individual, grupal, estructural e inter-organizacional, o desde una combinación de los mismos (Peiró 1990)[26].

Este octavo apartado del capítulo, *Cultura del entorno y sistema de regulación social*, cobra sentido desde este enfoque de los sistemas abiertos. Como señala Chiavenato (1999, 777)[27] *«el sistema abierto está en constante interacción dual con el ambiente. Dual, en el sentido que influye en él y es influenciado por el ambiente.; actúa con simultaneidad como variable independiente y como variable dependiente (...).»*. Así, el sistema organizativo y el ambiente se encuentran interrelacionados y son interdependientes. Se entiende que la capacidad de supervivencia del sistema depende de su capacidad para adaptarse, cambiar y responder a las exigencias y demandas del ambiente externo. Por ello, se interpreta que el entorno tiene una capacidad de afectación muy superior sobre la empresa que ésta sobre aquél.

Resulta evidente que son muchas las variables que, surgiendo o proyectándose desde el entorno van a incidir directamente sobre la organización empresarial y su gestión. Basándose en la Teoría General de Sistemas, el análisis empleado por la Dirección Estratégica, cuyo objeto material es el conjunto de decisiones adoptadas por la Dirección de una compañía para favorecer la adaptación de la empresa a su entorno (Ansoff, 1976. Schendel y Hofer, 1972), pone especial énfasis en el análisis y diagnóstico de todo aquello que ocurriendo fuera de la empresa influye sobre ella, tanto en lo relativo al entorno general (cfr. i.e. Mintzberg, 1979), como al entorno específico en el que compite la compañía (Porter, 1980).

En este apartado nos referiremos a dos importantes variables del entorno empresarial que, por la importancia que les atribuimos en relación con la implantación de sistemas de gestión participativos, hemos elegido en orden a un análisis pormenorizado.

De un lado, analizaremos lo que supone el trabajo a nivel de representaciones sociales y cómo el valor que representa éste está arraigado en la cultura vasca y, por ende, incide en la implantación de sistemas de gestión participativos.

Por otro lado, analizaremos uno de los principales sistemas de regulación social, como es el sistema de relaciones laborales, en orden a describir cuál es el nivel de influencia que éste tiene en la actualidad en relación con la participación de los trabajadores en la empresa.

---

[26] Si decidimos realizar una intervención a nivel individual en este sistema a su vez podríamos distinguir básicamente tres dimensiones como son la satisfacción y motivación laboral del trabajador, sus actitudes hacia el trabajo y su comportamiento organizacional.

[27] haciendo una cita de Kleber, T. Nascimento (1972).

2.8.2. *Cultura y representaciones sociales del trabajo entre los vascos: implicaciones para el compromiso organizacional*

2.8.2.1. Introducción. Factor cultural y empresa como sistema sociotécnico

El objetivo específico de este trabajo es estudiar cómo la forma de ser de los vascos, sus actitudes, representaciones sociales y cultura del trabajo, pueden facilitar, o pueden ser modulados para facilitar, la integración en la empresa mejorando la motivación a través de la implicación y el compromiso organizacional. Situándonos en el nivel de análisis individual de la conducta organizacional uno de los elementos indispensables para la facilitación del compromiso organizacional es el conocimiento y la descripción sistemática de lo significados, actitudes y creencias que los trabajadores tienen respecto al trabajo en general, con el fin de potenciar su satisfacción laboral y su integración en la empresa.

Desde el enfoque de la psicología social se entiende que en las actitudes individuales, en nuestro caso relativas al ámbito laboral, es posible reconocer y diferenciar determinantes pertenecientes a diferentes niveles de análisis que las configuran y dan forma conjuntamente: junto con elementos propios de la idiosincrasia biográfica y personal de cada trabajador, también existen representaciones sociales del trabajo compartidas y ligadas a determinadas condiciones de pertenencia social y que, al mismo tiempo, también pueden reflejar variables culturales y antropológicas de más amplio espectro compartidas por todos los miembros de determinada sociedad (Moscovici, 1991).

La pregunta a la que tratamos de responder puede ser formulada de diferentes maneras en función de su grado de generalidad: ¿existe una forma de ser específica de los vascos que tenga consecuencias para su compromiso con la empresa?, o ¿existe una cultura vasca del trabajo que pueda ser delimitada con nitidez en sus aspectos esenciales y cuál es su incidencia para la integración en la empresa?, o bien ¿existen al menos ciertos significados, actitudes y representaciones sociales del trabajo características de los vascos y que afecten al comportamiento organizacional? A continuación se realizará una tentativa de respuesta a estas preguntas.

2.8.2.2. Cultura y representaciones sociales del trabajo entre los vascos en la sociedad postindustrial

Cualquier análisis de lo que podríamos denominar *como cultura vasca del trabajo*, es decir, el conjunto de significados, actitudes y patrones de comportamiento específicos de los vascos en relación al trabajo, debería de tomar como parámetro el paso de un tipo de sociedad *industrial*, que abarca desde el tercer cuarto del siglo XIX hasta el tercer cuarto del XX, a un tipo de sociedad *postindustrial* (Touraine, 1969) cuyo advenimiento

comienza a finales de los años sesenta y que hoy en día constituye el tipo de sociedad característica de los principales estados occidentales.

Quizá el término cultura del trabajo sea más adecuado para referirnos a los significados compartidos acerca del trabajo en la sociedad industrial (y preindustrial, es decir, tradicional), en la que estos significados eran mucho más homogéneos y estables, porque el propio trabajo, las relaciones sociales y las formas de definir la realidad lo eran también. En la actualidad el cambio y la heterogeneidad constituyen la esencia de la sociedad posmoderna (Lyotard, 1986), por lo que en vez de una cultura del trabajo común a todos los vascos parece más adecuado hablar de las distintas representaciones sociales del trabajo existentes entre los vascos y que convivirían en la memoria colectiva con ciertos elementos de una antigua cultura vasca del trabajo en la que se superponen aspectos propios de la época industrial y aspectos propios de las formas tradicionales del trabajo y de la vida del hombre vasco no urbano.

2.8.2.2.1. *La cultura vasca del trabajo en la burguesía industrial y en la sociedad tradicional*

Los trabajos que han tratado de de analizar la existencia de una cultura del trabajo específica de los vascos en las sociedades *tradicional* y *urbana-industrial* se basan en la utilización de metodologías cualitativas. Algunos de estos trabajos se centran en el análisis de la ética religiosa del trabajo y el ahorro en la burguesía vasca que protagonizó el desarrollo industrial de Vizcaya y Guipúzoca desde el siglo XVII hasta principios del XX (Azaola, 1997; Uriarte, 1977; Caro Baroja, 1971, 1990) mientras que otros se focalizan en el comportamiento económico del hombre tradicional vasco ligado a la familia y la vida en el caserío (Echeberría Monteberría, 1986).

La ética del trabajo en la burguesía vasca

Sobre la base de sus estudios etnográficos el ilustre antropólogo Julio Caro Baroja señala en su monografía *Los Vascos* (1971) *que «hay todo un concepto de la vida que condiciona las grandes actividades económicas vascas que llega hasta nuestros días con un arranque claro en el siglo XVI o por lo menos en el XVII»* (p. 203). Para designar este concepto de la vida Caro Baroja habla de un *«utilitarismo católico frente al de origen puritano»* (*Ibid.*).

Como sabemos, Max Weber en su obra *La Etica Protestante y el Espíritu del Capitalismo* (1971) defiende la tesis de que la dedicación al trabajo propugnada por la doctrina de la predestinación del puritanismo calvinista constituye una condición socio-religiosa que favorece un concepto de la vida en el que el ahorro, la austeridad y el trabajo son una fuente de salvación y que, por lo tanto, favorece el desarrollo del capitalismo econó-

mico. De esta tesis se podría deducir la falta de aptitud de los pueblos católicos para el desarrollo industrial y comercial frente a los protestantes, tal y como señalaron algunos autores tachados de *panfletistas* por el propio Caro Baroja (ej. Tawney, 1948).

Caro Baroja relaciona este utilitarismo con el desarrollo náutico-industrial del País Vasco y lo vincula con la irrupción en la estructura social vasca a partir del siglo XVI de la figura del *indiano* y con la constitución de una clase social con gran influencia local que poco a poco fue sustituyendo a los representantes de los antiguos linajes de la aristocracia cortesana y Castellana (*Op. Cit*., pp. 201-202). En el siglo XVIII aumenta la influencia de esta clase social, siendo este sector de la sociedad vasca el que funda la *Compañía de Caracas* en 1728 y también el que promueve *la Real Sociedad Vascongada de los Amigos del País*, que comienza a funcionar en 1766 e introduce en España el capitalismo moderno así como un movimiento filosófico utilitario basado en una tendencia científica y enciclopedista nacida de sus contactos con otros países (Uriarte, 1977; p. 253).

Esta alta burguesía se va configurando poco a poco con el apoyo espiritual de los Jesuitas, quienes en el siglo XVIII en el País Vasco *«cantan las excelencias del trabajo frente a la concepción aristrocrática de la vida, simbolizada por Madrid»* (Caro Baroja, 1971; p. 203). Esto nos conduce a la paradoja, señalada por Caro Baroja seguramente a propósito del trabajo de Max Weber, de que hayan sido *«los vascos, es decir, los católicos más practicantes de España, los que han introducido en ella gran parte de los sistemas económicos creados en países protestantes por medio de una clase social que no es ni la aristocracia ni la masa rural; igual que en aquellos países»* (*Op. Cit*, p. 202).

Ciertamente el propio Max Weber en su viaje al País Vasco en 1897 se quedó impresionado de su desarrollo industrial minero-metalúrgico describiendo por carta a un familiar *«los cimientos sobre los que se despliega con pujanza inaudita el más moderno de los capitalismos»*. Jose Miguel de Azaola retoma en su trabajo *El viaje a Vasconia de Max Weber* (1997) el dato señalado por Caro Baroja relativo al apoyo espiritual de los Jesuitas a la burguesía emergente a partir del siglo XVII en el País Vasco que introdujo un tipo de actividad empresarial y una cultura del trabajo similar en su manifestación y resultados a la ética protestante del trabajo, y trata de explicar cómo este apoyo de la Compañía de Jesús pudo constituir la base de la justificación religiosa de esa forma de actividad económica. A este respecto señala cómo ciertos notables moralistas de la Compañía de Jesús hicieron elogio del trabajo ya desde los siglos XVII y XVIII, y cómo una parte del clero secular vasco predicó en las poblaciones urbanas esta moral del trabajo aun cuando los Jesuitas perdieron mucho de su influencia en la burguesía bilbaína de la época (*Op. Cit*, p. 212).

De particular importancia a este respecto pudo haber sido la imposibilidad de los Jesuitas de establecer en Bayona la Compañía de Jesús por la resistencia de la burguesía local y llegar a controlar el Colegio, principal lugar de formación intelectual y moral de la capa social dominante y que fue un foco de *Jansenismo* (o *antijesuitismo*) (Jansenio fue el director del colegio entre 1611 y 1644) (*Op. Cit*., p. 214).

Lo que nos interesa de todo esto es que, tal y como recoge Azaola, existe una semejanza paradójica entre la rigurosa moral puritana de buena parte de la sociedad vasca hasta los inicios del siglo XX que se explica por la influencia de los Jesuitas, y la ética aun más rígida e inflexible de los Jansenistas que propugnaba una espiritualidad totalmente enfrentada a la de los Jesuitas. Azaola llama la atención sobre la poca importancia otorgada por Weber al Jansenismo como sistema religioso en la explicación del capitalismo, estando la doctrina jansenista de la predestinación tan próxima a la de Calvino y no teniendo nada que envidiar la austeridad de la ética jansenista al rigor puritano del calvinismo (*Ibid*). Igualmente, Weber prestó un insuficiente atención a la ética de los jesuitas e interpreta de forma restrictiva los aspectos de la moral jesuita susceptibles de ser considerados como «generadores» del espíritu del capitalismo, señalando que aunque fueron los jesuitas quienes dieron al ascetismo cristiano su carácter «racional» de manera decisiva y definitiva, fue la reforma protestante la que sacó de los monasterios la ascesis y las reglas de la vida racional y cristiana implantándolas en la vida profesional, como si San Ignacio y sus seguidores no hubiesen tratado de influir en los medios laicos que les rodeaban antes que Calvino (Azaola, 1997; p. 216).

En las últimas décadas del siglo XIX y en las dos primeras del XX ya se había completado la industrialización vertiginosa de Vizcaya y Guipúzcoa y, para entonces, los Jesuitas habían logrado la conquista espiritual de la burguesía protagonista de esta industrialización, mientras era cada vez mayor el anticlericalismo de las capas medias y bajas de la sociedad industrial (*Op. Cit*., p. 220).

Esta influencia religiosa en la ética del trabajo puede ser la que esté detrás de muchas de las acciones empresariales en el País Vasco. Por ejemplo, tal espiritualidad puede estar detrás del humanismo que fundamenta en su origen el nacimiento de la Cooperativa de Mondragón, cuyos promotores estaban *«familiarizados con la idea de que la empresa no puede ni debe perder ninguna de las virtualidades de eficiencia por el hecho de que en la misma los valores humanos disfruten de neta prevalencia sobre los recursos puramente económicos o materiales»* (Arizmendi, 1979; p. 40), y en la que la «*solidaridad interpersonal*, en cuya virtud se instituye la cooperativa o comunidad laboral, se vigoriza ulteriormente con la regulación de la solidaridad *intercomunitaria* o institución de los complejos cooperativos en correspondencia a las afinidades o complementariedades apelables entre sus miembros, con las consiguientes normas de

transferencias de recursos, tanto humanos como económicos, culminando con las reconversiones de resultados de interés común» (p. 41), siendo *«la divisa que preludia la experiencia cooperativa de Mondragón la de Actuar y no ganar, crear y no poseer, progresar y no dominar*» (p. 38).

El trabajo en el hombre tradicional vasco

A parte de la ética religiosa del trabajo en la burguesía protagonista de la industrialización vasca, en algunos estudios se han tratado de relacionar ciertos rasgos de la forma de ser del vasco tradicional y de su forma de vida con el trabajo y la actividad económica como son el valor del ahorro como algo vinculado a la vida en el caserío, los valores individualistas *versus* colectivistas y cooperativos, los valores de igualdad y el papel de la mujer en la economía doméstica tradicional vasca (Echeberría Monteberría, 1986).

El ahorro: en el hombre tradicional vasco el ahorro no parece estar vinculado a una ética religiosa determinada, como ocurría con la burguesía urbana, sino que tenía la función de mantener y mejorar el caserío incluso a costa de pasar por ciertas penurias y privaciones en la vida diaria. Hay que tener en cuenta que la casa es de suma importancia ya que el caserío es el lugar en el que converge el núcleo familiar que, desde un punto de visa económico, tendía a autofinanciarse. Este respeto a la casa parece estar ya recogido en los fueros y se proyectaba en los mitos como refugio contra los peligros. Aunque no se ha profundizado lo suficiente al respecto, la proliferación de la empresa familiar tradicional en el País Vasco también podría estar relacionada con esta relevancia de la familia y el caserío. Por ejemplo, en Guipúzcoa es bastante habitual esta figura del hombre bajado del caserío, aunque se puede encontrar por toda la geografía vasca, cuya empresa autofinanciada se convierte, como el caserío, en refugio de la familia, en la traducción a la empresa familiar del ahorro y la austeridad en el caserío (*Op. Cit*., pp. 1012-1013). Por supuesto, el ahorro no sería una característica distintiva en el hombre vasco actual, inmerso en la sociedad de consumo que, además, permite compatibilizar con ciertas dificultades el trabajo con la familia, compatibilidad que constituía la base del ahorro en la sociedad tradicional.

Individualismo vs. colectivismo: en cuanto al carácter individualista de los vascos o su tendencia al espíritu asociativo, lo que parece caracterizarle es una clara tendencia a la sociabilidad pero estando ésta unida al «recelo» (Echeverría Monteberría, 1986; pp. 1014-1015). Es decir, el hombre vasco no sería individualista o colectivista de forma simple sino que parece manifestar un *«espíritu individualista con capacidad de asociación»* (*Op. Cit*., p. 1014). En el plano del comportamiento social esta doble actitud se manifestaría por una tendencia a resolver los problemas por sí mimo y sólo si necesitara pedir ayuda o colaboración a otras perso-

nas siempre buscaría al amigo de confianza hacia el que no cabría reservas de ningún tipo.

Como explicación de esta reticencia inicial del vasco hacia el trabajo de tipo asociativo cabría hacer referencia a la *igualdad* a ultranza que ha existido tradicionalmente en la sociedad del País Vasco (*Ibid*.), y que podría tener una influencia determinante sobre la mentalidad de los vascos en relación al trabajo. Esta igualdad no sale de la nada, sino que se basa en el principio de *hidalguía universal* que permitía compatibilizar la condición de hidalgo con los oficios manuales y la práctica del comercio en casi todo el País Vasco, algo que era imposible en el resto del Estado y en muchos países europeos (Azaola, 1997; pp. 221-222). Aunque este principio fue abolido formalmente después de la revolución liberal, la influencia que sobre la mentalidad del trabajo haya podido ejercer este tipo de sociedad no estamental (todos hidalgos, todos iguales) ha de permanecer de alguna manera en la memoria colectiva de los vascos.

Sin embargo, siendo la igualdad un valor positivo en sí mismo, llevado hasta sus últimas consecuencias en el terreno laboral puede producir ciertas dificultades de adaptación a la organización a la hora de aceptar a la existencia de un líder o de una jerarquía y, por tanto, dificultar la plena integración en la empresa.

Por tanto, parece que el vasco tiende a la libertad individual, a hacer las cosas por si mismo, pero cuando por fuerza mayor debe de asociarse con otras personas para alcanzar sus objetivos buscará siempre al amigo de confianza con quien pueda establecer una relación de igualdad y sin jerarquías, a la persona hacia la que no tenga ningún recelo para llevar a cabo conjuntamente un trabajo de colaboración. Existen muchos ejemplos en toda la geografía vasca y, fundamentalmente, en Guipúzcoa de sociedades privadas que han existido bajo el nombre de una persona física de la cual sus compañeros y socios se fiaban plenamente, lo que también podría estar relacionado con la pujanza del movimiento cooperativo en este Territorio Histórico (Echeverría Monteberría, 1986; p. 1015). Esta coexistencia simultanea del individualismo y la sociabilidad en los vascos vendría reflejado en el plano público por un respeto al individuo y a su libertad pero matizado por una visión social y comunitaria del mismo. Una de las características del tejido económico vasco en comparación con otras comunidades humanas es el importante desarrollo de la Cooperativa como forma de organización empresarial, inicialmente en Guipuzcoa pero que hoy es igualmente importante en Vizcaya, Alava e incluso Navarra. Recordemos que donde posiblemente se plasma mejor la influencia de los principios democráticos del cooperativismo es en la «dirección participativa» de corte humanista (Rodriguez Fernandez, 1986).

La mujer en la economía tradicional: otro elemento social de gran relevancia para entender la repercusión en el trabajo de la forma de ser de los vascos es el papel que la mujer ha jugado tradicionalmente tanto en la

administración de la familia como en la adopción de determinadas decisiones económicas en su seno, sobre todo en las zonas costeras. Habría tres aspectos que podría justificar la importancia del papel económico tradicional de la mujer en la sociedad vasca (Echeverría Monteberría, 1986; pp. 1016-1017):

La práctica equiparación histórica a nivel jurídico de la mujer con el hombre, aunque en la realidad no haya sido total. Uno de los aspectos que corroboran esta importancia de la mujer en la economía tradicional vasca es el hecho de que en algunos territorios la institución del *mayorazgo* no tenía por que recaer en varón sino que podía también recaer en una de las hijas de la familia, lo que permitía a la mujer a llevar la troncalidad de la familia y dar el apellido a sus hijos.

La mujer ejerce funciones económicas muy importantes en la vida del caserío: lleva la administración de la casa, interviene en la compra-venta del ganado menor y vende en el mercado los productos de la huerta. El hombre se dedica al cultivo y al ganado mayor.

Tiene una posición arbitral o de liderazgo en algunos grupos familiares, lo que actualmente aun se puede observar en algunas importantes empresas.

2.8.2.2.2. *Las representaciones sociales del trabajo entre los vascos en la sociedad postindustrial*

La pluralidad actual de las formas de trabajo en la sociedad posmoderna y su papel relativo como agente de socialización, ahora en competencia con otras dimensiones de la vida social como la familia, el ocio y el consumo en general (Cerrato et al, 2003), junto con la inmigración que recibió el País Vasco en la época del desarrollismo industrial que tuvo lugar en todo el Estado desde finales de los 50 hasta el final de la dictadura (Martín; Martínez Shaw y Tusell, 1998), obligan a relativizar actualmente la aproximación a la cultura vasca del trabajo realizada en el apartado anterior en su doble vertiente relativa a la ética religiosa del trabajo en la burguesía industrial vasca y al comportamiento económico del hombre tradicional.

La transición que se ha dado en el mundo occidental de un tipo de sociedad industrial a una sociedad postindustrial con los cambios en el mundo de la economía y del trabajo y en la identidad de las personas que ello ha implicado, hace que actualmente sea más adecuado hablar de una pluralidad de representaciones sociales del trabajo entre los vascos que de una cultura vasca del trabajo.

Estudiar los significados del trabajo desde la óptica de la Teoría de la Representaciones Sociales (Depolo y Sarchielli, 1983) nos permite situar estos significados en un esquema interpretativo capaz de integrar tanto los aspectos cognitivos de los significados del trabajo a nivel individual con

las características del contexto social e interpersonal en que se inserta el trabajo como fenómeno multidimensional.

Podemos definir las representaciones sociales como *«...principios generadores de tomas de postura anclados en criterios socio-categoriales específicos...»* (Doise, 1986; p. 85), conceptualización que constituye una especificación de la definición que Moscovici realizó de dicho concepto en 1963 como *«...la elaboración de un objeto social por parte de una comunidad con el objeto de comportarse y comunicar...»* (p.251).

El estudio de las representaciones sociales implica adoptar una perspectiva interpretativa en la que necesariamente se han de tomar en consideración los elementos del contexto social en el seno de los cuales los individuos elaboran los significados que otorgan sentido a sus prácticas sociales y a sus experiencias cotidianas (Moscovici, 1981). En el caso del trabajo, los nuevos cambios socioestructurales y económicos a que ha dado lugar la globalización en la actual era postindustrial han afectado al trabajo dando lugar a nuevas prácticas de trabajo, la incorporación progresiva de la mujer al mercado laboral y un papel más relevante del ocio con una perdida correlativa de la función socializadora del trabajo y de su importancia en la construcción de la identidad (Viguer y Serra, 1998; Peiró y Prieto, 1996). Es absolutamente necesario tener en cuenta estos cambios en el mundo del trabajo para entender mejor y aproximarnos de forma eficaz a lo que el trabajo significa actualmente para los vascos desde su vida cotidiana, es decir, para aproximarnos a sus representaciones sociales del trabajo.

Las representaciones sociales constituyen una herramienta conceptual adecuada para estudiar la relación entre dichos cambios sociales y el significado de «trabajar» sobre la base de su análisis en distintas categorías sociodemográficas basadas en criterios en los que estos cambios sociales se reflejan en mayor medida como la edad, el género y el estatus ocupacional.

Las representaciones sociales son estructuras de conocimiento en las que podemos diferenciar, a nivel operacional, una actitud, que en el caso del trabajo sería el equivalente del concepto de *satisfacción* laboral, un campo representacional, un sistema socio-categorial y un conjunto de explicaciones y atribuciones de los fenómenos implicados, en nuestro caso el trabajo. Igualmente, el objeto representacional no es un objeto neutro, sino que es un objeto emocionalmente saturado que, en un contexto intergrupal, es capaz de modular la identidad y la autoestima de los miembros de un grupo (Cerrato, 1996).

