

*El sabor agridulce de los grupos de trabajo**

ARMANDO FERNANDEZ STEINKO**

Resumen:

La presente contribución analiza un tipo de forma organizativa como es el “trabajo en equipo” o los “grupos de trabajo”. El interés de su análisis radica en que se trata para el autor de un cruce de caminos, de una situación abierta que puede resolverse o bien de una forma (la instrumental-competitiva) o bien de otra (la democrática-solidaria). Tal complejidad de los grupos de trabajo lleva a considerar sus amplios márgenes de autoorganización y de cooperación en el trabajo, que posibilitan espacios de participación y de creatividad, ampliando así el espacio de democracia en la empresa. Del análisis de la realidad de los grupos de trabajo realmente existentes se deduce que mayoritariamente se decantan hacia una gestión competitiva-instrumental, destacando algunas limitaciones como la falta de medios, la falta de tiempo, la carencia de cualificaciones, y las limitaciones a la participación. Finalmente en el artículo se considera la gestión realizada a través de grupos de trabajo en el contexto actual de la competitividad nacional e internacional.

Palabras clave: *Grupos de trabajo, círculos de calidad, autoorganización del trabajo, globalización.*

* Este artículo es una ampliación de un capítulo del libro en *Democracia en la empresa* que aparecerá en la Editorial HOAC, 2001.

** Profesor de Sociología. Universidad Complutense de Madrid.

Abstract:

This article analyses a type of organisation in the workplace known as “teamwork” or “working groups”. The interest in analysing these groups lies in that, in the opinion of the author, they are a turning point, an open situation that can be implemented either with competitive instrumentalisation or democratically, based on the fundamentals of solidarity. The complexity of working groups leads the author to take up issues such as the ample leeway for self-organisation and co-operation at work, allowing for participation and creativity, thereby increasing democracy within companies. By analysing working groups that actually exist, one can deduce that in their majority, these groups operative in a competitive, instrumental framework and often suffer due to a lack of resources and time, to inadequate qualifications and to limited participation. Finally, the article considers working group management in the current context of both national and international competition.

Key words: Working groups, quality circles, self-organisation of work, globalisation.

Los grupos de trabajo o el “trabajo en equipo” es la forma (micro)-organizativa que más se ajusta hoy a la aplicación de principios y objetivos democráticos en el trabajo. De aquí algunos estudiosos y bienintencionados sindicalistas han derivado estrategias de actuación guiadas por el optimismo y los sueños democráticos al alcance de la mano. Esto ni les suma ni les resta importancia lo que sucede es que a estas alturas ya sabemos demasiado bien que ninguna fórmula organizativa conduce de por sí a una mejora de la participación, de la calidad del trabajo. Una misma medida empresarial puede obedecer a una u otra filosofía de gestión, una misma solución organizativa puede ser una herramienta al servicio de objetivos bien distintos de forma que también puede conducir a resultados muy dispares para empleados y trabajadores. Pero estas impurezas no nos eximen de enfrentarnos a ellos, a experimentar con ellos. Su interés radica en que se trata de un cruce de caminos, de una situación abierta con lo cual pueden resolverse o bien de una forma (la instrumental-competitiva) o bien de otra (la democrática-solidaria). En sí mismos, no sólo no son terreno democrático firme, sino que pueden incluso condu-

cir a un sustancial empeoramiento de las condiciones de trabajo y esto le añade complejidad a la cosa más que quitarle interés. Más que realidades, son oportunidades que pueden conducir a resultados distintos en función de quién tome la iniciativa y tenga la hegemonía en su proceso de implantación. En fin, que los grupos de trabajo son retos, “conceptos organizativos de una repercusión paradójica desde el punto de vista de sus repercusiones emancipatorias” (Breisig 1990:104s). Hay experiencias de grupos de trabajo que han llevado a un aumento de la afiliación sindical, de la autogestión, al asentamiento de nuevas formas de cooperación solidaria, de funcionamientos no socialdarwinistas. Pero también hay ejemplos de todo lo contrario, de empeoramiento de las condiciones de trabajo y utilización de la participación para fines que no son los deseados por los empleados.

Los grupos de trabajo admiten hoy ricas y variadas denominaciones para todos los gustos. “Círculos de calidad”, “grupos de comunicación”, “grupos de trabajo”, “grupos de acción” o “grupos/células para la solución de problemas” son sólo algunas de ellas. No hay empresa en el mundo occidental que no se haya tenido que enfrentar hoy de una forma o de otra a este reto organizativo. Básicamente consisten en darle a un grupo de empleados de entre 5 y 20 miembros (el tamaño ideal parece ser de entre 7 y 15) una cierta (en ocasiones incluso considerable) autonomía para que se distribuyan entre ellos las tareas y diseñen ellos mismos de forma autónoma y cambiante sus propios puestos de trabajo. A estos grupos se les adjudica unos objetivos determinados pero se les da libertad para que agrupen y reagrupen tareas de forma flexible en puestos (o paquetes de tareas) dependiendo de las necesidades productivas del momento o las características del pedido tal y como ellos consideren oportuno. Las tareas nuevas que se le asignan, que tiene que realizar el grupo son, por ejemplo, la planificación del trabajo a corto o incluso a medio plazo (objetos productivos para un día o una semana), la planificación de los tiempos y de las secuencias de trabajo, el control de calidad, algunas partes del mantenimiento o incluso algunas tareas de gestión de personal (autogestión de vacaciones, turnos de trabajo, a veces incluso horarios, incentivos etc.). Como se ve, muchas de ellas son importantes porque son de contenido dispositivo, es decir, son tareas creativas que antes estaban concentradas en las oficinas o departamentos de control o en los departamentos de recursos huma-

nos. Eran decisiones que se decidían “arriba” y que por tanto limitaban mucho la autonomía en el trabajo. Para que todo esto funcione los empleados, además, pueden muchas veces deben elegir a sus representantes hacia fuera, a sus “jefes” o “coordinadores” hacia dentro.

