

**IESE**



**Universidad de Navarra**

**LAS NUEVAS FORMAS DE TRABAJO  
EN ESPAÑA**

**Carlos García Pont\***  
**Sandalio Gómez\*\***

*DOCUMENTO DE INVESTIGACION N° 391*  
*Mayo, 1999*

\* Profesor de Dirección General, IESE

\*\* Profesor de Dirección de Personal y Relaciones Laborales, IESE

**División de Investigación  
IESE**

Universidad de Navarra  
Av. Pearson, 21  
08034 Barcelona

Copyright © 1999, IESE  
Prohibida la reproducción sin permiso

## **LAS NUEVAS FORMAS DE TRABAJO EN ESPAÑA**

### **Resumen**

El presente documento describe los resultados preliminares de un proyecto de investigación orientado a entender los procesos de funcionamiento e implantación de lo que se ha dado en llamar «nuevos sistemas de trabajo». Se describe, en primer lugar, el marco conceptual del que se parte, para seguir con la metodología empleada y los resultados del estudio.

## **LAS NUEVAS FORMAS DE TRABAJO**

El éxito de los competidores japoneses en el mundo occidental causó una gran curiosidad, tanto desde el ámbito académico como desde de la empresa.

En las iniciales oleadas de productos japoneses, el primer argumento utilizado fue el coste. Se razonaba que, dado el bajo coste laboral de dichos países, podían competir con ventaja con las tradicionalmente potentes empresas occidentales. Posteriormente se fueron descubriendo formas de trabajar, tanto a nivel de fábrica como de administración, que parecían ser las causas de los resultados. Eran prácticas que chocaban frontalmente con la tradición occidental de producción en serie y reducción de costes en base a economías de escala.

Para explicar cómo se podían realizar estas prácticas se utilizaba el argumento de que «ellos comen arroz». Se justificaba el funcionamiento por las diferencias entre las culturas japonesa y europea y/o americana. Los japoneses son menos individualistas, están orientados al equipo, están apoyados por el Gobierno. La lista de razones irreplicables, y que sólo se daban en la cultura japonesa, era interminable.

Sin embargo, todos estos razonamientos perdieron su validez cuando los japoneses empezaron a instalar plantas en Estados Unidos. Evidentemente, no se traían a trabajadores japoneses, sino que contrataban a americanos de Kentucky, Tennessee, Michigan o California, aplicando las mismas prácticas que habían desarrollado en Japón. De hecho, un estudio realizado a mediados de los años ochenta (Womach et al., 1990) demostraba que estas plantas de empresas japonesas en Estados Unidos superaban en términos de rendimiento a sus competidoras americanas y europeas, igualando, e incluso superando en ocasiones, a algunas de las plantas en Japón.

Es a partir de mediados de los años ochenta, a la vista de las innovaciones introducidas por los japoneses, cuando se empezaron a difundir estas prácticas en todo el mundo.

En el sector del automóvil, MacDuffie (1995) argumenta que la difusión de estas formas organizativas está más determinada por razones geográficas que por razones de empresa. Es decir, el lugar donde se encuentra la planta es más determinante que la pertenencia a una multinacional en concreto a la hora de explicar la adopción de ciertas prácticas. Ello se debe a que dichas prácticas inciden sobre todo en la organización del trabajo en la planta, lo cual entra de lleno en la especificidad de las relaciones laborales en cada país. Es por ello que consideramos oportuno el estudio de este tópico en un país concreto, España, donde las situaciones y el entorno económico-laboral es más homogéneo. Por otro lado, si bien en otros países del mundo occidental estas prácticas empezaron a difundirse a finales de los setenta, la realidad socio-laboral y política española no permitía adoptarlas en España. Así pues, estas prácticas empezaron a introducirse en España a

mediados de los ochenta, cuando la transición estaba consolidada, se iniciaba un despegue económico y la Unión Europea era un hecho cierto.

Por otro lado, e independientemente de que valga la pena estudiar prácticas que están siendo implantadas en empresas españolas, sólo los resultados que estas empresas manifiestan tener ya justifican un profundo esfuerzo de investigación. Una de las plantas estudiadas afirma haber doblado la producción, en parte, gracias a estas decisiones. Manifiesta haber sido capaz de convencer a la empresa de su futuro, cuando estaba destinada al cierre, cambiando de signo las inversiones previstas. En otro caso se manifiesta haber reducido los stocks en proceso un 70%.

### **La lógica de las nuevas formas de trabajo**

Procede explicar qué consideramos como nuevas formas de trabajo tal como se refleja en la literatura reciente.

En primer lugar, debemos señalar el punto de partida. La concepción tradicional de la organización del trabajo se basaba en la concepción de la persona como un instrumento de la producción. La división del trabajo, el estudio científico de las tareas y la especialización eran los principios en los que se basaba la organización y la lógica productiva (1).