Además de estas dimensiones de las representaciones sociales, en relación al trabajo también es posible considerar otras relacionadas con lo que se ha venido denominando como *significados del trabajo*, concretamente con la operacionalización que de este concepto se hace en el programa MOW (1987): centralidad del trabajo, funciones del trabajo (*valued*

working outcomes), metas laborales (*importance of work goals*), normas societales y satisfacción laboral. Todos ellos constituyen aspectos del significado del trabajo que pueden ser contemplados desde el modelo conceptual de las representaciones sociales.

Significados del trabajo comunes a todos los vascos

En cuanto a los significados del trabajo comunes a todos los vascos y navarros (Ayerbe y Buenetxea, 2000) parece ser que éstos dan más importancia al trabajo respecto a otros ámbitos de la vida que en países como Japón, Suecia y Estados Unidos (son datos de 1995), y algo más de la mitad considera el trabajo como lugar de realización, pero en combinación con otros ámbitos, aunque es mayor el porcentaje de los que aprecian el ocio como lugar de realización que el de los que consideran como tal al trabajo, incluso también en menor medida que en los países anteriormente citados. Del mismo modo, el ocio y los amigos son considerados valores más importantes en la vida en relación a la media europea, mientras que el trabajo se sitúa al mismo nivel (Elzo, 2002). En relación a los años 95-97 en al año 1999 la importancia del trabajo para los vascos y navarros ha disminuido y, sobre todo, pierden valor los siguientes aspectos del trabajo: estar bien considerado, poder utilizar la iniciativa y ajustarse a las propias capacidades. Aunque entre las características que aumentan en importancia se encuentran aspectos tales como «que sea interesante», con posibilidad de promoción y con responsabilidades, aumentan mucho más otras características relacionadas con el aspecto lúdico del trabajo y con su valor económico instrumental (*Ibid*.).

En cuanto a la organización del trabajo, los vascos y los navarros son los ciudadanos que menos libertad perciben en su trabajo para tomar decisiones en relación al resto de países europeos, lo que nos permitiría suponer que en el País Vasco y Navarra la forma de dirigir las empresas no es muy proclive a la participación. Los vascos y navarros parece que reclaman un estilo de dirección más democrático y participativo, ya que también piensan en mayor medida que el resto de los europeos que, en el trabajo, «primero hay que convencer» al empleado más que hacerle obedecer ciegamente las normas y los procedimientos, y esto parece que es así sobre todo entre las mujeres (Elzo, 2002). Esta posición de los trabajadores vascos y navarros parecer estar en consonancia con las nuevas formas de dirigir a las organizaciones que requiere la empresa moderna.

A la hora de buscar un trabajo vascos y navarros tratan de que este permita la realización personal y que exista una compatibilidad personal con los compañeros, pero cuando ya se tiene están dispuestos a sacrificar estos aspectos por la seguridad del puesto o el incentivo económico. En consonancia con ello, las características que se consideran más importantes en el trabajo ideal son, por orden de importancia, estabilidad, buen

clima y buen sueldo (Ayerbe y Buenetxea, 2000).

Posicionamientos específicos respecto al trabajo entre los vascos

Dentro de estos significados hacia el trabajo comunes a todos los vascos existen sin embargo posicionamientos específicos cuya variación está sujeta a las peculiaridades de pertencias sociales determinadas. Estas representaciones sociales específicas del trabajo en el País Vasco reflejan tanto el efecto *sociopsicológico* de la evolución de un modelo de sociedad industrial a otro postindustrial como el efecto de variables *psicosociales* en los distintos posicionamientos hacia el trabajo (Cerrato et al., 2003). A continuación describiremos el contenido de esas representaciones sociales y su variación en función de tres ejes o criterios sociocategoriales de gran trascendencia en relación al mundo del trabajo como son la edad, el estatus ocupacional y el género. Estas variaciones nos indican que, efectivamente, en la sociedad vasca postindustrial las representaciones sociales del trabajo son muy complejas y que existe una imagen muy difusa o heterogénea de lo que se entiende por trabajo, independientemente de que en la memoria colectiva de los vascos permanezcan algunos elementos de la ética y de la cultura tradicional del trabajo. Esta imagen difusa del trabajo parece esta asociada a una pluralidad de posicionamientos ante el trabajo correlativa con al diversificación de las formas de trabajo formalizado que existen en el actual mercado laboral, con una estructura paralela de variabilidad en distintos grupos y categorías sociales definidas por criterios como los anteriormente mencionados.

Los datos que se exponen a continuación son representativos de la población urbana de Vizcaya, pero creemos que podrían ser generalizables a cualquier población urbana del País Vasco o de todo el Estado, pues los cambios postindustriales no se han localizado solo en este Territorio Histórico sino que se ha tratado de un cambio global. No obstante, en algunos casos estos datos son confirmados por algunos estudios realizados con muestras representativas de la población de toda la Comunidad Autónoma del País Vasco y de Navarra (Ayerbe y Buenetxea, 2000; Elzo, 2002).

Representaciones sociales del trabajo entre los vascos en función de la edad

Los vascos socializados en un tipo de sociedad industrial, con más de 50 años, comparten una visión del trabajo de tipo *socio-identitario* que refleja una mayor importancia del trabajo como factor identitario, de realización personal y de estructuración de las relaciones sociales, frente al posicionamiento de tipo *económico-instrumental* y en el que son más importantes los aspectos *expresivos* y *sociales* que caracteriza a los sujetos más jóvenes, especialmente a los que tienen entre 18 y 30 años, socializados en un modelo de sociedad postindustrial y con una mayor presen-

cia de los valores postmaterialistas (Inglehart, 1991) lo que demuestra el efecto psicosocial de los cambios postindustriales en el trabajo sobre la identidad de los vascos

Sin embargo, en la imagen económico-instrumental del trabajo característica de las nuevas generaciones también se refleja cómo los valores postmaterialistas conviven en la sociedad postindustrial con una presión hacia el consumo generalizado: entre éstos también es característica, aunque parezca paradójico, la norma del trabajo como *obligación* y un prototipo del trabajo ideal en términos de *autorrealización* y *buen sueldo*, así como un estereotipo del trabajador fijo como una persona *con futuro*. El que los jóvenes vascos consideren el trabajo una obligación habría que entenderlo no en términos morales sino, más bien, en términos pragmáticos de generalización del consumo: es necesario «trabajar» para «consumir», y la posibilidad de que el consumo también esté sustituyendo paulatinamente al trabajo como fuente de identidad en la sociedad actual podría explicar que la *autorrealización* y el *buen sueldo* sean las dos características del trabajo ideal para los más jóvenes así como creer que el futuro de una persona está ligado a un trabajo «fijo». Las formas postmaterialistas de socialización en muchos casos están vinculadas con el consumo de bienes simbólicos (moda, música, deporte, arte, cultura, ocio, etc) y, por tanto, requiere de una cierta cobertura económica que sin el trabajo, como fuente de ingresos, no sería posible. Esto explicaría el porqué de esta importancia mayor de la función económica del trabajo para los más jóvenes a diferencia de los que ocurría una década atrás, pues a mediados de los noventa los jóvenes vascos (Cerrato, 1994) compartían, con respecto a finales de los ochenta (Elzo, 1990), una actitud más positiva hacia las características intrínsecas de la tarea y los aspectos de sociabilidad y de calidad del trabajo, en detrimento de su estabilidad y de su valor instrumental como fuente de ingresos, de acuerdo con la difusión de valores postmaterialistas en la sociedad vasca tal y como ocurrió en toda Europa en la década de los noventa.

Representaciones sociales del trabajo entre los vascos por estatus ocupacional

En cuanto a la variación del campo representacional en función del estatus ocupacional, los resultados indican la coexistencia de dos grandes grupos de representaciones sociales del trabajo entre los vascos: las de los sujetos parados frente a las de los sujetos que trabajan con cualquier tipo de contrato. En la imagen del trabajo que caracteriza a los *desempleados* la centralidad del trabajo es muy baja y sus funciones psicológicas y sociales son poco importantes, como cabría esperar de una situación de privación laboral, lo que probablemente esté relacionado con una crisis de identidad y con la busqueda de formas alternativas de socialización perte-

necientes al terreno del *no-trabajo* (ocio, familia, voluntariado, etc) que pueden sustituir al trabajo como elemento central de la identidad y cumplir sus funciones psicosociales. Esto se ve confirmado por un campo semántico del trabajo definido por aspectos instrumentales (*dinero*, *independencia*, *buen sueldo*), y estructurantes del tiempo (*horarios*), así como por su contribución a la autoestima, el bienestar psicológico (trabajo como *desarrollo personal*, trabajo ideal en términos de *autorrealización*, autoestereotipo del parado como alguien *desmotivado*) y la integración social (estereotipo del trabajador fijo como una persona *segura de sí* y con *futuro*).

También existen claras diferencias en los posicionamientos ante el trabajo entre los vascos que trabajan en función del tipo de contrato. Entre los *trabajadores temporales* la imagen del trabajo se asemeja en ciertas dimensiones a la específica de los parados: tanto trabajadores temporales como parados vinculan el trabajo con sus aspectos *organizacionales* más que otros tipos de trabajadores, y en ambos casos la centralidad *absoluta* es baja y las funciones *psicológicas* y *sociales* del trabajo poseen una importancia menor, lo que en este caso habría que interpretar como debido no a la ausencia de empleo sino a su precariedad.

Sin embargo, parados y trabajadores temporales se hallan polarizados en cuanto a la norma del trabajo como derecho: mientras los parados son los que más consideran el trabajo como *derecho*, los trabajadores temporales son los que menos lo consideran como tal. Esta polarización también se da en las categorías semánticas de *realización personal* e *independencia/estabilidad* ya que mientras los parados ostentan la máxima puntuación por encima de la media en estas categorías los trabajadores temporales tienen la mínima.

En un lugar contrapuesto se encuentra la imagen del trabajo que comparten los trabajadores *autónomos,* para quienes los aspectos de *realización personal* del trabajo así como sus funciones psicosociales son muy importantes, además de tener el mayor grado de satisfacción laboral, en detrimento de los elementos estructurales y organizacionales del trabajo, lo que estaría reflejando la inexistencia de una estructura organizacional jerarquizada definida formalmente para el desempeño del trabajo.

Por otra parte, el posicionamiento ante el trabajo de los trabajadores *sin contrato* refleja el efecto de una fuerte necesidad de trabajar independientemente de las características del trabajo y de sus condiciones formales de desempeño, pues, aunque su satisfacción laboral es la más baja respecto a los otros tipos de trabajadores y tampoco evidencia prototipo alguno de trabajo ideal, estos trabajadores manifiestan la centralidad *absoluta* más alta.

Por último, parece ser que los trabajadores *estables o fijos* comparten una imagen *standard* del trabajo carente de un contenido específico que los caracterice. Aparte de definir el trabajo ideal en mayor medida que el resto de trabajadores en términos de *buen horario* y *tiempo libre*, son suje-

tos con una satisfacción laboral más elevada que la de los trabajadores sin contrato y los temporales, pero inferior a la de los autónomos; la centralidad absoluta y la importancia de las funciones psicológicas y sociales del trabajo se sitúan exactamente en la media; no tienen puntuaciones diferenciadas en casi ninguna de las categorías del campo semántico asociado al trabajo; y en los estereotipos de trabajadores fijos, temporales y parados puntúan casi siempre en torno a la media. Esto puede comprenderse mejor si tenemos en cuenta que una de las condiciones de las que habla Moscovici (1961/1976) para que en un grupo de individuos se manifieste la emergencia de una representación social es la *presión a la inferencia* que fuerce en los individuos el funcionamiento de las operaciones mentales y la comunicación, junto con la *focalización* en una relación específica con el objeto y las *dispersión de las informaciones* acerca de él. La ausencia de esta presión a la inferencia para tener una imagen diferenciada del trabajo en los trabajadores fijos es lo que podría explicar la inexistencia de la misma. Obviamente el trabajo ha de ser una cuestión de gran importancia en la vida de funcionarios y otros trabajadores fijos, por razones instrumentales y de otro tipo, pero probablemente su estabilidad laboral produzca a nivel representacional una imagen del trabajo poco definida a diferencia de los trabajadores autónomos, eventuales y sin contrato y, por supuesto, de los desempleados, quienes manifiestan posicionamientos específicos muy bien definidos hacia el trabajo.

Por tanto, estos resultados reflejan que los distintos posicionamientos ante el trabajo entre los vascos también están sujetos a variación en función de la experiencia laboral o estatus ocupacional de los individuos, es decir, de la existencia o no de una práctica social de trabajo y de la forma en que ésta es definida formalmente a nivel contractual, con todo lo que ello implica para las prácticas de trabajo.

Representaciones sociales del trabajo entre los vascos en función del género

En cuanto al género se refiere, los resultados indican que la posición de las mujeres vascas respecto al trabajo refleja una imagen basada en la *autoafirmación de la identidad*, mientras que la posición de los hombres, caracterizada fundamentalmente por una mayor satisfacción laboral unida a una menor centralidad relativa, nos habla de una imagen del trabajo como *fuente de satisfacción*. Para las mujeres el trabajo es algo mucho más relevante que para los hombres al relacionarlo en mayor medida que éstos con la *independencia* y la *estabilidad*, lo que podría interpretarse como una búsqueda de igualdad e independencia, es decir, de identidad social positiva a través de su incorporación al mundo del trabajo remunerado fuera del hogar para así lograr una equiparación social y una independencia respecto a la categoría de género contrario. La posición de las

mujeres vascas se caracteriza también por una mayor presencia de los aspectos racionales (*estructuración del tiempo*, *jerarquía*) y negativos del trabajo (*estrés*), y una mayor centralidad que, sin embargo, está unida a una menor satisfacción laboral con respecto a los hombres, lo que representa una constante tanto entre las mujeres del País Vasco y Navarra como entre las de los principales países europeos (Elzo, 2002). Esta menor satisfacción laboral de las mujeres podría interpretarse como un indicador del esfuerzo que para la mujer puede suponer su incorporación plena al trabajo, como medio para obtener independencia y estabilidad, sin abandonar del todo las tareas domésticas, la familia y, en general, su vida privada, tal y como algunos estudios parecen indicar (Pérez-Agote, 1995; Giovannini, Goriup y Cerrato, 2004), o también como una consecuencia de la desigualdad laboral (Viguer y Serra, 1998).

La posición de afirmación de la propia identidad de las mujeres vascas frente a los hombres en cuanto al trabajo se refiere, buscando en este contexto social la equiparación con éstos a través de la independencia y estabilidad que puede proporcionar el trabajo, vendría confirmada por un prototipo del trabajo ideal definido en mayor medida que los hombres en términos de *buen sueldo/buenos compañeros* y de *autorrealización personal*, una mayor importancia de las funciones *psicológicas* y *sociales* del trabajo, así como de sus dimensiones tanto *expresivas* como *instrumentales*. En adición a esto, las mujeres tienden a definir el estereotipo del trabajador fijo como una persona *con futuro*, es decir, en términos normativos de realización personal, mientras que los hombres tienden a definirlo como una persona *contenta*, es decir, en términos emocionales (Cerrato et al., 2003), además de dar más importancia al trabajo en su vida (Ayerbe y Buenetxea, 2000).

Todo ello parece confirmar que el posicionamiento de las mujeres en las representaciones sociales del trabajo estaría relacionado con una de las opciones de las que habla Tajfel (1981) como estrategia conductual para mantener una identidad social positiva: la movilidad social hacia el grupo objeto de comparación respecto al que se produce una disminución de la autoestima. En este caso no es posible la movilidad por razones de sexo biológico, pero si es posible la igualdad a través de la reivindicación social y el ejercicio de la incorporación de la mujer al trabajo. Es decir, es posible la *movilidad socio-profesional* y en esta posibilidad es donde se ancla la imagen que las mujeres vascas tienen del trabajo.

2.2.8.2.3. *Implicación de las representaciones sociales del trabajo entre los vascos para el compromiso organizacional*

No parece que podamos hablar de una cultura del trabajo homogénea e inequívoca característica de los vascos en el contexto de la actual sociedad postindutrial. Mas bien lo que parece existir en la sociedad vasca es

un conjunto de actitudes y de significados a nivel colectivo dentro del que es posible detectar posicionamientos específicos hacia el trabajo en función de parámetros como el género, la edad o la experiencia laboral, y en los que tal vez se manifiesten ciertos elementos ligados a una cultura tradicional y una ética del trabajo pertenecientes a épocas anteriores presentes en la memoria colectiva.

Por lo dicho en el apartado anterior, para los vascos el trabajo sigue siendo una de las parcelas más importantes de su vida, pero esta importancia ha ido disminuyendo y hoy en día tiene que compartir su relevancia como agente de socialización con otras dimensiones de la vida de las personas como el ocio, la familia o los amigos. En consonancia con ello, aumenta la valoración de los aspectos económico-instrumentales y lúdico-sociales del trabajo en detrimento de los aspectos de crecimiento personal, autorrealización y utilidad social.

En cuanto a la adecuación de las actitudes comunes a todos los vascos hacia el trabajo y de sus representaciones sociales específicas en función de distintos criterios de segmentación social para potenciar el compromiso con la organización podemos concluir lo siguiente:

A nivel de *funcionamiento organizacional*, los vascos son los europeos más partidarios de un sistema de trabajo democrático y participativo, evaluando muy negativamente los sistemas de gestión tradicionales basados exclusivamente en el acatamiento de la norma y la jerarquía. A este respecto, ello podría ser la manifestación de ese valor de igualdad presente en el vasco tradicional que favorece el trabajo asociativo de las personas, sobre la base de una confianza recíproca que elimine todo posible recelo y posibilite la colaboración para lo consecución de las metas individuales. Por ello, la estructura organizacional, aparte de la formula cooperativa, que mejor puede favorecer que el trabajador vasco se implique en conductas de ciudadanía organizacional (Organ, 1990) y se identifique con los objetivos y éxitos de la empresa es aquella que se basa en los grupos autónomos o semi-autónomos de trabajo (Ayestarán y Cerrato, 1996; Gil Rodríguez y García Saiz, 1996).

Los *jóvenes* vascos tienen una imagen del trabajo de corte *económico-instrumental*, por lo que, aun interesándoles los aspectos expresivos y sociales del trabajo, su meta laboral fundamental es el dinero, lo que puede favorecer relativamente poco el compromiso con la organización.

Los vascos de *mediana edad* y de *más de 50 años* tienen una imagen *socio-identitaria* del trabajo, lo que parece que es debido más a que han sido socializados en el contexto de una sociedad industrial en la que el significado y las funciones del trabajo eran otras a las que predominan en la actual sociedad postindustrial, que a una mejora en las características del puesto de trabajo con respecto al empleo juvenil. Sea como sea, en esta imagen del trabajo se busca fundamentalmente la realización de la

identidad personal y la utilidad social, aun sin desdeñar los aspectos económicos del trabajo.

Los trabajadores vascos *autónomos* tienen una imagen del trabajo muy vinculada con la realización personal y con sus funciones psicosociales, además de manifestar el mayor grado de satisfacción laboral frente a otro tipo de trabajadores, lo que parece correlacionar con la inexistencia de una estructura organizacional jerarquizada definida formalmente de forma estable para el desempeño del trabajo. Ello constituye un argumento más a favor de la flexibilidad organizativa, el trabajo cooperativo y el liderazgo democrático para fomentar el compromiso organizacional de los trabajadores.

La *mujer* vasca es quien mejor nos garantiza el establecimiento de un contrato psicológico con la organización, pero ello habría de ser así en condiciones de igualdad con respecto al hombre. Efectivamente, la mujer vasca manifiesta una imagen del trabajo como *autoafirmación de su identidad* con una gran capacidad de compromiso con la empresa basada en la alta centralidad del trabajo en su vida y en la búsqueda de colaboración entre compañeros, y ello aun sin renunciar a su vida privada y familiar, con el consiguiente aumento en el nivel de estrés y la disminución de su satisfacción laboral en comparación con el hombre. Como ocurría con el valor de la igualdad entre los vascos y su traducción en el rechazo a la jerarquía dentro de la empresa, también esta capacidad de la mujer vasca para su compromiso con la empresa podría estar vinculada con la cultura tradicional vasca del trabajo, concretamente con la función económica de la mujer dentro de la familia y el caserío.

2.8.3. *Los sistemas de regulación social: las relaciones laborales*

2.8.3.1. Los sindicatos en relación a la participación

El papel que desempeñan los sindicatos en relación a la participación está, en general, insertado en un contexto más amplio como es el definido por el modelo de relaciones laborales dominante.

La literatura clásica sobre relaciones laborales entiende que en el área de los países europeos del mediterráneo occidental éstas se desarrollan, principalmente, en un ambiente conflictivo. Dicho de otra manera, la tendencia general en las relaciones laborales de nuestro entorno está marcada por la discusión de las condiciones de trabajo en el marco de los cauces de la «participación formal» (ver tabla xx) y, más concretamente, en el ámbito de la negociación colectiva.

Así, España se encuentra en una situación en la que los sindicatos no han sido capaces de condicionar niveles importantes de participación en las principales decisiones de las empresas, las instituciones adolecen de la falta de tradición democrática —elemento que favorece la implantación de

sistemas de gestión participativos—, ni la Administración ha forzado una legislación que se comprometa abiertamente con una participación que vaya más allá de la propia participación formal (Albalate, 2001;102).

Tabla 2.3

Fórmulas de participación en la empresa

Participación formal (Democracia organizativa)	— Representantes trabajadores (CCEE...). — Negociación colectiva. — Dcho. información. — Fórmulas jurídicas de participación (cooperativas, co-gestión, autogest...).
Participación informal (Dirección participativa)	— Hacer (o no). — Consulta, diálogo, regoc. R-T. — Mecanismos, recep./implant. Sugerencias. — Establecimiento objetivos. — Adopción decisiones. — Responsabilizar (1 o varios procesos). — Desarrollo de cultura empresarial. — Calidad total.
Otras formas de participación (P. financiera)	— Participación en la propiedad. — Participación en beneficios.

En este orden de cosas, la CAPV no es ajena a esta situación y entre los sindicatos más representativos no parece existir una sensibilidad muy proclive hacia la participación *amplia* de los trabajadores. Como indica Javier San José (2003): en los casos de ELA/STV y LAB no se conocen posicionamientos claros sobre dicha cuestión; la UGT considera la participación de los trabajadores como algo no prioritario y siempre postergado a la resolución de problemas de mayor calado, como pueda ser la precariedad en el empleo, mientras que, para ESK/CUIS, la participación que no conduzca a un cambio del Sistema Económico en el que estamos sumidos resulta falaz. Únicamente CCOO parece tener un posicionamiento más favorable hacia la participación, siempre y cuando, ésta abarque la participación financiera, en la gestión y en la toma de decisiones.

Algunos autores (i.e. Aragón, 2003;50) sostienen que si los sindicatos, como institución, no están involucrados en un proyecto de participación que exceda los límites de la «participación formal», ofrecerán resistencia

y si éstos tienen suficiente ascendiente sobre el colectivo de trabajadores, tarde o temprano, harán fracasar la iniciativa.

Pero, ¿por qué no entran los sindicatos en el juego de la participación en un sentido *amplio*?

Una de las posibles explicaciones estriba en que las reticencias sindicales están relacionadas con la *falta de confianza* entre los interlocutores de las relaciones laborales. Este hecho es especialmente cierto en el caso de aquellas empresas en las que las relaciones laborales han sido tradicionalmente conflictivas y, en este contexto, los gestos novedosos —y desconcertantes— de cualquiera de las partes, como pudiera ser la propuesta de implantación de un plan de participación, son interpretados desde el recelo.