1. SU POTENCIAL DEMOCRATICO

Hasta aquí lo que son los grupos de trabajo en su sentido puro, conceptual, teórico: son espacios organizativos que ofrecen márgenes amplios de autoorganización, de diseño informal de puestos, de intervención autónoma y cooperación en el trabajo. Son espacios en los que la comunicación, la participación y la creatividad se hacen técnicamente posibles, incluso necesarias, en cualquier caso deseables. Por eso, y en una primera aproximación, repetimos y machacamos que se trata de una oportunidad importante para ampliar los márgenes de democracia en la empresa a un nivel que podemos considerar estratégico por lo mucho que implica subjetivamente, personalmente a los actores en la gestión de sus propias condiciones de trabajo. La fascinación que han ejercido sobre sindicalistas y trabajadores tiene aquí, en este modelo puro y atractivo su explicación. La rotación en el puesto de trabajo, la movilidad funcional, el aumento de la polivalencia, la autoorganización de algunos tiempos, objetivos y procedimientos pueden servir para mejorar la calidad y la autonomía en el trabajo, pueden servir para avanzar en la autogestión de los tiempos de vida, pueden servir para ir a formas participativas de selección de personal y de diseño de políticas salariales. Además, al obligar a la empresa a proporcionar más información tanto técnica como comercial, organizativa, a veces incluso de contenido estratégico para que los empleados ejerzan sus funciones, los grupos de trabajos pueden convertirse en una ancha puerta de entrada para moverse en dirección a la democratización en el acceso al saber y a la información en la empresa y en todo ese entorno social que se ve directamente influido por la actividad empresarial. La experiencia demuestra una y otra vez que la democratización del saber es condición imprescindible para ir a cualquier forma de participación en el trabajo, en la vida social y política en general. No hay democracia ni política ni económica ni ambiental sin democracia en el acceso al saber. Sólo cuando

disponen de información y criterio pueden los empleados encontrar soluciones productivas más de acuerdo con sus intereses y los de la ciudadanía toda, desarrollar iniciativas, adaptarse a los entornos cambiantes etc.. Esto es justamente lo que se les pide a los grupos de trabajo, lo cual obliga a la empresa a compartir saberes que antes no consideraba que tuviera que compartir.

De forma que tenemos aquí una serie de espacios para la interacción participativa y reflexiva, para ir aprendiendo nuevas formas, nuevos procedimientos de (auto)gestión de los empleados, al menos a unos niveles micror organizativos pero no por ello menos importantes puesto que los asuntos a gestionar aquí “de otra forma” influyen directamente sobre las condiciones de trabajo. Desde el sueldo autogestionado, la gestión democrática de los turnos, los horarios, los procesos de formación en el puesto, el diseño de planes de formación, las propuestas del qué producir y con qué materias primas, con qué recursos económicos etc, todos son temas que pueden ser gestionados de otra forma dentro de los grupos de trabajo. Todo esto puede, además, servir para ir configurando una cultura de la solidaridad y la cooperación (integración de los empleados más débiles, gestión colectiva de servicios asistenciales como el transporte al trabajo, organización de guarderías, flexibilización del tiempo de trabajo de acuerdo con las necesidades de las personas etc). Pueden servir para hacer visibles y eliminar las diferentes formas de discriminación por sexo, edad, formación etc. Pueden servir, en fin, para desarrollar una cultura cooperativa estable, cotidiana, realista, eficiente. Eficiente no sólo en términos económicos sino también en términos técnicos, sociales, humanos, de calidad de vida y de trabajo). En fin que estamos hablando ni más ni menos del humus, de pequeñas escuelas, del espacio social (físico, organizativo y temporal) concreto sobre el que podemos ir edificando una nueva forma de trabajar, de vivir, de gestionar, de funcionar empresarialmente, de relacionarnos, de tender puentes entre dentro y fuera de la empresa. Ni más ni menos. Y esto es muy importante si queremos abandonar la fraseología abstracta sobre participación, sobre democracia en el trabajo, en la vida toda.

Además, la importancia que dentro de los grupos de trabajo tiene la comunicación, las cualificaciones sociales, la socialización diaria en el trabajo y en definitiva el factor subjetivo, la “subjetivización del trabajo” hace de ellos experimentos organizativos muy interesantes si tenemos en cuenta que estos necesitan sustentarse sobre el principio

de la implicación subjetiva, de la participación diaria, sentida, activa. Son espacios de participación asequible y directa en los que el principio de delegación queda reducido al máximo, en los que los empleados ven y comprueban directamente el resultado de su propia acción, en los que pueden crear ellos mismos nuevas opciones, generar autonomía en su día a día laboral. Son espacios que pueden convertirse en fuertes inyecciones de autoestima democrática, esa insulina tan importante para todo proceso democratizador pero que tanto se han descuidado en años y experiencias pasadas. Tal vez haya que llamarlos de otra forma (el sociólogo alemán Manfred Moldaschl propone el concepto de “redes de cooperación participativa” para diferenciarlos de lo que efectivamente han sido y están siendo hasta ahora) y esto del término no es poca cosa si tenemos en cuenta que por la palabra, por la denominación empiezan a llenarse estos grupos de una u otra cosa. Pero no es lo principal. Lo principal es que son semillas con posibilidades de floración democrática y solidaria.