Nosotros partimos de la base de que no se puede explicar la adopción y el funcionamiento de nuevas formas de trabajar sin tener en cuenta los distintos componentes que configuran la organización del trabajo. Para ello nos basamos en el estudio de MacDuffie (1995), que demuestra la correlación entre el conjunto de los elementos y los resultados a nivel de planta. Entendemos que son tres los factores fundamentales que hay que considerar: la lógica de la producción, el sistema organizativo y las prácticas de personal.

El primero de ellos, la lógica de la producción, es el concepto de proceso desarrollado. Las características tecnológicas y de proceso ciertamente limitan los grados de libertad existentes a la hora de organizar las tareas de las personas que intervienen en ese trabajo y, por tanto, los sistemas de trabajo.

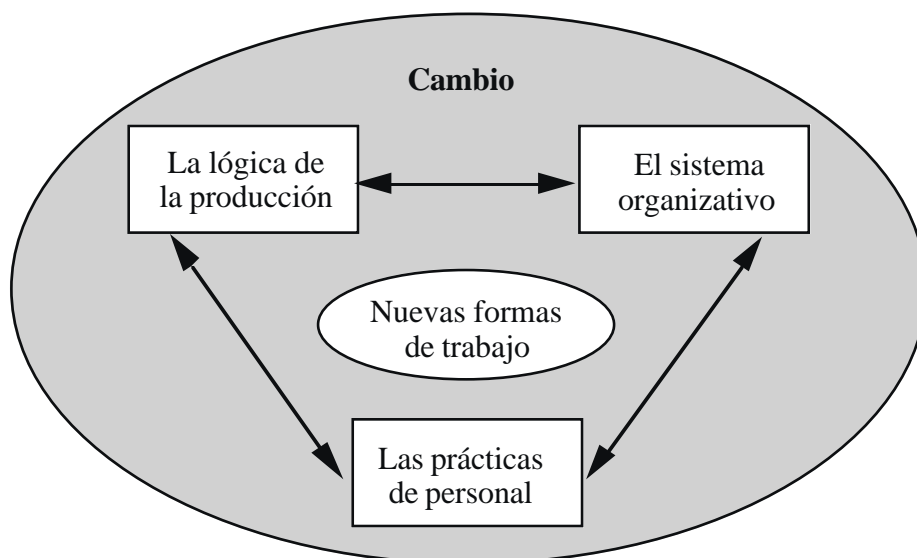
La razón es la clara relación existente entre el sistema social dentro de una planta y las características tecnológicas de la producción (Trist y Bamforth, 1951; Emery y Thorsrud, 1976; Pasmore, 1988). Sin embargo, no pretendemos adoptar la perspectiva determinista de la corriente sociotécnica, sino que defendemos que tanto la lógica de la producción como los sistemas de trabajo se refuerzan mutuamente.

Para formar una plataforma de desarrollo organizativo estable nos falta una tercera pata, las prácticas o políticas de personal. Estas tres patas –la lógica de la producción, los sistemas de trabajo y las prácticas de personal– pueden y deben construirse para que se apoyen mutuamente y consigan llevar más lejos las filosofías y lógicas organizativas que se implantan en la organización.

Seguidamente procedemos a describir someramente cuáles son las características más importantes que refuerzan la adopción de los nuevos sistemas de trabajo.

---

(1) Para ilustrar los conceptos tradicionales de la lógica de la producción, véase Taylor (1991) y Fayol (1949).



### *La lógica de la producción*

Los sistemas tradicionales de producción se basan en la especialización, en la creación de departamentos que se especializan en la realización de una de las tareas específicas que contribuyen a la fabricación del producto final. De esta manera nos movemos en lotes de producción. El lote avanza de departamento a departamento. En cada uno de ellos se le van añadiendo operaciones, hasta que se consigue el montaje del producto final. Por razones históricas y sociales, tendemos a organizar por funciones y departamentos. La lógica que apoya esta organización de procesos es aquella que nos dice que los especialistas saben más de unas tareas que cualquier generalista y, por tanto, tendemos a crear esos departamentos especialistas que acumulan el conocimiento de esa actividad determinada. Es por eso que las personas que trabajan en un departamento especializado crecen dentro del mismo al ir acumulando conocimientos sobre esa tarea concreta, a pesar de que pueden ser completamente ignorantes con respecto a otras tareas indispensables para la fabricación del producto.

La especialización por departamentos nos empuja a gestionar la producción en grandes series o lotes de producción. Si tenemos departamentos especializados, lo siguiente es saturarlos de trabajo. Es por ello que la lógica tradicional de la producción ha ido dirigida habitualmente a no parar las instalaciones. La especialización y mejora de cada uno de los departamentos pasaba por inversiones en maquinaria, y esas inversiones hay que rentabilizarlas. Independientemente de las necesidades de otros departamentos, eso implica mantener la ocupación de máquina al 100%.

Es habitual que, con esta lógica, los departamentos de montaje fueran a la cola de la planta. Esto va a cambiar radicalmente en los nuevos sistemas de producción. Se intenta acercar las operaciones a las necesidades de los clientes. Por ello, son los departamentos de montaje los que reinan en la fábrica. El departamento de montaje se convierte en un cliente exigente que obliga a una reorganización del resto de la planta.

