

---

# NUEVAS FORMAS DE ORGANIZACION DEL TRABAJO Y DE IMPLICACION DIRECTA EN ESPAÑA\*

Juan José Castillo, Victoria Jiménez y Maximiano Santos

---

**RESUMEN.** Los autores llevan a cabo un estudio-estado de la cuestión sobre nuevas formas de organización y de implicación directa de los trabajadores en España, cuyas conclusiones provisionales son: la evolución tentativa y experimental de esas innovaciones en muy diversos sectores y tipos de empresas; el carácter no acumulativo de las experiencias; la falta, en muchas ocasiones, de estrategias globales; la distinta implicación en los programas de la alta dirección; la mayor solidez que parece deducirse de la implicación sindical en las estrategias empresariales; la persistencia de rasgos culturales jerárquicos que atraviesan la estructura organizativa de la empresa; y, finalmente, como un rasgo especialmente relevante, la dificultad de concebir la implicación directa como un *recurso* empresarial.

---

\* Queremos hacer constar, de manera destacada, nuestro agradecimiento a todas aquellas personas que nos han dedicado, muy generosamente y a veces bajo presiones de tiempo notables, sus conocimientos y sus opiniones, tanto en los sindicatos como en empresas, organizaciones patronales y Administración Pública. Agradecimiento que se hace extensivo a los encargados de instituciones, bibliotecas y centros de documentación que nos han atendido con extrema solicitud, ante un aluvión de demandas. Este *estado de la cuestión* se llevó a cabo para la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y Trabajo, Dublín, CEE. Este artículo es una versión abreviada del informe redactado en noviembre de 1991. La documentación sobre «la participación en la innovación tecnológica» se comenzó a recoger para la organización de una mesa redonda sobre el mismo tema que, bajo los auspicios de la Fundación de Dublín, coordinamos en abril de 1991 en Madrid, con la participación de empresarios, sindicalistas, Administración Pública y expertos universitarios.

---

## I. INTRODUCCION

Las nuevas formas de organización del trabajo y programas de implicación directa de los trabajadores se analizan aquí como: 1) marco básico y manifestación —en su caso— de estrategias empresariales que pueden ser síntomas y caldo de cultivo para cambios empresariales de más vasto alcance, y 2) como forma de detectar o explorar *tendencias* y *casos* ejemplares que suponen el posible avance en el desarrollo de la participación en la innovación tecnológica, concepto que engloba y supone necesariamente discursos, prácticas y estrategias empresariales de cambio en este terreno.

Estos argumentos describen a veces más la superficie de un paisaje que su estructura geológica, pero es quizá, a su vez, la manifestación epidérmica de por dónde va la cultura industrial, de la que estas presuntas «nuevas formas» son la concreción práctica.

### 1. LAS FUENTES DE INFORMACIÓN: LÍMITES Y DATOS EN SÍ MISMAS

Nuestros esquemas de recogida de información pretendían la ordenación de los datos de acuerdo con unas *pautas* que permitieran, luego, interpretarlos en un marco más general: tipo de empresa, tamaño, sector, capital...; tipo de producción y producto; personal involucrado, categorías, importancia en relación al personal total de la empresa o del sector...; iniciativa y razón de la introducción de nuevos conceptos organizativos; obstáculos y facilidades encontrados; reacción de los trabajadores, los sindicatos, otros departamentos; beneficios y problemas ocasionados, etc.

Ahora bien, ni la literatura consultada ni nuestros informantes, a quienes, sin embargo, hay que agradecer su amabilidad y generosidad, han podido siempre darnos una información tan detallada, desglosada y comparable. Y ello por sí mismo crea algunas limitaciones que vale la pena explicitar.

En *primer lugar*, hemos recogido una buena colección de casos concretos, pero:

1) Nada nos dice que puedan ser representativos en términos estadísticos y, por ello mismo, sería enormemente osado pretender hacer generalizaciones tomándolos como un *corpus* de datos muestrales.

2) Por otro lado, gracias a las entrevistas y consultas indirectas o incompletas, sabemos que hay muchas experiencias que *nunca* aparecen en publicaciones ni son objeto de divulgación. Es decir, hay muchas más experiencias (¿distintas?, ¿más avanzadas?).

3) La información que —como se comentará en el epígrafe siguiente— se da *en esa situación* (tal es el caso de los Círculos de Calidad) es difícil de encuadrar en movimientos o tendencias de carácter más general.

4) La información recogida privilegia unas veces un aspecto de nuestro interés, sin dar información alguna sobre otros.

Un aspecto distinto de las limitaciones impuestas por las fuentes proviene de la metodología y de las limitaciones en tiempo y presupuesto: en más de una ocasión, cuando hemos consultado distintas fuentes o actores sociales para el mismo caso, nos hemos encontrado con *datos* muy distintos, y ya no sólo con interpretaciones de los datos, lo que no debería sorprendernos.

En esos casos hemos optado por indicar la fuente, sin poder por ahora, al no disponer de más información, zanjar las diferencias.

Los límites de las fuentes disponibles son datos en sí mismos al ser manifestación indirecta de la situación existente.

Tomemos como ejemplo una caracterización de los artículos y casos recogidos de publicaciones (véanse las Referencias Bibliográficas).

En muchas ocasiones, más que información detallada de casos, lo que se recoge es un tratamiento «de manual», de «deber ser», en lugar de información precisa sobre lo realmente existente. A veces, la concreción sólo concierne al número de personas implicadas, sin que podamos insertar la información en un proceso más general de cambio, en una estrategia empresarial. Mucho menos, en aras de un *deber ser* que no sabemos si *es*, si se olvidan informaciones importantísimas sobre *barreras* o dificultades, sobre rectificaciones o transformaciones, sobre reducciones de plantilla, sobre aspectos laborales; en suma, vitales para una interpretación.

Por ejemplo, en el caso Peugeot-Talbot, recogido adelante, se nos dice que antes de introducir el NSC (Nuevo Sistema de Calidad) existía una alta conflictividad laboral, pero no sabemos si *después* se ha dado una mejora del clima laboral y si éste es atribuible a los nuevos esquemas organizativos.

Por otro lado, en comparación con la enorme masa documental consultada, los casos prácticos y concretos son minoría, teniéndose una cierta sensación de repetición de las mismas experiencias, que, por otro lado, parecen mucho más preocupadas por aspectos económico-financieros y de mercado que por aspectos organizativos y de implicación de los trabajadores, si no es para destacar aspectos vinculados a la formación.

Finalmente, y abordando otro aspecto relevante, cuando existen datos estadísticos que pudieran permitirnos un análisis de la evolución general (caso de los Círculos de Calidad), la evidencia presentada tiene límites internos (especialmente su carácter «aproximado») que impiden su utilización.

## 2. ALGUNOS CRITERIOS DE INTERPRETACIÓN

Quizá el primer criterio para poder interpretar en la dirección de un progresivo acercamiento de las empresas españolas a los «nuevos conceptos de producción», a través de informaciones puntuales sobre «experiencias», que aparecen y desaparecen en el tiempo, deba ser el considerar cada «nueva forma» como manifestación (o no) de la existencia de políticas estratégicas de la empresa, o al menos de alcance medio, de las cuales los «programas de implicación directa» son tan sólo el síntoma.

Así, como veremos en el caso FASA, dentro del sector automóvil, la existencia de Círculos de Calidad, que continúan una política de largos años de creación de grupos semiautónomos de producción, aun concierne tan sólo a 65 personas, de una plantilla de motores de casi 3.000, tiene una importantísima significación, al formar parte de una estrategia de implicación de los trabajadores ante la innovación tecnológica planificada.

Otra debe ser la interpretación de la experiencia de Ferrocarriles de la Generalitat de Cataluña, una empresa con 1.334 personas en plantilla que inició en 1986 un programa de Círculos de Calidad que, al decir de un responsable de los mismos, no forma «parte de un proceso global de desarrollo organizacional», pero ha influido en la mentalización hacia «un sistema de participación» que hoy (1989) puede verse «como una avanzadilla empresarial», planteándose la empresa un «cambio de cultura».

De hecho, con éxitos y fracasos, el programa de Círculos ha «tocado» al 20 por 100 de la plantilla, manifestando la lenta y contradictoria marcha de un cambio cultural: ni más ni menos se pretendía que «sin dejar de ser jerárquico y disciplinado diese lugar a manifestaciones y trabajos grupales con participación de la base»<sup>1</sup>.

Otro criterio fundamental, tras la integración de las experiencias en determinadas *políticas organizativas* empresariales, será el comprobar (o no) su integración en el complejo sistema de políticas empresariales (de reconversión, reestructuración, cambios de productos, tecnologías, descentralización, etc.).

Que una empresa como AHV (Altos Hornos de Vizcaya), cuyo caso describiremos más abajo, lleve a cabo una política de largo plazo donde la alta dirección está comprometida con un cambio cultural y organizativo importante, a la par que se lleva a cabo una reestructuración empresarial con recesión de personal, no puede ser interpretado en el mismo sentido que otros casos que veremos, donde la innovación en creación de grupos y participación es flor de un día.