Pero además hay una serie de razones que hacen de ellos objetivos realistas y que, el menos en principio, facilitan su implantación. Si las empresas realmente desean la participación para maximizar los procesos productivos entonces tienen que crear una serie de condiciones propiciatorias para que esta sea factible. Ahí la tendencia generalizada a crear grupos de trabajo incluso o precisamente en empresas gestionadas siguiendo principios instrumentales, es decir, orientadas única- y exclusivamente a la consecución lineal de los objetivos de la competitividad económica. Los grupos de trabajo hacen objetivamente innecesarios a los controladores y supervisores, y esto les ahorra mucho dinero a las empresas. Al mismo tiempo permiten realizar ese sueño secular del trabajar sin jefes. Nada sucedería realmente si los empleados se supervisaran ellos mismos, nada excepto que el poder de decisión en la empresa quedaría más repartido, más diluido entre más personas y centros de acción. Y esto es posible, es realista hacerlo montando grupos de trabajo. No es poca cosa todo esto si tenemos en cuenta la relación histórica de subordinación y de apartamiento sistemático de los trabajadores de las tareas dispositivas y creativas dentro de las empresas. Y esta situación real, esa necesidad que tienen las propias empresas de reducir costes es justamente la que hay que aprovechar para darle un impulso a su democratización.

Uno de los puntos negros del sindicalismo tradicional de signo “keynesiano-fordista” ha sido siempre la pérdida de implicación de

los afiliados frente a la delegación de la responsabilidad y a la acción a los delegados elegidos cada cierto número de años, ha sido la pérdida acumulativa de implicación subjetiva a lo largo de tres o cuatro décadas de modelo de democratización económica poco participativo. Pero cuando las unidades de producción son pequeñas y autónomas los cauces de delegación se acortan, entonces la cultura del dejar hacer sólo a los profesionales lo tiene más difícil, los individuos tienden a implicarse más, las democracias participativas empiezan a tener una oportunidad también en ese ámbito hermético de las empresas¹. Nadie va a poder hacer gestión democrática hoy en las empresas con actitudes de tuteladas, medias tintas participativas o secuestros bien intencionados de las voluntades de los empleados: también ahí el interés de los grupos. Los grupos desencadenan dinámicas democratizadoras que luego no son tan fáciles de anular sin coste porque “un aumento del poder latente de los trabajadores provoca expectativas crecientes entre los mismos en el curso de las cuales las cuestiones sobre la participación y el control adquieren una nueva relevancia” escribe Michael Poole (1995: 158). Cuando el genio de la participación es liberado de su lámpara es luego muy difícil hacerle volver al recinto cerrado si no es aplicando métodos visiblemente autoritarios que a las direcciones de las empresas tienen que pagar con desprestigio, falta de confianza y acusaciones de autoritarismo escondido detrás de un ropaje democrático. Puestos a funcionar democráticamente, los grupos de trabajo no se sabe a dónde pueden conducir. Por eso muchos “empresarios instrumentales”, es decir, aquellos que no están por la labor de pluralizar la lógica de sus empresas, de entender que las empresas no son sólo unidades económicas sino también sociales, culturales, técnicas, unidades que generan unos valores de uso concretos con un efecto determinado sobre la sociedad y el medioambiente, tienen miedo de que, al igual que el aprendiz de brujo, puedan despertar un espíritu democrático difícil de controlar sin intervenciones arbitrarias y desestabilizadoras desde la dirección y teniendo que pagar el alto precio de la desmotivación de las plantillas. Si se dan las condiciones necesarias (en tiempo, espacio, información, formación en tecnologías etc) entonces los grupos de trabajo pueden convertirse en un caldo de cultivo propicio para la confi-

¹ Sobre la teoría y la práctica de las democracias participativas ver R.Villasante (1994).

guración de formas de gestión democrática más amplias, más sistémicas. Pueden convertirse en pequeñas escuelas de autogestión, que enseñan a vincular lo propio a lo general, lo inmediato a lo más a medio y largo plazo. Espacios, en fin, en los que los empleados pueden “concebirse a sí mismos como productores (al tiempo que) parte inescindible de todo el sistema de trabajo que se concentra en el objeto fabricado (y que) partiendo de esa célula, como acto creador (...) el obrero lleva a la comprensión de unidades cada vez más amplias” como escribía Gramsci. “Los grupos trabajo se pueden convertir en una verdadera `fuerza´ emancipadora que no sólo no alterna las actuales estructuras de codecisión (institucionalizadas y de tipo fordista AFS), sino que, por el contrario, las alargan hacia abajo y vivifica” (Becker, cit. en Breisig 1990: 104). Por eso son un problema más que una fórmula, un reto más que una conquista.

2. LO QUE SIN EMBARGO EFECTIVAMENTE SON LOS HOY GRUPOS DE TRABAJO

Pero desgraciadamente, “pueden” sólo pueden desencadenar dinámicas deseables. “Las investigaciones han demostrado que los proyectos de participación, despiertan expectativas y necesidades de los trabajadores en relación a los contenidos de su trabajo y a la autonomía...cuando estas necesidades se despiertan pero no son cubiertas, aparece la frustración y la enajenación frente al management. O dicho de forma una simple: la participación en el proceso de trabajo potencia el “poder psicológico” del trabajador en el sentido en que a partir de ese momento buscan más espacios de libertad desencadenándose así tensiones en los puntos de fricción con el autoritarismo dominante” (Breisig 1990:104). Cuando resulta que una de las virtudes de los grupos de trabajo es que permiten mejorar la eficiencia, la flexibilidad y la calidad, permiten maximizar los procesos de innovación en la empresa y reducir costes y tiempos de producción, gastos indirectos y de coordinación estamos hablando de palabras mayores para cualquier empresa moderna, máxime cuando se ve hostigada por la dinámica infernal marcada por los ritmos del turbocapitalismo desregulado. Pero en ese punto fuerte radica también su vulnerabilidad en términos democráticos. La tentación a convertirlos en medios, en formas de “participación instrumental”, de ponerlos al servicios

de la gestión organizacional (es decir, de la filosofía instrumental) es enorme.