Desde otro punto de vista, los sindicatos han considerado que la participación supone una *pérdida de la autonomía* de éstos en la defensa de los intereses de los trabajadores, al tiempo que se produce una *integración de los trabajadores en la dinámica de intereses del empresario*[28]. Dentro de esta lógica se encuentra la reacción sindical al modelo directivo de Relaciones Humanas. Tal y como ilustra Ismael Quintanilla (1988; 20-ss.), la participación desde este prisma se contempla como una herramienta que pone en marcha la dirección empresarial con la finalidad de mejorar la cooperación y satisfacción de los empleados al tiempo que limitar la resistencia de éstos a la autoridad formal.

Alargando este enfoque en torno a la introducción de iniciativas participativas, autores como Russell (1988;382) sostienen que los directivos impulsan la participación para *mantener a los sindicatos alejados de los empleados*. Ahora bien, esta forma de actuar puede generar efectos contraproducentes; a saber: si los sindicatos se sienten excluidos, supondrán en buena lógica que existen motivos que se les ocultan, como eliminar empleos, cambiar las condiciones de trabajo o reducir su influencia, que inducen a los directivos a apartarlos del proceso (Heckscher, 1993; 225-268).

Estos planteamientos, no obstante, hacen aflorar ciertos niveles de ambigüedad y conflicto de identidad en las organizaciones sindicales[29]. De un lado está la reprobación de los sindicatos a la introducción de sistemas de gestión que pretendan una cierta alienación ideológica de los trabajadores, una mayor integración de éstos y de sus representantes en las decisiones de las empresas, al tiempo que la eventual generación de estructuras paralelas de representación de los trabajadores ante la dirección (coordi-

---

[28] Como señala A. Jeanson: «si existe una expresión capaz de provocar una condena unanánime por parte de los sindicatos es la palabra «integración». *«Integración» es toda medida, todo procedimiento, toda institución dentro de la empresa, de la profesión, del país, que tiende a atar el sindicalismo en la empresa»*, citado en OIT (1981), *Participación de los trabajadores en las decisiones de la empresa*, OIT. Ginebra.

[29] Sobre este particular, *cfr.* Durand, C. (1979; 123 y ss.), o Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo (1988, 34).

nadores de grupos de mejora, líderes de minifábricas, etc.) que podrían suplantarles en parte de su quehacer. De otro, visto que muchas de estas iniciativas se saldan con palpables mejoras en el contenido del trabajo y, eventualmente, en las condiciones de mismo —cuestiones bien vistas por la base social de las empresas— no les queda más remedio que practicar la anuencia, aunque sea pasiva, en relación a algo contra lo que difícilmente pueden oponerse ante sus representados[30].

En todo caso, da la sensación de que este enfoque está centrado en un mundo laboral ajeno a los cambios que, de manera progresiva e imparable, se están sucediendo en el entorno empresarial. En este contexto, plantea André Gorz (1997; 20) *«es preciso cambiar de utopía, porque mientras permanezcamos prisioneros de lo que se viene abajo, seguiremos siendo incapaces de percibir el potencial de liberación que la actual mutación contiene y de sacar partido de dicho potencial imprimiendo su sentido a esta mutación»*.

De esta manera, los agentes sociales, van a tener que plantearse cuestiones que hasta ahora no se habían planteado en las relaciones laborales definiendo, entre otros, nuevos criterios de racionalidad económica y nuevas estructuras de motivaciones hacia la iniciativa personal y hacia la acción colectiva que redunden en el planteamiento de enfoques alternativos en los modelos de apropiación y organización de la producción[31]. Un buen ejemplo de este cambio es el experimentado en las relaciones laborales del sector de automoción, siempre puntero en la introducción de técnicas avanzadas de gestión, en el que los sindicatos, a través de los comités de empresa, pasan de ejercer de *«caja de resonancia de los trabajadores»*, a participar en importantes decisiones relativas a la organización empresarial representando una *«adaptación estabilizadora importante de las formas de representación de la gran empresa moderna y descansando, por tanto, en el interés bien entendido de todas las partes»* (Kern, H. y Schumann, M., 1988: 127).

Poco a poco, por tanto, está calando entre los sindicatos un enfoque diferente sobre la participación, aunque todavía es incipiente y minoritario en nuestro entorno. Desde esta perspectiva, los sindicatos pasarían a jugar un papel proactivo en la definición e implantación de sistemas participativos, siempre y cuando la involucración de los sindicatos en la implantación de los proyectos de participación esté relacionada con el favorecimiento de los intereses de sus miembros en orden a la consecución de: mayores beneficios económicos, mejoras en los niveles de estabilidad en el empleo; o mejores condiciones de trabajo (Cressey *et al*, 1988). Así, la

---

[30] Esta contradicción queda manifestada en Hermel, P. (1990; 235 y ss.), donde se plantean las diferentes posiciones de los sindicatos franceses frente a la elaboración de un Proyecto de Empresa basado en la gestión participativa.

[31] Tezanos, J.F. (2001;249).

participación, desde esta nueva dimensión, será valorada por los sindicatos en función de la incidencia que potencialmente se le atribuya en relación con estas preocupaciones.

En países como Francia se están viendo posicionamientos claros por parte de algunas de las principales centrales sindicales en torno a este planteamiento. Así, el 45º congreso de la CFDT en el 2002, con el reemplazo de Nicole Notat por Francois Chérèque como secretario general de la 1.ª confederación sindical francesa, marca una continuidad y consolidación de un sindicalismo que se proclama cada vez más abiertamente «reformista» y de «proposición» y no teme firmar acuerdos de empresa o nacionales sobre la reducción u organización del tiempo de trabajo para preservar el empleo. Esta posición y la búsqueda de soluciones a los grandes problemas como la Seguridad Social y la financiación del retiro de los trabajadores, le ha forjado una imagen positiva entre éstos y le ha permitido izarse a la primera posición recuperando terreno al sindicato CGT que, históricamente había sido mayoritario. Sindicato éste que, en su 47 congreso confederal en marzo del 2003, continúa reclamándose de la «lucha de clases», pero que reconoce sus dificultades para mantenerse en una posición únicamente reivindicativa y de lucha. De hecho, la CGT ha emprendido, sin decirlo, un giro hacia una mayor flexibilidad y disposición a la «propuesta», bien que «la participación de los trabajadores» sigue siendo para esta central un tema tabú.

Dentro del ámbito del Estado español se comienzan a vislumbrar, también, posicionamientos sindicales alineados con esta idea. Así, señalaremos los postulados de la UGT de Catalunya (Rangil, 2003). Esta central, en su último Congreso, hace una apuesta estratégica en torno a cinco valores (personas, formación, los órganos de representación, la tecnología y la innovación) en los que entronca la participación. Desde su análisis, en el actual contexto, donde se evidencia un cierto deterioro del empleo y del modelo de empresa, la participación se concibe, más que como una reivindicación sindical, como una necesidad empresarial. Es por ello, que apuestan por una mayor participación de los trabajadores en la empresa, canalizada desde la negociación colectiva, y tendente a la consecución de objetivos comunes a la empresa y los trabajadores. En especial, se señala que la participación se plantea *«como condición para la implantación de sistemas de innovación y mejora de la calidad, y en particular, en relación a: la gestión preventiva del cambio; la negociación de la flexibilidad; la mejora de la organización del trabajo; y, la gestión de la competitividad»* (*op. cit.* p. 36).

¿Llegará, poco a poco, este planteamiento a calar en la mayoría sindical o se tratará, más bien, de una visión minoritaria y excéntrica que no conseguirá generar una dinámica de movimiento hacia la introducción de las centrales sindicales en una mayor interacción participativa con la empresa?

2.8.3.2. Los empresarios ante la participación

El papel de los empresarios en relación a la introducción de sistemas de gestión participativos es incuestionable. El empresario, o sus representantes, en su calidad de líder formal de la organización y en el ejercicio de la función de Dirección Empresarial juega un papel preponderante como agente desencadenante de los cambios en la empresa.

No se dispone de datos recientes sobre la implantación de la participación en las empresas de nuestro entorno pero, si se descuenta el colectivo de empresas catalogadas como referentes, cuyas prácticas de gestión participativas están documentadas[32], así como un grupo entre las empresas cooperativas, en las que por filosofía y cultura empresarial existe un mayor acercamiento a esta dimensión de la gestión, la extensión de la participación «plena» entre las empresas vascas es bastante reducida.

Nos podemos apoyar en algunos datos referentes a un estudio efectuado por el Gobierno Vasco[33] para inferir actitudes empresariales hacia la participación en la CAPV[34]. Así, se puede colegir que existe manifiesta reticencia por avanzar en los aspectos relativos a la participación financiera[35], aún contando con ayudas del Gobierno Vasco[36] y, a tenor de los datos de la encuesta, no parece que otro tipo de iniciativas de participación cuenten con un gran predicamento entre las PYME. ¿Desinterés, temor, incapacidad?

Parece existir un mayor acercamiento a la participación formal (legislada)[37] y a las formas de participación del trabajador en la empresa rela-

---

[32] Cluster del Conocimiento (1997, 1998, 1999, 2003, 2005), *Empresas avanzadas en gestión*.PMP. Bilbao.

[33] Beti, I. (2003; 81-107).

[34] El Gobierno Vasco para impulsar su Plan de Participación realizó un estudio previo entre las empresas ajenas al sector de Economía Social de menos de 50 trabajadores de la CAPV dividido en dos fases: la primera, tendente a detectar el interés de las PYME en el Plan y, la segunda, en la que se identificarían empresas dispuestas a entrar en el programa y, por otro lado, se caracterizarían las empresas en las que se había producido la participación financiera. Tras enviar una carta de presentación, contactar con las empresas de la muestra telefónicamente para anunciar la investigación y enviar posteriormente el cuestionario, sólamente respondió el 30,45%, del cual un 68,3% manifestaba su interés por conocer el planteamiento de ayudas del Gobierno, entre las cuales un 33,9% admitió haberse planteado en alguna ocasión la participación en el capital de la empresa por parte de los trabajadores. De un conjunto de 2096 empresas informadas telefónicamente, 1.649 a las que se les envió un resumen con las conclusiones del informe, y 371 encuestadas solo seis plantearon la posibilidad de introducir medidas de participación de los trabajadores en el capital de la empresa en el corto plazo.

[35] Este fenómeno no es privativo del País Vasco. Jeffrey Pfeffer (1998; 90) justifica que una política que aliente una participación tan amplia es infrecuente en los EE.UU.

[36] El Gobierno Vasco ofrece subvenciones a las siguientes actividades:

a) Realización de diagnósticos sobre el grado de participación de los trabajadores en la empresa.
b) Gastos generados a la empresa como consecuencia de la suscripción de las acciones.
c) Suscripción de acciones por parte de los trabajadores.
d) Elaboración de un Plan de Participación de los trabajadores/socios en empresas de Economía Social.
e) Realización de actividades de investigación, formativas y divulgativas en materia de participación de personas trabajadoras.
f) Transformación de empresas que no sean de Economía Social en entidades de Economía Social.

[37] Señalar que la inmensa mayoría de los asalariados de la CAPV disponen de convenios sectoriales o de empresa actualizados (Consejo de Relaciones Laborales (2001).

cionadas con las propuestas por los modelos de calidad en boga (ISO, EFQM, etc.), que a la participación financiera, muy poco desarrollada entre las PYMEs del país (*cfr.* Beti, 2003;91).

En este hecho incide, en buena medida, la coyunturalidad económica, o dicho de otra manera, se demuestra que la participación «financiera» adquiere mayor relevancia en los momentos de recesión y crisis económica, en los que se demanda un mayor compromiso de todos los grupos de interés en la organización, mientras que la participación «informal» cobra mayor impulso en épocas de bonanza, en las que se tiende a producir un mayor desarrollo de las actividades relacionadas con la calidad en orden a mejorar la posición competitiva ya que, como es sabido, «la calidad es cosa de todos». La participación «legal» es estructural[38]. La legislación laboral vigente establece los cauces y límites de la misma.

Vista esta situación, cabe preguntarse: ¿qué es lo que está sucediendo para que el empresario no entre de una manera más activa en el juego de la participación? Probablemente, ésto esté mediatizado por la relación coste/beneficio percibida por éstos. A la sazón, los costes inducidos por estas iniciativas tienen un mayor peso en su decisión que los beneficios esperados.

De un lado, y en relación a la participación financiera, diferenciaremos la argumentación entre sus dos principales variantes genéricas; a saber: participación en la propiedad y participación económica en el rendimiento empresarial.

En relación a la participación en la propiedad, el principal problema que se podría aducir es el temor a la pérdida de poder de decisión y control por parte del empresario y/o de los accionistas.

El caso concreto de las críticas a los modelos de cogestión y de participación de los representantes de los trabajadores en los consejos de administración, aunque ésta sea minoritaria, está profusamente ilustrado en el documento de la OIT sobre la participación de los trabajadores en las decisiones de la empresa[39]. Sintetizando, se podría decir que las organizaciones empresariales aducen que:

— los trabajadores no están generalmente formados para adoptar decisiones directivas;
— estas iniciativas suponen una pérdida de eficacia y de agilidad en la adopción de las decisiones;
— se puede producir una pérdida de confianza de *stakeholders* internacionales en la empresa;

---

[38] El papel de los sindicatos (art. 7) y la negociación colectiva (art. 37.1) están reconocidos como derechos constitucionales y la regulación y desarrollo de los mismos queda recogida en el Estatuto de los Trabajadores.

[39] *Op.cit.* capítulo 3.

— puede derivar en una merma de la autoridad de los mandos intermedios ante los sindicatos;
— se puede producir la posibilidad de que los sindicatos representen exclusivamente los intereses de unos determinados asalariados, perdiendo la visión de bien común de la sociedad;
— se compromete el derecho a la propiedad;
— la negociación colectiva se desvirtuaría por estar los representantes de los tabajadores presentes en las dos partes de la mesa;
— no está claro que la participación de los trabajadores en la dirección empresarial esté correlacionada con mejoras en la productividad o en el clima laboral.

Cuando se trata de las diferentes modalidades existentes en relación a ofrecer acciones u opciones sobre acciones a los empleados, más allá de las dificultades técnicas de estos procesos y los vaivenes más o menos aleatorios de la bolsa —que escapan del manejo de la empresa y de sus empleados—, en países como EE.UU. se ha constatado que existe una fuerte tendencia entre los empleados a liquidar las acciones al de poco tiempo de recibirlas o de ejercitar las opciones de compra, con lo cual el efecto implicador perseguido queda bastante limitado (Arthur Andersen;1998), siendo éste un argumento que retrae a los empresarios a introducir estas prácticas.

En cuanto a la participación económica en el rendimiento empresarial, a diferencia de la anterior forma de participación, cuenta con un predicamento mayor entre los empresarios, si bien, se aduce a veces que, gracias a la buena marcha de la empresa, los trabajadores participan de su prosperidad a través de empleos más seguros, retribuciones mayores y mejores condiciones de trabajo (Albizu, 1997;102). En cualquier caso, la variabilización de los salarios en función directa de la consecución los objetivos y/o resultados está ampliamente implantada entre los directivos y progresa poco a poco entre los empleados, considerándose un buen instrumento para alinear el desempeño con las metas de la empresa. Por ello, los empresarios, estarían dispuestos a incrementar esta línea de actuación que encuentra en los sindicatos un factor de limitación.

La participación en beneficios, aunque se demuestra (Dolan, Schuler y Valle (1999; 269) que está relacionada con mejores resultados en indicadores económicos de las empresas que la utilizan, plantea desde el empresariado la dificultad de relacionar el desempeño individual con unos resultados colectivos —empresariales— en los cuales no se sabe a ciencia cierta cómo ha podido influir cada trabajador con su aportación.

En relación a la introducción de la participación «informal» se detectan frecuentemente reticencias provenientes de los directivos derivadas de los riesgos percibidos ante los cambios que supone la introducción de sistemas de gestión participativos Lawler III, E.E. (1989; 26-31). Este hecho

se manifiesta en la incapacidad percibida por éstos para definir su nuevo rol en la organización acompañada de la sensación de falta de control generada por las nuevas prácticas, así como las dificultades que en muchos casos encuentran para introducir por sí mismos cambios en organizaciones en empresas cuya cultura y/o propiedad son netamente tradicionales (Aragón, 1998;118).

En otro sentido, está claro que este tipo de participación tiene una serie de condicionantes intrínsecos, como son, el tiempo y coste inherentes a la misma, que muchas veces no se está dispuesto a asumir. La participación «informal» exige la implantación de una determinada metodología de trabajo, que frecuentemente no se domina y, más allá de esto, una cultura de trabajo netamente distinta a la dominante en las formas tradicionales de organización —que se rechaza—. Este aspecto entendemos que es, al menos, controvertido puesto que las últimas generaciones de gestores se han formado —tanto en pregrado, postgrado y en la propia empresa— en conceptos y técnicas de gestión que apuntan hacia las bondades de las dinámicas de la participación al tiempo que pertenecen a una sociedad cuyos valores democráticos están más asentados que los dominantes hasta hace pocas décadas.

La participación «legal», por estar institucionalizada, no recibe críticas en sí misma por parte de las empresas, ahora bien, de manera más o menos implícita se suelen producir por parte de algunos empresarios maniobras para limitar su eficacia, como pueden ser: desconcentración productiva hacia zonas en la que la regulación laboral y/o el control sindical es menos severo; recurso a trabajadores sujetos a modalidades contractuales que no están eficazmente cubiertas por la acción sindical (autónomos, teletrabajo, subcontratas, ETTs, etc.); especialmente, en las pequeñas empresas y micropymes, ignorar el fenómeno de la participación legal hasta que ésta no es exigida por parte de los trabajadores, etc.

ANEXO I: GESTIÓN DEL PROCESO DE CAMBIO

El proceso de cambio, desde una perspectiva de gestión, debe tener presentes los siguientes pasos de acuerdo con la ampliamente aceptada propuesta efectuada por Kotter (1997 y 2001).

1) *Crear la sensación de necesidad del cambio* —y que éste debe afrontarse rápidamente—. Consiste en examinar el contexto en el que se desenvuelve la organización e identificar los elementos que van a incidir en la competitividad de la misma.
2) Conseguir *generar una coalición fuerte* entre los principales grupos de interés de la organización que promueva el cambio. Consiste en crear un grupo lo suficientemente robusto para impulsar el desarrollo del cambio.

3) *Establecer una visión* sobre a dónde se quiere ir. La visión actúa como motor del cambio[40]. Asimismo, en esta fase se establecerán las estrategias para desarrollar la visión.
4) *Comunicar la visión* por todos los medios posibles. Consiste en hacer extensiva al resto de la organización la necesidad de cambio detectada y sus razones así como la visión y las estrategias que se seguirán para afrontarlo.
5) *Potenciar a otros para que pongan en práctica la visión*. Consiste en modificar los elementos (estructuras, personas, sistemas, procesos...) discordantes con la visión y promover acciones no tradicionales alineadas con la visión.
6) *Establecer indicadores de gestión* adecuados; *Iniciar los proyectos de cambio con actuaciones que den frutos rápidamente;* y, venderlos bien. Se trata de planificar las actuaciones que puedan generar, a corto plazo, mejoras visibles en los resultados y ponerlas en práctica. Asimismo, establecer sistemas de compensación adecuados en relación a los cambios realizados. Comunicar resultados.
7) *Consolidar las mejoras e iniciar nuevos cambios.* Basándose en la credibilidad obtenida reforzar las iniciativas de cambio con la acometida de nuevos proyectos. Si es el caso, modificar sistemas, estructuras y políticas para lanzar nuevos proyectos. Informar, formar promover empleados que puedan poner en marcha la nueva visión.
8) *Institucionalizar nuevos métodos*. Articular conexiones entre los nuevos comportamientos y los resultados positivos de la empresa. Establecer métodos para asegurar el desarrollo del liderazgo.

ANEXO II. EL RECONOCIMIENTO Y EL REFUERZO POSITIVO COMO MEDIO DE LA PARTICIPACIÓN. EFICACIA Y EFICIENCIA DE LA PERSONA

1. **Introducción. Persona y reconocimiento**

Las Personas como seres biológicos que somos, necesitamos sentir *reconocimiento* de nuestras conductas, para favorecer el equilibrado y progresivo desarrollo personal y profesional. El reconocimiento —el refuerzo positivo— es el motor que tracciona la autoestima y por ello, estimula el crecimiento personal.

---

[40] Lewin (1947) explica la relación existente entre motores y frenos al cambio y cómo planificar el cambio en torno a los mismos 1) Identificación de motores y frenos; 2) elección de motores y frenos clave sobre los que se pueda actuar; 3) formulación de actividades en relación a motores y frenos elegidos; 4) test de coherencia para evitar repeticiones e incompatibilidades, 5) asignación de los recursos disponibles en función de la prioridad de las actuaciones establecidas; y, 6) actuar.

Las Personas necesitamos percibir que nuestras actuaciones —nuestros valores y creencias que las soportan—, son aceptadas y compartidas por las demás Personas, principalmente por las que ostentan cargos de dirección, para armonizar nuestro desarrollo personal y profesional, siendo esta la clave para la motivación de las Personas.

Las ciencias del comportamiento por su parte, han incorporado esa palabra para significar: La información-respuesta que recibe la Persona sobre sus actuaciones, comunicaciones o personalidad. Esto es, la critica positiva o negativa que determina con su comportamiento. El reconocimiento se basa en la comunicación y recomunicación o feed-back.

El reconocimiento sincero es, en el fondo, una de las claves para conseguir la motivación de las Personas. Para que ello se realice de manera satisfactoria, se requiere de la existencia de una comunicación fluida entre las Personas, que posibilitará dar y recibir reconocimiento adecuadamente.

«*Dar reconocimiento*» es el hecho de manifestar explícitamente —mil veces mejor que tácitamente— a alguna o algunas Personas, que algo que ha/n realizado nos parece bien, o que se valora alguno de sus comportamientos, o que se estiman positivamente sus actuaciones —conductas—..., o los resultados obtenidos por ella/s.

Dar reconocimiento positivo es algo que apenas hacen las Personas directivas, aunque se practica mucho el dar reconocimiento negativo.

Las Personas con responsabilidades de dirección y coordinación sobre otras, si deseasen la estimulación de las capacidades de sus Personas colaboradoras y su integración en los objetivos y políticas de la Organización, deberían tener respuestas válidas a las siguientes preguntas: ¿Saben identificar y tienen claro cuáles son los objetivos del reconocimiento? ¿cuándo «dar» reconocimiento para que tenga efectos positivos? ¿cómo «darlo»? ¿qué reconocimiento «dar» por los resultados conseguidos, las actitudes manifestadas, etc.? ¿qué proceso seguir para determinar los criterios que han de regir el reconocimiento

Se debería tratar a las Personas compañeras o a las colaboradoras como si fueran los Clientes (como si el trabajo de la Persona directiva fuera hecho para ayudarles a tener éxito, haciendo todo lo que sea posible y razonable). Esta actitud si fuese generalizada haría de las Organizaciones lugares en los que daría gusto trabajar.

La situación adecuada para que se de un reconocimiento sincero y real, es cuando entre las Personas directivas y colaboradoras —o colegas— se han sabido crear relaciones de interdependencia, superando las inadecuadas conductas de dependencia y sumisión, etc.

Las conductas de interdependencia entre Personas, tan necesarias en general y especialmente en el trabajo en equipo, se dan cuando se percibe que se consiguen los objetivos porque se sienten seguras con los procesos y sistemas establecidos, con lo que se les genera ilusión y con ello, el aumento de su autoestima.