De hecho, como nos han manifestado nuestros informantes en contacto directo con experiencias de terreno, cuando éstas no forman parte de una

---

<sup>1</sup> Antonio MARTÍN, «Ferrocarrils de la Generalitat de Catalunya», Congreso Español de Círculos de Calidad, 23-24 noviembre 1989 (Actas, pp. 258-262). Los Círculos existentes en esa fecha en la empresa eran 9, con 71 personas, el 5,3 por 100 de la plantilla.

estrategia global, apoyada sin ambages, a medio plazo, pueden generarse ambientes muy negativos que se conviertan en *barreras* para transformaciones posteriores.

## II. EL CUADRO GENERAL

### 1. TENDENCIAS HACIA LA PARTICIPACIÓN

En muchos estudios de casos o narración de experiencias en empresas concretas se detecta una línea fuerte de reorganización de la organización del trabajo, en ocasiones vinculada a estrategias de calidad de la producción, tales como la transferencia hacia los trabajadores directos de tareas de mantenimiento, mayor descentralización de responsabilidad y competencias, etc.

Algunos ejemplos de grandes empresas del automóvil (como Peugeot, Fasa-Renault) se incluyen como casos más abajo.

Pero del mismo género son algunas de las importantes experiencias llevadas a cabo en la Administración Pública, como las incluidas en las llamadas «Inspecciones Operativas de Servicios», a las que nos referimos más abajo.

Otras tendencias de mayor calado, que aparecen igualmente mencionadas en distintos casos (Dimetal, Fasa-Renault...), conciernen a la planificación del mismo cambio tecnológico con estructuras organizativas que, en ellas mismas, suponen una concepción distinta de la participación en la innovación tecnológica. El mejor ejemplo de ello son los llamados «grupos de proyecto», que incluyen no sólo a la ingeniería de proceso, sino mantenimiento, fabricación, proveedores, etc.

Es más, en el caso Fasa-Renault, una política empresarial global, precisamente enmarcada bajo el rótulo de «participación», se ha puesto en marcha desde 1989.

En *formatos* distintos aparecen en las publicaciones especializadas en robótica, innovación o relaciones laborales, consideraciones que, a veces, no son centrales al argumento desarrollado, pero que, por la especial significación de quienes las hacen y por el público destinatario, parecen dar por hecho la necesidad de la participación. Valgan tan sólo cuatro ejemplos, entre los muchos que hemos recogido.

Manuel Quevedo, responsable de uno de los centros de innovación tecnológica más importantes del país, IKERLAN, afirma: «introducir conceptos de fabricación con las nuevas tecnologías sin una preparación adecuada del personal que las va a utilizar es uno de los elementos que más distorsionan la sensibilidad de estos nuevos sistemas (...). En esta estrategia (de implantación de la automatización) hay que contar con todos y todos

---

tienen que sentirse protagonistas del proceso para que éste salga bien» (Quevedo, 1989, p. 111).

Isabel Verdeja, alta responsable en el Ministerio de Industria para la innovación tecnológica, escribe, por su parte: «en la incorporación de nuevas tecnologías avanzadas de producción es necesario acompañar las inversiones materiales con otras, no menos importantes, en formación de personal» (Verdeja, 1988, p. 35).

Crisanto Plaza, en la revista *Economistas*, no es menos claro: «las nuevas tecnologías incitan a reexaminar la función de los trabajadores (...) [y la] progresiva participación de los trabajadores en las decisiones a todos los niveles; en definitiva, una mayor integración en la empresa» (Plaza, 1989, p. 30).

En fin, Antonio Alonso, director de la empresa L'Oréal, hablando de su propia empresa y de proyectos reales en marcha, y generalizando, concluye en un artículo reciente (Alonso, 1991) que «la complejidad y automatización creciente de los equipos industriales exige ahora más mano de obra formada en calidad, mano de obra polivalente».

## 2. LA EVOLUCIÓN DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD

El desarrollo de los Círculos de Calidad en las empresas españolas tiene lugar, según todas las informaciones recogidas, en la década de los años ochenta, pudiendo tomarse el año 1983 como punto de arranque, habiendo conocido desarrollos con distinta fortuna que sitúan su máxima implantación hacia 1988, habiendo decaído con posterioridad —se nos afirma— precisamente, entre otras razones, por la debilidad de haber sido considerados como actuaciones puntuales. De hecho, las estrategias preconizadas actualmente, bajo el nombre de *calidad total*, TQM (*Total Quality Management*), pueden de hecho englobar actuaciones en ese mismo terreno, pero que tendrían hoy una significación notablemente distinta.

De hecho, para poder encuadrar el nacimiento de estas estrategias habría que enmarcar a las empresas en las experiencias que pudieran haber llevado a cabo en los años setenta y que entonces estuvieron más centradas en los *grupos de producción*, innovación organizativa en la que, precisamente, muchas son las empresas que encontramos llevando a cabo este tipo de experiencias conocidas como *Círculos*<sup>2</sup>.

El propio devenir de la Asociación Española de Círculos de Calidad (AECICA) es un indicador del desarrollo de los mismos. Esta Asociación celebra reuniones o congresos desde 1984 hasta 1989 sin interrupción, y las actas de los mismos nos han sido de gran utilidad. El contenido de los

<sup>2</sup> Un resumen y balance de estas experiencias en empresas españolas puede consultarse en Castillo y Prieto (1983). Son casos como VICASA, FASA-RENAULT, ZUBIRI, FAGOR, etc.

casos evoluciona desde planteamientos *prescriptivos* («cómo deben ser los círculos») a concentrarse en la presentación de experiencias concretas, cómo se han llevado a cabo, resultados, balances de las dificultades encontradas, etc., de gran riqueza en unos casos y demasiado específicas y sin posibilidad de utilización en otros.

Disponemos para evaluar numéricamente su evolución de distintas cifras y encuestas, pero son muchas las reservas que sobre ellas deben hacerse.

Una encuesta de 1984 puede servirnos de punto de partida (Candela, 1984). De acuerdo con ello, una consulta dirigida en octubre de 1983 a las 451 empresas integradas en la AECICA obtuvo la respuesta de 132, de las cuales sólo 14 tenían implantados círculos o se hallaban en proceso de implantación. En la primavera de 1984, una nueva consulta a 36 empresas de las que se tenía noticia de la implantación de círculos obtuvo 19 respuestas positivas.

No es una muestra que permita muchas consideraciones, pero alguna sí es importante: el 80 por 100 de ellas llevaban a cabo experiencias en áreas piloto, y no formaban parte de una política más general.

Los sectores a los que pertenecen las empresas son muy diversos: Vehículos (3), Construcciones Mecánicas (4), Material Eléctrico (3), Electrónica (2), etc.

Sí parece, sin embargo, por otros indicios, que el sector de fabricación de automóviles está detrás de estas experiencias masivamente<sup>3</sup>.

Una nueva encuesta efectuada en 1989, realizada a 56 empresas, nos da ahora 44 que tienen implantados círculos, con un total de 5.885 personas implicadas y 861 círculos en activo (AECICA, 1989).

En «automoción» y «auxiliar de automoción» se concentra el 39 por 100 de las empresas, seguidas por el 24 por 100 de empresas «siderometalúrgicas», 13 por 100 en «servicios» y otro 13 por 100 en «telecomunicaciones».

Otros datos publicados son enormemente confusos: lo mismo se dirá en 1986 que hay 100 empresas con más de 80.000 trabajadores con círculos (Lorente, 1986), confundiendo la plantilla con los implicados, que se afirmará en 1990 que «funcionan en unas 150 empresas y pertenecen a ellas unos 10.000 trabajadores» (Puigpelat, 1990)<sup>4</sup>.

<sup>3</sup> En el 1.º Congreso Nacional de Psicología del Trabajo (Madrid, abril de 1983), las experiencias —en gestación— recogidas en el área «Círculos de Calidad» incluyen sólo empresas del automóvil: FASA-RENAULT, TALBOT, CITRO EN y FORD.

<sup>4</sup> El texto continúa diciendo: «Las cifras no son significativas, pero adquieren relevancia por los nombres de las empresas donde se han implantado: Ford, Seat, Renault, IBM, Sharp, Michelin, BBV, Alcatel y Ensidesa, entre otras» (Puigpelat, 1990). Datos igualmente vagos en Barranco (1988).

### 3. LA POSICIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Por la importante función de impulso al desarrollo de estrategias organizativas modernizadoras cuyo centro sean, precisamente, las *nuevas formas* de las que nos ocupamos, en la dirección de una mayor participación de los implicados en la innovación tecnológica, recogemos en este epígrafe, en primer lugar, algunas declaraciones públicas de Alvaro Espina, secretario de Estado de Industria. A continuación reseñamos algunas experiencias llevadas a cabo en la propia Administración Pública.

Espina, cuando era secretario general de Empleo y Relaciones Laborales, escribía, en octubre de 1989: «La *implantación del cambio tecnológico* es un proceso político complejo (...); una misma tecnología puede aplicarse de manera que todos los conocimientos de planificación y diseño se concentren en unos pocos trabajadores muy cualificados, pero puede utilizarse también de una manera más igualitaria, asignando a los diferentes puestos de trabajo parte de las tareas de programación y diseño del proceso productivo y parte de las tareas de ejecución» (*El País*, 5-X-1989).