Esto es lo que sucede hoy en la mayor parte de las empresas que los han implantado. Lo que los investigadores sociales admiten resignadamente hoy es que al menos en el actual contexto económico nacional y sobre todo internacional en el que la sociedad del trabajo tiene todas las de perder frente a la sociedad del dinero (competitividad a toda costa, necesidad de alcanzar unos beneficios muy elevados para recompensar a los accionistas a cortísimo plazo) los grupos de trabajo forman parte de un apretado paquete de medidas de gestión organizacional que acaban acogotándolos como estrategia participativa. No es ninguna casualidad, y desde luego menos aun síntoma de un nuevo conservadurismo en el trabajo como han llegado a decir algunos profesores “avanzados”, que los empleados, que empezaron viéndolos con esperanza, tiendan a ser hoy bastante escépticos o incluso a rechazar abiertamente este tipo de iniciativas. La fórmula está cada vez más desgastada para un discurso democrático porque su potencial instrumental-competitivo está devorando su potencial democrático. No son infrecuentes los casos en los que los trabajadores, cuando son consultados (que pocas veces sucede), rechazan mayoritariamente estas fórmulas porque consideran que el saldo final es claramente negativo para ellos. Tampoco son infrecuentes quejas de empresarios que acusan a los empleados de no “mirar para adelante”, de “anclarse en el pasado” como si no “supieran” qué estos grupos “realmente” les benefician. Al final no pocas empresas se ven obligadas a dar marcha atrás en vista de la oposición activa o pasiva a tan democráticas formas de trabajar porque implantar grupos de trabajo sin implicar mínimamente a los empleados es una tarea imposible. El proyecto acaba fracasando. Los objetivos productivos que se pretendían alcanzar no se alcanzan y las empresas acaban tirando la toalla aunque muchas veces sigan llamando a las ruinas de su proyecto “grupos de trabajo”. Al cabo de entre ocho y quince meses, cuando los empleados perciben su carácter instrumental, decae rápidamente la motivación, la eficiencia o incluso las calidades y las dinámicas innovadoras que se pretendía conseguir con los grupos de trabajo.

Sobre los pro y los contras de los grupos de trabajo se pueden hacer hoy ya varios libros. Los siguientes son sólo algunos aspectos extraídos de la realidad de los grupos de trabajo realmente existentes. Todos ellos apuntan en la misma dirección: son síntomas inequí-

vocos de que hoy por hoy están al servicio de la gestión competitiva-instrumental. Algunas ideas también para ir encauzándolos hacia un horizonte no instrumental sino democrático porque también se dan experiencias que demuestran que esto último es posible.

3. EL PROBLEMA DE LA FALTA DE MEDIOS

El fracaso de la mayoría de las experiencias desde una óptica democrática se debe a que casi nunca se ponen los medios necesarios para que funcionen. Ni se adaptan los tiempos, ni se habilitan los espacios físicos (salas de reunión por ejemplo) requeridos para que los empleados puedan proceder reflexivamente, participativamente. Los tiempos vienen definidos unilateralmente por la empresa (esto es materia para un nivel de gestión superior), vienen cada vez más apretados porque cada vez hay menos gente para hacer lo mismo o incluso para hacer más cosas. Entre otras para participar que es una cosa que consume tiempo y recursos. Los aumentos de productividad sistémica (productividad basada no en la suma de productividades individuales de departamentos y puestos, sino en la coordinación global de toda la cadena de valor añadido), que en parte tiene su explicación en la implantación de los grupos de trabajo, no se traducen en medidas tomadas desde la óptica de una pluralidad de racionalidades (condiciones de trabajo, seguridad en el empleo, participación) sino que se toman sólo para maximizar el beneficio privado de los accionistas. El resultado es que la mejora de la productividad se convierte en reducción latente o fulminante de personal, en el mejor de los casos en intensificación del trabajo. Los medios que más escasean para llevar los grupos de trabajo a buen puerto democrático son: el tiempo y las cualificaciones.

3.1. Esa constante falta de tiempo

El recurso del que más adolecen los grupos de trabajo es el de la falta de tiempo. La compresión del tiempo, la intensificación es continua y esto bloquea la posibilidad de participar en el trabajo. Pero el que el tiempo sea tan escaso para todo, también para participar no obedece a factores extranaturales ni tampoco a la inviabilidad intrín-

seca del proyecto. Obedece a un modelo económico global que repercute en cada capilar del sistema social y del sistema de trabajo y que tiene que ver con la hegemonía de la sociedad del dinero sobre la sociedad del trabajo, con la presión a que la se ve sometida el capital productivo a remunerar a los accionistas a corto plazo. Falta tiempo para hacer valer las prácticas democráticas incluso cuando estas son teóricamente posibles y filosóficamente deseadas por todos. Falta tiempo para realizar esos continuos cambios de tarea que demanda el funcionamiento polivalente dentro del grupo.

Y es que cuando el tiempo se mantiene constante mientras aumentan el número y la complejidad de las tareas a realizar (y la participación/autogestión es una sucesión de tareas complejas), entonces aumenta matemáticamente el estrés. En la mayoría de los casos las reuniones destinadas a discutir mejoras y autoorganizarse han de hacerse fuera de horario de trabajo, o bien pagadas o bien muchas veces ni siquiera pagadas pero en cualquier caso conducen siempre a un aumento de las tareas y a un alargamiento de jornada. La cosa acaba por no compensar demasiado porque a nadie le interesa sacrificar aún más tiempo libre a cambio de un poco de participación en el trabajo. En la “carta de valores” de la empresa cooperativa Maier (fabricación de componentes para electrodomésticos, 300 trabajadores) aparece el siguiente eslogan: “la participación es más importante que la ‘aparente’ rapidez”². Exacto, esto hay que decirlo claro y alto. Primero porque lo primero ha de ser la participación y segundo, además, porque la rapidez entendida en clave “sistémica” tiene poco que ver con el cronómetro. No se puede participar sin tiempo y no se pueden hacer las cosas de otra manera sin otros tiempos. En Japón, el 30% de los participantes en círculos de calidad estiman que las tareas adicionales que tienen que realizar dentro del círculo exigen un esfuerzo adicional muy considerable. A pesar de ello (opinan) los tiempos no se han retocado, más bien se han comprimido más. Tendencias similares se dan en Alemania y España y todas ellas apuntan en la misma dirección: aumento de tareas por unidad de tiempo.