Por otro lado, los clientes no suelen pedir los productos en función de la lógica de especialización. Piden lo que necesitan cuando lo necesitan. El traslado de las necesidades

del cliente a los demás departamentos de la fábrica implica cambiar la lógica de la especialización y de las grandes series de producción a la lógica de la producción flexible adaptada a las necesidades de los clientes.

Los departamentos especializados no están organizados para satisfacer esas necesidades. Es entonces cuando surge la necesidad de trabajar en un entorno de producción flexible. Este es el origen de las células flexibles de producción. La lógica es la indicada por Walton (1985), que compara los sistemas de producción tradicionales con un acorazado, y los sistemas de producción flexibles con una flotilla. Parece lógico que el acorazado tarde mucho más tiempo en cambiar de rumbo que el conjunto que integran las embarcaciones de la flotilla. Las células son las embarcaciones.

Dichas células son unidades de gestión a cargo de una tarea concreta, que puede consistir en un conjunto de operaciones con sentido. Es decir, el «output» de una célula es un producto, ya sea para cliente, ya sea para otra célula en el proceso de fabricación, ya sea un proceso o parte del mismo.

El mínimo tamaño de estas células ha de ser el adecuado para que sean unidades de gestión. Miniorganizaciones en las que se puedan aplicar principios de organización del trabajo, pero al mismo tiempo suficientemente pequeñas para que dispongan de flexibilidad y sean manejables. Lo que permite flexibilidad y operatividad en una célula es que sea la unidad de gestión más pequeña posible para poder tomar decisiones sobre la misma, y que el grado de coordinación con el resto de la planta sea suficiente.

### ***Los nuevos sistemas de trabajo*** (1)

Los sistemas clásicos de trabajo tienen como punto en común la racionalización y eficiencia en las operaciones. Estos dos objetivos deben alcanzarse en base a la simplificación, estandarización y especialización de tareas dentro de las organizaciones. El axioma básico en el que se apoyan es que los empleados, si están bien dirigidos, realizarán eficiente y efectivamente trabajos simples y rutinarios.

Los sistemas de trabajo que soportan una lógica flexible mantienen supuestos distintos sobre las personas. En primer lugar, mantienen que los trabajos han de ser motivantes, y para que ello ocurra, el operario debe experimentar el sentido del trabajo, la responsabilidad del mismo y conocer los resultados que obtiene, sin lo cual son imposibles las dos primeras condiciones. Esto implica que el trabajo no debe ser repetitivo, que debe gozar de un cierto grado de autonomía sin el que no se puede ser responsable, y que deben existir los sistemas de dirección a nivel de operario, o equipo de operarios, para que se produzca el conocimiento de los resultados del trabajo (Hackman, 1980).

La tendencia, sobre todo en operaciones de producción, es ir hacia equipos de trabajo, grupos naturales de trabajo con mayores o menores competencias, que reúnen las siguientes características:

1. Son grupos. El grupo debe estar formado por un equipo de personas conscientes de que integran un grupo. Debe haber una cierta estabilidad en el

---

(1) Para ampliar los temas de esta sección, véanse: Hackman y Oldham (1984); Walton (1985); «Clasless Capitalist» (*Forbes*, 1983); «The payoff form Teamwork» (*Business Week*, 1989).

mismo, para que se puedan establecer relaciones entre los miembros del equipo.

2. Son equipos de trabajo. Deben tener un objetivo de trabajo, producto, servicio o proyecto.
3. Deben tener capacidad para tomar algunas decisiones dentro de su ámbito de trabajo. Si a los equipos de trabajo se les dirige con el mismo grado de control que a las cadenas especializadas, conseguiremos incrementar el grado de insatisfacción de sus miembros.
4. Deben tener las herramientas de gestión adecuadas para la responsabilidad que se les pide.

El sistema de equipos de trabajo es perfectamente consistente con la lógica de producción flexible basada en células. No se puede obtener flexibilidad en la producción si los equipos de trabajo de cada célula no tienen conciencia de ser equipos, desconocen la tarea o no tienen la suficiente autonomía para poder tomar las decisiones que permitan la flexibilidad dentro del equipo.

### ***Las políticas de personal***

Las políticas de personal deben cerrar el círculo. La propia razón de la existencia de las políticas de personal es apoyar el sistema de producción o servicio por el que se organizan las tareas dentro de la organización. Empezando por el principio, son los sistemas de selección del personal los que deben asegurar que introducimos en la organización a las personas adecuadas para trabajar según la filosofía establecida. Por otro lado, esa filosofía, junto con los conocimientos necesarios para que se pueda llevar a cabo, tendremos que transmitirla, y para eso necesitamos ofrecer la formación adecuada. De la misma manera, los sistemas de fijación de comunicación de objetivos, rendición de cuentas y retribución deben ser consecuentes con la lógica productiva y los sistemas de trabajo que se utilicen. El conjunto de estas políticas de personal o sistemas de dirección son los que han de transmitir a las personas lo que se espera de ellas, de hecho, en su puesto de trabajo. Por esta razón constituye la tercera pata sobre la que se debe apoyar una lógica de operaciones dentro de la empresa.