Y, más tarde, en su libro sobre *Empleo, democracia y relaciones laborales en España* (1990) planteaba la cuestión como «una condición social y un requisito para el desarrollo económico», incluyendo «la información y la consulta a los trabajadores sobre los principales asuntos que los concierne» (Espina, 1990, pp. 574 y 577).

Muy recientemente, y precisamente como introducción a dos gruesos volúmenes de la revista oficial del Ministerio de Industria, *Economía Industrial*, monográficos sobre «Capital Humano», escribía, en conexión muy directa con lo que nos interesa en este informe, que la introducción de medidas de política industrial favorecidas por planes de Innovación Tecnológica, junto con el Plan Nacional de Calidad, «suponen la introducción en las empresas de sistemas de gestión de la calidad total, con implicaciones para la política de recursos humanos enorme, ya que nada de ello tendrá éxito sin la creación de una nueva cultura que implique a todo el personal de la empresa, así como a los propios clientes y consumidores» (Espina, 1991, p. 68). Estas declaraciones las hacía siendo ya secretario de Estado de Industria.

#### *Experiencias en la Administración Pública*

Las experiencias de innovación tecnológica y organizativa en la Administración Pública, según la documentación e información recogida en las entrevistas realizadas, tienen una importante dimensión por hallarse, además, incluidas en un plan estratégico de modernización de la Administración del Estado, enfrentándose, en muchas ocasiones, a problemas seme-

---



jantes a los que puede tener que encarar una empresa privada en el área/función administrativa o de servicios.

De algunas de ellas hemos conseguido poca información (como en el caso de *Correos* o del *Instituto Nacional de Meteorología*, por citar dos importantes). De otras, en cambio, la información e incluso el balance de las experiencias son más detallados.

El Instituto Nacional de la Seguridad Social (INSS), en su Subdirección de Gestión, lleva a cabo dos grandes planes informáticos:

1) Un archivo documental en disco óptico, que sirve como soporte para la organización del pago de prestaciones de la Seguridad Social.

2) El Proyecto de Gestión de Prestaciones de la SS (PROGESPRESS): «la descentralización» a los nuevos centros de atención al público de toda la tramitación de expedientes, cambia radicalmente el trabajo que en éstos se lleva a cabo y requiriendo de los «operadores» una cualificación más compleja que la actual. Aunque cabría preguntarse si estos nuevos requerimientos de formación conllevan una mayor participación.

Pero donde la *participación* sí parece ser un eje fundamental de la innovación es en la Intervención de la Inspección General de Servicios de la Administración Pública, por medio de las IOS (Inspecciones Operativas de Servicios): una especie de consultora interna que, a petición de los organismos interesados, y previo acuerdo con los Ministerios implicados, lleva a cabo «el conjunto sistemático de estudios y análisis que tienen por finalidad mejorar el funcionamiento de una unidad o servicio de la Administración».

Hasta ahora (véase MAP, 1989) se han llevado a cabo unas 40, entre 1987 y 1990, en unidades tan dispares como la tramitación del DNI (Documento Nacional de Identidad); servicios educativos; gestión de inversiones públicas; expropiación forzosa; permisos de residencia a extranjeros; homologación de productos industriales, etc.

Siempre bajo el principio de que «cualquier propuesta de mejora de la gestión, para tener posibilidades de éxito, debe ser asumida como propia por el responsable de la misma». Por lo menos hasta aquí se preconiza la participación.

La unidad organiza y fomenta, junto con otras del mismo Ministerio, la formación y desarrollo de «Técnicas gerenciales en la Administración Pública» (*Documentación Administrativa*), de próxima aparición.

El Instituto Nacional de la Salud desarrolla, desde 1986, un «Plan de Garantía de Calidad Total en atención Sanitaria», en el cual, basándose en una auténtica estrategia a largo plazo, se busca como objetivo «reorientar la cultura de la organización estableciendo la garantía de calidad como una meta institucional (...) a través de la formación y la motivación de los profesionales a todos los niveles». Este *Plan*, que ha cumplido su primera

fase de cuatro años, comprende un conjunto de proyectos y actuaciones puntuales con aplicaciones concretas en un buen número de hospitales, actualmente en distinto grado de desarrollo (INSALUD, 1989)<sup>5</sup>.

#### 4. LA VISIÓN DESDE LAS EMPRESAS CONSULTORAS ESPECIALIZADAS

En este apartado sintetizamos las opiniones recogidas en cinco empresas consultoras especializadas en programas de implicación directa.

A partir de 1980 es cuando en la empresa española se empiezan a reproducir las técnicas participativas ya ensayadas en otros países. Los elementos más dinámicos en el trasplante de esta experiencia en España son las empresas multinacionales, en la medida que cuentan con equipos y experiencias en otros países en que están asentadas, y las empresas de consultoría, cuya actividad, precisamente, es la difusión e implantación de programas de implicación.

En un primer momento, los círculos de calidad son la técnica participativa que tiene mayor grado de implantación, adquiriendo cierto desarrollo a lo largo del primer quinquenio de los años ochenta. El sector de actividad en el que inicialmente se aplica la fórmula de los círculos es el industrial, concretamente en automoción y telecomunicaciones, en el área de producción y formando parte de una estrategia parcial de la empresa, dirigida al proceso de mejora del producto.

El fracaso que en muchos casos acompaña a estas experiencias de círculos de calidad sume en un período de latencia a las experiencias de implicación de las empresas.

La introducción del *concepto* de calidad total recientemente abre de nuevo el campo de aplicación de los recursos humanos en la empresa si se hace con el respaldo integral de la organización. La fórmula genérica de la técnica participativa que se pone en marcha, conocida como grupo de trabajo o grupos de proyecto, no pretende ser lo que defina la experiencia participativa, sino que, con la intención de aplicar los principios de la filosofía participativa en la empresa, las fórmulas pueden ser diversas y adoptar nombres diferentes: grupos de mejora funcional, grupos de mejora interfuncional, células competitivas, etc.

Respecto del momento inicial se produce también una ampliación en el campo de aplicación, según los sectores de actividad de las empresas, extendiéndose al sector de los servicios: distribución en supermercados, transportes, sanidad, energía, cajas de ahorro y banca, etc.

---

<sup>5</sup> Vale la pena indicar aquí que Ulises Ruíz, nuestro informante, es responsable en la Asociación Española para la Calidad del Área del Sector Servicios. En junio de 1990 tuvo lugar la I Convención Nacional sobre «La Calidad en el Sector Servicios». Una información sumaria puede consultarse en *Diario 16*, 14 junio 1990, pp. 54-66.

---

### *Implantación, obstáculos y respuestas*

La introducción de programas de implicación directa se plantea como una necesidad de gestión de las empresas por la escasa vigencia que como elementos motivadores tenían diferentes fórmulas anteriormente utilizadas (desde programas de mejoras, de sugerencias, aspectos paternalistas en las relaciones laborales, incentivos a través de «bufandas», etc.) Esta necesidad es sentida con más urgencia en las empresas multinacionales del sector industrial, y concretamente del automóvil, trasladándose posteriormente a las grandes empresas nacionales, tanto privadas como públicas, de otras ramas de la industria y de los servicios.

Independientemente de que los planes estratégicos de las empresas sean totales o parciales, las *razones predominantes* para la implantación de los programas es la *motivación del personal* junto a la *eficacia* que permiten una mejora de los resultados económicos de la empresa (ya sea por reducción de costes, por mayores cotas de productividad, etc.).

Las *condiciones o contextos empresariales* que pueden favorecer estos programas son muy variados. Los *procesos de fusiones o adquisiciones* de empresas, por ejemplo, en la medida en que suponen una mezcla de culturas. Después de llevar a cabo un *proceso de reestructuración* se busca implicar más al personal que queda en plantilla, a veces como tabla de salvación. La necesidad de disponer de *sistemas de información eficaces* con las nuevas técnicas hace posible también que empresas que dispongan de los recursos tecnológicos adecuados no se encuentren con el personal formado y suficientemente motivado para hacer bien los trabajos. Incluido en esta última condición se puede considerar la necesidad de *mejorar los flujos de información* entre los diferentes puestos de la estructura jerárquica empresarial, por lo que la integración de los mandos intermedios con la dirección de la empresa se plantea como problema en la medida que las directrices, aplicaciones de métodos y procedimientos se desarrollen o no de forma eficaz, calidad y motivación. Por último, cabría considerar también la *condición mimética* desde la que se llega a los programas de implicación.

La implantación de los programas de implicación directa de los trabajadores en la empresa (funcionales, interfuncionales, CC), no obstante, se ha encontrado con obstáculos o resistencias de diferente orden que afectan a la puesta en funcionamiento y consolidación en la estructura de la empresa de los grupos. En primer lugar, existe un obstáculo estructural en la jerarquía tan rígida de la empresa española que alimenta, o al menos mantiene, *resistencias culturales* en los diferentes niveles jerárquicos que lo conforman. En los niveles más altos, por considerar que su función es decidir y la de otros ejecutar, y ante aspectos concretos como los formativos se piensan o estiman suficientemente preparados y que a quien hay que integrar es al resto del personal. En los mandos intermedios, por el temor a la pérdida de control que hasta entonces tenían. En ambos casos, esas

---

*resistencias culturales* les lleva a identificar, y por tanto a confundir, el significado de la participación como factor de producción y la participación como control democrático.