La Opel-Zaragoza (montaje de turismos, varios miles de trabajadores)³ lanzó en 1993 un ambicioso proyecto de “trabajo en equipo”. Pero se reservó desde un principio la definición unitaleral de los tiem-

² Le agradecemos este dato a Antón Borja de la Universidad del País Vasco.

³ Datos facilitados por Antonio Doctor, del Comité de Empresa de la Opel-Zaragoza.

pos y de la organización general de la producción que seguía tan ajustado como antes o incluso más. El sistema MTM de medición de tiempos y marcado carácter taylorista se mantuvo plenamente vigente. Para los trabajadores la pregunta era inevitable e insistente ¿qué cuernos hacer de forma más participativa cuando la cadena sigue a su ritmo inexorable o incluso creciente?. Porque antes, la cadena al menos se paraba para que los operarios pudieran hacer su repetitivo trabajo de montaje pero ahora hay que trabajar andandito, siguiéndole el paso a las carrocerías que no se paran ni para tomar respiro. Imposible en este contexto trabajar de otra forma, aprovechar el potencial democrático de los grupos. En un referendun, y en contra de todos los pronósticos (los sindicatos mayoritarios y la empresa apostaron masivamente por los grupos), fueron rechazados por la mayoría de los trabajadores. En la empresa alemana “Eurowasher” los “coordinadores de grupo”, que por cierto, no fueron elegidos democráticamente, tienen la potestad de eliminar las pausas de diez minutos sin tener que consultar a nadie. En sus manos queda entonces la posibilidad de estrangular de hecho la participación en el puesto de trabajo en el momento en el que estiman que “se está perdiendo el tiempo”.

El problema en los dos casos es que el aumento de la autonomía no está adaptado a los tiempos que tienen a disposición sus miembros para hacer su trabajo, a los riesgos que corre en su trabajo que ante todo tienen una traducción en tiempo. Quien controla y dosifica el tiempo tiene en sus manos la viabilidad o el estrangulamiento de la dinámica democrática dentro de los grupos de trabajo. La autonomía y la participación no conduce así a la mejora de las condiciones de trabajo del empleado, sino simple y llanamente al ahorro de costes y a un proceso de autoexplotación participativa que trasciende los esquemas tradicionales de autonomía y control. Porque de lo que conviene ir dándose cuenta es que la sociología industrial parte de un dogma que se está viniendo a bajo precisamente con las experiencia recientes con los grupos de trabajo. Este dogma es el que presupone que con la disminución del control externo de los empleados y la cualificación aumenta automáticamente su autonomía, su emancipación en el trabajo, su bienestar laboral. La supresión de los capataces y los mandos intermedios se convirtió así durante muchos años en una especie de sinónimo de humanización del trabajo, de reducción de la alienación en el trabajo. Las estrategias democratizadoras de las últimas décadas han reposado prácticamente todas sobre esta premisa que antes era real pero que

ahora está dejando de serlo. Las cosas ya no son exactamente así, la autonomía no genera ya menos control, sino que traduce formas externas de control (capataces, cronometradores) en formas internas de control (autocontrol, autoexplotación participativa), en psicologización del control, en su individualización. ¿Porqué? porque si bien los empleados controlan la supervisión de más tareas que antes (autocontrol) aún no controlan la gestión del tiempo de trabajo, los ritmos, los calendarios de entrega, no controlan (ni ellos ni sus gobiernos neoliberales) los ritmos frenéticos impuestos por la competitividad y la globalización financiera. La modulación de estos ritmos sigue en manos de la dirección y, en definitiva, en manos de los grupos que definen las reglas del juego económico internacional (grandes multinacionales, grupos financieros, gobiernos que optan por políticas que ante todo les beneficia a ellos etc.) y en el actual contexto económico esto afecta directamente a los espacios de participación en el trabajo. Sí, es verdad, la autonomía aumenta, hay más libertad para combinar tareas y puestos, pero esa autonomía tiene que “comprimirse” en unos márgenes de tiempo cada vez más apretados. El resultado es la intensificación del trabajo, la pérdida de su calidad, el aumento del estrés y el deterioro de la idea misma de la participación.

3.2. La falta de cualificaciones

Lo que podemos decir en términos de falta de tiempo podemos ampliarlo a otros recursos, sobre todo a los recursos “información” y “cualificación”. A los empleados se les pide que hagan más cosas y que decidan. Bien, pero muchas veces no se les da la información ni sobre todo tampoco la cualificación suficiente para que esto sea posible y que incluye conocimientos empírico-experimentales (saberes hacer), saberes teóricos y cualificaciones sociales.