### ***Los procesos de cambio***

Es común que al empezar a hablar de estos procesos en las empresas se manifiesten comentarios como: «ya sabemos, pero el problema es llegar»; precisamente por eso, en este proyecto de investigación se ha puesto un cierto énfasis en identificar las variables clave de los procesos de cambio que han seguido las empresas estudiadas.

### **Metodología**

El abanico de metodologías existentes para poder estudiar fenómenos de este tipo es amplio, desde la concentración en una sola empresa hasta la realización de cuestionarios. En esta primera etapa del proyecto se pretende realizar un estudio a fondo de las distintas situaciones. El proyecto de investigación contempla realizar, en primer lugar, una

investigación a fondo de un número limitado de situaciones de empresa que permitan conocer toda la riqueza de cada situación. Por esta razón se ha renunciado explícitamente a toda metodología que no comporte conocimiento en profundidad de los casos estudiados.

La metodología seguida ha consistido en realizar entrevistas estructuradas con los directivos que han estado más involucrados con el cambio profundo en la empresa. En base a un cuestionario diseñado por el equipo de investigación, se mantuvieron entrevistas con una media de tres personas en cada una de las plantas estudiadas. En la mayoría de los casos, las personas entrevistadas pertenecían al equipo directivo de la planta, a la dirección de planta, desempeñaban funciones de director de ingeniería de planta, director de recursos humanos o personal, etc. En media, las entrevistas duraron unos 150 minutos. En algunos casos, algunas partes del cuestionario fueron contestados por distintas personas dentro de la organización. En la mayoría de los casos se contrastaron las respuestas a las partes más ambiguas del cuestionario con una segunda persona de la planta.

## La muestra

Los criterios empleados para la selección de la muestra fueron los siguientes:

- Cierta grado de avance en la aplicación de nuevos sistemas de trabajo.
- Las plantas debían tener resultados demostrados.
- Diversidad de sectores representados.
- Accesibilidad.

En base a estos criterios, se realizaron estudios en seis empresas concretas.

| Nombre          | Número de empleados | Producto                 |
|-----------------|---------------------|--------------------------|
| Mecánica        | 400                 | Componentes automoción   |
| Ruedas          | 140 (30 afectadas)  | Vehículos industriales   |
| Comexi          | 150                 | Maquinaria impresión     |
| Multiasistencia |                     | Seguros                  |
| Balay           |                     | Lavadoras                |
| Dycril          | 95                  | Componentes electrónicos |
| Fremap          | 1.954               | Seguros                  |

Como se puede observar, la muestra se compone de cuatro empresas manufactureras y dos de servicios. Dos de las empresas eran subsidiarias de multinacionales europeas con presencia mundial.

## Los resultados

### *Resultados operativos*

Dado que uno de los criterios escogidos para la selección de la muestra de empresas eran los resultados obtenidos, quizá sea oportuno empezar por la descripción de lo observado en la investigación. Todos los directivos entrevistados manifestaban su satisfacción con el cambio que habían vivido las operaciones, tanto en términos cualitativos como cuantitativos. Sin embargo, el hecho de que cada una de las empresas perteneciera a un sector distinto,



imposibilita la comparación rigurosa de resultados. Es por ello que simplemente describimos lo que las distintas empresas valoraban como sus resultados más notables.

### ***Comentarios sobre resultados***

- Hemos pasado de ser una planta en la que el grupo pensaba desinvertir, a realizar inversiones importantes.
- Hemos liberado el 25% del suelo de la planta.
- El stock en proceso se ha reducido más de un 70%.
- El stock en proceso ha pasado de 60 a 20.
- Hemos reducido el tiempo de proceso de 10 días a 10 horas.
- El stock de materias primas se ha reducido a la mitad.
- El stock de producto acabado se ha reducido por debajo de la mitad.
- El incremento de productividad es de un 30%.
- El grado de control visual de la planta es importante.
- Hay mucha menos gente corriendo por la planta.
- Incremento de un 25% de producción por persona en el conjunto de la planta.
- La tasa de rechazo ha pasado del 20 al 6%. Plazo de entrega de 85 a 39 días, y bajando.
- En ratios operativos (días de stock, plazo de entrega, etc.) hemos pasado de ser no muy buenos en el sector a ser igual que los mejores del mismo.
- El cliente puede hablar con el operario que está haciendo su producto. Los operarios tienen «sentido de cliente».
- Cuando en el grupo se quiere enseñar una planta modelo, se le trae a la nuestra.
- Es notable el cambio de actitud en los operarios. El grado de colaboración entre ellos se ha incrementado notablemente.
- La empresa ha logrado sobrevivir gracias a la implantación del cambio.