En los niveles de empleados y trabajadores, las *resistencias culturales* provienen, de un lado, de la falta de credibilidad en estas propuestas de la empresa; por otro, el planteamiento reivindicativo frente a toda acción por parte de la empresa que puede suponer incremento de tarea o responsabilidad.

Los *resultados* que se han obtenido de la aplicación de estos programas incluyen aspectos positivos y negativos:

— En la medida que han funcionado bien —se han realizado propuestas y éstas se han aplicado—, se produce en algunos casos un arrastre del personal de otras áreas solicitando la implantación de estas fórmulas en las mismas.

— En casos concretos se han conseguido mejoras en aspectos relativos a las mejoras de las condiciones de seguridad e higiene en el trabajo.

— En otros casos, la formación de grupos de trabajo ha tenido unas consecuencias bastante negativas al desaparecer, provocando en la empresa una situación bastante más negativa que si no se hubiera llevado a cabo experiencia alguna. En la primera fase de implantación de Círculos de Calidad en España, primer quinquenio de los ochenta, se estima que, de cada cuatro, tres siguen y uno desaparece.

— Por último, cabe citar que estas fórmulas de implicación no han supuesto en muchas ocasiones ningún cambio respecto de formas organizativas del trabajo, resultando, en este sentido, una carencia en la medida que no ha permitido una estructura más ágil.

### III. LOS CASOS

#### 1. EL SECTOR DE AUTOMOCIÓN

El sector del automóvil ha sido, como en otras ocasiones a lo largo de la historia de la organización del trabajo, pionero en la aplicación de «nuevas formas», que también en España conocen experiencias punteras en los años setenta (Castillo y Prieto, 1983).

Desde comienzos de la década de los ochenta, nuevas estrategias organizativas y empresariales van a ponerse de manifiesto en el sector, siendo, como ya se ha señalado, uno de los principales terrenos donde se llevan a cabo experiencias.

FORD ESPAÑA afirma haber sido pionera, desde 1979, en la introducción de Círculos de Calidad: 331 en 1985, con un total de 3.051 empleados (Alegre, 1985, p. 233). Los sindicatos —según un directivo—, al principio,

«intentaron boicotearlo basándose en que el programa, con el aporte de ideas de los empleados, podía influir en la disminución de puestos de trabajo».

PEUGEOT-TALBOT atravesaba, según un directivo, en su fábrica de Villaverde (Madrid) una situación caótica (Martínez Galán, 1991, p. 41), con gran conflictividad laboral debida a la aplicación de políticas de reducción de plantillas.

El «Nuevo Sistema de Calidad» (NSC) «pretende involucrar al operario en la responsabilidad de su trabajo desde el principio» (Robredo, 1989, p. 23), y comenzó a aplicarse en 1986.

A tres años de su implantación «paulatina en las cadenas de montaje», empieza a rendir sus frutos. El primero es un *aumento de la producción* diaria «en más de un 15 por 100 sin recurrir a inversiones especiales». Además, «el ambiente laboral está mejorando», según las encuestas propias de la empresa.

En CITROËN-HISPANIA, de Orense, según información presentada al Congreso de Círculos de Calidad de 1987, las acciones en ese área específica (12 círculos en 1986) se *insertan* en una «política de organización del trabajo fundada en una serie de pilares básicos», con planes especiales globales relativos a la calidad y a la «mejora constante y continua de la calidad y la productividad, teniendo en cuenta el factor humano y la optimización de los métodos industriales» (Plan Mercurio). «La nueva organización ha de estar asentada en un sistema participativo a todos los niveles.»

En SEAT de la Zona Franca (Barcelona) se llevan a cabo desde 1983 (Memorias de la AECICA) experiencias de círculos de calidad en la oficina técnica que controla los utillajes de producción de prensas, que se extiende luego a otras áreas de producción y administración, con buenos *resultados* que se manifiestan en cambios en el ambiente de trabajo y en las relaciones operarios-mandos.

En 1987 se implantan 140 círculos en las cuatro plantas de Barcelona, El Prat, Martorell y Pamplona. En 1989, con una plantilla de 23.777 empleos en las cuatro plantas, existen 113 círculos, de los cuales la mayoría (95) han sido desarrollados en Producción.

La política organizativa actual se centra en el «trabajo en grupo», que «progresivamente se irá implantando en las distintas fábricas de la Compañía» (CC.OO., 1991), incluyéndose en la negociación colectiva, constituyéndose «una Comisión de Negociación y Seguimiento que se encargará de analizar y tomar acuerdos en todos aquellos aspectos de la nueva organización del trabajo que afecten a las condiciones pactadas en el Convenio Colectivo y cualquier otra que no estando descrita (...) requiera la formulación de un acuerdo con la representación social».

En LAND-ROVER SANTANA, con 4.000 trabajadores distribuidos en cuatro centros, las experiencias con «grupos de participación» se iniciaron

en 1980 (Memorias AECICA, 1986), en el centro de Madrid, con 200 trabajadores. La experiencia se inicia con el asesoramiento de una empresa consultora externa.

FASA-RENAULT ha sido pionera, desde 1973, en la introducción de «nuevas formas de organización del trabajo», habiendo llegado a integrar un complejo de actuaciones en las áreas de sugerencias, grupos de producción, ergonomía, etc., de los que es un buen indicador la existencia, a 31 de diciembre de 1990, de 39 grupos «oficiales», con 238 personas, además de 136 «grupos informales, grupos de estudio y especiales», con 1.270 personas involucradas.

La práctica totalidad de los grupos oficiales, en 1990, están localizados en carrocerías.

Precisamente planteado como una estrategia de largo alcance de la Alta Dirección, desde septiembre de 1989 se pone en marcha un «Plan de Participación» que enmarca y da sentido a un complejo conjunto de acciones puntuales (Alamo, 1988; documentación interna facilitada por la empresa).

Por nuestra parte, hemos llevado a cabo recientemente una investigación detallada sobre los procesos de cambio en la factoría de motores de esta empresa en Valladolid, donde trabajan cerca de 3.000 trabajadores, y que contempla distintas estrategias de implicación de los trabajadores en la innovación tecnológica (Castillo, 1991).

## 2. EL SECTOR BANCARIO

Todos los análisis sobre el sector servicios, y específicamente sobre el negocio bancario, parecen coincidir en el papel estratégico que juega la implicación de los trabajadores en la actual etapa de reorganización: «Los planes de inversión en capital humano (...) forman parte de una estrategia global y desempeñan en ella un papel relevante; más relevante, diríamos, sin ánimo de exagerar, que las inversiones en equipos», porque se «tiene que conseguir un trabajo bien hecho» (Bosch y Viñas, 1991, pp. 200 y 197).

Pero, pese a ésta que parece ser una necesidad «estructural», las informaciones que hemos recogido y las entrevistas realizadas nos dan más una imagen de *deber ser* que de realizaciones prácticas sostenidas, desarrolladas e integradas en una planificación.

El BANCO BILBAO-VIZCAYA (BBV) puede ser un buen ejemplo de ello. La gestión de la calidad parece formar una parte estratégica del *management* de la entidad (Elorriaga, 1991) y, dentro de ella, «los grupos de participación o círculos de calidad».

Sin embargo, la situación actual de las actuaciones en este terreno, iniciadas antes de la fusión en el Banco de Bilbao, en 1984, como una expresión más —al decir de sus responsables— de una política de recursos

---

humanos y unos planes de formación y motivación orientados a la innovación y al progreso, se halla estancada; existen hoy en día unos 20 círculos, cuando en el pasado habían llegado a ser 120.

La razón de este declive la encuentra Rodolfo Hernández, director de Calidad del BBV, en el «terremoto organizativo» provocado por la fusión de ambos bancos. Esta razón no le parece suficiente a un responsable sindical que califica la situación como «un fracaso total», y atribuye la escasa implantación a la poca predisposición de los empleados ante la incertidumbre de su futuro. Según los sindicatos, primero debe existir un buen clima laboral y luego podrán desarrollarse políticas de implicación directa en el trabajo.

Los mandos intermedios son vistos como un obstáculo a la implicación directa por parte de la dirección, ya que ven diluida su posición, mientras que los sindicatos los consideran, precisamente, el puntal de su desarrollo, ya que «en su identificación con la empresa ven en toda sugerencia empresarial una orden implícita».

En otros casos menos difundidos (Memoria de AECICA, 1989) tenemos información más detallada.

El BANCO DE SABADELL, por ejemplo, con una plantilla de 3.800 personas, ha iniciado en 1987 una política de calidad total en la que los círculos (49) implican a 550 personas, aunque sólo 30 grupos se consideren «realmente activos».

Las *dificultades* manifestadas por el responsable de su aplicación conciernen a los horarios de trabajo y la dispersión geográfica de las sucursales bancarias. La primera dificultad se ha intentado paliar, entre otras medidas, con el *pago en tiempo* de aquel consumido en las tareas del círculo.

En otros casos, en fin, no disponemos de otra información que planteamientos muy genéricos, como en la BANCA NATWEST (López, 1991; Campa, 1989), donde se afirman cuestiones de principio como que «hay que concienciar a los empleados del objetivo común: mejorar la calidad en la atención al cliente e involucrar a todos en esta tarea», o que «una vez equilibradas las fuerzas tecnológicas, serán los productos y la cualificación de los recursos humanos, quienes marquen las diferencias competitivas en el sector».