Un ejemplo. En la empresa de aluminio “Inespal-Alicante” (ahora comprada por una multinacional canadiense) se suprimieron los capataces y los mandos intermedios experimentados encargados de supervisar los procesos de laminación con el fin de darle más autonomía a los laminadores, ahorrar costes indirectos de supervisión y generar proceso de trabajo más flexibles, más rápidos. Estos no funcionan exactamente en grupos de trabajo, pero sí hay cosas que se hacen en la sección de laminación de forma muy parecida a como se

organizan los grupos de trabajo. Cada una de las nuevas laminadoras, cuya productividad más que duplica las anteriores, son ocupadas ahora por un trabajador joven y con estudios reglados. El nuevo laminador ahora ya no tiene a nadie que pase cada diez minutos a controlar si lo hace bien o mal: se controla a sí mismo, no tiene jefes como antes, no hay control externo. Pero ahora se las tiene que ver con una velocidad de laminación vertiginosa y una infinidad de tareas de contenido teórico que desborda su capacidad de concentración, desbordan, si no tanto sus conocimientos teóricos (sabe leer pantallas, sabe programar, ha hecho cursillos especializados ofertados por la empresa que ha fabricado las laminadoras) sí sus conocimientos aplicados, sus “saberes hacer”. El máximo deseo ahora de muchos de estos jóvenes e ilustrados laminadores es tener a alguien con experiencia a su lado al que poder consultar para así poder reducir su estrés y su incertidumbre en el trabajo (una paralización de la producción o un fallo en el proceso de laminación son varios miles de millones de pesetas perdidas en segundos). Es decir, están pidiendo una “autoridad” (aunque sólo sea una autoridad técnica) de apoyo, están pidiendo menos autonomía técnica porque, con sus conocimientos, con su escasa experiencia simplemente no pueden ser autónomos en su trabajo. Esto tuvo consecuencias económicas fatídicas. Poco tiempo después de poner en marcha tan revolucionaria organización del trabajo, la laminadora de gran velocidad (lamina a uno 100 km/hora folios de aluminio de varias micras de espesor) sufrió un incendio por un fallo humano. Las pérdidas fueron multimillonarias⁴.

Se ve aquí que también cuando falta el saber y la formación necesarias, al final la participación (en este caso la autonomía) se convierte en una fuente de estrés provocado por la incertidumbre y la inseguridad técnica en relación a la magnitud de las tareas que se han de desarrollar. No se tienen los suficientes datos, la suficiente experiencia, la suficiente seguridad en el trabajo como para tomar autónomamente una serie de decisiones de enorme relevancia técnica y económica, y de esto inevitablemente se resiente incluso la productividad, la seguridad de los sistemas técnicos, la calidad del trabajo y de los productos y servicios. Esto hoy no es la excepción sino la normalidad en la mayoría de los países occidentales. La experiencia que domina es que los esfuerzos formativos que acompañan a la implan-

⁴ Fernández Steinko (1993, Dossier INESPAL-Alicante).

tación de los grupos de trabajo, son extremadamente escasos en términos absolutos pero sobre todo también en términos relativos a la cantidad y la calidad de tareas nuevas que los empleados tienen que sacar adelante. Así, en 1995, el 43% de las alrededor de 250 empresas alemanas con grupos de trabajo estudiadas, destinaban recursos formativos sólo a los “coordinadores” o “jefes de grupos” (la mayoría de ellos no elegidos por los trabajadores) y sólo una cuarta parte de todas ellas a todos los empleados a la vez⁵. Y estamos hablando de uno de los países occidentales con más gasto en formación continua de forma que la mencionada escasez de recursos destinados a formar a la gente es mucho más acusada en las empresas españolas donde la formación continua (calculado en porcentaje sobre masa salarial) es ya de por sí una de las más bajas de todo el mundo occidental.

En resumen asistimos aquí a otro caso de intento de democratizar sin poner a disposición los medios para hacer viable y operativa esa democratización. Al final, cae el interés por la participación porque esa se convierte en una fuente inagotable de quebraderos de cabeza. Parece como si la gente no quisiera la participación, como que la gente no tienen la “preparación suficiente”. Pero ¿se les puede echar realmente en cara a los trabajadores su aparente conservadurismo?. Quien piense en democratizar sin pensar en los medios para que esta democratización sea afectiva, sea real, está perdiendo el tiempo. Es lo mismo que pensar que la democracia política se puede asentar en un país con grandes diferencias sociales y muchos analfabetos (así la politología neoliberal), es no saber o querer aprender de la historia. Nadie tiene una preparación al nacer o al iniciar una actividad productiva sino que esa se configura con formación, experiencia, con preparación y para todo eso hacen falta recursos, tiempo y dinero igual que para asegurar un acceso universal a la educación hace falta que los niños pierdan el tiempo en formarse y una caja común destinada a financiar el sistema educativo. La democracia no es gratis y no hay democracia política ni participativa, ni espacios reales de autonomía si no se ponen a disposición los medios para que esto efectivamente sea posible, para que efectivamente mejoren y no empeoren las condiciones de trabajo. No sólo no sirve para nada ir de participativo cuando no se habla de los medios sino que puede deslegitimar el experimento democrático todo. La gente se desencanta y quiere

⁵ Citado en Moldaschl (1996b:11).

retornar al pasado autoritario (“¡al diablo con los grupos de trabajo!”). ¿Podemos acusar a los empleados de hacerse conservadores en el trabajo?

Todo esto no es un problema técnico insoluble, es un problema de intentar hacer democracia con minimalismos, con un poquito sólo de participación, con una apariencia democrática. Y eso se cura con más participación, se cura con maximalismo democrático. La política de información y formación en la empresa puede orientarse de otra forma, puede ir encaminada a hacer de los grupos de trabajo algo más que núcleos de participación instrumental. De técnicas, formadores y metodologías que pueden resultar útiles para solucionar este tipo de problemas, está inundado hoy el mercado. La definición de tiempos más holgados y el reparto de recursos apropiados es una decisión que se toma en los niveles superiores de gestión, es decir, ahí donde se deciden en una empresa los calendarios de entrega o el organigrama general de la unidad productiva y eso también ha de ser sometido a control democrático, a una gestión participativa. El amansamiento de los ritmos económicos se consigue regulando la economía en función de los intereses de la economía productiva y de los ciudadanos y eso se consigue democratizando los organismos económicos internacionales y regulando la economía mundial no en función del más fuerte sino en función del más representativo. Cuando a los departamentos de control de tiempos, calidades, y comerciales no se les enfrenta a producción, sino que se les deja que actúen reflexivamente, es decir en cooperación con producción y con los grupos de trabajo, cuando se democratiza la gestión de otros departamentos, entonces es cuando podrán adaptarse, ajustarse los unos a los otros, entonces y no antes, es que medios y objetivos democráticos podrán iracompañándose. Si además se aplica no una (la económica) sino varias racionalidades en la definición de los tiempos, los objetivos, la definición de calidades en la empresa (racionalidad social, técnica, humana etc.) entonces la participación se puede convertir en una fuente de mejora de las condiciones de trabajo y no sólo una fuente de mejora de la eficiencia económica. Por eso hoy, toda aquella discusión sobre la domesticación del turbocapitalismo a nivel nacional e internacional (por ejemplo aplicando una tasa que grave la especulación financiera) tiene una lectura microeconómica que hay que empezar a hacer desde las empresas pues una medida de este tipo puede mejorar rápidamente el marco general de tiempos y espacios a