Más que destacar estos resultados, ya de por sí importantes, hay que señalar que si en algo están de acuerdo las personas entrevistadas es en que las empresas están vivas; que en este momento, con sus más y sus menos, la dificultad para implantar otro tipo de cambios ha disminuido, porque se han acostumbrado a trabajar sin rutinas, lo que ha desarrollado una capacidad de diálogo que antes no existía.

### ***La lógica de la producción***

Las empresas de fabricación entrevistadas han ido todas en la misma dirección. Se han movido hacia la organización de la producción en términos de los parámetros siguientes:

- Enriquecimiento de tareas.
- Formación de grupos naturales de trabajo.
- Mayor iniciativa de los trabajadores.
- Un grado no excesivo de automatización.

Sólo en una de las empresas industriales se cita la importancia de las tecnologías de la información para facilitar el cambio, aunque en la mayoría se ha incrementado la transparencia informativa. En las empresas de servicios se cita la automatización (informatización) de procesos como un requisito indispensable.

Las diferencias estriban en los siguientes aspectos. Dos de las empresas indican que las inversiones necesarias fueron importantes. No es casualidad que dichas empresas sean las que se hallaban en períodos de crecimiento importantes y, por tanto, dichas inversiones se hicieron en ese marco. En estos casos se hicieron renovaciones importantes de las plantas. En los otros casos, las empresas reorganizaron el «lay-out» de planta sin contar, en su mayoría, con nueva maquinaria. En ningún caso, coincidiendo con las investigaciones en el sector del automóvil, se cita la automatización como parte importante del rediseño de los procesos de fabricación.

Las diferencias de filosofía de producción son importantes. Las empresas han pasado del «push» al «pull». Es decir, es el cliente y sus pedidos los que tiran de la planta, y no la producción la que empuja para que salgan los productos del almacén.

El tamaño de las células varía entre las seis personas de Comexi a las quince en las líneas de montaje de Balay.

Podemos distinguir entre dos estructuras distintas. En primer lugar, en especial en las empresas que han reorganizado las cadenas de montaje, los «puestos de trabajo» se han visto claramente enriquecidos. Por ejemplo, en el caso Balay, donde antes 70 operarios realizaban todos una sola operación, ahora el mismo número de operaciones las realizan 15 operarios.

Por otro lado, plantas donde el rediseño ha sido más protagonista, son las de talleres de mecanizado. Al rediseñar el «lay-out» en células de producción, el enriquecimiento de tareas lo proporciona el contenido de la propia célula y, por tanto, la polivalencia del operario dentro de la misma.

Un tercer caso corresponde a las empresas de servicios. Fremap y Multiasistencia, que están en negocios similares, optan por soluciones distintas. Fremap se basa en el gestor de casos, que trabaja todo el caso desde que se presenta hasta que se soluciona. El gestor de casos es de por sí un puesto polivalente que conoce toda la tarea a realizar. Multiasistencia utiliza la polivalencia de las personas para asignar los recursos al cuello de botella en cada momento. El sistema de información le permite una gestión de recursos envidiable, ya que puede identificar en tiempo real el cuello de botella del servicio al cliente. El disponer de una plantilla totalmente polivalente le permite eliminar rápidamente esos cuellos de botella.

### ***Los sistemas de trabajo***

La organización en planta ya predispone, en parte, una determinada concepción del puesto de trabajo. Los grupos naturales de trabajo implican ya de por sí la formación de equipos de personas. En la situación ideal se espera que todos los operarios tengan una polivalencia absoluta, si bien se reconoce que en todo equipo de trabajo habrá personas mejor preparadas en unas tareas que en otras, y que habrá personas que no puedan llegar al nivel de polivalencia total.

El grado de polivalencia varía bastante. Debemos distinguir entre los tipos de organización del trabajo descritos anteriormente. En el primero de ellos –reorganización de cadenas de montaje–, el operario incorpora una cierta polivalencia por el cambio en las características del puesto de trabajo. De hacer una operación pasa a realizar más de cuatro. Esta solución incorpora la necesidad de enriquecer los conocimientos y capacidades del operario. El siguiente paso, según manifiesta la empresa, es conseguir la polivalencia de unos puestos a otros.

El segundo caso es el de las empresas que destacan la formación de las células donde se hacen distintas operaciones sobre la misma pieza. En teoría, sería posible cambiar el «lay-out» de planta y mantener la especialización de los operarios; sin embargo, con esto no se conseguiría flexibilizar las operaciones, y por ello, en este caso la polivalencia se centra en el aprendizaje de las distintas tareas a realizar dentro de la célula.

En las empresas de servicios estudiadas, Fremap y Multiasistencia, el concepto de polivalencia queda recogido en la descripción de tareas que se ha hecho anteriormente.