### 3. EMPRESAS

*TELEFONICA*. Desde 1980, la experiencia de la negociación colectiva en esta gran empresa incluye los temas de participación, y ello no sólo en el área estricta de la innovación tecnológica, a la que nos referimos a continuación, sino también, y muy especialmente, la estrategia participativa alcanza a la formación y la planificación de recursos humanos, la salud laboral, etc.

---

En los años 1982-83 se comienza, desde la dirección, un intento de introducir una nueva cultura participativa, que incluía el desarrollo de los círculos de calidad, pero que, como consecuencia de reiteradas remodelaciones organizacionales dependientes de cambios en la cúpula directiva, han pasado hoy a segundo plano, por no decir que prácticamente han desaparecido.

En el último convenio firmado (1991-92), y como consecuencia y «modernización» de acuerdos previos que vienen de 1983, que ya la habían dado carta de naturaleza (Sánchez, 1989), destaca (Cláusula 11) el apartado relativo a «innovaciones tecnológicas e impacto directivas CEE», que contempla la persistencia de una Comisión Central de Tecnología, con representación paritaria entre empresa y sindicatos.

La dirección se compromete a informar sobre «las líneas básicas y estratégicas de la evolución de la empresa, introducción de nuevas tecnologías», etc. Esa información, ordenada y detallada en aspectos técnicos, legales, laborales y globales, habrá de ser presentada a la Comisión con, al menos, sesenta días de antelación a su posible aplicación. En el convenio se contempla, además, la posibilidad de solicitar estudios externos que habría de financiar la empresa.

Por parte de los sindicalistas entrevistados por nosotros, se parte de la idea estratégica de que debe negociarse en la fase de diseño de las transformaciones, pero que, en la mayoría de las ocasiones, tan sólo puede hacerse, con peso, a la hora de la implantación y, sobre todo, en el seguimiento de los acuerdos, que han obligado (y se nos dan ejemplos y documentación muy precisos) a rectificaciones costosas para la empresa, lo cual demuestra lo justo de reivindicar —dicen los sindicatos— la participación en el momento de la toma de decisiones.

La Comisión de Innovación Tecnológica funciona como *difusora* a otras comisiones previstas en el convenio de informaciones y documentos (grupos de trabajo, formación, empleo...) donde pueden negociarse más específicamente las «consecuencias sociales».

En cualquier caso, los sindicatos son conscientes de la dificultad de «impregnación» a toda la estructura empresarial (y a los trabajadores) de estos aspectos participativos que han de atravesar muchas resistencias ancladas en el tiempo: culturas jerárquicas en las direcciones descentralizadas, culturas de la resistencia («ellos y nosotros») muy arraigadas en capas amplias de trabajadores, mandos intermedios que sienten la inseguridad de cambios cuyas consecuencias les son desconocidas...

*ALCATEL*. Standard Eléctrica, S. A. (ASESA), ha sido una empresa pionera en el desarrollo de *nuevas formas* de organización, en primer lugar círculos de calidad, con importante repercusión, además, porque su departamento, luego convertido en consultora independiente (FYCSA), ha trabajado no sólo internamente, sino que ha difundido métodos y resultados en congresos y reuniones empresariales sobre el asunto.



Hoy son los «grupos de desarrollo» la propuesta que sigue implantándose en la empresa, y que empezó en 1984 con dos grupos y hoy alcanza 39, con más de 300 personas involucradas (Pacheco, 1991; Adeva, 1991).

Las experiencias comienzan en el centro de Toledo (1.185 trabajadores en 1986), donde se fabrican módems digitales, circuitos impresos, telefonía móvil, etc.

Los «grupos» forman parte de una estrategia global de calidad total y recurren a operarios, técnicos y mandos.

Las *mejoras* conseguidas, aunque también de tipo económico, se valoran como poco importantes por la empresa, destacándose, en cambio, «una infinidad de mejoras de tipo cualitativo no cuantificadas que son muy importantes: integración, participación y satisfacción» (Pacheco, 1991, p. 184).

La propuesta de los grupos arrancó de la dirección de calidad.

Los problemas encontrados derivaron, en primer lugar, de hallarse la empresa, en el momento de lanzamiento de los círculos-grupos, en proceso de reconversión. Otro problema encontrado fue el hecho de que las personas de los círculos tuvieran turnos distintos de trabajo.

Los aspectos *facilitadores* de la implantación, a juicio de los responsables, podrían identificarse en que: 1) han contado con el apoyo inequívoco y continuado de la dirección; 2) han sido siempre voluntarios; 3) se ha invertido realmente en formación y tiempo para su desarrollo.

*IBM.* De las muchas informaciones que hemos obtenido de esta empresa, una primera evidencia resalta de forma destacada: sus programas de calidad contemplan el conjunto de estrategias empresariales como un todo (Membrado, 1991; García, 1991; AECICA, Congreso CC, 1989, etc.).

Las experiencias de su fábrica de Valencia, cuyas actividades se iniciaron en 1974, comenzaron ya en 1982 y, al menos sobre el papel, la implicación de los trabajadores se contempla como un requisito imprescindible: «La Calidad Total no puede conseguirse sin aceptar, como premisa básica, la necesidad de la participación de todos los empleados en la dinámica de la mejora de las operaciones directas e indirectas hacia el cero defectos» (Membrado, en el VI Congreso de CC).

Además de otros planes de formación y motivación conexos, dos fórmulas son utilizadas por la empresa: los círculos de calidad y los «equipos de mejora de la calidad». Estos últimos difieren de los primeros en que son obligatorios, conciernen a personas de distintos departamentos y tienen objetivos limitados (una *task force*), tras los cuales se disuelven.

En la actualidad hay «más de 80 círculos de calidad registrados en la fábrica», no dándose información sobre Equipos de Mejora, que en la práctica funcionan de manera semejante.

CASA (Construcciones Aeronáuticas, S. A.). Empresa propiedad mayoritaria del INI (Instituto Nacional de Industria), tiene plantas en Madrid

---

(Getafe), Sevilla, Cádiz y Barajas, con un total de 9.500 trabajadores, 5.000 de ellos en Getafe.

El interés especial de este caso viene dado especialmente por dos hechos recientes: 1) la situación de la empresa en su fase de transición «desde una estructura básicamente de mantenimiento y reparación de aviones a un modelo capaz de fabricarlos y competir en el mercado aerodinámico mundial», y 2) la negociación —en ese contexto— de la empresa con los sindicatos de un «Plan Estratégico de Viabilidad» que, entre otras cosas, contempla, en el área específica de «política de relaciones laborales», «la intervención sindical en la estrategia industrial de la empresa» (Fisac, 1989).

De las informaciones que hemos recogido, un esquema de septiembre de 1991, «Política de Dirección», permite encuadrar la participación en el plan global de dirección como criterio prioritario, que ha de implantarse con «herramientas» como los «grupos de participación», los «equipos de proyecto», las «células flexibles polivalentes», «grupos autónomos» cuyo alcance pretende cubrir a la mayor parte de la plantilla existente.

Hemos completado estas informaciones escritas (Somoza, 1990) con sendas entrevistas a informantes muy cualificados en relación con el caso: el director de Calidad de la empresa y un sindicalista implicado en los procesos de cambio.

Como se verá, difícilmente son «reducibles» ambas entrevistas, ya que la misma orientación o aspectos que se destacan significan una visión distinta de los hechos y una jerarquía de los mismos. Por ello hemos conservado lo más relevante de ambas.

Según la Dirección de Calidad de CASA, la primera experiencia de «programas de implicación directa» puesta en marcha en la empresa fue la implantación de un sistema de TQM (*Total Quality Management*), hacia 1989, creando «grupos de proyecto» para la consolidación de un hábito de mejora. En una primera fase, 2.500 de los 9.500 trabajadores que tiene la empresa recibieron formación, si bien en la actualidad sólo hay entre 60 y 70 grupos de proyecto formados por un número de entre 6 y 8 personas.

Tanto la iniciativa de la puesta en marcha de este programa como su desarrollo se han dado de «arriba hacia abajo», afectando tan sólo en su desarrollo más bajo a técnicos y mandos.

La creación del hábito de mejora sólo llega hasta éstos porque no son los trabajadores directos los que tienen que «pensar», sino técnicos y mandos cuya «participación es obligada».

En la génesis de la implantación del TQM, la Dirección de Calidad venía trabajando desde 1987, pero sólo fue posible en 1989 debido a un cambio de director general, más sensibilizado con estos temas.

La estructura donde se integran los grupos de proyecto es la línea jerárquica con un Comité Operativo de Calidad (ligado a la dirección), los Comités de Calidad de Centros de Trabajo y, finalmente, los Equipos de

Proyecto, que siempre se dedican a la resolución de «problemas endémicos de carácter interdepartamental».

Desde el año 1987 se han reunido diseñando un «Partenón con cinco pilares»: Plan Continuo de Introducción de Nuevas Tecnologías, Plan de Sistemas; TQM, Círculos de Calidad, Control y Mejora de Procesos.