El reconocimiento es básico en el aprendizaje

Se tenderá a repetir lo que estuvo bien hecho o se corregirá —es decir, se podrá aprender— lo que estuvo mal, si media un oportuno reconocimiento.

Deberá aprenderse a dar reconocimiento veraz y objetivo, pero tarea mucho más ardua es comprenderlo bien y hacerlo eficaz con el consiguiente cambio de comportamiento.

Normalmente se habla de «dar» o recibir reconocimiento positivo en el sentido de valorar, o negativo criticar o corregir a alguien. Pero también puede hablarse del reconocimiento indirecto, al observarse pos l propia Persona, los resultados de la propia acción, expresión, forma de ser...

2. **Tipos de reconocimiento**

Existen muchas formas de dar reconocimiento, de reforzar positivamente las conductas de las Personas. Aunque en el presente documento se distinguen cuatro tipos: *) Verbal, *) no verbal, *) en especie y *) simbólico, en la realidad se encuentran totalmente mezclados.

Verbal

Las manifestaciones generales de reconocimiento son a través de comunicación verbal, bien en privado o en público en una reunión, convención, etc.: Gracias por..., me parece muy bien..., es para estar orgullosos de ti por..., estoy de acuerdo contigo en..., así es como hay que hacer las cosas, estoy satisfecho por tu actuación sobre..., satisfecho de tu resultado...

La comunicación para «darlo» comprende dos aspectos que se concretan en que la Persona que lo da debe estar atenta para:

— Interpretar las reacciones visibles de la Persona que lo recibe, indicaciones de la forma en que está recibiendo y percibiendo el mensaje.
— Revisar y ajustar la comunicación de acuerdo con las reacciones que se observen de tal Persona.

El reconocimiento no siempre es verbal; la eficacia de captar aspectos de reconocimiento depende de la habilidad de percepción —sensibilidad— y también de la actitud —estar abiertos, «escuchar»— de la Persona en observar y descifrar la comunicación no verbal de la otra Persona. La clase de cosas que elegimos para observar y comentar dependerá de nuestra capacidad de observación, de las relaciones que mantengamos con la otra Persona, y de los propósitos tanto de la observación como de la comunicación.

No verbal

En otras, se utiliza la comunicación no verbal, expresando con gestos el mensaje de refuerzo como por ejemplo: Con una sonrisa, con una palmada en la espalda, el dedo pulgar de una mano en gesto de OK!, comunicando por carta el sentimiento de satisfacción, etc.

En especie

Otra forma de expresar reconocimiento que no excluye las anteriores, es a través de la mejora de la retribución —vía bonus, aumento en la nómina, primas puntuales...—, asignación de una promoción, propuesta y asistencia a acciones de formación significativas —Master, cursos avanzados...—, responsabilización sobre Proyectos o fases concretas de un Proyecto, facilitación del trabajo en equipo —células de trabajo, grupos de mejora...—, etc.

Simbólicos

A este último tipo pertenecen gestos como: Entrega de insignias, relojes, nombramientos honoríficos, placas o bandejas dedicadas, información en el Boletín de información interior, etc.-

Es recomendable proceder con cautela sobre la forma de dar reconocimiento las primeras veces que se haga

Para que un reconocimiento sea verdaderamente bien recibido y aprovechado, han de concurrir toda una serie de condiciones:

— *Intención de ayuda* Es preciso en todo momento recordar que el propósito de la reconocimiento consiste en capacitar a las Personas para que aprendan y de esta forma ser más conscientes de los efectos que causan en los demás.
— *Nivel de confianza* Subrayar los aspectos del rendimiento de las demás Personas que sean vistos como positivos; de igual forma, proceder con los aspectos que parezcan negativos.
— *Oportunidad.*
— *Concreción.*
— *Sin juicios de valor.*

3. **Pautas generales para dar reconocimiento**

— Debe ser descriptivo más que valorativo.
— Tiene que ser especifico más que general.
— Es más eficaz si se da, que si se solicita.
— Debe llegar en el momento oportuno.

— Debe ser verificado para asegurarse de la fidelidad de la comunicación.

4. **La organización y el reconocimiento**

Constatamos el hecho de que un motor para la mover la competitividad de la Organización, es a la vez motor de la satisfacción de las Personas en el trabajo: La necesidad de estas de verse reconocidas por los logros alcanzados continúa siendo una de las mayores fuerzas motrices de las Organizaciones.

Del mismo modo que la calidad, el reconocimiento es tanto más efectivo, cuanto más se integra en la gestión, la vida diaria de las Organizaciones.

El reconocimiento es un acto de visibilidad: El reconocimiento destaca simplemente la ocurrencia de un hecho y refuerza a aquellas Personas que consiguen que ocurra.

Las Organizaciones deberían reconocer la importancia de las habilidades y actitudes expresas de las Personas empleadas mediante planes de reconocimiento. Reconocer que ciertas conductas son más importantes que otras para el éxito de la Organización y demostrarlo.

Se puede hacer de muy diversas maneras: Reconocer la importancia de disponer de Personas empleadas sanas mediante seguros médicos, o de la jubilación a través de planes de pensiones. Casi todo lo que hace una Organización —las Personas de dirección— reconoce de alguna manera hechos, actividades o esfuerzos.

Un reconocimiento bien hecho trata de reforzar los procesos, después de realizadas las acciones objeto de reconocimiento y observadas por la/s Persona/s.

Las Personas directivas deberían preguntar antes, en el caso de reconocimiento en especie o simbólico, si se acepta el tipo de reconocimiento propuesto por la Persona.

Los reconocimientos en especie —por años continuados de servicio— han recorrido un largo camino, desde los relojes de oro que se entregaban al llegar la jubilación.

Hoy, las Organizaciones están tratando de hacer esto mismo algo más personal y más de acuerdo con el gusto de la Persona empleada. Ofrecen una gama de artículos en cada uno de los niveles. Además, la mayoría de ellas suelen dar días extras de vacaciones a medida que el número de años de servicio aumenta.

Además, el segundo objetivo del reconocimiento es expresar públicamente el valor que la Organización da a las conductas, como es en este caso a la lealtad, a la duración en el servicio.

5. **Los planes de reconocimiento**

Un plan de reconocimiento es un sistema formalizado que refuerza el proceso de mejora del desempeño a través de las Personas, acontecimientos, actividades, esfuerzos y contribución después de que se produzcan (después del hecho).

Debe contemplar los objetivos estratégicos, la cultura deseada, las conductas conscientes dirigidas en un sentido determinado, como la sensibilidad por el detalle en la calidad, o la orientación a resultados o mejora del desempeño.

Los planes de reconocimiento deben estar ligados a un presupuesto, dado que son una inversión aunque raramente tienen una justificación económica por sí mismos. Son inversiones para mejorar el ambiente y reforzar el proceso de mejora del desempeño a través de las Personas.

Los planes de reconocimiento han de estar pensados para reforzar el proceso de mejora del desempeño recordando constantemente lo importante que para la Organización es la aportación de sus esfuerzos y contribuciones de calidad. Su diseño viene condicionado por su aplicación y no deben generar una atmósfera interna competitiva.

Los planes de reconocimiento pueden añadir la diversión, el entusiasmo y la satisfacción que una Organización necesita en esta época de presión competitiva. Consiguen que todo funcione un poco mejor.

El reconocimiento visualiza simplemente la existencia de un hecho y refuerza a las Personas que hacen que ocurra.

El reconocimiento es más eficaz cuando se da poco a poco y con regularidad y se integra dentro de un proceso global de la política de gestión y dirección de Personas en la Organización.

Al contrario que los habituales reconocimientos variables —que generalmente son bonos anuales de valor significativo— las recompensas, los reconocimientos puntuales han de ser frecuentes y de un valor modesto: Habitualmente premios de escaso valor económico o sin valor monetario alguno, que se dan a las Personas o a los equipos simplemente por haber hecho un buen trabajo. Han de estar diseñados para reforzar los comportamientos deseados y demostrados por el mayor número de Personas posibles. Cuantas más veces se evidencien, más se ayudará a la motivación de las Personas.

Sorprendentemente, el problema que tiene este tipo de recompensas, es que las Personas directivas no las dan. Como la mayoría de los planes, éstos serán tan buenos como lo sean su implantación y operativa.

La mayoría de los planes actuales de reconocimiento están construidos sobre hechos anecdóticos o tradiciones pasadas de moda, en lugar de en auténtica investigación y análisis. La mayoría carecen de alineamiento con los objetivos organizativos, infraestiman la aportación coste para la Organización, fomentan una competitividad contraproducente entre las

Personas empleadas y pueden castigar de forma indirecta a las no reconocidas.

Reconocer los objetivos alcanzados

La forma que tome tal reconocimiento, deberá estar orientada hacia el objetivo en sí mismo: La mayoría de los esfuerzos relacionados con la calidad reconocen el objetivo de mejora continua sistemáticamente. Las Organizaciones han inundado a los empleados con gorras, tazas, bolígrafos con eslóganes como «hazlo bien a la primera», que han sido diseñados para recordarles que eso es una orientación específica de la empresa.

Reconocer las actividades y las contribuciones notables

Una Persona que termine un curso importante de formación podría recibir un diploma. Los miembros de un equipo de trabajo que finalicen con éxito un proyecto duro, podrían obtener algún día de vacaciones, un objeto grabado especialmente para el proyecto o algún otro tipo de premio económico o no.

Es ayudar a evidenciar una situación específica y poder señalar a las Personas que han hecho lo que se pretendía. Si se observara a una Persona empleada realizando las conductas deseadas, hay que reconocerla, reforzar tales conductas en ese momento. En este ámbito el reconocimiento se convierte en una cuestión personal. Requiere buen juicio, acción inmediata, ser sincero y disponer de las herramientas necesarias para un reconocimiento tangible.

Reconocer a las Personas sobresalientes

Cuando una Persona empleada hace un trabajo que está más allá de las expectativas, es legítimo que se le reconozca (con sensibilidad y considerando sus deseos personales).

Algunas Organizaciones establecen estos planes porque las Personas sobresalientes son un buen modelo para las demás, siendo positivo para ambas partes utilizarlas como modelos a seguir. Se trata de decir a sus compañeras por qué son reconocidas y qué significa ser sobresaliente.

Reconocer contribuciones sociales especiales

Es conveniente identificar y reconocer contribuciones especiales como participación desinteresada en ONG´s, Personas que emplean su tiempo de ocio para ocuparse de Personas marginadas, etc.

Reconocer tales contribuciones es necesario e importante, pudiendo aprovechar la oportunidad para integrar tales acciones meritorias con aspectos de los Planes de desarrollo, estrategias etc.

Reforzar el trabajo en equipo

El compromiso de las Personas empleadas es crítico para tener éxito en las implantaciones de procesos de mejora continua por lo que habrá que identificar conductas por las que reconocer las contribuciones positivas que realicen.

En los procesos de mejora continua, aparte de los indicadores clave de gestión que los monitorizan, no es fácil identificar indicadores de rendimiento personal y por lo tanto de medir, especialmente cuando las Personas se integran en equipos de trabajo. Pero como es necesario reconocer las conductas que contribuyen a la mejora, habrá que realizar el esfuerzo de identificar medidas de reconocimiento en la fase inicial de diseño de los procesos de mejora continua.

para exponer el trabajo de los equipos que van a recibir el reconocimiento. No hay un «equipo de calidad del año». Sólo una celebración de las contribuciones sobresalientes que los equipos han ido aportando.

Reconocer las aportaciones generales positivas y servicios prestados

Los desayunos o las comidas realizadas con Personas empleadas que han realizado aportaciones y servicios positivos generales a la Organización, en torno a un tema de política o estrategia, son una excelente ocasión para reconocerles y recordarles que la Organización les aprecia por lo que hacen.

Reconocer la calidad de vida laboral —CVL—

El hecho de celebrar y reconocer la importancia del bienestar se está convirtiendo en una parte integrante de la vida en la Organización. Existen programas para las Personas empleadas que atienden de manera general sus necesidades específicas por seguir una vida laboral activa: Desde la disponibilidad de guarderías dentro o en la proximidad, de comida dietética en la cafetería, acceso a máquinas de vending, disponibilidad de un gimnasio con instalaciones de fitness en la propias instalaciones o acceso a instalaciones existentes, etc.

También existen otros planes de reconocimiento de la CVL de las Personas empleadas como disponer de apoyo para la consulta legal y/o bancaria, facilitación de gestión de billetes de viaje y descuentos, etc. Otros servicios que se aportan son becas de estudios, encargos de compra de productos, horario flexible, períodos sabáticos, asistencia en la planifica-

ción de las vacaciones, seminarios para dejar de fumar, felicitaciones de cumpleaños etc.

Reconocimiento por parte de las Personas compañeras

Las Organizaciones deben encontrar la forma de animar a sus Personas empleadas a que interactúen y expresen su aprecio por las demás. Facilitar que se manifieste agradecimiento explícito a una Persona compañera, es algo interesante y positivo. Con la proliferación de tecnologías de información, TIC´s, los correos E-mail, los buzones de voz, los gestores de reuniones por intranet, van colaborando al aislamiento y la deshumanización de las Organizaciones en aras de una eficiencia mal entendida, en un momento en el que el trabajo en equipo es más importante que nunca.

El reconocimiento es más eficaz cuando se da poco a poco y con regularidad y se integra dentro de un proceso global en la Organización.

Como la mayoría de los planes, éstos serán tan buenos como lo sean su implantación y operativa.

ANEXO III

Balanced scorecard (cuadro de mando integral)

El CMI es un nuevo marco creado para integrar indicadores derivados de la estrategia. El CMI transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatros perspectivas diferentes: finanzas, clientes, procesos internos, formación y crecimiento. El CMI proporciona un marco, una estructura, y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia.

Algunas empresas innovadoras están utilizando el CMI como un sistema de gestión estratégica, para gestionar su estrategia a largo plazo. Usan el enfoque de medición del cuadro de mando para llevar a cabo procesos de gestión decisivos:

— Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia.
— Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
— Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
— Aumentar el feedback y formación estratégica.

Modelo EFQM de excelencia

El modelo EFQM de excelencia es un modelo de calidad total que se basa en la siguiente premisa «Los resultados excelentes en el rendimiento

general de una organización, en sus clientes, personas y en la sociedad en la que actúa se logran mediante un liderazgo que dirija e impulse la política y estrategia que se hará realidad a través de las personas de la organización, las alianzas y recursos y los procesos»

Aunque cada organización es única este modelo propone un marco genérico de criterios y uno de ellos es La Política y estratégica.

La definición que de la política y estratégica realiza el modelo EFQM es la siguiente: «Las organizaciones excelentes implantan su misión y visión desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés y en la que se tiene en cuenta el mercado y sector donde operan. Estas organizaciones desarrollan y despliegan políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia.»

La reflexión estratégica Es un proceso dirigido a establecer, de un modo proactivo, los objetivos estratégicos de la empresa, así como el camino para alcanzarlos. Un concepto maduro, pero cuya metodología basada en el Modelo EFQM es reciente.

PARTE III

1. Introducción a la parte III 153

1.1. El porqué de la propuesta de un método de evaluación y estrategias de desarrollo 153
1.2. El nivel cero 154

2. Desarrollo de las estrategias atendiendo a las dimensiones clave identificadas 156

2.1. Desarrollo del liderazgo 156

2.1.1. Cuestionario para la autoevaluación del liderazgo 156
2.1.2. Estrategia para el desarrollo del liderazgo 159
2.1.3. Actuaciones pertinentes para el desarrollo del liderazgo participativo 162

2.2. Desarrollo del proyecto compartido 165

2.2.1. Cuestionario para la autoevaluación del Proyecto compartido . . 165
2.2.2. Estrategias para el desarrollo del Proyecto compartido 166

2.3. Desarrollo de los sistemas de información, comunicación y conocimiento 169

2.3.1. Cuestionario para la autoevaluación de los sistemas de información, comunicación y conocimiento. 169
2.3.2. Estrategias para el desarrollo de los sistemas de información, comunicación y conocimiento. 171

2.4. Desarrollo del trabajo en grupo/equipo 175

2.4.1. Cuestionario para la autoevaluación del trabajo en grupo/equipo 175
2.4.2. Estrategias para el desarrollo del trabajo en grupo/equipo 177

2.5. Desarrollo de la gestión por competencias 181

2.5.1. Cuestionario para la autoevaluación de un modelo de gestión por competencias 181
2.5.2. Estrategias para el desarrollo de un modelo de gestión por competencias 183

2.6. Desarrollo de la autonomía 187

2.6.1. Cuestionario para la autoevaluación de la autonomía 187
2.6.2. Estrategias para el desarrollo de la autonomía 189

2.7. Desarrollo de la organización operativa 193

2.7.1. Cuestionario para la autoevaluación de la organización operativa 193
2.7.2. Estrategias para el desarrollo de la Organización Operativa. . . . 195

1. INTRODUCCIÓN A LA PARTE III

1.1. **El porqué de la propuesta de un método de evaluación y estrategias de desarrollo**

El objetivo de este trabajo es el servir a aquellas personas u organizaciones que, trabajando el desarrollo de las personas en su plano individual y colectivo, buscan la mejora de la competitividad y el desarrollo personal de las mismas a través de la implantación de sistemas de participación de los trabajadores en la empresa. Con esta finalidad, aportamos una *herramienta que pretende contribuir a la reflexión y la sistematización de la implantación de la participación*.

En este sentido, el presente capítulo realizará un recorrido por aquellas dimensiones más significativas que inciden en la participación a través de dos herramientas: un sencillo método de autoevaluación y la proposición de estrategias que puedan servirnos de apoyo o guía en la implantación y maduración de algunas de las claves ya identificadas.

Así, de un lado, invitamos a la autorreflexión:

— para identificar aquellos elementos que podemos tener más o menos desarrollados en la Organización y que inciden de manera notoria en la participación,
— para trabajar en las evidencias que podemos explicitar en acciones realizadas en la Organización de manera sistemática y planificada,
— para identificar factores de éxito que van a permitir a la organización y a sus personas, mejorar cada uno de los dominios identificados.

Por otro lado, y en cada de las siete principales dimensiones destacadas, proponemos unas estrategias de desarrollo. Sabemos y somos conscientes que resultaría pretencioso querer establecer unas acciones para po-

tenciar cada uno de los apartados en las organi aciones, desconociendo su tipo de actividad, sus procesos, el nivel de desarrollo del lidera go o de cada una de las dimensiones que, como ha quedado en anteriores cap tulos e puesto, se influ en condicionan entre s .

Sin embargo, cumpliendo el prop sito de este trabajo hasta sus ltimas consecuencias, nos hemos esfor ado en proponer una gu a de acciones que sirva de apo o a las Personas directivas a sus Organi aciones para mejorar aspectos cruciales para la participaci n por ende su propia competitividad.

Por tanto, despu s del repaso de cada una de las dimensiones a trav s de la autoevaluci n, proponemos unas v as de desarrollo de las mismas en las Organi aciones.

Como se podr observar a lo largo del cap tulo, teniendo en cuenta la disparidad importante en el grado de desarrollo organi acional e istente, a la hora de proponer v as de desarrollo hemos tratado de establecer unos escenarios de evoluci n diferentes. De este modo, una Organi aci n podr encontrarse m s identificada en una de los tres estadios de partida propuestos en cada una de las claves las estrategias de desarrollo de cada nivel identificado ser m s acordes a su realidad a sus necesidades.

Es conveniente destacar como los diferentes estadios de partida en cada una de las dimensiones, no tienen porque tener relaci n unas con otras. Es decir, que podemos encontrarnos con Organi aciones donde la evoluci n del trabajo en equipo o del pro ecto de empresa ha a sido mu importante , sin embargo, se encuentre en un estadio primario en el desarrollo de las competencias. Las v as de desarrollo propuestas, lo son por tanto, para cada una de las dimensiones a partir de su momento evolutivo.

En contraposici n a esta idea, debemos destacar c mo la evoluci n organi acional tiene ma or coherencia en la medida que sta se desarrolla de manera positiva global, c mo ser dif cil evolucionar de manera sobresaliente en alguna de las dimensiones olvidarnos radicalmente de otras. La organi aci n crece en la medida que va desarrollando dimensiones homog neamente, esa ser la forma en que la Organi aci n va tomando altura ; el desarrollo e clusivo de alguna de las dimensiones har que va amos conformando una estructura coja .

1.2. **El nivel cero**

En el trabajo de propuesta de estrategias de desarrollo de la participaci n se puede observar c mo el estadio m s b sico de partida en cada una de las siete dimensiones de an lisis tiene, a, un cierto nivel de desarrollo (*nivel uno*). Digamos que no se contempla la posibilidad de un nivel de desarrollo escaso o primario, *el nivel cero*, de la gesti n organi acional , sin embargo, por lo que comprobamos con cierta frecuencia entre las empresas de nuestro

entorno, ésta es una realidad presente. Es decir, constatamos la presencia de Organizaciones con un *nivel de gestión muy básico* y con la *ausencia del elemento tractor fundamental: un Equipo Directivo.*

Es, por tanto, necesario abordar, aunque sea de manera genérica, cuál sería el estadio más básico de desarrollo organizacional y de gestión, y de proponer unas primeras vías de actuación que puedan conducir a la empresa hacia la competitividad y, especialmente, a situarse en una posición más favorable de cara a abordar la implantación de la participación de los trabajadores, trabajando las claves que hemos descrito con anterioridad.

Estado de partida

- No existe una identificación básica de funciones y puestos de la Organización.
- No existe un mínimo nivel de reparto de responsabilidades.
- No existen Personas directivas mínimamente comprometidas, el mando y la responsabilidad es únicamente del Gerente, donde se concentran todas las decisiones.
- Todas las decisiones son adoptadas por una única persona en la organización (el Director Gerente, el propietario, el Administrador, etc.).

Vías de desarrollo

Deben desarrollarse acciones con el objetivo de aclarar el panorama organizativo y de iniciar un camino para la configuración de un equipo directivo, como elemento tractor fundamental para el desarrollo exitoso de la organización.

Acciones:

- Realizar un pequeño diagnóstico sobre la organización actual.
- Una vez que la Dirección tenga claro el organigrama actual —real— de la empresa, las bondades y deficiencias del mismo y de su organización, debe estar preparado para trabajar en el desarrollo del organigrama futuro, y las acciones a corto y medio plazo que deben establecerse para alcanzarlo.
- Configuración de un foro directivo o Comité de dirección, conformado con Personas con responsabilidad.
- Arranque de las reuniones del Comité de dirección.
- Apoyo al desarrollo de los contenidos del Comité de dirección por las diferentes personas aportando información sobre sus áreas de responsabilidad, como elemento de gestión propio.
- Acciones de formación-reflexión en el marco de este Comité de dirección con el objeto, de potenciar el trabajo en equipo y las habilidades «del equipo de dirección» en su propia realidad.

Meta a alcanzar

— Estar en un camino primario de conformación de un verdadero *Equipo directivo* y en la creación de una estructura básica y conocida de la organización.
— Afianzar en la empresa una dinámica de planificación y control de gestión, en el marco de un Comité de dirección, como órgano eficaz de gestión y desarrollo directivo.

2. DESARROLLO DE LAS ESTRATEGIAS ATENDIENDO A LAS DIMENSIONES CLAVE IDENTIFICADAS

A continuación se propone un trabajo a realizar de cada una de las dimensiones a través de un proceso de autoevalución, y una propuesta de vías de desarrollo de las mismas, a partir de diferentes estadios de partida más o menos identificados.