disposición de las empresas para que estas propuestas puedan respirar. Yo creo que quien hoy piense que se puede democratizar el trabajo sin democratizar la estructura económica mundial, quien piense que es posible ser más democráticos para ser más competitivos internacionalmente (agudizando aún más la lucha de todos contra todos), está simplificándose un poco la vida. Democracia industrial y democracia económica a nivel internacional están hoy más unidas que nunca.

4. DEMOCRACIA SI, PERO LO MINIMO IMPRESCINDIBLE

Las empresa quieren que los grupos de trabajo sean productivos y esto pasa por mejorar la participación. O bien de una forma velada, controlada, o bien de una forma consecuente. En teoría ya no están encabezados por controladores externos de corte tradicional que pone la empresa para hacer de correa de transmisión, ya no hay casi nadie que se meta en el trabajo de cada uno al estilo de antaño. Pero lo que sucede en la mayoría de los casos es que los “jefes de grupo” no son elegidos por los empleados sino que son nombrados por la empresa. La empresa “deja hacer” un poquito, deja jugar un poco a participar, pero no se atreve a soltar al perro de la correa. Deja elegir a los representantes del grupo, pero sólo a medias, vigilando ella misma el grupo autónomo desde la distancia por ejemplo a través de un “colaborador” o “jefe de grupo” de confianza o proponiendo los dos o tres nombres entre los cuales los trabajadores tienen derecho a elegir. Y cuando no es así, cuando sale elegido un “jefe de grupo” que no es de su confianza, la empresa se reserva el derecho de anular las elecciones. Cuando los grupos de trabajo se autodinamizan para perseguir fines distintos a los que persigue la empresa (participar no sólo para que la empresa coseche más beneficios sino también para trabajar mejor, para tener más soberanía de tiempo etc.) entonces la empresa anula en la mayoría de los casos el proceso participativo, lo “retoca” a su medida, vuelve a atar al perro destituyendo a los elegidos. Esto conduce al envío de nuevos supervisores, a la creación de nuevas jerarquías internas, a la implantación del principio de la promoción por el de la rotación, a la falta de legitimidad democrática de los jefes de grupo, al debilitamiento de las prácticas y del espíritu democrático en el grupo. Es democracia, pero democracia vigilada,

democracia minimalista en el trabajo, democracia de baja intensidad.

Sobre todo en los experimentos con grupos de trabajo hecho en la industria del automóvil queda patente, en la mayoría de los casos, que el nuevo “coordinador” no es uno entre iguales, sino que es la mano alargada de la dirección al que no se le escapa detalle sobre el comportamiento de los miembros del grupo (¿toma o no toma iniciativas de mejora, se ausenta del trabajo, conspira?). En la Opel-Zaragoza los “coordinadores” (ojo al matiz: no son “vocales” sino “coordinadores”) se eligen de la siguiente forma. Primero se buscan voluntarios para formar un grupo de trabajo. Estos voluntarios no se ponen de acuerdo entre ellos para formar un grupo, sino que simplemente se “alistan” siguiendo atendiendo a la invitación de la empresa que pilota así desde arriba el nacimiento del grupo de trabajo. El supervisor del departamento consulta a los que se han “alistado” pidiéndoles que propongan a tres personas del grupo para convertirse en “coordinadores”. Pero el supervisor del departamento es el que confecciona la lista final de posibles coordinadores entre los que han de elegir los empleados que se han apuntado a los grupos. Puede que coincida con la propuesta por los empleados, pero puede que no coincida con ella. Cuando hay conflicto, la empresa se reafirma en su derecho a proponer ella sola la lista. Esto es lo que pasó por ejemplo en 1994 cuando la empresa impuso un “Manual de Trabajo en Equipo” reservándose el derecho a nombrar directamente al “coordinador”. La empresa sometió el proyecto de trabajo en equipo a referéndum. Y lo perdió. Lo implantó de todas formas. ¿para qué entonces el referéndum? se preguntan todos. En fin, que detrás de la fachada, en el día a día, asoman formas y procedimientos muy parecidos a los de antes. La figura del supervisor es en la Opel-Zaragoza la misma que antes, las jerarquías y las formas de control que se habían dado en la empresa son casi exactamente las mismas de siempre y eso que la cadena ahora va más rápido con lo cual los beneficios se han incrementado en los últimos años entre un 30% y un 40% como media interanual. Es aquella vieja frase de George Orwell: “todos somos iguales, pero los unos son más iguales que los otros”. Un trabajador de una empresa electrónica lo expresaba de esta forma irónica: “en nuestra empresa las personas son ‘puestas en el centro’, pero las personas empiezan por el maestro”⁶.

⁶ Cit. en Moldaschl (1996b:8).