Lo primero que se implantó fue el Plan de Sistemas, con el programa de informatización SPRINT (1987-88), para intentar integrar la informatización de la empresa en un entorno CIM y, sobre todo, para hacer transparente y mentalizar la actividad del área de informática y el área de proyectos.

Sobre el Plan Continuo de Introducción de Nuevas Tecnologías no hay una descripción muy precisa. Sólo se hace referencia a la reorganización productiva con la introducción de células flexibles y grupos autónomos de trabajo.

En lo que se refiere al TQM, aparte de los grupos de proyecto para la creación de hábitos de mejora, se están poniendo otros planes en marcha, como son el Plan de Calidad en Recursos Humanos y Control y Mejora de Procesos.

El primero de ellos forma parte de una mera «política participativa de la dirección» (véase más arriba), que, como en el resto de los casos, sólo se «consensúa» en la dirección. Dentro de este plan, actualmente se están desarrollando herramientas como los grupos de participación (no perfilados aún).

El balance que hace la Dirección de Calidad de las experiencias llevadas a cabo las contempla como un proceso que podrá dar resultados a medio y largo plazo.

En cuanto a los aspectos positivos, se menciona la «mejora del ambiente laboral», si bien todas las innovaciones fueron recibidas con bastante «escepticismo» tanto por parte de los *managers* como de los técnicos y cuadros.

*Desde la perspectiva sindical*, las experiencias realizadas por la dirección en CASA lo han sido de forma unilateral. Una de ellas, denominada *Grupos de Calidad*, que no se puede relacionar siquiera con los Círculos de Calidad, se ha puesto en marcha sin mediar negociación en cuanto a planificación, desarrollo de la técnica a emplear, etc.; simplemente —a su juicio— son vías de comunicación más directa de la dirección con los mandos intermedios. Se han llevado a cabo reuniones con el presidente en grupo y se han discutido temas, pero sin una sistemática ni trabajo continuo. Posteriormente se ha lanzado otra nueva experiencia conocida como *Dirección Participativa*, en la que se reúnen de forma multitudinaria la dirección con los técnicos. Estas experiencias se han dirigido al personal de plantilla cuyos cargos fueran, al menos, mandos intermedios sin titulación.

En la práctica, la experiencia ha consistido en que el presidente presenta el programa y poco más. Además, no existía una información y comunicación al resto de la plantilla de trabajadores, pues éstos se enteraban

---

cuando en un momento determinado de la jornada un grupo de mandos desaparecía. En algunos casos, como es el de la Dirección Participativa, se ha informado al Comité de Empresa.

Ultimamente se ha hablado mucho de la necesidad de aumentar la calidad del producto y de establecer grupos de calidad, de los que algunos no se han constituido y, los que lo han hecho, ha sido en ambientes muy reservados, integrados exclusivamente por personal de la dirección, por lo que no se puede hablar de criterios participativos. Incluso el tema de calidad total se ha enfocado más desde el punto de vista de auditorías externas (consultoras, Ministerio de Defensa) que de participación de los trabajadores en general en la mejora de los procesos y en la elaboración de los estándares de calidad.

Los grupos de calidad son una estrategia que no responde tanto a una necesidad de incorporar criterios de participación en la gestión como a la necesidad de restablecer unos vínculos perdidos con el personal cualificado y los mandos intermedios.

*REPSOL*, en el sector de *Químicas*, incluye en su I Convenio Colectivo 1990-91 diversos artículos relacionados con la participación. Así, el artículo 9, sobre «Organización del trabajo», o el 22, sobre «Modalidades de desarrollo de carrera profesional».

Según un representante sindical, hasta ahora han negociado con bastante éxito en el campo de la formación, existiendo una comisión paritaria en la cual los representantes sindicales tienen poder de decisión. Igualmente se han negociado con éxito —según los trabajadores— las cuestiones relacionadas con la salud laboral: sistemas técnicos cada vez más seguros.

En *Repsol-Petróleo*, el diseño y ampliación de puestos parte del análisis de pequeñas unidades de tres o cuatro trabajadores en cuyos puestos han ido rotando. Esta forma organizativa de la empresa está relacionada con las posibilidades de formación del personal dentro de la empresa y con el acceso a la promoción.

En *Repsol-Química*, la ampliación de puestos surge principalmente por un problema de desincentivación del personal frente al trabajo por el escaso número de categorías existentes.

Por otro lado, aun no teniendo información de experiencias en el sector químico, cláusulas que contemplan, al menos, la información previa a la introducción de nuevas tecnologías en la empresa a los representantes de los trabajadores, para que éstos puedan «analizar y prever sus consecuencias en relación con: empleo, salud laboral, formación y organización del trabajo», existen (art. 10) en el *Convenio General de Industrias Químicas*, así como en convenios de empresas que, como la indicada Repsol, por sus dimensiones y por el *efecto ejemplo* que pueden propiciar, distan mucho de ser poco importantes.

*AHV* (Altos Hornos de Vizcaya) y *SIDMED* (Siderúrgica del Mediterráneo) son experiencias que interesa indicar, finalmente, por tratarse de

sectores donde la reconversión después de la crisis ha traído consigo reducciones de plantilla muy importantes. Por otro lado, se trata de sectores con especiales características productivas que pueden indicar *límites* a los «programas de implicación directa» de carácter estructural.

En marzo de 1984 se aprueban los planes de reestructuración de la siderurgia española: en el área laboral, en 1980, la plantilla era de 12.500 trabajadores; en 1990 se preveían prácticamente la mitad: 6.500. En el área propiamente de modernización industrial, los cambios son igualmente drásticos: no sólo habrá que adaptar los trabajadores a las nuevas tecnologías, sino, además, a los nuevos procesos y organización del trabajo.

Para lo que ahora nos concierne, vale decir que se da una fuerte movilidad interna: en 1988, el 60 por 100 de los trabajadores han cambiado de puesto, bien por traslado, bien por modificaciones de la tarea, desde 1985.

Los programas que la dirección parece haber desarrollado (Barbero, 1988; San Miguel, 1991) comprenden un elenco de políticas: formación, de salud laboral, de mejora de la comunicación, etc.; todo ello, al parecer, orientado por un «cambio en el estilo de dirección, ya que hay que pasar de un estilo autoritario a un estilo más participativo». «Hemos de transformar —dice el director de Recursos Humanos en 1991— el estilo de dirección imperante, que a lo largo del tiempo ha creado falta de credibilidad y complejidad burocrática, en un estilo más dialogante, participativo, constructivo, de trabajo en equipo.» Un cambio de cultura que debe continuar en el futuro.

*SIDMED* se encuentra, igualmente, a finales de 1985 con una plantilla de 2.000 trabajadores que dos años antes eran prácticamente el doble y que para 1990 debía ser 1.169 personas (Riera, 1988).

Aquí, desde 1985 se pusieron en marcha —para los trabajadores que quedaron— estrategias de Círculos de Calidad, integradas en «un enfoque realista sobre el terreno, con la participación de mandos intermedios y trabajadores directamente implicados, que son los que conocen mejor que nadie las necesidades de su entorno».

En abril de 1988 funcionaban 12 círculos con un total de 90 personas.

\* \* \*

Como el lector habrá podido comprobar ya si ha hojeado las referencias bibliográficas, hay muchos más casos concretos allí que los que aquí hemos recogido. Y aún hay más de relevancia menor o donde los «programas de implicación directa» son un episodio casi insignificante en función de otras transformaciones, más determinantes, recogidos en memorias o documentación fotocopiada.

La explotación de las informaciones de esos casos es muy problemática en el momento actual de nuestras informaciones, con los límites que se indicaron al principio de este artículo.

#### IV. CONCLUSIONES

1. Una primera conclusión de este estudio-«estado de la cuestión» debe referirse, como ya indicamos, a constatar una evidencia derivada de la propia metodología utilizada. Las experiencias que conocemos con detalle son muchas menos que aquellas de las que nos han llegado informaciones parcelarias, indicativas: existen, sin duda, muchas otras experiencias que nos son desconocidas. Especialmente relevante parece ser la existencia, sin duda, de casos en pequeñas y medianas empresas. Noticias de experiencias significativas nos han llegado —sin poder integrarlas en el cuerpo de este informe— de empresas de seguros, de electrónica, de artes gráficas, de cerámica, etc.

2. La evolución *progresiva* o *acumulativa* de las experiencias no parece darse, de acuerdo con nuestras informaciones, más que en contadas ocasiones, y sin que ese rasgo positivo, a nuestro juicio, en la mejora de la cultura industrial esté *orientado* por el tipo de sector, tamaño de empresa o situación de la misma en la coyuntura económico-social.

En este mismo orden de consideraciones hemos podido percibir incluso retrocesos en el tipo de experiencias, que valdría la pena interpretar con más informaciones, para detectar su verdadero significado.

3. Una primera línea de interpretación de lo dicho podría hallarse en la inclusión (o no) de las experiencias y programas de implicación directa en el trabajo y de participación en la innovación tecnológica dentro de *estrategias empresariales*, políticas complejas en las que la calidad (del producto y del trabajo) sea más que recursos coyunturales, sin que tengan un estatuto semejante, por ejemplo, a las políticas tecnológicas o de mercado. O que formen parte indisoluble de las mismas.