2.1. **Desarrollo del liderazgo**

2.1.1. *Cuestionario para la autoevaluación del liderazgo*

Ficha para el diagnóstico del desarrollo del «liderazgo»

GENERALIDADES Y MARCO DE ACTUACIÓN	NADA	POCO	BASTANTE	MUCHO	EVIDENCIAS
¿Se puede aprender a desempeñar la función de liderazgo? La plantilla de su empresa, ¿está, a su juicio, mayoritariamente comprometida con el proyecto organizacional?					
¿Tiene clara la misión de su organización/unidad? ¿Dispone de una visión clara de su organización/unidad?					
Identifique factores de éxito que me/nos permiten mejorar este dominio					

CARÁCTER / CARISMA	NADA	POCO	BASTANTE	MUCHO	EVIDENCIAS
¿Predica con el ejemplo? ¿Se esfuerza en cambiar/mejorar constantemente el estado de las cosas en su organización/unidad? ¿Considera que comunica eficazmente? ¿Manifiesta confianza en lo que hace? ¿Trabaja Ud. con determinación? ¿Es Ud. honesto consigo mismo y con los demás? ¿Es una persona ordenada? ¿Cumple sus compromisos? ¿Anima, apoya y emprende acciones y actividades de mejora?					
Identifique factores de éxito que me/nos permiten mejorar este dominio					
MOTIVACIÓN DE LOS COLABORADORES	NADA	POCO	BASTANTE	MUCHO	EVIDENCIAS
¿Se esfuerza en comunicar la misión/visión constantemente a las Personas que participan en la vida de la organización/unidad? ¿Conocen sus colaboradores directos la misión/visión de la organización/unidad? ¿Comparte la información relevante con sus colaboradores? ¿Dedica el tiempo necesario a reunirse con sus colaboradores?					

¿Desarrolla iniciativas para «hacer grupo»? ¿Escucha a sus colaboradores y, en su caso, actúa en consecuencia? ¿Apoya a sus colaboradores para que puedan conseguir sus objetivos? ¿Da poder a sus colaboradores? ¿Ofrece oportunidades, recursos y responsabilidades para que las personas a su cargo puedan realizar su trabajo y puedan adoptar sus propias decisiones? ¿Permite que las cosas importantes se decidan con la participación de sus colaboradores más próximos? ¿Reconoce Ud. sistemáticamente las propuestas, iniciativas, trabajos, etc. de sus colaboradores?					
Identifique factores de éxito que me/nos permiten mejorar este dominio					
DESARROLLO DE CAPACIDADES	NADA	POCO	BASTANTE	MUCHO	EVIDENCIAS
¿Ha generado una dinámica de trabajo en equipo en su unidad/ organización? En su empresa, ¿hay tantos líderes, que actúan como tal, como responsables con Personas a su cargo? ¿Ofrece espacios de autonomía para que sus colaboradores tomen decisiones? ¿Forma a sus colaboradores para el ejercicio del liderazgo?					

¿Genera (o lo hace su organización/unidad) sistemas de soporte para el desarrollo de la gestión participativa? ¿Tienen institucionalizadas fórmulas de reconocimiento explícitas e implícitas para la participación? ¿Evalúa regularmente la efectividad del liderazgo ejercido en su unidad/organización?					
Identifique factores de éxito que me/nos permiten mejorar este dominio					
Debería esforzarse en conseguir que los factores aparezcan en parte derecha de la tabla, en tanto que factores críticos para mejorar el liderazgo de cara a la implantación de la participación en la empresa					

2.1.2. *Estrategia para el desarrollo del liderazgo*

Se pueden distinguir tres tipos de situaciones/fases (Pin, 2003) que generarían condiciones diferenciadas para la impantación de un sistema de gestión participativo, y por ende, tendrían consecuencias distintas sobre la estrategia de actuación relativa al liderazgo; a saber: fase *reactiva*, fase *proactiva* y el *fase institucionalizada*.

Nivel	Fase	Tipo de cambio
N1	Liderazgo reactivo	Liderazgo de choque/salvación
N2	Liderazgo proactivo	Despegue de la movilización
N3	Liderazgo institucionalizado	Consolidación/reproducción

Nivel 1. Fase Reactiva-Liderazgo de choque/salvación

Estado de partida

— El *cambio reactivo* es el que viene impuesto por las circunstancias. Su necesidad se hace visible de pronto —aunque, a veces, las causas sean antiguas— y viene, generalmente, al alimón de tensiones financieras.
— Los problemas más acuciantes en este tipo de cambios suelen ser los financieros y laborales y, por tanto, suelen devenir en traumáticos.
— La organización atraviesa un estado de fuerte tensión e incertidumbre.

Vías de desarrollo - estrategias de mejora

— En general, se trata de procesos de cambio radical donde la función de liderazgo consiste en consumar las decisiones —generalmente, de efectos drásticos sobre trabajadores y directivos— tendentes a enderezar la situación económico-financiera, y por ende, socio-laboral que vive la empresa.
— Otra línea de actuación preferente es la de vencer las resistencias que se presentan al cambio que, normalmente, provienen de la Dirección anterior a la iniciación del proceso de cambio y de los sindicatos.

Meta a alcanzar

— Recobrar una cierta situación de estabilidad antes de iniciar las dinámicas participativas.

Nivel 2. Fase proactiva-Liderazgo para el despegue de la movilización

Estado de partida

— La necesidad de cambio no es imperiosa ni evidente, pero puede ser aconsejable realizar cambios tendentes a no comprometer la viabilidad de la empresa en el futuro.
— Salvo el impulsor del cambio —normalmente, el Gerente o algún Director Funcional— los miembros de la organización no son conscientes de su necesidad.
— Situación de estabilidad económico-financiera.

Vías de desarrollo - estrategias de mejora

— La capacidad de crear y comunicar nuevas visiones deviene en fundamental.
— Fuerte compromiso con la nueva visión por parte de quien ostenta el liderazgo a nivel organizativo

— Convencer a los colaboradores para superar las resistencias al cambio que provienen, generalmente, de miembros de la Dirección y de los mandos intermedios.
— Iniciar las ***actuaciones pertinentes para desarrollar el liderazgo*** *participativo* (ver siguiente apartado) en las unidades/procesos elegidos para el lanzamiento de la experiencia
— Dotar de recursos para el proyecto
— Implantar un Plan de comunicación interna

Meta a alcanzar

— Definir indicadores para la monitorización y evaluación de la experiencia.
— Generar primeras experiencias de trabajo en equipo a través de la implantación de proyectos piloto (partiendo desde la Dirección).
— Iniciar el cambio organizacional.

Nivel 3. Fase de institucionalización - Liderazgo de Consolidación / Reproducción

Estado de partida

— Organizaciones que están modificándose continuamente mediante pequeños cambios.
— Empresas en las que los sistemas de gestión participativos se encuentran ya implantados, al menos, en algunas unidades.
— Existencia de una cultura fuerte en la que el valor cambio está claramente establecido.
— Organizaciones caracterizadas por la descentralización: se adoptan decisiones desde puntos próximos a los clientes, las unidades no son grandes y las estructuras son aplanadas.

Vías de desarrollo-estrategias de mejora

— Involucrar a todas las Personas en los objetivos y valores de la compañía.
— Descentralizar y desarrollar plenamente la función de liderazgo en todos los niveles y unidades de la organización (ver apartado 2.1.3. *Actuaciones pertinentes para desarrollar el liderazgo).*
— Generar sistemas de reconocimiento individual y colectivo.
— Desarrollar las competencias precisas para el eficaz funcionamiento de la organización.
— Desarrollar un sistema potente de información y comunicación.
— Redefinir, en su caso, los espacios de autonomía y los aspectos relativos a la operación y estructura.
— Destinar los recursos necesarios para afrontar el reto.

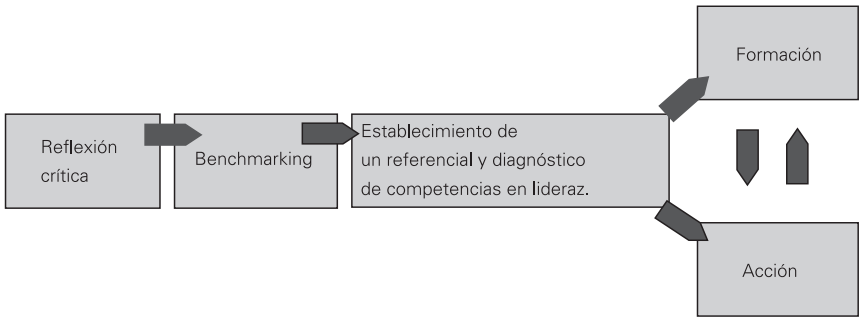
Meta a alcanzar

— Consolidar la gestión participativa y el cambio acometido en toda la organización.
— Conseguir que los agentes del cambio sean todos los miembros de la organización.
— Conseguir que la función de liderazgo sea una *competencia distintiva*[1] en la organización.

2.1.3. *Actuaciones pertinentes para el desarrollo del liderazgo participativo*

De acuerdo con el planteamiento efectuado en el apartado relativo a las *claves de la participación*, partimos de la convicción de que la función del liderazgo participativo está integrada por un conjunto de dimensiones que son reproducibles en la organización. De hecho, una empresa que ha implantado un sistema de gestión participativo cuenta con un importante número de Personas que ejercen la citada función.

Por tanto, la estrategia de actuación que se plantea de cara al desarrollo de las capacidades necesarias para ejercitar el liderazgo se desglosa, básicamente, en cinco líneas de actuación, tal y como queda reflejado en la siguiente figura:



Reflexión crítica

La primera actuación de cara a la implantación de un sistema de liderazgo participativo es la realización de un ejercicio de reflexión colectiva a nivel de Equipo de Dirección en la que se analice críticamente el estilo de dirección ejercido y la manera en la que funciona el liderazgo en la organización. Desde aquí, se lanzaría la etapa de sensibilización, que tendría su desarrollo en la siguiente fase, *benchmarking*.

---

[1] Desde la perspectiva de la Tª de los Recursos y Capacidades.

Benchmarking

Consistiría en la toma de contacto con buenas prácticas en liderazgo participativo. Esto se puede llevar a término a través de visitas a empresas en las que este tipo de prácticas estén desarrolladas y/o intercambio de ideas con los responsables de la operación, en orden a valorar las potencialidades y dificultades de la implantación de este tipo de liderazgo.

Con esta actuación se cerraría la etapa de sensibilización hacia la necesidad de introducir nuevas pautas de liderazgo. En su defecto, o como complemento, podrían servir también las charlas que algunos eminentes empresarios, consultores o profesores suelen ofrecer sobre la materia.

Igualmente, la lectura de trabajos especializados en literatura profesional o académica podría servir para cubrir esta fase inicial de sensibilización.

Establecimiento de un referencial y diagnóstico de las competencias de liderazgo

Clarificada la decisión del modelo de liderazgo al que la empresa quiere adscribirse, convendría establecer un referencial de competencias de liderazgo que pudiera servir como elemento tractor de la gestión de esta competencia, permitiendo así identificar el nivel de desempeño ideal de los diferentes factores competenciales que cualquier persona que va a ejercer la función de liderazgo debe poseer.

Esta actuación se completaría con el diagnóstico individualizado de los citados factores competenciales en aquellas personas que habrán de desarrollar la función de liderazgo.

Formación

La formación va a ejercer un papel fundamental en el desarrollo de las capacidades de liderazgo de las Personas en la organización puesto que posibilitará que quienes vayan a desarrollar funciones de liderazgo tengan los conocimientos y habilidades necesarios para el desempeño eficaz de esta función.

Partiendo del paso anterior, cada persona tendrá acreditado un nivel competencial que, tras su confrontación con el perfil competencial ideal, posibilita definir unas actuaciones de formación en orden a la adquisición de las competencias de liderazgo definidas como ideales.

En la siguiente tabla enunciamos algunos de los tópicos que consideramos necesarios para potenciar las capacidades de quienes ejercerán la función de liderazgo.

La formaci n propuesta debe basarse en t cnicas activas que posibiliten a las Personas que la reciben practicar algunas de las ense an as ofrecidas.

Un elemento tremendamente positivo para aprender es, si se puede, compatibili ar la formaci n con la participaci n en grupos de trabajo como observador o secretario, o acompa ar a alguna persona e perta en el ejercicio de la funci n durante alg n tiempo, de tal forma que sin asumir inicialmente el peso del protagonismo, se puedan ir valorando aprendiendo determinadas t cnicas pautas de actuaci n.

Contenidos de la formaci n para el desarrollo de las capacidades inherentes a la Funci n de Liderazgo

Funci n de lidera go: caracter sticas
Las metas en la organi aci n su gesti n
T cnicas de comunicaci n interpersonal
Presentaciones eficaces
Trabajo en Equipo
Delegar, qu c mo?
T cnicas para la adopci n de decisiones
T cnicas de motivaci n reconocimiento

Acci n

La formaci n no tiene ning n sentido si no precede a la acci n. M s all de que la formaci n se imparta en un formato en el que se practiquen determinadas capacidades se utilicen t cnicas activas como el *role playing*, el caso o el *mentoring*, convendr crear grupos de discusi n para que quienes se inician en el desempe o de esta funci n puedan ir comentando sus e periencias tengan elementos adicionales para la refle i n la mejora.

Asimismo, podr a ser de inter s crear la figura del facilitador, encarnada por alguien a e perimentado, para que, ante la aparici n de determinados problemas, colabore con las personas que se inician en el ejercicio de la funci n de lidera go en la resoluci n de sus problemas.

En cualquier caso, la revisi n de su propia acci n de sus consecuencias debe ser una tarea permanente primordial del lider para poder reali ar un trabajo personal de aprendi aje sobre sus actitudes comportamientos. Es sobre la base de este trabajo personal que la formaci n, el coaching, o los grupos de discusi n cobran toda su eficacia.

2.2. **Desarrollo del proyecto compartido**

2.2.1. *Cuestionario para la autoevaluación del Proyecto compartido*

Ficha para el diagnóstico del «proyecto compartido»

PROYECTO COMPARTIDO	NADA	POCO	BASTANTE	MUCHO	EVIDENCIAS
¿Existe en su organización un proyecto de futuro? ¿Existe en su organización un proyecto de futuro conocido: • por la dirección • por los niveles intermedios • por todas las personas ¿Existe en su organización un proceso ampliamente conocido en la creación de dicho proyecto? ¿El proyecto de futuro de la organización se materializa con la configuración de: • La misión (por qué existimos) • La visión (qué queremos ser) • Los valores (en qué creemos) • Estrategias (plan de juego) • Objetivos estratégicos (qué tenemos que hacer) • Objetivos personales (qué tengo que hacer yo) ¿Es amplia la participación de las personas en la configuración del proyecto? • por la dirección • por los niveles intermedios • por todas las personas ¿Los líderes se esfuerzan en comunicar este proyecto constantemente a las Personas que participan en la vida de la organización? ¿Existen unos procesos conocidos de información-comunicación del proyecto de empresa?					

La plantilla de su empresa, ¿está, a su juicio, mayoritariamente comprometida con el proyecto organizacional? La plantilla de su empresa, ¿está comprometida con la visión y estrategias definidas? ¿El despliegue del proyecto en objetivos y estrategias permite comprometer a las personas en el proyecto empresarial?					
Identifique factores de éxito que me/nos permiten mejorar este dominio					
Debería esforzarse en conseguir que los factores evaluados aparezcan en la parte derecha de la tabla, en tanto que factores críticos para mejorar la existencia de un proyecto compartido a la implantación de la participación en la empresa.					

2.2.2. *Estrategias para el desarrollo del Proyecto compartido*

Es la existencia de un proyecto compartido un elemento clave para el desarrollo organizacional y para la existencia de unos niveles cada vez mayores de participación.

En las pymes podríamos hacer un ejercicio de clasificación para establecer unos ciertos niveles de desarrollo del proyecto compartido, que se podrían identificar de la siguiente forma:

Nivel	Fase	Tipo de cambio
N1	No explícito	Definir el proyecto de futuro a nivel directivo.
N2	Compartido por directivos	Comunicación del proyecto. Despliegue y control.
N3	Compartido y desplegado	Implicación y compromiso.

Nivel 1. Proyecto no explicitado

Estado de partida:

— El proyecto de la organización se encuentra en la «cabeza» de alguna o algunas personas de la organización.
— No se ha realizado ejercicio alguno en hacer explícito el proyecto de futuro.

Vías de desarrollo-estrategias de mejora:

— Conviene realizar un ejercicio de definición del proyecto de futuro.
— Este ejercicio de definición de las líneas básicas a seguir por la organización en un futuro debe realizarse por un conjunto de personas que, en este primer nivel, debería estar formado por personas con responsabilidad en la organización «el equipo directivo».
— Establecimiento de unas reuniones periódicas del «equipo directivo» donde hacer un seguimiento a la organización y a la evolución del proyecto definido.

Meta a alcanzar:

— Proyecto compartido por el equipo directivo.

Nivel 2. Proyecto compartido por el equipo directivo

Estado de partida

(El punto de partida sería el punto de desarrollo alcanzado en el anterior nivel):

— Proyecto compartido por el equipo directivo.

Vías de desarrollo-estrategias de mejora:

— Hay que reforzar, poner en marcha, las vías de información y comunicación del proyecto organizacional a lo largo y ancho de toda la empresa.
— Conviene realizar un ejercicio de despliegue de objetivos en todos los departamentos/unidades de la organización.
— Configuración de reuniones participativas periódicas donde hacer un seguimiento del proyecto definido a través del cumplimiento de objetivos departamentales o de las unidades de la organización.

Meta a alcanzar:

— Proyecto compartido, comunicado y desplegado.

Nivel 3. Proyecto compartido, comunicado y desplegado

Estado de partida

(El punto de partida sería el punto de desarrollo alcanzado en el anterior nivel):

— Proyecto compartido por el equipo directivo, comunicado y desplegado por la organización.

Vías de desarrollo-estrategias de mejora:

— Conviene revisar, redefinir, contrastar el proyecto compartido, dando mayor cauce a la participación de las personas con responsabilidad en la organización, intentando, desde el origen, el compromiso o alistamiento con los principios formulados por la mayoría de las personas con responsabilidad en la organización.
— En algunos niveles, aún mayores de desarrollo, será necesario dar cauces de participación a otras personas de la organización en la configuración del proyecto compartido.
— Los canales de comunicación e información, deben de ser estructurados en procesos de comunicación, sistemáticos y conocidos.
— El ejercicio de despliegue de objetivos en todos los departamentos/unidades de la organización, debe avanzar en la personalización de los mismos y proporcionar cauces adecuados para la participación activa en el establecimiento de objetivos y metas.
— Debería reforzarse las reuniones participativas periódicas donde hacer un seguimiento del proyecto definido a través del cumplimiento de objetivos departamentales o de las unidades de la organización.
— Se hacen presentes sistemas de evaluación del desempeño, como herramienta que potencia el desarrollo personal y el nivel de adecuación de los perfiles con los fines de la organización.

Meta a alcanzar:

— Proyecto compartido y compromiso-alistamiento de la organización con el mismo. No se trata de que las personas de la organización «acaten» el proyecto, sino una actitud activa en querer lograr dicho proyecto, creando o haciendo lo posible para que se haga realidad.

2.3. **Desarrollo de los sistemas de información y comunicación**

2.3.1. *Cuestionario para la autoevaluaci n de los sistemas de informaci n y comunicaci n*

Ficha para el dianóstico de los sistemas de información y comunicación

NIVEL DE LA DIRECCI N	NADA	POCO	BASTANTE	MUCHO	EVIDENCIAS
C mo demostrar la importancia dada en el Comit de Direcci n a las actuaciones sobre la informaci n, la comunicaci n? En que medida, las Personas de direcci n Han acudido a recibir formaci n sobre la comunicaci n interpersonal en las Organi aciones? Han de nido plani cado el Plan de IC (Informaci n Comunici n) las actividades a desarrollar para su difusi n? Han participado en la difusi n del Plan IC en la Organiaci n? Toman decisiones sobre acciones de seguimiento, mejora promoci n? Han participado en las acciones de formaci n de las Personas colaboradoras?					
Identi que factores de ito que me/nos permiten mejorar este dominio					
NIVEL DE LAS PERSONAS EMPLEADAS	NADA	POCO	BASTANTE	MUCHO	EVIDENCIAS
En que medida, las Personas empleadas Participan en la mejora de la informaci n comunicaci n?					

• ¿Han acudido a las acciones de formación realizadas sobre estos asuntos? • ¿Se han implicado en la toma de decisiones sobre la modificación de procesos, tareas, etc. para aplicar los contenidos aprendidos en las acciones de formación o las conclusiones de los grupos de trabajo? • ¿Tienen la posibilidad de decidir sobre aspectos contenidos en el plan de Plan IC?					
Identifique factores de éxito que me/nos permiten mejorar este dominio					
NIVEL DE DESPLIEGUE Y CONSOLIDACIÓN	NADA	POCO	BASTANTE	MUCHO	EVIDENCIAS
¿Funciona con regularidad la Comisión de Expresión que trata sobre el desarrollo del Plan IC? ¿Se realizan encuestas para medir el grado de satisfacción con el desarrollo del Plan IC? ¿Existe una Persona responsable del funcionamiento del Plan IC? ¿Se realizan acciones de benchmarking sobre aspectos de información y comunicación? ¿Están coordinadas las actuaciones referidas a la comunicación interna y externa? ¿El equipo de Personas de dirección ha participado en la revisión del Plan? ¿Se han relacionado formalmente las actuaciones del Plan IC con otros desarrollos de la Organización como la calidad?					

¿Se han mantenido reuniones informativas con las Personas del Comité de Empresa para reflexionar al respecto? ¿Las Personas empleadas han participado en la revisión del Plan IC? ¿Se han incrementado las actividades en grupos reducidos como consecuencia del despliegue del Plan? ¿Se ha integrado el sistema de las 5S u otros sistemas de mejora con el apartado correspondiente a la información interna?					
Identifique factores de éxito que me/nos permiten mejorar este dominio					
Debería esforzarse en conseguir que los factores evaluados aparezcan en la parte derecha de la tabla, en tanto que factores críticos para mejorar la existencia de una sistemática de información y comunicación en la implantación de la participación en la empresa					

2.3.2. *Estrategias para el desarrollo de los sistemas de información y comunicación*

2.3.2.1. Estrategia general de implantación

Para que tenga éxito el sistema, se ha de realizar un proceso como el que se describe a continuación:

1. Reflexión en el Comité de Dirección[2] sobre el contenido, alcance, posibilidades, límites, relaciones, organización, indicadores de gestión del sistema, etc, de la implantación del Plan. Explicación del «Proyecto IC» al grupo de Personas de Dirección, siguiendo el procedimiento siguiente:

   — Análisis de su contenido.
   — Aprobación.

[2] *Nota:* Disponer de Plan Estratégico con objetivos estratégicos que lo conformen, con explicitación y reflexión previa sobre la misión, visión y valores, y su difusión, ayudará en gran medida.

— Establecimiento de compromisos.

2. Asignación de una Persona responsable del sistema de información y comunicación. Es deseable el establecimiento de un Grupo de Apoyo, también llamado Grupo de Expresión.
3. Despliegue de la difusión, en base a la convocatoria y reunión de Personas a las que se les presenta el sistema y se les da la oportunidad de presentar su opinión sobre el mismo: Pareceres, mejoras, dudas...
   Explicación del «Plan IC» al resto de Personas directivas:

   — Necesidad de homogeneidad de actuaciones.
   — Ajustes al Plan y comentarios.

   Explicación de las Personas de dirección a todas sus Personas colaboradoras en sus reuniones de coordinación:

   — Fase informativa. Revisión de las utilidades de algunos medios actuales.
   — Fase participativa. Preguntas, aclaraciones, dialogo y debates.
   — Fase de coordinación y compromisos. Aspectos a implantar, Responsables y plazos.
4. Mayor desarrollo de la formación-acción comenzando el aprendizaje desde los primeros niveles y para todo el equipo directivo en primer lugar.
5. Puesta en marcha de las acciones prioritariamente acordadas. En la puesta en marcha inicial deberá tenerse presente dos elementos básicos: el despliegue de la información-comunicación a nivel de trabajo, departamento o núcleo organizativo y el despliegue de la información general de la evolución de la organización.
6. Seguimiento periódico de resultados y elaboración de propuesta de mejora.