La polivalencia en los puestos de trabajo es un aspecto de los nuevos sistemas de trabajo que facilita la flexibilidad. Los equipos de trabajo son unidades de gestión, y como tales tienen unas ciertas responsabilidades y herramientas para llevar a cabo esos sistemas de gestión. Para conocer el concepto de sistemas de trabajo que se realiza en estas empresas, describimos a continuación lo que las empresas consideran las responsabilidades de los equipos de trabajo. Ello no quiere decir que las empresas estudiadas practiquen todos los puntos que se describen a continuación, sino que al menos practican algún punto en algún grado.

### ***Responsabilidades de las células***

#### *Planificación*

- Preparar programa semanal.
- Hacer programa diario y plan de cambios.
- Coordinar descansos.

#### *Operaciones*

- Asignación de tareas dentro del equipo. Con periodicidad semanal se asignan tareas, a pesar de que los cambios en las mismas pueden tener periodicidad menor. Cada equipo es responsable de esta asignación, que el coordinador aprueba pero no propone.

#### *Flujo de materiales*

##### Presupuesto de material

- Elaboración del presupuesto.
- Control presupuestario.

##### Aprovisionamiento

- Responsabilidad del aprovisionamiento habitual.
- Libertad de hacer pedidos de material indirecto que no superen las XXXX pesetas.

##### Llevar control del inventario

- Llevar control de inventarios en proceso de cara a servir a sus «clientes».
- Satisfacer la demanda de clientes internos.
- Coordinar expediciones.

*Calidad*

- Llevar a cabo inspecciones de calidad. Conservar datos históricos.
- La célula es la responsable de la calidad de su producción.
- La propia célula debe atacar y plantear los problemas de calidad.

*Reparaciones/Mantenimiento*

- Iniciar pequeñas reparaciones. Mantenimiento preventivo.
- Pedir asistencia a mantenimiento cuando no existan capacidades dentro del equipo. Realizar solicitudes de mantenimiento.
- Preparar plan de mantenimiento. Asistencia de los técnicos.

*Evaluación de gestión*

- Producción, consumos, eficacia...
- Periódicamente, un miembro de la célula, además del coordinador, se reúne con un directivo de planta.
- Periódicamente se comparte con ellos los resultados de la planta.

*Mejora continua*

- Recomendar/pedir los cambios en el proceso que se consideren necesarios.

*Evaluar las capacidades de los miembros del equipo*

- Los miembros de la célula, incluyendo al coordinador, han de ser quienes evalúen la posición de cada uno en la matriz de capacidades.

*Llevar control de presencia*

- Dado que tenemos control de presencia en la planta, el equipo debe recibir el informe relativo a sus miembros. A futuro, debe ser objeto de discusión interna en la célula.
- Previsión de la presencia en la célula semanalmente. Proponer soluciones ante problemas.

*Entrenamiento*

- Los miembros de la célula son los responsables del entrenamiento de las nuevas incorporaciones. Sólo en el caso de no poder hacerlo por incapacidad técnica, debe intervenir el coordinador o personal externo a la misma.

*Salud y seguridad*

- Los miembros de la célula son responsables de la seguridad de la misma.
- Se deben llevar a cabo reuniones de seguridad entre los miembros del equipo.

*Reuniones semanales*

- Llevar a cabo reuniones semanales de media hora.  
Planificación de la semana siguiente

- Planteamiento y solución de problemas
- Mejora continua
- Seguridad e higiene
- Los miembros de la célula pueden proponer otras reuniones para tratar problemas concretos.

### *El papel de los encargados o coordinadores*

Uno de los temas que más preocupan a las empresas es el papel de los encargados/coordinadores. En las empresas estudiadas encontramos dos soluciones distintas. La primera de ellas establece un coordinador dentro de la célula, que es el antiguo encargado. Estos coordinadores trabajan la mayor parte del tiempo dentro de la célula o línea de montaje, haciendo tanto el trabajo de los operarios como liderando las soluciones a los problemas que se presenten en la célula. Por citar un ejemplo, diremos que, en un caso concreto, el coordinador tomó el puesto del operario para que éste, que era experto en una máquina concreta, solucionara el problema surgido a otro operario.

La segunda solución, más habitual, es la existencia de un coordinador en la célula que trabaja el 90% de su tiempo como operario, y de otros encargados por encima supervisando simultáneamente a varias células.

En ambos casos se espera que el coordinador/encargado colabore en las tareas directivas y asuma un cambio fundamental en su tarea. Pasa de ser una persona con mando en plaza a ser un ayudante de las células, para que éstas trabajen bien y no tengan problemas. En principio, deben suministrar los recursos necesarios para que funcionen, y actuar de facilitadores con otras secciones de la organización, sobre todo secciones relacionadas con los servicios.

### *Las prácticas de personal*

Las prácticas de personal son el punto menos desarrollado de las tres patas del taburete. La mayor parte de las empresas estudiadas han mantenido las prácticas de personal al margen de los desarrollos organizativos en las operaciones.