4. La distinta *implicación del management*, desde la alta dirección hasta los mandos medios y de terreno, muestra, a su vez, una de las razones de los bandazos, frenos y relanzamientos de este tipo de programas y experiencias.

Por otro lado, que esta implicación (y aquellas políticas empresariales) haya sido decidida en función de coyunturas económicas o de relaciones laborales muy diversas contribuye a explicar el calado y permanencia de los cambios organizativos.

5. Sea como fuere, de los casos e informaciones tratados se deduce, igualmente, la necesaria consideración del *tiempo* en las estrategias de cambio organizativo, que necesitan una planificación, al menos, a medio plazo, dadas las fuertes resistencias culturales que encuentran, no sólo a lo largo de las líneas de mando en la empresa, sino también, a veces, entre los

trabajadores directos: no son, desde luego, causas técnicas los principales factores de retraso de los cambios. El aprendizaje social requiere ritmos y plazos.

6. Existen dificultades de muy diverso tipo, desde la perspectiva del *management* para ver la participación en términos de *recurso para la productividad* y competitividad de la empresa, tanto en términos de calidad como de cantidad.

Estas formas de implicación directa, que manifiestan necesidades de reorganización del trabajo vinculadas a los cambios operados en los puestos, como la transferencia de más responsabilidad, pequeños mantenimientos, etc., a los operarios directos, encuentran pronto un límite a su desarrollo en una concepción de la participación como *concesión* a los trabajadores de prerrogativas exclusivamente empresariales.

Una visión *política*, sin duda importante y existente, que oscurece el lado *recurso productivo*.

7. Y, sin embargo, algunos indicios recogidos en aquellos casos que estimamos más importantes, ya sea por el tipo de empresa, su tamaño, la continuidad de las experiencias o el éxito económico, parecen señalar que la participación o implicación sindical en políticas empresariales de cambio organizativo de medio alcance es un factor positivo para su desarrollo e implantación.

8. El *discurso* dominante en la literatura sobre la calidad total, el reto europeo, la nueva empresa de los años noventa, la dirección participativa, etcétera, que hemos detectado reiteradamente en los últimos cinco años en España, puede ser un buen caldo de cultivo para el desarrollo de cambios prácticos reales más decisivos.

Para lograrlo, una *política de largo alcance* que fomente el intercambio de experiencias y la difusión de las innovaciones, en la que estén involucrados empresarios, sindicatos y Administración Pública, parece el mejor camino posible.

El diálogo social puede ser aquí, también, un recurso productivo. La modernización de nuestra cultura industrial *en la práctica* es el reto.

## V. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS Y DOCUMENTALES

- ABAJO, Mario (1991): «Calidad, el mejor medio para satisfacer a los clientes», en *Dirección y Progreso*, núm. 116, marzo-abril, pp. 47-49.
- Acuerdo Interprofesional de Cataluña suscrito por Fomento del Trabajo Nacional y los sindicatos CC.OO. y UGT de Cataluña* (fotocopiado).
- ADEVA, Francisco (1989): «Grupos de desarrollo. La nueva fórmula de los Círculos de Calidad», en *Capital Humano*, julio, pp. 10-14.
- AECICA (sin fecha): «Resumen de la encuesta sobre Círculos de Calidad en España. Año 1989», Madrid (fotocopiado).
- ALAMO, Miguel (1988): «Fasa-Renault. Implantación de un programa de calidad total», en *Nueva Empresa*, núm. 298, pp. XI-XV de «Cuadernos de Management».
- ALEGRE, José Alfredo (1985): «Círculos de Calidad [en Ford-España]», en *Presente y futuro de la psicología del trabajo en la empresa*, Madrid, Fundación Universidad-Empresa, pp. 227-234.
- ALONSO GROS, Juan José (1989-90): «Factores de implantación de nuevas tecnologías en empresas de producción», en *CIM*, núm. 13, diciembre-enero, pp. 82-85.
- ALONSO, Antonio (1991): «La calidad y los hombres de producción [en L'Oreal]», en *Dirección y Progreso*, núm. 116, marzo-abril, pp. 51-55.
- ALVAREZ, Ramiro (1989): «El CIM por partes. Control de Calidad», en *CIM*, octubre-noviembre, pp. 60-62.
- BARBER, Ian (1988): «Aspectos prácticos de un proceso de cambio cultural [en REPSOL]», en *Aedipe*, diciembre, pp. 42-44.
- BARBERO, Jesús (1988): «Juan Luis Burgos, Presidente de Altos Hornos de Vizcaya. La fidelidad a la empresa», en *Nueva Empresa*, núm. 308, pp. 10-17.
- BARRANCO, Francisco Javier (1988): «Círculos de Calidad. Desarrollo histórico, ventajas e inconvenientes», en *Capital Humano*, núm. 4, septiembre, pp. 16-22.
- BOSCH, Francisco, y VINAS, José (1991): «La ocupación de bancario y su formación. Un ejemplo para el sector servicios», en *Economía Industrial*, núm. 278, marzo-abril, pp. 191-200.
- CALDERÓN, Antonio (1989): «La gestión de recursos humanos en Iberia: líneas de tendencia», en *Aedipe*, diciembre, pp. 39-45.
- CAMPA, Luis (1989): «El Banco Natwest y la innovación tecnológica», en *Banca Española*, núm. 229, diciembre, pp. 18-21.
- CANDELA, Joaquín (Standard Eléctrica, S. A.) (1984): «Encuesta sobre la implantación de los círculos de calidad en España», ponencia presentada al I Simposio Nacional de Círculos de Calidad, Barcelona (fotocopiado).
- CAPITAL HUMANO (1989): «Participación. Un esquema para que funcionen las sugerencias», en *Capital Humano*, núm. 15, septiembre, pp. 34-40.
- CASTILLO, Juan José (1991): «Diseño del trabajo y cualificación de los trabajadores», incluido en J. J. Castillo (ed.), *La automoción y el futuro del trabajo*, Madrid, Ministerio de Trabajo (2.ª ed.), pp. 261-336.
- (1989): *La división del trabajo entre empresas. Los sectores de la electrónica y del mueble en Madrid*, Madrid, Ministerio de Trabajo, 1989, 168 pp.
- CASTILLO, Juan José, y PRIETO, Carlos (1983): *Condiciones de trabajo. Hacia un enfoque renovador de la Sociología del Trabajo*, Madrid, Centro de Investigaciones Sociológicas, 385 pp.
- CC.OO. (1991): *Seminari Internacional sobre el toyotisme y les formes d'organització del treball*, Barcelona, 10-13 abril (documentación fotocopiada).
- CIBORRA, Claudio (1988): *Participation in technological change. A design perspective*, Dublín, Fundación Europea, 61 pp.
- CIMWORLD (1987): «General Motors. Coches bajo pedido», en *Cimworld*, año I, núm. 3, noviembre-diciembre, pp. 7-13.
- CONSEJO DE RELACIONES LABORALES (1988): *Innovación e incorporación de nuevas tecnologías en la industria madrileña* (compilación de L. Sanz), Madrid, Consejo de Relaciones Laborales-Comunidad de Madrid, 216 pp.