2.3.2.2. Estrategias

Se consideran tres niveles de evolución sobre los que se propone actuar a través de unas vías concretas de desarrollo.

Nivel	Fase	Tipo de cambio
N1	Inexistencia	Sensibilizarse en las posibilidades y beneficios de implantar sistemas de IC. Puesta en marcha de acciones
N2	Experimentación	Arranque planificado de un Plan de IC
N3	Consolidación	Despliegue del sistema y desarrollo de las relaciones con otros sistemas

Nivel 1. Fase de inexistencia

Estado de partida:

— No existe ninguna preparación de la gerencia sobre estas cuestiones y no se preocupa de ello.
— La información está concentrada en pocas cabezas y no existe un sistema regular de coordinación.
— En muchas de estas Organizaciones es la información sindical la única que es visible.
— Cada cual conoce sólo aspectos relativos a su ámbito de trabajo.

Vías de desarrollo - estrategias de mejora:

— Conseguir sensibilizar e influir a la Gerencia sobre la importancia de estructurar esta función y desarrollar acciones, como primer paso para conseguir, en un segundo tiempo.
— En una reunión del Comité de Dirección, tratar de manera específica la actuación para acordar un Plan de trabajo, que oriente e impulse el despliegue de acciones concretas.
— Desarrollo de alguna acción de formación para mejorar la habilidad de comunicación de todas las Personas directivas.
— Poner en marcha las acciones acordadas poniendo en marcha algún sistema estructurado de información.
— En nuevas reuniones del Comité de Dirección se analiza las acciones realizadas y los resultados conseguidos, para realizar ajustes.

Nivel 2. Fase de experimentación

Estado de partida:

— La gerencia interviene en decisiones sobre el Plan de IC e implica en ellos al resto de Personas del Comité de Dirección.
— Existe un grupo de Personas que conforman el Comité de IC, en el que supervisan las realizaciones del Plan de trabajo.
— Se han desarrollado acciones de formación para mejorar la habilidad de comunicación de todas las Personas directivas.

Vías de desarrollo-estrategias de mejora:

— Establecimiento de reuniones periódicas de coordinación del equipo directivo con un método común.
— Prácticas de resolución de problemas en reuniones habiéndose creado grupos de trabajo «pilotos».
— Acciones para fomentar la descentralización de la información.
— Puesta en marcha de ensayos de gestión visual en los talleres.

— Realización de una encuesta de satisfacción respecto de los distintos medios y canales utilizados.
— Desplegar la formación en habilidades sociales al resto de las Personas empleadas.
— Apertura a la explicitación de las conclusiones obtenidas en las reuniones de las Personas directivas si las hubiera.

Nivel 3. Fase de consolidación

Estado de partida:

— El Plan de IC es chequeado una vez al año y mejorado por el Comité de dirección, que dedica una reunión monográfica a tratar de este importante asunto.
— Se supervisa el nivel alcanzado por la medición de los indicadores sobre:

  • El despliegue alcanzado.
  • La interiorización del proyecto de Empresa.
  • Las prácticas de comunicación más empleadas por las Personas.
  • El grado de despliegue conseguido por la formación.
  • La evolución del seguimiento de resultados y elaboración de propuesta de mejora.

— Las prácticas de información y comunicación son generalizadas:

  • reuniones de coordinación por Departamentos/Áreas,
  • existencia de un sistema de iniciativas (buzones de sugerencias),
  • se practica la difusión del Proyecto de Empresa (Plan Estratégico),
  • estudio de opinión bianual —estudio de clima laboral—, etc.

Vías de desarrollo-estrategias de mejora:

— Hacer que se practique un estilo de liderazgo participativo, que apoye:

  • el desarrollo de grupos de trabajo,
  • la implantación de un sistema de gestión del desempeño.

— Cada grupo elabora los indicadores clave de gestión de su función y realizan regularmente su seguimiento, y proponen los correspondientes ajustes.
— Realización de acciones de benchmarking anuales para identificar con objetividad las posibilidades y tendencias a corto y medio plazos del sistema desarrollado.

2.4. **Desarrollo del trabajo en grupo/equipo**

2.4.1. *Cuestionario para la autoevaluación del trabajo en grupo/equipo*

Ficha de dianóstico del trabajo en grupo/equipo

NIVEL DE LA DIRECCIÓN	NADA	POCO	BASTANTE	MUCHO	EVIDENCIAS
¿Cómo demostrar la importancia dada en el Comité de Dirección al movimiento de los grupos de trabajo? En que medida, las Personas de dirección … • ¿Han acudido a recibir formación sobre trabajo en equipo? • ¿Han definido y planificado las actividades a desarrollar para su difusión? • ¿Han participado en la difusión del sistema en la Organización? • ¿Toman decisiones sobre acciones de seguimiento, y mejora? • ¿Han participado en las acciones de formación de las Personas colaboradoras? • ¿Han definido y planificado las actividades a desarrollar para su desarrollo?					
Identifique factores de éxito que me/nos permiten mejorar este dominio					
NIVEL DE LAS PERSONAS EMPLEADAS	NADA	POCO	BASTANTE	MUCHO	EVIDENCIAS
En que medida, las Personas empleadas… • ¿Han intervenido en las decisiones relativas a la implantación del sistema?					

• ¿Han sido consideradas de interés las acciones de formación realizadas? • ¿Se han implicado en la toma de decisiones sobre la modificación de procesos, tareas, etc. aplicando sistemáticas de trabajo en equipo? • ¿Tienen la posibilidad de decidir sobre cambios en su ámbito de trabajo?					
Identifique factores de éxito que me/nos permiten mejorar este dominio					
NIVEL DE DESPLIEGUE Y CONSOLIDACIÓN	NADA	POCO	BASTANTE	MUCHO	EVIDENCIAS
¿Tienen la posibilidad de decidir sobre cambios en su ámbito de trabajo? ¿Pueden decidir sobre los asuntos a tratar en las reuniones de los equipos? ¿Se reúnen voluntariamente en los equipos de trabajo y los forman ellos? ¿Se dispone de la figura de Persona coordinadora de los Grupos de trabajo ¿Pueden establecer indicadores clave de rendimiento en aspectos de producción suministro, etc.? ¿Participan en el análisis de los indicadores? Las Personas participantes, ¿conocen la opinión de sus Jefes? ¿El equipo de Personas de dirección ha participado en la revisión del proceso?					

¿Existe un documento recopilativo de las ideas de mejora del sistema? ¿Se han mantenido reuniones informativas con las Personas del Comité de Empresa para reflexionar al respecto? ¿Las Personas empleadas han participado en la revisión del proceso? ¿Se han incrementado las actividades en pequeño grupo a la vez que los ámbitos de gestión de sus intereses? ¿Se ha designado una fecha para la realización de actos formales de despliegue de las propuestas y de los grupos?					
Identifique factores de éxito que me/nos permiten mejorar este dominio					
Debería esforzarse en conseguir que los factores evaluados aparezcan en la parte derecha de la tabla, en tanto que factores críticos para mejorar la existencia del trabajo en grupo / equipo en la implantación de la participación en la empresa					

2.4.2. *Estrategias para el desarrollo del trabajo en grupo/equipo*

2.4.2.1. Estrategias

Se diferencian tres niveles de situación diferentes, sobre los que se plantean diferentes vías de desarrollo en relación al trabajo en grupo/equipo.

Nivel	Fase	Tipo de cambio
N1	Incipiente	Sensibilizarse en el conocimiento y análisis de las ventajas y beneficios de implantar sistemas de estas características.
N2	En experimentación	Ampliación de los espacios de decisión del equipo.
N3	Consolidación	Despliegue del sistema y desarrollo de las relaciones con otros sistemas.

Nivel 1. Fase incipiente

Estado de partida:

— La Gerencia está poco sensibilizada por estas cuestiones.
— La organización funcional del trabajo está muy desarrollada y, en consecuencia, las decisiones están muy centralizadas.
— Del mismo modo y por causa similar, el liderazgo está poco desarrollado.
— Como fruto de la división del trabajo y del rechazo tácito del «sistema», existen hábitos y reglas tácitas impuestas por los trabajadores para oponerse a los objetivos de la Jerarquía y al ejercicio de su poder.
— Hay una fuerte resistencia sindical completamente justificada por la historia de la Empresa.
— Los valores de la Empresa no están explicitados y menos compartidos.

Vías de desarrollo-estrategias de mejora:

— Conseguir sensibilizar e influir en la Gerencia sobre los beneficios a importancia de implantar el sistema de organización basada en grupos de trabajo.
— De igual modo, sensibilizar e influir en el Comité de Dirección, para que se debata la necesidad y oportunidad de establecer grupos de trabajo.
— Identificar Organizaciones de las mismas características que hayan avanzado en la dirección de establecer grupos de trabajo y tratar de comunicar con ellas.

Nivel 2. Fase de experimentación

Estado de partida

— La Dirección ha conocido otras experiencias bien debido a visitas ad hoc que ha realizado, o por charlas y asistencia a reuniones profesionales y de formación.
— En la dirección hay inquietud por las dificultades que se encuentra en el día a día de la gestión y está abierta a iniciar cambios.
— Se han realizado algunas acciones de formación con el equipo directivo medio para mejorar su responsabilidad y sus competencias de mando.
— De los resultados de un primer estudio de opinión realizado, se desprende que se debería mejorar la coordinación, la comunicación entre niveles y secciones y la autonomía de las Personas.

Vías de desarrollo-estrategias de mejora:

Se puede comenzar a desarrollar el sistema de trabajo en equipo, en general, de 3 formas diferentes:

A. Construcción» paulatina de grupos conectándolos a:

   — Sistema de iniciativas y/o buzones de sugerencias.
   — Como un sistema básico de coordinación, tratamiento de problemas...
   — A partir de implantar un proceso de Prevención de Riesgos Laborales...

B. Despliegue de grupos de trabajo, como consecuencia de:

   — Establecimiento de un Plan Estratégico que lo aconseje.
   — Los resultados de un Estudio de Opinión —estudio de clima, de moral laboral—.
   — La implantación de un Proceso de Mejora o Plan de Calidad, principalmente...

C. Como parte de una evolución organizativa tendente a implantar células de trabajo, minifábricas, etc.

Para que la implantación de un sistema de trabajo en grupo/equipo tenga éxito, se ha de realizar un proceso que tenga como líneas maestras el plan de implantación que se describe a continuación. Será a partir de esta vía marco de desarrollo, donde las Organizaciones tendrán que encontrar su propio camino:

1. Reflexión en el Comité de Dirección[3] sobre el contenido, alcance, posibilidades, límites, relaciones, organización, indicadores de gestión del sistema, etc, de la posible implantación de Grupos de Trabajo. Práctica del «visiting[4]» a otras Organizaciones con experiencia en este campo.
2. Asignación de una Persona responsable del sistema, del método de difusión, información y seguimiento desde el Comité Directivo del sistema y acordar tanto el proceso a desarrollar como las medidas de reconocimiento a desplegar son los acuerdos que se han de alcanzar en la reunión del Comité Directivo. Identificación del arranque y despliegue posterior.
3. Despliegue de la difusión, en base a la convocatoria y reunión de Personas a las que se les presenta el sistema y se les da un tiempo,

---

[3] Disponer de Plan Estratégico con objetivos estratégicos que lo recomienden, con indicación y reflexión previa sobre la misión, visión y valores, ayudará en gran medida.

[4] Queremos indicar la acción de identificar Organizaciones destacadas y acordar visitas técnicas tendentes a intercambiar ideas y experiencias sobre aspectos concretos de la gestión.

en la reunión explicativa, para presentar sus opinión sobre pareceres, mejoras, dudas...

4. Desarrollo de la formación-acción[5] aplicando el aprendizaje a la realidad concreta de las Personas asistentes, identificando algún problema o proceso para ser mejorado.
5. Trabajo en grupo para completar la formación y culminar con el estudio y propuesta de mejora correspondiente a un proceso, problema o mejora concreta.
6. Formalización de las presentaciones de las propuestas a los equipos de dirección quedando estos comprometidos a estudiar y aprobar o no en un breve plazo de tiempo.
7. Implantación y seguimiento de resultados.

Nivel 3. Fase de consolidación

Estado de partida:

— La Organización desarrolla sistemas de trabajo en grupo/equipo de manera extendida.
— Existe una formación generalizada y aplicada en el trabajo en grupo/equipo. La implantación de métodos y herramientas en las reuniones es algo generalizado.

Vías de desarrollo-estrategias de mejora:

— La dirección, encabezada por la Gerencia se implica en la implantación y se hace visible en multitud de situaciones haciendo ver la importancia del sistema: Participando como formadora y como Personas asistentes en las acciones de formación, visitando los grupos, etc.
— Desarrollo a lo largo de la organización de personas capaces de liderar el trabajo en grupo/equipo con habilidades para llevar las reuniones y el trabajo en equipo con los métodos más eficientes y eficaces.
— Realizar una sistemática para recoger la opinión de las Personas trabajadoras sobre el despliegue del trabajo en grupo/equipo, y de elementos con los que tiene gran relación: reconocimiento, formación y liderazgo y promoción principalmente.
— Encontrar situaciones para «tensionar» levemente, pero periódicamente a toda la Organización y focalizar los esfuerzos de todas las Personas empleadas en los adecuados aspectos.
— Haciendo que las Personas satisfagan sus necesidades en la Organización: Cuanto más sepan las Personas directivas cómo hacer para

[5] La dirección al completo debería participar en primer lugar de la formación: Formación en técnicas, proceso y en habilidades de dinamización.

que las Personas trabajando en los grupos satisfagan sus necesidades, más éxito y solidez tendrán del movimiento del trabajo en equipo y se logrará mayor contribución a la cuenta de explotación de la Organización.

Meta a alcanzar:

La Organización aprenderá a gestionar las Personas como individuos, para emplearles y coordinarles a través de su implicación en multitud de grupos de trabajo, en el futuro. La autonomía responsablemente ejercida, conducirá a la integración, al compartir, el aportar y el recibir constantemente.

2.5. **Desarrollo de la gestión por competencias**

2.5.1. *Cuestionario para la autoevaluación de un modelo de gestión por competencias*

Ficha para el diagnóstico de la implantación de un modelo de competencias

COMPETENCIAS	NADA	POCO	BASTANTE	MUCHO	EVIDENCIAS
¿Incorpora la política de competencias en el conjunto de la estrategia de la empresa? ¿Existe implicación de toda la dirección general?					
¿Tienen establecidas herramientas de identificación de competencias?					
¿Hay una participación de todos los distintos actores de la empresa en el diseño e implementación de las herramientas?					
¿Existe una aceptación y adopción de la lógica de competencia por todos los responsables?					
¿Se elaboran procedimientos para la evaluación y seguimiento de las competencias de los empleados?					
¿Hay una vinculación entre la organización de la empresa y el modelo de competencias?					

¿Homogeiniza puestos de trabajo de distintas áreas? ¿El sistema ha sido reconocido, asumido y suscrito globalmente por los sindicatos presentes en la organización ? ¿Ha repercutido favorablemente en el clima social? ¿Ha supuesto un lenguaje común dentro de la organización? ¿Existen otras maneras de desarrollar las competencias además de la Formación? ¿Hay una vinculación de la gestión por competencias con distintas áreas de la gestión de recursos humanos? ¿Permite un adecuado ajuste entre los perfiles profesionales y los requerimientos de los puestos de trabajo? ¿Facilita la toma de decisiones a los gestores? ¿Se obtiene una mayor capacidad de organización para alcanzar nuevos retos y cambiar? ¿Facilita a todos los directivos y gestores de personas , el desarrollo de su equipo enfocado a los factores de éxito? ¿Permite focalizar esfuerzos realizados sobre los factores clave y de éxito de la compañía? ¿Facilita la evaluación de aportaciones individuales?					
Identifique factores de éxito que me/nos permiten mejorar este dominio					
Debería esforzarse en conseguir que los factores evaluados aparezcan en la parte derecha de la tabla, en tanto que factores críticos para mejorar la gestión por competencias en la Organización					

2.5.2. *Estrategias para el desarrollo de un modelo de gestión por competencias*

Las competencias son los recursos de que dispone el trabajador para llevar a cabo, eficaz y eficientemente, su trabajo, para prever los cambios y para adaptarse a los mismos; en suma, para producir resultados.

Se identifican varios estadios de desarrollo sobre los que se proponen unas vías de actuación concretas, en relación a la implantación de un modelo de gestión por competencias.

Nivel	Fase	Tipo de cambio
N1	Análisis de la situación de partida	Gestión del cambio y comunicación
N2	Implantación de programas	Selección, formación.
N3	Consolidación y extensión	Seguimiento y medición. Expansión a otras áreas de gestión de los RRHH.

Nivel 1. Fase de análisis de la situación de partida

Estado de partida:

La cultura organizacional determina un tipo de inercia empresarial que puede convertirse en un obstáculo para la implantación de una nueva política, nuevas formas de pensar o políticas basadas en el concepto de competencias. En consecuencia, el primer paso a realizar no es cambiar, sino observar cuáles son las características principales de la cultura empresarial.

Vías de desarrollo - estrategias de mejora

Requiere una Gestión del Cambio con el que se quiere anticipar al futuro, como un deseo decidido y donde todas las acciones se dirigirán con arreglo a unas metas evaluadas y decididas. Ese cambio necesita de unas condiciones y esfuerzos que podríamos resumir en lo siguiente:

— El papel de la Dirección: La dirección tiene que tener claro qué se pretende y para qué. Debe estar suficientemente compartido y con voluntad de llevarlo adelante. El cambio sólo será posible si los que actualmente detentan el poder apuestan por el nuevo Modelo, sin ningún tipo de vacilación, si no el esfuerzo resultará baldío y la frustración del fracaso invalidaría nuevos intentos durante demasiado tiempo.
— Liderazgo Activo y continuado: Durante todo el proceso tiene que sentirse el liderazgo activo, participativo y continuado. Crear las condiciones y crear un hábito firme para pasar de la decisión a la acción.
— Transmisión clara del mensaje: Se necesita una gran labor de información, comunicación y «venta» a todos los ámbitos de la organiza-

ción, que permita la involucración de todos. La comunicación empresarial, tanto a nivel interno como externo, es uno de los reflejos del estilo de funcionamiento de la organización. La fluida transmisión de información entre todos los niveles organizacionales, facilitando el conocimiento de los objetivos empresariales, es elemento básico para poder cimentar unos buenos resultados posteriores.

— Asunción de la nueva cultura por las personas clave: No solo intelectualmente, sino también como comportamiento por parte de todos.
— Flexibilidad dentro del proceso: Se necesita en todos los procesos de cambio un gradualismo y un continuismo en la organización, hay que estar permanentemente reenfocando el sistema, mejorándolo.
— Coordinación y realimentación: La misión es mantener vivo y al día el flujo de información mediante la dedicación, empleando los recursos necesarios dentro de los límites que la organización permita.

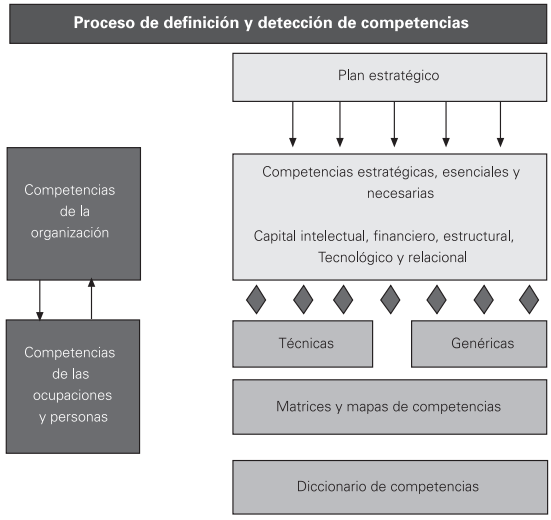
Meta a alcanzar

Que las personas se sientan partícipes del proyecto, se comprometan con él.

Nivel 2. Fase de implantación de programas

Estado de partida:

Partiendo de la definición de la misión, de los valores y del modelo estratégico de la organización, la dirección de recursos humanos podrá centrarse en el diseño e implantación de programas que apoyen la consecución de los objetivos empresariales.



A la hora de diseñar un plan estratégico, la dirección de recursos humanos necesita saber qué características deberán tener las personas, a corto, medio y largo plazo, para poder responder, eficaz y eficientemente, a los cambios que se produzcan en sus trabajos, como consecuencia de la evolución futura de la empresa para conseguir sus objetivos.

Vías de desarrollo-estrategias de mejora

- Analizar los trabajos por separado y aisladamente, al describir las competencias que necesita la organización para conseguir sus objetivos.
- Convertir los análisis en parte del proceso de planificación estratégica, ya que el enfoque de competencias permite relacionar rápidamente los requisitos que debe cumplir el personal con las necesidades de la empresa.
- Poner en marcha herramientas de aplicación sencillas, de forma que faciliten la comprensión y utilización por todos los empleados de los programas de recursos humanos. Esta sencillez no les resta rigor y validez a los métodos de aplicación basados en competencias.
- Involucrar a todos. Todos los trabajadores son importantes para la organización, por lo que los programas de desarrollo de las competencias, deberán involucrarlos y afectarlos, también, a todos.
- Una opción recomendable para empezar a recorrer camino es la de implantar los programas de definición de competencias, en un primer momento, en los principales niveles jerárquicos, incluidos los «mandos intermedios».
- Intensificar la información y comunicación: la gestión de recursos humanos basada en competencias, se apoya en la transparencia de todos los programas, procedimientos e instrumentos. De esta forma, todos los empleados conocerán los resultados que se espera que obtengan y las competencias que se consideran importantes.

Meta a alcanzar

Partiendo de las Competencias Estratégicas controladas por la empresa, se intentará que, asociadas a las Competencias Tecnológicas, las Competencias Personales y Organizativas actúen como efectos multiplicadores que acrecienten los impactos de las primeras para obtener unas ventajas competitivas sostenibles.

Los expertos en recursos humanos pueden asumir su verdadero papel estratégico, al centrar su trabajo en preparar a las organizaciones para que, ellas mismas, puedan llevar a cabo las operaciones del día a día, apoyándose en los modelos de competencias.

Nivel 3. Fase de consolidación y expansión

Estado de partida

— Empresas en las que los sistemas de gestión por competencias se encuentran ya implantados, al menos, en algunas áreas.

Vías de desarrollo-estrategias de mejora

— Aplicar en los procesos de selección de personal con el fin de asegurar que el futuro empleado estará en disposición de desempeñar el trabajo con los niveles adecuados de rendimiento y satisfacción.
— La descripción de puestos y de sus perfiles permite detectar los conocimientos, habilidades y capacidades necesarias para un desempeño adecuado o superior en el puesto de trabajo. Con esto como base, es posible implantar un mejor sistema de selección comparando las competencias requeridas para el puesto con aquellas con las que cuenta cada candidato.
— Aplicar el sistema a la formación con el objetivo de mejorar, tanto el rendimiento como el desarrollo profesional de los empleados. Podremos planificar el camino formativo que el empleado deberá seguir para adquirir, desarrollar, etc aquellas competencias que sea preciso.
— Aplicar el sistema a las políticas de retribución. Permitiendo remunerar a las personas en función a sus conocimientos y habilidades/cualidades con parámetros objetivos de medición previamente definidos.
— Aplicar el sistema para el desarrollo y seguimiento del Coaching, Mentoring, etc.
— Extender el método a la configuración de los Planes de Carrera y sucesión. Con el canal de información que proporcionan las competencias es posible identificar las características y aptitudes de cada persona y de cada puesto para proponer un plan de carrera adoptado a ellas.