En los temas de formación, se ha centrado el esfuerzo en conseguir la polivalencia de los operarios. Preferentemente, la formación que han desarrollado es técnica, destinada a poder realizar una tarea más amplia y de mayor contenido que la que hacían anteriormente. No se ha desarrollado, o se ha hecho de manera muy superficial, una formación específica referida a la dinámica de grupos o dirección de reuniones, ni para los operarios ni para los encargados.

En la mayor parte de los casos no se ha variado significativamente la política retributiva. En algunos casos se han consolidado primas de productividad que venían a ser fijas, dado que se habían pactado con la productividad 130 y no se habían retocado después de introducir modificaciones técnicas en los procesos. Varias de las empresas hablan de implantar primas por productividad a nivel de equipo. Un caso excepcional es el de Multiasistencia, donde la valoración de los compañeros de trabajo tiene impacto en el salario de los operadores.

En el tema de la valoración del desempeño, dos empresas manifiestan realizar valoraciones sistemáticas. Las otras se basan, fundamentalmente, en las opiniones de los superiores. La primera de ellas valora conceptos como: rapidez, errores, destreza manual, necesidad de supervisión, curva de aprendizaje, grado de motivación, cooperatividad, aportación de mejoras, solución de problemas, adaptación al estrés, puntualidad y absentismo. La segunda valora el grado de compañerismo y la efectividad en el trabajo.

En las empresas estudiadas se constata un esfuerzo para incrementar la comunicación. En la mayoría de ellas, mediante reuniones con la dirección de planta por parte de los encargados, y facilitando que éstos puedan tener reuniones con sus operarios.

En una empresa concreta, en la que se está implantando un plan de calidad total, el incremento de comunicación ha estado reconducido por dicho plan.

### ***Los procesos de cambio***

Uno de los aspectos más importantes en cualquier proceso de cambio es la identificación por parte de la organización de la necesidad del cambio. En las empresas estudiadas, las razones que han conducido a este cambio no coinciden.

En tres de ellas, la razón era muy simple, la subsistencia. Dos de ellas estaban pasando por resultados económicos no muy buenos y sentían urgencia por adaptarse a las nuevas formas de competir. La tercera era una empresa de creación reciente con prisas para situarse en los beneficios.

Otras dos, subsidiarias de multinacionales europeas, tenían entornos distintos. Ambas pasaron de ser adquisiciones que había que replantear a ser empresas punteras dentro de la multinacional. En estas empresas, las iniciativas de cambio partieron de la dirección, siendo en un principio más difícil lograr la identificación de los integrantes de la organización a todos los niveles.

Es interesante destacar el uso de un programa de calidad total en una de estas empresas. Habiendo realizado ya casi todo el cambio en el «lay-out» de la planta, el planteamiento de la dirección era cómo conseguir ahora que ese cambio tuviera su reflejo en las formas de trabajar. Para ello, pero no únicamente con ese fin, se instauró un programa de calidad total que afectaba no sólo al taller, sino a toda la plantilla de la empresa. Dicho plan empezó con reuniones de unas 20 personas con la dirección, para identificar la misión de la empresa. Esta misión sería luego comunicada por el director general a todos los empleados en grupos reducidos. Es esta implantación del programa de calidad total la que está consiguiendo la involucración de todos y cada uno de los elementos de la plantilla.

Dos son las mayores dificultades con las que se ha tropezado. La primera de ellas corresponde a personas individuales que no creían en cambios de este estilo, bien por ser de naturaleza reacias al cambio, bien por haber crecido y desarrollado durante muchos años unos hábitos de trabajo y de relaciones humanas que no facilitaban los sistemas participativos. Estas dificultades se han encontrado tanto en puestos directivos como a nivel de encargados de la planta. En ninguno de los casos se han encontrado soluciones mágicas, o bien las personas se han jubilado o han abandonado la empresa, o bien se han mantenido en la misma función que venían desempeñando anteriormente.

## Conclusiones

*Primera conclusión:* Todas las empresas estudiadas están satisfechas del camino emprendido y señalan las mejoras conseguidas como logros importantes. Sin embargo, coinciden en que no han hecho más que empezar. El camino que les queda por recorrer es muy importante.

*Segunda conclusión:* Tiene relación con las fases en que se han desarrollado los procesos de cambio, que han sido similares en la mayoría de las empresas estudiadas. En primer lugar, se han desarrollado las inversiones en planta que suponían un cambio en el «lay-out». Sin embargo, aunque se llevaba a cabo la planificación de las fases del cambio y se tenía en cuenta el diseño de los nuevos sistemas de trabajo, las personas entrevistadas manifiestan que desconocían dónde iban a llegar, ni tampoco sabían exactamente adónde querían llegar, puesto que «nadie había estado allí con anterioridad». Según nos decía una de las personas entrevistadas, «pensábamos que todo consistía en cambiar el proceso de producción y que el resto seguiría fácilmente». Y por las respuestas de los cuestionarios se comprueba el dicho de que «se hace camino al andar». Las personas entrevistadas manifiestan que las definiciones «a priori» se fueron cambiando a medida que avanzaba el proyecto.