- (1986): *Nuevas tecnologías y empleo en la Comunidad de Madrid*, Madrid, CRL, 4 vols. (fotocopiado).
- COOLS, Roger; RIGA, Augusto, y otros (1986): «Los círculos de calidad en la distribución. Aplicación concreta en un supermercado», en *ARAL*, noviembre, pp. 64-67.
- CRESSEY, Peter (1990): «Tendencias de la participación de los trabajadores en las nuevas tecnologías», en *Sociología del Trabajo*, nueva época, núm. 9, primavera, pp. 89-116.
- DEPAOLI, P.; FANTOLI, A., y MIANI, G. (1988): *Participation in technological change. The role of the parties concerned in the introduction of new technology. Consolidated report*, Dublín, Fundación Europea, 153 pp.
- DI MARTINO, Vittorio (1987): «El papel de las partes implicadas en la introducción de nuevas tecnologías», en *Sociología del Trabajo*, nueva época, núm. 1, otoño, pp. 153-164.
- ECONOMÍA INDUSTRIAL (1986): «Calidad Industrial en España», en *Economía Industrial* (Ministerio de Industria y Energía), núm. 247, enero-febrero (monográfico).
- ELORRIAGA, Alberto (1991): «La gestión de la calidad en las entidades financieras. Experiencia del Banco Bilbao-Vizcaya», en *Boletín de Estudios Económicos*, vol. XLVI, núm. 143, agosto, pp. 278-293.
- ESPINA, Alvaro (1989): «Cualificación profesional y democracia industrial», en *El País*, 5 de octubre.
- (1990): *Empleo, democracia y relaciones industriales en España*, Madrid, Ministerio de Trabajo y SS.
- (1991): «Política activa de recursos humanos y competitividad», en *Economía Industrial*, núm. 277, enero-febrero, pp. 65-72.
- ESTEBAN, Alberto (1987): «La función de personal en la empresa en un conjunto de exigencias de renovación y adaptación», en *Boletín de Estudios Económicos*, vol. XLII, núm. 130, abril, pp. 141-148.
- FARRIOLS, Antonio: «Participación de los sindicatos en la innovación tecnológica», en *Claridad* (UGT).
- FERNÁNDEZ MARUGÁN, Francisco Miguel (1989): «Las políticas europeas de concertación social y de democracia industrial», en *Sistema*, núm. 91, julio, pp. 17-28.
- FERNÁNDEZ DE PINEDO, Ignacio, y otros (1986): «Estudio sobre las condiciones de trabajo de un servicio de información al público», en *Salud y Trabajo*, núm. 57, septiembre-octubre, pp. 14-17.
- FERRIS, Alberto (1991): «Círculo de Lectores: la experiencia de una editorial [en Calidad Total]», en *Dirección y Progreso*, núm. 116, marzo-abril, pp. 58-62.
- FISAC, Raimundo (1989): «Plan estratégico de viabilidad en Construcciones Aeronáuticas, tras dos años de lucha», en *Gaceta Sindical*, núm. 73, pp. 18-19.
- FROHLICH, D.; GILL, C., y KRIEGER, H. (1990-91): «Cambios hacia la participación en la Comunidad Europea. Perspectivas de creciente participación de los trabajadores en el cambio tecnológico», en *Sociología del Trabajo*, nueva época, núm. 11, invierno, pp. 3-23.
- GARCÍA RODRÍGUEZ, José Ignacio (1991): «La formación en la gestión de recursos humanos. La experiencia de IBM», en *Economía Industrial*, núm. 278, marzo-abril, pp. 185-190.
- GÓMEZ DE LEÓN, Natividad (1985): «Organización del trabajo y actitud de los trabajadores frente al trabajo y frente a las relaciones de trabajo [en Fasa-Renault]», en *Presente y futuro de la psicología del trabajo en la empresa*, Madrid, Fundación Universidad-Empresa, pp. 211-216.
- GONZÁLEZ GASCÓN, Arturo (1989): «Formación profesional permanente en IBM», en *Boletín del Círculo de Empresarios*, núm. 47, 3.º trimestre, pp. 47-59.
- GONZÁLEZ DE LENA, Francisco (1989): «La negociación colectiva en España a finales de los ochenta y sus posibilidades de desarrollo», en *Economistas*, núm. 37, abril, pp. 12-16.
- HINOJOSA, José (1987): «Nuevas tecnologías: Transformación de la estructura del empleo en la empresa», en *Sociología del Trabajo*, nueva época, núm. 1, otoño, pp. 121-136.
- IBÁÑEZ GINER, José María (1989): «Elaboración de un proyecto CIM», en *CIM*, núm. 11, agosto-septiembre, pp. 40-52.

- INFORMES Y ESTUDIOS DE CEOE (1988): «Opiniones comunes de la UNICE y de la Conferencia Europea de Sindicatos alcanzadas hasta la fecha en el diálogo social europeo», en *Informes y Estudios de CEOE*, núm. 5.
- INSALUD (1988): *Plan de garantía de calidad total en atención sanitaria. Programa Marco. 1.ª Fase, 1986-1990*, Madrid, Ministerio de Sanidad y Consumo-Instituto Nacional de la Salud, 70 pp.
- JIMÉNEZ, Julio, *et al.* (1991): «La gestión de los proyectos de robotización en las empresas españolas», en *Revista de Robótica*, núm. 55, enero-febrero, pp. 93-101.
- LÓPEZ, Manuel (1991): «La experiencia del Banco Natwest. La calidad total en la banca», en *Dirección y Progreso*, núm. 116, pp. 29-32.
- LORENTE, Elena (1986): «Fabricar calidad desde un círculo», en *El País*, 12 de abril.
- MAMKOOTTAM, Kuria Kose, y HERBOLZEJMER, Emil (1991): «Las nuevas tecnologías y la gestión de los recursos humanos: el caso de la industria automovilística en España», en *Economía Industrial*, núm. 278, marzo-abril, pp. 95-106.
- MAP (1989): *Inspecciones Operativas de Servicios (1986-1989)*, Madrid, Ministerio para las Administraciones Públicas.
- MARTINEZ GALÁN, Alfonso (1991): «Formación para la calidad [en Peugeot-Talbot]», en *Capital Humano*, núm. 36, julio, pp. 41-45.
- MEMBRADO, Joaquín (1991): «La participación de los empleados en la mejora de la calidad. La experiencia de la fábrica de IBM en España», en *Boletín de Estudios Económicos*, vol. XLVI, núm. 143, agosto, pp. 295-308.
- MONLEÓN, José Luis (1990): «Cómo están organizadas las áreas de Organización y Recursos Humanos en REPSOL», en *Nueva Empresa*, núm. 323, pp. XIII-XIV de «Cuadernos de Management».
- MONTALVO, Jaime, y otros (1989): «Participación y democracia industrial» (resumen), en *Claridad* (Madrid-UGT), núms. 29-30, enero-abril, pp. 39-44.
- PACHECO, José Luis (1991): «Calidad total y grupos de desarrollo: una experiencia en Alcatel Standard Eléctrica», en *Economía Industrial*, núm. 278, marzo-abril, pp. 179-184.
- PIERA, Adrián (1987): «La cultura empresarial», en *Boletín del Círculo de Empresarios*, núm. 37, primer trimestre, pp. 133-139.
- PLAZA, Crisanto (1989): «Diálogo social», en *Economistas*, núm. 37, abril, pp. 28-31.
- PRAKKE, F., y PASMUIJ, C. K. (1987): «Hacia un modelo de introducción equilibrada de la automatización programable en las pequeñas empresas», en *Sociología del Trabajo*, nueva época, núm. 1, otoño, pp. 121-136.
- «Protocolo de acuerdo sobre renovación tecnológica», *XI Convenio Colectivo del Diario El País (1990-1991)*, pp. 55-63.
- PUIGPELAT, Francesc (1990): «Producir a la japonesa», en *El País*, 1 de julio.
- QUEVEDO, Manuel (1989): «La adaptación de la industria a los modelos automatizados», en *Economía Industrial*, julio-agosto, pp. 107-112.
- RECIO, Eugenio M. (1988): «Consecuencias de las nuevas tecnologías en los procesos de dirección y en la imagen del mando», en *CIM*, núm. 4, junio-julio, pp. 97-105.
- RENGIFO, Alvaro (1989): «La movilización de los recursos humanos. Factor estratégico para el desarrollo de un proyecto de empresa. Una experiencia concreta: el Banco Bilbao-Vizcaya», en *AEDIPE*, septiembre, pp. 3-7.
- REVISTA DE TRABAJO (1988): «Nuevas tecnologías y diálogo social», en *Revista de Trabajo* (Ministerio de Trabajo y Seguridad Social), núm. 91, julio-septiembre, pp. 139-164.
- REVISTA DE ROBÓTICA (1990): «Grupo Valeo: la automatización es el futuro», en *Revista de Robótica*, núm. 47, abril, pp. 69-72.
- RIERA, José Manuel (1988): «SIDMED: una respuesta concreta a la crisis», en *Dirección y Progreso*, núm. 100 bis, pp. 59-64.
- RIVEROLA I GARCÍA, Josep (1989): «Presente y futuro del diseño de puestos de trabajo», en *CEAM. Revista de Economía Industrial*, núm. 202, pp. 13-25.
- ROBREDO, Juan (1989): «Peugeot-Talbot: la calidad pasa por el hombre», en *Nueva Empresa*, núm. 318, septiembre, pp. 23-27.
- SÁENZ DE VIGUERA, Miguel (1989): «La dirección de la empresa industrial en los noventa», en *Ingeniería Química*, núm. 243, junio, pp. 83-94.

- SAN MIGUEL, Emilio (1991): «Entrevista con..., Director General de Recursos Humanos de Altos Hornos de Vizcaya», en *Capital Humano*, núm. 32, marzo, pp. 18-32.
- SÁNCHEZ, Vicente (1989): «Negociación de nuevas tecnologías: la experiencia de Telefónica», en *Técnicos y Cuadros* (UGT), julio-agosto, pp. 13-15.
- SÁNCHEZ, A., y TORREJÓN, M. (1988): «La participación sindical en el proceso de innovación tecnológica: experiencia europea i reflexions per al País Valencià», en *Revista Valenciana d'Estudis Autònoms*, núm. 10, enero-abril, pp. 215-244.
- SOMOZA, Fernando (1990): «La dirección de organización y RR.HH. como instrumento de cohesión en la empresa», en *Capital Humano*, núm. 31, 1990, pp. 44-48.
- TEZANOS, José Félix (ed.) (1987): *La democratización del trabajo*, Madrid, Editorial Sistema, 231 pp.
- VARELA, Manuel, y SENER, Michel (1988): «Una decisión estratégica: los círculos de calidad [en Vizcaya]», en *Dirección y Progreso*, núm. 100 bis, julio-agosto, pp. 21-25.
- VEGA, Inmaculada de la (1991): «La ingeniería del cambio [INITEC]», en *Mercado*, núm. 501, septiembre, pp. 32-33.
- VERDEJA, Isabel (directora general de Innovación Tecnológica) (1988): «Administración: las inversiones en material deben correr parejas a las de adaptación de los recursos humanos», en *CIM*, núm. 3, abril-mayo, pp. 34-35.
- ZARAGOZA, Angel (comp.) (1988): *Pactos sociales, sindicatos y patronal en España*, Madrid, Siglo XXI, 179 pp.