Meta a alcanzar

— Consolidar la gestión por competencias en toda la organización.
— Hacer coincidir la gestión de recursos humanos con las líneas estratégicas del negocio.
— Contar para la toma de decisiones de criterios más objetivos y homogéneos.
— Tener a las personas formadas, desarrollarlas y preparadas para un entorno sumamente cambiante.

2.6. **Desarrollo de la autonomía**

2.6.1. *Cuestionario para la autoevaluación de la autonomía*

Ficha para el diagnóstico del desarrollo de la «autonomía»

GENERALIDADES Y GESTIÓN Y DECISIÓN SOBRE OBJETIVOS Y ACCIONES DE DESEMPEÑO	NADA	POCO	BASTANTE	MUCHO	EVIDENCIAS
¿Se da importancia en la empresa a la autonomía de las personas?					
La Persona trabajadora… ¿Participa en la definición de objetivos de desempeño? ¿Define, o decide sobre el contenido de las actividades de su desempeño? ¿Toma decisiones sobre la planificación de las operaciones y el uso de los recursos y capacidad? ¿Toma decisiones sobre mejoras y acciones de contención?* ¿Participa en el diseño del proceso en el que participa?					
Identifique factores de éxito que me/nos permiten mejorar este dominio					
GESTIÓN Y DECISIÓN SOBRE RECURSOS Y PROCESOS	NADA	POCO	BASTANTE	MUCHO	EVIDENCIAS
La Persona trabajadora… ¿Interviene en las decisiones relativas a inversiones que conciernen su trabajo? ¿Toma decisiones para la modificación de las tareas (metodología, orden, uso de herramientas)?					

Identifique factores de éxito que me/nos permiten mejorar este dominio					
ORGANIZACIÓN DEL TIEMPO Y CADENCIAS DE TRABAJO	NADA	POCO	BASTANTE	MUCHO	EVIDENCIAS
La Persona trabajadora… ¿Tiene la posibilidad de decidir sobre cambios de ritmos de su trabajo? ¿Puede decidir sobre los horarios de su trabajo? ¿Puede parar su trabajo cuando lo considere oportuno? ¿Organiza su calendario y sus vacaciones?					
Identifique factores de éxito que me/nos permiten mejorar este dominio					
GESTIÓN Y DECISIÓN SOBRE MECANISMOS DE CONTROL DE LA ACTIVIDAD	NADA	POCO	BASTANTE	MUCHO	EVIDENCIAS
La Persona trabajadora… ¿Participa en la definición de los indicadores de control de su propio trabajo? ¿Participa en el análisis de los indicadores? ¿Toma decisiones después de un análisis de datos? ¿Tiene la posibilidad de controlar los datos, su fiabilidad y su fuente?					

Identifique factores de éxito que me/nos permiten mejorar este dominio
Debería esforzarse en conseguir que los factores aparezcan en parte derecha de la tabla, en tanto que factores críticos para mejorar la autonomía de cara a la implantación de la participación en la empresa

2.6.2. *Estrategias para el desarrollo de la autonomía*

Apelando a la vigilancia en la aplicación de soluciones, se proponen tres escenarios genéricos entendiendo que existen muchos más y otras vías de desarrollo y estrategias diferentes a las aquí propuestas.

Otra consideración de suma importancia es que, previamente a toda iniciativa, debe considerarse el tipo de actividad de los procesos, el nivel del desarrollo del liderazgo en la empresa y el nivel competencial y valores. Estos tres factores deben ser tomados como el estado de partida. Estos puntos de partida son potenciadores y/o *limitadores* de la autonomía. Los tres escenarios considerados corresponden a tres niveles espaciales en los que se ejerce la autonomía (puesto de trabajo, proceso, empresa) entendiendo que cuanto más amplio es el nivel de intervención del trabajador más consolidada está su autonomía.

Nivel	Fase	Tipo de cambio
N1	Fuerte división del trabajo	Ampliación de los espacios de decisión del puesto
N2	Propietarios del puesto	Ampliación de los espacios de decisión del equipo y apropiación de los procesos.
N3	Propietarios del proceso	Hacia la apropiación del proyecto de empresa

Nivel 1. Ampliación de los espacios de decisión del puesto

Estado de partida

— La división del trabajo está muy desarrollada, teniendo como consecuencia una centralización del sistema de decisiones y un tratamiento diferenciador (social y económico) entre niveles jerárquicos.

— Como consecuencia de la división del trabajo, el liderazgo está poco desarrollado.
— Como fruto de la división social y del rechazo del «sistema», existen hábitos y reglas tácitas impuestas por los trabajadores para oponerse a los objetivos de la Jerarquía y al ejercicio de su poder.
— Hay una fuerte resistencia sindical completamente justificada por la historia de la empresa.
— Los valores de la empresa no están compartidos.

Vías de desarrollo-estrategias de mejora

— Evaluar la sensibilidad de los directivos y mandos respecto a la autonomía de los empleados y al desarrollo de esta en el puesto de trabajo.
— Desarrollar un programa de sensibilización y de reflexión con el equipo directivo para potenciar la autonomía.
— Proponer grupos de mejora, 5S u otro tipo de reuniones donde participan todos los niveles y se establecen rupturas con las relaciones jerárquicas existentes.
— Proponer un cambio organizacional y de mejora de los puestos de trabajo que conlleve un cambio de los espacios de decisión y a medio plazo un cambio del sistema de retribución.

  • Proceder estableciendo un mensaje corto y claro del estilo «vamos a mejorar el puesto y las condiciones de trabajo». Defina alrededor de este lema, el tipo de comunicación a llevar a cabo y el tipo de indicadores que se van a utilizar.
  • Establezca un plan de intervención y llévelo con rigor:

    — Grupos de trabajo donde participan todos los niveles para analizar los puestos y proponer soluciones.
    — Implantación de soluciones:

      • Modificación del puesto (lay out).
      • Integración de decisiones de Programación de la producción (definir bien los criterios y los límites impuestos por la Planificación).
      • Integrar tareas de control.
      • Tareas de mantenimiento.
      • Integrar tareas de gestión de Materias y Componentes de entrada.
      • Generación de información para la resolución de problemas y la optimización del proceso (gestión de stocks, calidad, mejoras).

— Comunicar cada mejora.
— Reconocer y valorar la participación de los trabajadores. Premiar a los que son motores del cambio.

— Acompañar a los trabajadores en el desarrollo de las nuevas tareas. Verificar su asunción.

Meta a alcanzar

— Modificar las relaciones jerárquicas.
— Desarrollar el auto control y la autodisciplina.
— Desarrollar el espíritu de «propiedad» del puesto.

Nivel 2. Ampliación de los espacios de decisión del equipo y apropiación de los procesos

Estado de partida

— Hay en la historia reciente de la empresa una trayectoria de desarrollo de la autonomía en el puesto de trabajo y de participación a la mejora.
— Las relaciones sociales (retribución, estilos de vida, privilegios…) no están tildadas de injustas. No existen grandes agravios comparativos.
— Los cambios tecnológicos ayudan a un desarrollo competencial de los puestos.

Vías de desarrollo-estrategias de mejora

— Proponer un cambio organizacional que conlleve un cambio en la asunción de responsabilidades, reduciendo los niveles de decisión y atribuyendo fuertes responsabilidades a los miembros del proceso. La autonomía de los individuos debe favorecerse desde una mayor autonomía de los equipos y de los procesos.

  • Integrar las funciones Comercial, Mantenimiento, Calidad, Diseño y Aprovisionamientos de los procesos productivos y permitir una mayor participación de los miembros del proceso en las tomas de decisiones de la gestión del proceso.
  • Desarrollar las dinámicas de decisión en equipo referente a temas del Proceso tales como Medios utilizados, Metodologías, problemas encontrados, Espacios físicos y su utilización, Recursos Económicos.
  • Promover la creación de proyectos y la constitución de equipos para la resolución de problemas específicos.
  • Favorecer y reconocer la toma de decisiones a través de la promoción, la retribución y la evaluación del desempeño de los equipos y de las personas.
  • Apoyar el desarrollo del liderazgo y del trabajo en equipo a través de un fuerte apoyo a la animación y gestión de los equipos a través de indicadores claros, «qué hablen» y de reuniones sistemáticas, bien preparadas y periódicas.

Meta a alcanzar

— Modificar y democratizar el sistema de decisiones.
— Desarrollar el trabajo en equipo.
— Favorecer el espíritu de «equipo propietario» del proceso.
— Consolidar el cambio organizacional.

Nivel 3. Hacia la apropiación del proyecto de la empresa

Estado de partida

— La empresa tiene ya un largo camino recorrido en la construcción de una organización basada en la iniciativa, autonomía de los equipos y de los procesos.
— La autonomía de los equipos y de los procesos está desarrollada en los ámbitos que competen su actividad y sus objetivos a corto plazo.
— Las funciones de liderazgo están por lo menos consolidadas en los responsables de los procesos y de los equipos.

Vías de desarrollo-estrategias de mejora

— Cuestionar el sistema de poder o de dirección de la empresa y plantear un cambio organizacional que parte de las tareas que añaden valor y de aquellos que las realizan, intentando responder a la pregunta: ¿Cómo y en qué medida ésta persona puede decidir los objetivos de su tarea?
— Plantear la construcción de un Proyecto Compartido. Este contiene las siguientes subtareas:

  • Hacer de la construcción de la Estrategia y de los Objetivos de la empresa un foro permanente, abierto a todos los miembros de la empresa.
  • Hacer de las problemáticas de los procesos, el cultivo para la generación de proyectos transversales y la participación en la toma de decisiones sobre temas que conciernen a otros procesos.
  • Promover y desarrollar la comunicación. Implantar un sistema de comunicación ascendente, descendente y transversal sobre temas candentes o problemáticas estratégicas, establecidas de modo sencillo para la comprensión de todos y la participación de todos.
  • Promover el aprendizaje colectivo como clave para el desarrollo de la autonomía de las personas.
  • Hacer del desarrollo del liderazgo y del ejercicio del Poder (autogestión de equipos, rotación de responsabilidades) el papel principal de la gerencia.

Meta a alcanzar

— Construir un Proyecto Compartido de empresa donde autonomía vaya unido al compromiso.

2.7. **Desarrollo de la organización operativa**

2.7.1. *Cuestionario para la autoevaluación de la organización operativa*

Ficha para el diagnóstico del desarrollo de la «organización operativa»

GENERALIDADES Y LA DIVISIÓN DE LAS ACTIVIDADES	NADA	POCO	BASTANTE	MUCHO	EVIDENCIAS
¿Se da importancia, en los procesos, a incrementar las actividades de control y de decisión de los trabajadores manuales?					
Las tareas y su división… ¿Crean diferencias salariales? ¿Separan los oficios entre «los que deciden» y «los que ejecutan»? ¿El abanico de separación es grande? ¿Esta separación establece diferencias de prestigio social entre ciertos oficios de manera visible y evidente? ¿Hay puestos con actividades monótonas y que demandan poca implicación mental? ¿La mayor parte de las tareas y puestos demandan la puesta en aplicación de competencias complejas? ¿La experiencia de los trabajadores es más rara o valiosa que los medios con los que trabajan?					
Identifique factores de éxito que me/nos permiten mejorar este dominio					

MEDIOS TECNOLÓGICOS Y PRODUCTIVOS	NADA	POCO	BASTANTE	MUCHO	EVIDENCIAS
Los Medios Tecnológicos… ¿Son sofisticados y de alta tecnología? ¿Exigen una gran preparación y formación? ¿La automatización está desarrollada? ¿El tratamiento de datos está automatizado y tratado a todos los niveles? Los productos … ¿Son sofisticados y complejos? ¿Exigen mucha colaboración y comunicación entre personas y equipos para su realización? ¿La obtención de estos productos provoca orgullo entre los que lo han realizado?					
Identifique factores de éxito que me/nos permiten mejorar este dominio					
ORGANIZACIÓN DE LAS TAREAS	NADA	POCO	BASTANTE	MUCHO	EVIDENCIAS
La organización de las tareas… ¿Permite a los trabajadores manuales realizar actividades de decisión? ¿Las tareas están organizadas por equipos? ¿Hay actividades periódicas de equipo donde se toman decisiones?					

¿El control y el seguimiento están muy desarrollados y gestionados por el propio equipo? ¿La polivalencia está desarrollada?					
Identifique factores de éxito que me/nos permiten mejorar este dominio					
Algunos de estas interpelaciones serían conveniente estuvieran en la parte derecha de la tabla, en tanto que factores críticos para la implantación de la participación en la empresa, desde el desarrollo de la Organización Operativa.					

2.7.2. *Estrategias para el desarrollo de la Organización Operativa*

Las estrategias propuestas en la clave de «autonomía», y presentadas en el capítulo anterior, están muy relacionadas con la «organización operativa». Sin embargo en este capítulo se quieren aportar matices que no han sido previamente presentados.

De los tres niveles o escenarios elegidos para establecer estrategias de participación en este dominio de la organización de las actividades se parte de una situación (Nivel 1) idéntica a la establecida en la ficha sobre autonomía donde había una fuerte división del trabajo. Es en la proposición de vías de desarrollo y estrategias donde la respuesta va a matizarse teniendo en cuenta que las estrategias se pueden combinar y que son muy complementarias.

Nivel	Fase	Tipo de cambio
N1	Fuerte división del trabajo	Enriquecimiento de tareas y revalorización de los puestos de trabajo.
N2	Transferencia tecnológica	Desarrollo competencial y desarrollo de la autogestión.
N3	Fuerte nivel competencial	La innovación como un proceso generalizado, colectivo y permanente.

Nivel 1. Ampliación de los espacios de decisión del puesto

Estado de partida

— La división del trabajo está muy desarrollada, teniendo como consecuencia una centralización del sistema de decisiones y un tratamiento diferenciador (social y económico) entre niveles jerárquicos.
— Como consecuencia de la división del trabajo, el liderazgo está poco desarrollado.
— Como fruto de la división social y del rechazo del «sistema», existen hábitos y reglas tácitas impuestas por los trabajadores para oponerse a los objetivos de la Jerarquía y al ejercicio de su poder.
— Hay una fuerte resistencia sindical completamente justificada por la historia de la empresa.
— Los valores de la empresa no están compartidos.

Vías de desarrollo-estrategias de mejora

— Desarrollar una comunicación previa con el/los responsables operativos explicando la importancia de la ampliación de los espacios de responsabilidad en el puesto de trabajo, invitando a proponer sectores, puestos de trabajo y personas con las que realizar una operación piloto que sirva de ejemplo.
— Proponer un cambio de mejora de los puestos de trabajo que conlleve un enriquecimiento de tareas y un desarrollo de la polivalencia y del trabajo en equipo.
— Revalorizar el puesto a través de tres vías:

  • La comunicación específica a la población concernida y la comunicación al conjunto, signos claros de revalorización (blusas, mejora de espacios).
  • Propuesta de itinerarios de evolución en las actividades en función del desarrollo competencial.
  • Modificación retributiva que reduzca el abanico salarial por pertenencia al puesto y permita el incremento salarial por desarrollo competencial.

Meta a alcanzar

— Enriquecer las tareas.
— Revalorizar el desarrollo competencial y su retribución.

Nivel 2. Desarrollo competencial y organización horizontal y autogestionada

Estado de partida

— Hay una transformación tecnológica acelerada impuesta por las exigencias del mercado.

— La adquisición y el desarrollo de competencias devienen importantes.
— Se plantean cambios a todos los niveles regulativos (información, comunicación, retribución, reconocimiento individual del desempeño, sistema de decisiones).

Vías de desarrollo-estrategias de mejora

— Los procesos de selección, formación devienen prioritarios. Hay que organizarlos a partir de la estrategia y de las necesidades competenciales.
— Proponer un cambio organizacional que conlleve un cambio en la asunción de responsabilidades, reduciendo los niveles de decisión y atribuyendo fuertes responsabilidades. Esto, evidentemente debe acompañarse de una automatización de las tareas más penosas.
— Los procesos de comunicación y de información deben ser diseñados estratégicamente para desarrollar el liderazgo amplio y compartido. Promover y desarrollar la comunicación. Implantar un sistema de comunicación ascendente, descendente y transversal sobre temas candentes o problemáticas estratégicas, establecidas de modo sencillo para la comprensión de todos y la participación de todos.
— En este estadio es importante gestionar y evaluar el desempeño de las personas y de los equipos, las competencias y los objetivos. Para ello, los perfiles gestores deben orientarse a la gestión de las personas.

Meta a alcanzar

— Alcanzar un fuerte nivel competencial.
— Desarrollar el trabajo alrededor de las competencias.
— Desarrollar los procesos de recursos humanos.
— Acompañar la transformación tecnológica con la transformación del poder y el desarrollo del liderazgo.

Nivel 3. Orientación al auto desarrollo y a la innovación

Estado de partida

— La empresa tiene ya un largo camino recorrido en la construcción y el desarrollo de practicas de gestión de personas.
— El desarrollo competencial es elevado.
— El desarrollo de las competencias de liderazgo y de gestión de personas está consolidado.

Vías de desarrollo-estrategias de mejora

— Cuestionar los modos en cómo están organizadas las tareas, y en particular las tareas de gestión y de control.

— Incidir en dos direcciones:

- Transferir a la persona, en la mayor medida posible, la gestión de su propio desarrollo y de su control.
- Introducir actividades de aprendizaje colectivo de la generación de sentido y de innovación:

  — Realizar foros permanentes sobre problemas de la empresa, abiertos a todos los miembros de la empresa.
  — Hacer de las problemáticas de los procesos, el cultivo para la generación de proyectos transversales y la participación en la toma de decisiones sobre temas que conciernen a otros procesos.
  — Promover el aprendizaje colectivo como clave para el desarrollo de la autonomía de las personas.

Meta a alcanzar

— Construir un Proyecto Compartido de Empresa.
— Construir una empresa con un alto grado de auto desarrollo.
— Conseguir un grado elevado de participación de los trabajadores en la innovación y en los cambios organizacionales.

CONCLUSIONES

A lo largo de las reflexiones anteriores, de alguna manera hemos pretendido aportar un poco más de visión sobre un tema tan importante y estratégico como es la participación, en la gestión, en el capital y/o en la propiedad.

Si bien la retórica sobre la participación es bastante extensa y muchos más son los partidarios que los detractores de la participación, el diagnóstico de la situación efectuado nos demuestra que el avance de la participación de los trabajadores en las organizaciones es lento y, sobre todo, muy limitado. En definitiva, la participación de los trabajadores en las organizaciones es un bien escaso y heterogéneamente distribuido.

Antes que su Organización, otras han emprendido y hecho con éxito el camino de mejorar la cuenta de resultados, a través del establecimiento de sistemas de participación y han descubierto que activando la energía de las Personas empleadas, se aporta sustanciales rendimientos a la cuenta de explotación.

Ha sido nuestro interés profesional aportar desde diferentes dimensiones, una herramienta para fomentar la participación con el fin de mejorar la competitividad de las Organizaciones junto al crecimiento de las Personas, tanto en el plano individual como en el colectivo. Consideramos que desde la perspectiva de la práctica de la gestión son ocho las principales dimensiones que habría que abordar de manera coherente y conjuntada para que se pueda producir un avance de la participación de los trabajadores en las empresas.

A modo de resumen, destacamos dentro de cada clave los siguientes aspectos:

Liderazgo: Creemos que desarrollar la participación requiere competencias de liderar Personas y de gestionar el cambio, entre otras, y que las capacidades para ejercer un buen liderazgo se pueden aprender, desarrollar y aprehender teniendo en cuenta las siguientes dimensiones reglejadas en la figura siguiente: Lo que resulta evidente es que el liderazgo resulta determinante para el inicio y desarrollo del cambio hacia la participación, siendo una de las áreas de mejora más palpable de las Organizaciones de nuestro entorno.

Las cuatro dimensiones del «nuevo» liderazgo	
Fijar marco de actuación Futuro	Desarrollar carácter/carisma
Motivar a las personas colaboradoras	Desarrollo de capacidades Individuales Organizativas

Proyecto Compartido: Entendemos que es decisivo que las Personas empleadas compartan el proyecto empresarial explícito, que será tanto más compartido —y real—, cuanto más hayan participado las Personas en su elaboración, así como la interiorización del mismo, que será más sólida, cuanto mayor haya sido su implicación en la definición.

¿Por qué? de un proyecto compartido	
Punto común de partida Pautas de indentidad propias	Ayuda a la toma de decisiones Una aspiración positiva y fuente de desarrollo
Compartir objetivos Establecer pautas de actuaciones comunes	Declaración escrita con la finalidad de la organización Acciones e indicadores

Información Comunicación (IC): El objetivo anterior se conseguirá mejor en aquellas Organizaciones en las que se produzca el despliegue de la información alcanzando todos los rincones: entre Personas directivas y colaboradoras, principalmente, al igual que entre Personas compañeras. Si a ello se le añade la gestión del conocimiento, del interior y del exterior, se conseguirá que las Personas empleadas aporten el máximo de energía en forma de sugerencias, creatividad, implicación, etc. Lo que hemos denominado la **función IC** se manifiesta de vital importancia, entendiéndola como la agrupación de los sistemas y actuaciones relativas a los aspectos de información, comunicación en las Organizaciones.

¿Qué supone la función IC?	
Desarrollo de la comunicación directa	Estrategia de comunicación
Despliegue de la comunicación diferida	Implantación de sistemas de información y coordinación

Trabajo en equipo: Es una de las claves principales en las que se apoya la participación. Las Personas, trabajando en equipo implicándose para aportar soluciones, mejoras, ..., comparten valores, creencias y han de sentir que están en sintonía con los objetivos de la Organización y con las demás Personas, consiguiendo con ello mejorar además, en las condiciones adecuadas, sus resultados operativos, los procesos de innovación, así como la satisfacción e implicación en el trabajo.

¿Qué supone trabajar en equipo?	
Un método común de trabajar interdependientemente	Un clima de intercambio, con buena relación y espíritu de colaboración
Personas de dirección implicadas y facilitadoras del logro de objetivos comunes de gestión	Nueva forma de organizar las responsabilidades y la delegación del poder de decisión

Gestión por Competencias: El objetivo en esta dimensión consiste en que las Personas en las Organizaciones dispongan, en todo momento, de las competencias que necesitan, en el nivel adecuado y en el momento y lugar oportunos. Para ello, será necesario adquirir, activar, desarrollar o inhibir las competencias que se precisen en cada momento.

¿Personas competentes?	
Saber: conocimientos exigidos por el trabajo	**Saber estar:** integrarse en la cultura, normas y costumbres de la organización
Saber hacer: aplicar los conocimientos a la resolución de los problemas planteados	**Querer hacer:** que además esten dispuestas a aplicar dichos saberes

Autonomía: Entendemos el concepto de autonomía como la posibilidad y la libertad que tiene la Persona o grupos de Personas empleadas para decidir sobre su actividad o sobre aspectos referentes a las conductas que deben seguir para su realización. La autonomía está intrínsecamente relacionada con la participación de las Personas empleadas en las Organizaciones, ya que éstas solo se pueden desarrollar en la medida en que se amplían los niveles de autonomía —y responsabilidad— individual y colectiva.