*Tercera conclusión:* Es verdad que el enriquecimiento de tareas, el trabajo en grupo, el nivel de identificación con el trabajo, proporcionan un cierto impulso de cambio, pero ello no implica que se eliminen de golpe los viejos hábitos (alguno manifestaba: «Han desaparecido muchos de los “walkman” al eliminar los componentes más repetitivos de la tarea»). Y sobre todo, para que todas estas cuestiones se mantengan con la misma intensidad a lo largo del tiempo, es necesario abordar todos los aspectos motivacionales que influyen en la persona.

*Cuarta conclusión:* Una vez rediseñados los procesos y acabadas su puesta en práctica, se hace necesario definir qué es lo que se esperaba de las personas que trabajan en ese entorno y encontrar las claves para ello. El punto común en la mayoría de las empresas es la falta de adecuación de las prácticas de personal a estas nuevas formas de trabajo.

Nuestra observación nos ha llevado a comprobar las posiciones de los distintos protagonistas:

- a) Por parte de la empresa:
  - a.1. Los cambios en los sistemas de trabajo se introducen debido a unas exigencias: del mercado, de la competencia, de los clientes, de mayor calidad, de mayor productividad, etc., y tienen un enfoque netamente técnico.
  - a.2. El componente humano no suele estar presente al inicio del cambio, sino que se aborda al final del proceso. Parece que subyace la idea de que la persona se acoplará sin más a una situación que se considera más ventajosa para todos.
  - a.3. El desconocimiento del proceso en sí tiende a paralizar cualquier decisión que afecte a los recursos humanos por miedo a no tener marcha atrás.

- a.4. Se comprueba una falta de «conocimiento» sobre el alcance de los cambios y el impacto que produce en las prácticas tradicionales de los recursos humanos. No existe, en general, la preparación y mentalidad adecuada para abordar una revisión completa de las políticas tradicionales de recursos humanos.
  - a.5. Una carencia de capacidades directivas que dificulta la adopción de un «estilo de mando» acorde con la orientación de los nuevos sistemas de trabajo.
  - a.6. Las empresas pequeñas, poco sindicalizadas, no están debidamente preparadas en estas cuestiones, por lo que les resulta más cómodo mantenerse siguiendo las pautas del convenio provincial; además, sienten temor al cambio.
- b) Por parte de los sindicatos:
- b. 1. Unos sindicatos tradicionalmente poco proclives, de entrada, a asumir los cambios, por miedo a perder protagonismo y a que se dificulte su estrategia de confrontación. La observación de la realidad nos permite afirmar que hoy en día los sindicatos mayoritarios, aunque con esfuerzo, entran a negociar y asumen la necesidad de «subirse al carro» de un proceso irreversible que conduce a una mayor flexibilidad y fluidez en la negociación.
- c) Por parte de los empleados:
- c.1. Se produce una sensación de desconfianza en las prácticas de la dirección.
  - c.2. Un desconocimiento de lo que va a suponer la nueva realidad, lo que le produce una natural «resistencia al cambio».
  - c.3. Entre el personal de edad más madura se presenta, por actitud o por aptitud, una incapacidad de adaptación (menos general de lo que puede parecer con una reflexión somera), que dificulta la aceptación de los cambios.
  - c.4. En general, la acogida se puede considerar positiva, tanto en los resultados como en la motivación de los empleados. Ello exige, si cabe, más a la dirección para encauzar la nueva realidad, sin producir frustraciones innecesarias que dificulten la implantación del cambio.

*Quinta conclusión:* Los aspectos que necesariamente hay que abordar son los siguientes: una retribución variable en función de la productividad y calidad obtenida por el equipo; una evaluación del desarrollo profesional de la persona que le permita mejorar su capacidad potencial y real; impulsar un estilo de supervisión que favorezca la responsabilidad y la implicación de las personas en el trabajo del grupo; conseguir una polivalencia (a través de la formación y la experiencia) que permita el mayor nivel de flexibilidad, y una visión de conjunto que mejore la comprensión del trabajo y lo acerque a las demandas de los clientes. □



**Referencias**

- Business Week*, (1989), «The Payoff From TeamWork», 10 de julio de 1989, págs. 36-42.
- Emery, Fred y Einar Thorsrud (1976), «Democracy at work», Martinus Nijhoff, Leiden.
- Forbes*, 9 de mayo de 1983, «ClassLess Capitalist».
- Hackman, Richard y Greg R. Oldham (1980), «Work Redesign».
- MacDuffie, John Paul (1995), «Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry», *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 48, nº 2 , págs. 197-221.
- Pasmore, William (1988), «Designing Effective Organizations: The Socio-Technical Systems Perspective», John Wiley & Sons, Nueva York.
- Trist, Eric y Kenneth Bramford (1951), «Some Social and Psychological Consequences of the Longwall Method of Coal-Getting», *Human Relations*, vol. 4, págs. 6-38.
- Walton, Richard (1985), «From Control to Commitment in the Workplace», *Harvard Business Review*, abril-mayo.