Autonomía. Aspectos sobre los que se puede desarrollar	
Organización y orientación del propio trabajo. (Objetivos, indicadores, planificación, etc.)	Organización de las tareas. (Orden de las tareas, procesos, metodologías, herramientas)
Organización del tiempo de trabajo. (Ritmo, pausas, vacaciones y horarios)	Coproducción de la estrategia de la empresa

Organización Operativa: Llamamos sistema operativo a las condiciones físicas y materiales en las que se realiza la producción o el servicio. Entendemos que tiene mucha importancia el tipo de organización del sistema operativo de la Organización para la participación, que normalmente se encuentra centrada en el tipo de tarea o de trabajo que desarrolla el trabajador y en la manera en que esta tarea está organizada para su ejecución.

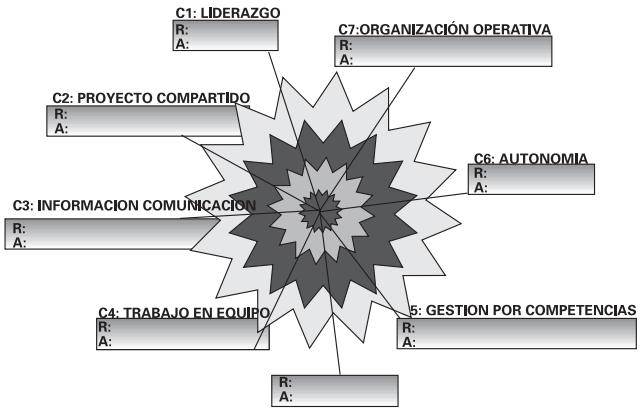
¿Qué es **sistema operativo**?	
Condiciones físicas y materiales: —Tipo de trabajo, actividad y de producto	Diferentes modelos organizativos: —Funcional —Por procesos o productos —Por proyectos
—Tecnología y medios utilizados —Distribución de los medios y de los espacios —Distribución de las tareas	—Trabajo en red o «network» —Orientación hacia las Mini —Compañías y hacia la Autogestión

Como Personas gestoras que somos no debemos olvidar que vamos a gestionar un equipo de Personas, con sus expectativas, emociones, motivaciones, competencias etc. y que queremos construir los pilares que sostendrá al grupo cohesionado y además deberemos velar constantemente por el correcto desarrollo de las relaciones interpersonales que se van a producir en el día a día. Tampoco debemos olvidar que la comunicación es una de las piedras angulares de todas las habilidades sociales, que nos puede ayudar a que las Personas alcancen consensos, se comprometan con los objetivos y resuelvan problemas.

Nos gustaría que, a través de las fichas de diagnóstico, Vd. que tiene este documento en sus manos, pueda de manera general identificar sus puntos fuertes y en su caso dónde podría mejorar. Para lo cual le planteamos haga el esfuerzo de poder resumir en el siguiente cuadro, en función de las claves que le hemos propuesto, la visión de su propia actuación.

Clave	A reforzar-continuar	A mejorar	Como me veo	Como quiero ser
Liderazgo				
Proyecto compartido				
Informacion comunicación				
Trabajo en equipo				
Gestion por competencias				
Autonomia				
Organización operativa				

De 0 a 4, cómo se ve (R) y reflexione una vez más, para situarse en cómo se quisiera ver (A), y a través del diagrama de «tela de araña» pueda ver dónde le convendría adquirir nuevas competencias, mayor distancia entre R-A.



Diagnóstico

A partir de aquí, Ud. tiene la responsabilidad y el reto de actuar para conseguir dinamizar la participación de las Personas en su Organización.

BIBLIOGRAFÍA

AGUIRRE, J.M.; ANDRÉS, M.P.; RODRÍGUEZ, J.; TOUS, D. (2000), *Dirección y gestión de personal*. Pirámide. Madrid.

ALBALATE. J.J. (2001), Las restricciones a la participación de los trabajadores enlas organizaciones empresariales», *Papers*, N.º 65. pp. 81-107.

ALBIZU, E. (1994), *«El proyecto de empresa: un llamamiento a la movilización del personal». Capital Humano* n.º 71, Octubre, pp. 20-23.

ALBIZU, E. (1997), *Flexibilidad laboral y gestión de los recursos humanos*. Ariel. Barcelona.

ALBIZU, E. y OLAZARAN, M. (2003), *Reingeniería y cambio organizativo*. Financial Times Prentice Hall. Madrid.

AMSTRONG, M. (1990), *Gerencia de Recursos Humanos.* Legis. Bogotá.

ANSOFF, H.I. (1976), *La estrategia de la empresa*. EUNSA. Pamplona.

ARAGÓN, A. (1998), *La participación de los empleados en la empresa*. CES. Madrid.

ARAGÓN, A. (2003), «Gestión de la participación de los trabajadores en la empresa: situación y desafíos», en GEZKI, *La participación de los trabajadores en la empresa*. Marcial Pons, Madrid. pp. 23-60.

ARCE, E. (2000), *Desarrollo de competencias.* Training & Development Digest, Septiembre 2000 n.º 24, pp. 28-29.

ARGYRIS, C. (1979), *El individuo dentro de la organización*. Barcelona, Herder.

ARIZMENDI, J. (1979), «La experiencia cooperativa en Mondragón». *Tribuna Cooperativa*. Enero-Junio, vols. 36-37. 47-44.

ARTHUR ANDERSEN (1998), *La participación de los trabajadores en la empresa*. Colección Estudios de Economía, N.º 15. Ed. Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco. Vitoria-Gasteiz.

AYERBE, M. y BUENETXEA, E. (2000), «La Cultura del trabajo y la actitud emprendedora en el ámbito profesional de la C.A.V». *Cuadernos Sociológicos Vascos*, n.º 3.

AYESTARÁN, S. y CERRATO, J. (1996), «La creación de equipos de trabajo en las organizaciones». en AYESTARÁN, S. (Ed.): *El grupo como construcción social*. Barcelona, Plural.
AZAOLA, J.M. (1997), «El Viaje a Vasconia de Max Weber». *Bidebarrieta*.
BASS, B.M. (1985), *Leadership and Performance beyond Expectations*. The Free Press. Nueva York.
BEER, M. y NOBRIA, N. (2000), «Cracking the code of change». *Harvard Business Review*, N.º 3. Vol. 78. pp. 133-141.
BENAVIDES, O. (2002), *Competencias y competitividad.* McGraw-Hill. Bogotá.
BETI, I. (2003), «Participación de los trabajadores en el capital de las empresas. Análisis y evaluación que suscita el tema en las PYMEs de la Comunidad Autónoma Vasca», *Mundaiz*. n.º 65. pp. 81-107.
BOYATZIS, R.; McKEE, A; GOLEMAN, D.(2002), *El líder resonante crea más.* Plaza&Janés. Barcelona.
CAMINITI, S. (1995), «What Teams leaders Need to Know», *Fortune*, febrero. pp. 93-100.
CARO BAROJA, J. (1971), *Los Vascos*. Madrid, Istmo.
CARO BAROJA, J. (1990), *Nosotros Los Vascos: Etnología*. Bilbao, Lur. Vol. III.
CERRATO, F.J. (1994), «Actitudes de los Jóvenes Vascos frente al Trabajo y los Estudios». In AYESTARÁN, S. (Ed.): *El proceso de Socialización en los/las Jóvenes de Euskadi*. Vitoria,Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco.
CERRATO, F.J. (1996), «La noción de representación social en psicología social: definiciones y diferencias con otros constructos representacionales y formas de conocimiento colectivo». *Revista Vasca de Sociología y Ciencia Política*, 14, 43-77.
CERRATO, J. *et al*. (2003), «Nuevas prácticas de trabajo, representaciones sociales del trabajo e identidad social en la sociedad postindustrial». *Revista de Psicología Social Aplicada*. Vol. 13, 2.
CHATZIS K., MOUNIER, C., VELTZ, P. et ZARIFIAN, Ph. (dir.) (1999), *L'autonomie dans les organisations. Quoi de neuf ?*,L'Harmattan. Paris.
CHIAVENATO, I. (1999), *Introducción a la Teoría General de la Administración* (5.ª edic.). Mc Graw Hill. Santa Fe de Bogotá.
CLUB GESTIÓN DE CALIDAD (1998), *Guía práctica de cómo formular y desplegar la política y estrategia de una empresa u organización*. Club gestión de calidad. Madrid.
CLUB GESTIÓN DE CALIDAD (2004), Actualización a la versión del Modelo EFQM 2003 y Evaluación con Memoria Reducida 400+ (Sello de Excelencia Europea Nivel Consolidación). Club gestión de la calidad. Madrid.
CLUSTER DEL CONOCIMIENTO (1997, 1998, 1999, 2003, 2005), *Empresas avanzadas en gestión*.PMP. Bilbao.
CLUTTERBUCK, D. y CRAINER, S. (1991), *Los maestros del management*. Grijalbo. Barcelona.
CONSEJO DE RELACIONES LABORALES (2001), *Estudio de la Estructura de la Negociación Colectiva*. Consejo de Relaciones Laborales. Bilbao.
CRESSEY *et al* (1988), *Análsis de la participación*. Fundación Europea para la mejora de las condiciones de vida y de trabajo. Luxemburgo.
CROZIER, M y FRIEDBERG, E. (1977), *L'Acteur et le Système*. Le Seuil. Paris.
CROZIER, M. (1992), *Estado modesto-estado moderno. estrategia para otro cambio.* Diputación Foral de Gipuzkoa. Donostia-San Sebastián.

DEPOLO, M. y SARCHIELLI, G.(1983), «Le rappresentazioni sociali del laboro». *Giornale Italiano di Psicologia*, 1, 21-43.
DOISE, W. (1982), *L'explication en psychologie sociale*. Paris, PUF.
DOISE, W. (1986), «Les Reprèsentations Sociales». In DOISE, W. y PALMONARI, W. (Eds.): *L'Etude des Repréntations Sociales*. Neuchatel: Delachaux et Nièstle.
DOLAN, S.; SCHULER, R.S.; y VALLE, R. (1999), *La gestión de los recursos humanos*. Ed. Mc Graw Hill. Aravaca.
DRUCKER, P.(1999), *Management challenges for the 21'stcentury*. Butterworth-Heinemann.
DURAND, C. (1979), *El trabajo encadenado*, Blume. Madrid.
ECHEBERRÍA MONTEBERRÍA, J.J. (1986), «Reflexiones sobre el hombre vasco y el cambio de modelo económico» *Revista Iternacional de Estudos Vascos*, 31, 3, 1001-1018.
EIJNATTEN, F.M. (1998), «Developments in Socio-Technical Systems Design (STSD)». In DRENTH, P.J.; THIERY y de WOLF: *Handbook of Work and Organizational Psychology*. New York, Psychology Press. Vol I.
ELZO, J (2002), *Los valores de los vascos y navarros ante el nuevo milenio*. Bilbao, Universidad de Deusto.
ELZO, J. (Dir.) (1990), *Jóvenes Vascos 1990: Informe sociológico sobre comportamientos, actitudes y valores de la juventud vasca actual y de su evolución en los últimos cuatro años*. Vitoria, Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco.
ERNST &YOUNG CONSULTORES (1998), *Manual del director de recursos humanos.* Cuadernos Cinco Dias. Madrid.
EUSKALIT (1999), *Fagor Electrónica S. Coop. Memoria Q de plata 98*. EUSKALIT-Fundación vasca para la calidad. Zamudio.
EUSKALIT (2000), *Irizar, memoria Q de oro. Premio vasco a la calidad de gestión 1999.* EuSKALIT-Fundación vasca para la calidad. Zamudio.
EUSKALIT (2003), *Calidad Total, modelo EFQM de excelencia*. EUSKALIT-Fundación vasca para la calidad. Zamudio.
FERREIRO, P. y ALCÁZAR, M. (2002), *Gobierno de personas en la empresa*. Ariel. Barcelona.
FINKEL, L. (1994), *La organización social del trabajo*. Pirámide. Madrid.
FRIEDBERG, E. (1997), *Le Puvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée*. Le Seuil. Paris.
FROMM, E. (1963), *La peur de la liberté*. Buchet-Chastel. Paris.
FUNDACIÓN EUROPEA PARA LA MEJORA DE LAS CONDICIONES DE VIDA Y DE TRABAJO (1988), *Análisis de la participación: balance de los estudios en materia de pasrticipación de los trabajadores en las decisiones de la empresa.* Office des Publications Officielles des Communautés Européennes. Luxemburgo.
GALBRAITH, J.K. (1987), *La sociedad opulenta*, Ariel. Barcelona.
GARCIA DORRONSORO, R. (2002). *Desarrollo de competencias en la Organización Obe Hettich.* Documento interno. Donostia.
GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (1974), Economía de la Empresa y Política Económica de la Empresa. ESIC. Madrid.
GASNALSA gas natural de alava S.A. (1998), *Gasnalsa, Premio europeo de la calidad para pymes, EQM 1997*. GASNALSA. Vitoria-Gasteiz.

GHOBADIAN, A. y GALLEAR, D. (1997), «TQM and organization size». *International Journal of Operations and Production Management.* Vol 17, N 2, p. 121.
GIL RODRÍGUEZ, F. y GARCÍA SAIZ, M. (1996), *Grupos en las Organizacioines*. Madrid, Pirámide.
GIOVANNINI, D.; GORIUP, E. y CERRATO, J. (2004), «Representaciones sociales de la paternidad en parejas de progenitores: un estudio sobre la interacción entre representaciones sociales y prácticas sociales». en CERRATO, F.J. y PALMONARI, A. (Eds.)*:Representaciones Sociales y Psicología Social: Perspectivas teóricas y Aproximaciones Prácticas* (en prensa).
GORZ, A. (1997), *Metamorfosis del Trabajo*. Sistema. Madrid.
GROUARD, B. y MESTON, F. (1995), *Reingeniería del cambio*. Marcombo. Barcelona.
GONZALEZ. PORTILLA, M. (1981), *La formación de la sociedad capitalista en el País Vasco*. Haramburu, San Sebastian.
HAMMER, M. y CHAMPY, J. (1993), *Reengineering the Corporation. A Manifesto for Business Revolution*, London: Nicholas Brealey Publishing. (existe versión en español de 1994. Ed Parramón. Barcelona).
HAMMER, M. y STANTON, S. (1995), *The Re-engineering Revolution*. Harper Collins. Nueva York (edición española, 1997).
HAYGROUP (1996). *Las competencias: Clave para una gestión integrada de los recursos humanos.* Deusto. Bilbao.
HECKSCHER, CH. (1993), *El nuevo sindicalismo. La participación del trabajador en la empresa en transformación.* MTSS. Madrid.
HERMEL, P. (1990), *La gestión participativa*. Gestió 2.000. Barcelona.
INGLEHART, R. (1991), *El cambio cultural en las sociedades industriales avanzadas*. Madrid, CIS.
IRIZAR (1999), *Presentación al European Quality Award 2000*, Ormaiztegi (Gipuzkoa): Irizar.
KATZ, D. y KAHN, R.L. (1978), *The social psychology of organizations*. New York, John Wiley and Sons. (Trad. Español de 1989 *Psicología Social de la Organización*. Mejjixo, Trillas.
KERN, H. y SCHUMANN, M. (1988), *El fin de la división del trabajo*. Mnisterio de Trabajo y Seguridad Social. Madrid.
KOTTER, J.P. (1997), *El líder del cambio*. Ma Graw Hill. Madrid.
KOTTER, J.P. (2001), «Liderar el cambio», en AA.VV. *Gestión del cambio*. Deusto. Bilbao.
LAFAYE, C. (1996), *La sociologie des organisations,* Nathan. Paris.
LAWLER III, E. E. y MOHRMAN, S.A. (1989), «With HR Help, All Managers can practice High Involvement Management», *Personnel*, Vol. 66. n.º 4 (abril). pp. 26-31.
LE BOTERF, G. (2001), *Ingeniería de las competencias.* Gestión 2000-Epise. Barcelona
LEMAITRE, P. B y BEGOUËN-DEMEAUX, J.F.(1990), *Práctica de la organización en los servicios administrativos*. Instituto Nacional de Administración Pública. Madrid.
LEVY-LEBOYER, C. (2003). *Gestión de las competencias.* Gestión 2000. Barcelona.
LYOTARD, J.F. (1986), *La condición postmoderna*. Madrid, Cátedra.
MARTIN, J.L.; MARTÍNEZ SHAW, C. y TUSELL, J. (1998), *Historia de España*. Madrid, Taurus.

MARX, K. (1972), *Textes 2*. (Extracto de Manuscritos de 1844). Editions sociales, Paris.
McGREGOR, D. (1960), *The human side of enterprise*. New York, McGraw-Hill.
MINTZBERG, H. (1979), *The structuring of organizations.* Prentice Hall. Englewood Cliffs.
MORIN, E. (1998), *Introducción al pensamiento complejo*. Gedisa. Barcelona.
MOSCOVICI, S. (1981), «On social representations». In FORGAS, J.P. *Social Cognition*. London, Academic Press.
MOSCOVICI, S. (1988), «Notes towards a description of social representations». *European Journal of Social Psychology*, 18,3, 211-250.
MOW INTERNATIONAL RESEARCH TEAM (1987), *The Meaning of Working,* London, Academic Press.
OHMAE, K. (1990), *La mente del estratega*. Mc Graw Hil. Madrid.
OIT (1981), *Participación de los trabajadores en las decisiones de la empresa*, OIT. Ginebra.
OIT (1987), *Automatización, organización del trabajo y tensión en el trabajo*. OIT, Ginebra.
OLABARRI, F. (1976), «Relaciones laborales en Vizcaya (1880-1936)». Durango, Ed. Leopoldo Zugaza.
OLAZARAN, M.; ALBIZU, E. y SIMON, K. (2003), «Reingeniería y participación. Gestión del cambio en Irizar», en *Inguruak. Revista Vasca de Sociología y Ciencia Política,* N.º 35. pp. 137-161.
ORBEGOZO, J.I. (1987), *La Dirección Estratégica*. APD y SPRI S.A. Bilbao.
ORGAN, D.W. (1990), «Organizational Citizenship Behavior» In CUMMINGS, L.L. y STAW, B.A. (eds.): *Research in Organizational Behaviour*. Jai Press, Greenwich.
PARSONS, T. (1967), «A paradigm for the analyses of social systems and change». en DEMERATH, N.J. y PETERSON, R.A. (eds.): *System, change and conflict*. New York, Free Press. pp. 189-212.
PASCUAL PACHECO, R.(1987), *Liderazgo y participación: mitos y realidades*. U. Deusto. Bilbao.
PEIRÓ, J.M. (1990), *Organizaciones: Nuevas perspectivas psicosociológicas*. Barcelona, PPU.
PEIRÓ, J.M. y PRIETO, F. (eds.) (1996),*Tratado de Psicología del trabajo*: *La actividad laboral en su contexto*. Vol. I Síntesis, Madrid.
PEREDA, S, y BERROCAL, F. (1999), *Gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid, Centro de Estudios Ramón Areces.
PEREDA,S, y BERROCAL, F.(2001), *Técnicas de gestión de recursos humanos por competencias.* Centro de Estudios Ramón Areces. Madrid.
PÉREZ-AGOTE (1995), *Culturas, Representaciones e Imágenes del Trabajo en la Sociedad Contemporanea: Aplicación a la Sociedad Vasca.* Memoria de investigación no publicada, Universidad del País Vasco/E.H.U.
PFEFFER, J. (1998), *La ecuación Humana*. Gestió 2000. Barcelona.
PIN, J.R. (2003), «Estrategias para el cambio en las organizaciones humanas», en Aguilar López, J. (coord.), *La gestión del cambio*. Ariel. Barcelona. pp. 21-53.
PORTER, M.E. (1980), *Competitive Strategy*. Free Press, Nueva York.
QUINTANILLA, I. (1988), *La participación en las organizaciones*. Promolibro. Valencia.

RANGIL, C. (2003), «Propuestas de la UGT de Catalunya sobre la participación de los trabajadores en la empresa», en GEZKI, *La participación de los trabajadores en la empresa*. Marcial Pons, Madrid. pp. 127-138.
RENAU, J.J. Y MENGUZZATO, M. (1991*), La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management*. Ariel. Barcelona.
ROBBINS, S. (2004), *Comportamiento organizacional.* Pearson/Prentice Hall. Madrid.
RODRIGUEZ FDZ., A. (1986), «El cooperativismo: una alternativa a un mundo en crisis» in MORALES, F.J.: *Psicología Social Aplicada*,.Bilbao, Desclée de Brouwer. pp. 381-400.
RODRÍGUEZ PORRAS, J.M.ª (1989), *El factor humano en la empresa*. Deusto. Bilbao.
RUSELL, R. (1988), «Forms and extent of employee participation in the Contemporary United States», *Work and Occupation*, vol 15, N.º 4. pp. 374-395.
SAN JOSÉ, J. (2003), «La participación de los trabajadores en la empresa: tendencias y realidades actuales», en GEZKI, *La participación de los trabajadores en la empresa*. Marcial Pons, Madrid. pp. 111-126.
SCHENDEL, D.H. y HOFER, Ch, W. (1972), *Strategic Management: a new view of business policy and planning*. Little: Brown & Co.
SCOTT, W.R. (1981), *Organizations: Rational, Natural and Open Systems*. Englewood Clifs, NJ: Prentice-Hall.
SENGE, P.M. (1993), *La quinta disciplina: cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Granica DL. Barcelona.
SOLDEVILLA, E. (1995), «La metodología de investigación en la Economía de la Empresa», *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa,* Vol. 1, N.º 1.
STEIN G. (2003), «Liderar personas a la altura de los cambios», en Aguilar López, J. (coord.), *La gestión del cambio*. Ariel. Barcelona. pp. 113-150.
TAJFEL, H. (1981), *Human groups and social categories*. Cambridge, CUP. (Trad. en castellano de 1984: *Grupos Humanos y Categorías Sociales*, Barcelona, Herder).
TAUCHER, G. (1979), «La empresa: un sistema», en CUERVO, A.; ORTIGUEIRA, M.; y SUÁREZ, A.S. *Lecturas de introducción a la Economía de la Empresa*. Pirámide. Madrid. pp. 45-61. (Este trabajo está publicado previamente como artículo en *Revue Economique et Sociale*, N.º 3, Octubre de 1973).
TAWNEY, R.H. (1948), *Religión and the rise of capitalism*. London, West Drayton.
TAYLOR, F.W. (1911), *The Principles of Scienfic Mangement*. New York, Harper.
TEZANOS, J.F. (2001), *El trabajo perdido*. Biblioteca Nueva. Madrid.
TOURAINE, A.(1969), *La sociedad posindustrial*. Barcelona, Ariel.
ULRICH, D.; ZENGER, J., Y SMALLWOOD, N. (1999), *Results-Based Leadership*. Harvard Business School Press. Boston.
URIARTE, P. (1977), *Psicosociología de los vizcainos a través de la historia*. Bilbao, Editorial La Gran Enciclopedia Vasca.
VAZQUEZ, A. (1998), *El modelo Vasco de transformación empresarial. Retando al futuro.* Hobest. Bilbao.
VÁZQUEZ, A. (2000), *La imaginación estratégica. El caos como liberación*, Granica. Barcelona.

VEEN, P. y KORVER, T. (1998), «Theories of Organization». In DRENTH, P.J.; THIERY y de WOLF: *Handbook of Work and Organizational Psychology*. New York, Psychology Press. Vol. I.
VIGER SEGUÍ, P. y SERRA DESFILIS, E.(1998), *La infancia de fin de siglo*. Madrid, Síntesis.
VON BERTALANFFY, L. (1968), *General Systems Theory*, Georges Braziller. Nueva York. (Existe versión en español editada en 1976 por el Fondo de Cultura Económica en México.)
WEBER, M. (1947), *The theory of social and economic organization*. Glencoe, Free Preses.
WEBER, M. (1971), *La ética Protestante y el Espíritu del Capitalismo*. Madrid, Península.
ZARIFIAN, Ph. (2001) *Le modèle de la compétence*, Éditions Liaisons.