Aunque las cosas también puede ser de otra forma. En la Mercedes-Benz de Bremen (Alemania) los integrantes de los grupos de trabajo (entre 8 y 12 miembros) eligen a sus vocales siguiendo el principio de rotación. En la empresa brasileña Semco (bienes de equipo mecánico) “no ha sucedido aún ninguna vez que alguien que los trabajadores consideran el mejor y que por eso le han elegido, haya sido rechazado o depuesto por la dirección de la empresa. En nuestro sistema es simplemente muy difícil que una decisión colectiva sea anulada por una decisión individual”⁷. En ambas empresas los grupos de trabajo se han consolidado con el tiempo.

5. CALIDAD E INICIATIVAS DE MEJORA COMO PALANCAS INSTRUMENTALES

Una buena parte de las empresa organizan grupos de trabajo para mejorar la calidad. Esto forma parte muchas veces de la estrategia del “Total Quality Management” (Gestión de Calidad Total). La idea es descentralizar los controles de calidad con el fin de reducir costes indirectos y departamentos redundantes, con el fin de aprovechar el saber hacer de los empleados a los que ahora se considera una “patrimonio” más que una “fuente de costes”. Se supone que dentro de los grupos de trabajo los empleados están más motivados como para desarrollar mejor iniciativas de mejora. Por eso precisamente es que se les deja hacer, porque se confía en su capacidad de hacer sus propios controles de calidad, de mejorar la calidad sin necesidad de recurrir a controladores externos de tipo tradicional.

Sin embargo, en la mayoría de los casos las cosas evolucionan de otra forma. Las iniciativas de mejora sólo se toman en cuenta cuando permiten avanzar en una única lógica (la de la maximización económica) pero no cuando sirven para mejorar en otros sentidos, cuando sirven para consolidar una pluralidad de lógicas empresariales (mejora de las condiciones de trabajo, reducción de la intensificación, gestión autónoma del tiempo etc.). Las iniciativas de mejora conducen muchas veces a subir el listón de los objetivos productivos de forma que se convierten en sinónimo de intensificación. Al final, los controles de calidad vuelven otra vez a hacerse “desde fuera”. Y esto después de invitar a

⁷ Semler (1993:184).

todo el mundo a que “se controle a sí mismo”. Primero porque los empleados no tienen tiempo material (a veces no tienen cualificación) para hacerlo ellos mismos: ver arriba. Pero también porque la empresa no acaba de confiar en la autogestión de la calidad puesto que su forma de ver el mundo es, ante todo, instrumental, porque no se acaba de fiar. Al final el “autocontrol” en temas de calidad consiste en aplicar una serie de procedimientos estandarizados diseñados por empresas externas de “control de calidad” (la mayoría de origen norteamericano donde la cualificación de los operarios es bastante más baja que en las empresas centro- y norteeuropeas, por ejemplo) que dejan nulo margen de maniobra para que el empleado cualificado aplique su criterio. El resultado es un aumento de los procedimientos burocráticos, la aplicación de estándares de calidad “medios”, muchas veces por debajo de lo que se podría hacer si se utilizaran las cualificaciones de los empleados. Y sobre todo otra vez el triunfo del control externo a veces camuflado con un ropaje participativo.

Manfred Moldaschl ha detectado una tendencia clara a la centralización y la creación de nuevas burocracias y departamentos externos de control de calidad en relación a la implantación de las normas ISO y otros paquetes de control y “normalización” de la calidad en empresas con grupos de trabajo⁸. En España, donde la referencia en cultura empresarial es la gestión tecnocéntrica importada de los Estados Unidos, estas tendencias son mucho más fuertes aún. Los grupos de trabajo se limitan así a aplicar criterios de calidad definidos por otros, en la mayoría de los casos ajenos a la empresa (empresas de control de calidad que aplican procedimientos estandarizados). La participación en el control de calidad se convierte en la participación en la aplicación de arriba a abajo de paquetes de control de calidad diseñados por otros en función de medias estadísticas. Los ingenieros que diseñan los certificados son los que acaban mandando. Los trabajadores cualificados pierden la oportunidad de aplicar sus saberes hacer y sus saberes. La cosa se queda en lo de siempre, en la concentración del “verdadero saber” en las manos de los técnicos y especialistas, en los principios tayloristas de organización del trabajo.

⁸ De las empresas alemanas entrevistadas por Moldaschl dos terceras partes habían creado este tipo de departamentos y un 14% pretendían hacerlo en el futuro (Moldaschl 1996b:3). La tendencia es inequívoca: aumento de las reglas, del papeleo, de la burocratización y en este caso incluso del propio control externo tradicional (nuevos encargados del control de calidad, más intervenciones desde fuera para supervisar los procesos de trabajo).

Pero las cosas se pueden hacer de otra forma. Cambiar la filosofía en el control de calidad significa atribuirle al criterio subjetivo del empleado cualificado una importancia estratégica no sólo en la palabra sino en la práctica del día a día. Porque la mejora de la calidad es una cosa mucho más opinable de lo que parece. Es un proceso de búsqueda y rectificación constante, requiere de procedimientos reflexivos, de experimentación, de formas colectivas de mejora continua. No tiene nada que ver con la idea lineal de que los ingenieros y técnicos son los que “saben” de forma que la plantilla lo que tiene que hacer es aplicar sus geniales ideaciones técnicas e ingenieriles. Esto hace ya veinte años que lo descubrieron los japoneses barriendo todas las filosofías tecnocéntricas de calidad imperantes en occidente. Si en los últimos años se detectan tendencias que apuntan a la ralentización de la dinámica innovadora en las empresas esto se debe en parte también a este bloqueo de las iniciativas de mejora procedentes de abajo que frenan las dinámicas de mejora incremental de productos y servicios.

Puede ser que la calidad desarrollada reflexivamente no salga tan barata como cuando se aplican procedimientos estándar. Hará falta efectivamente más tiempo para asegurarla, para renovarla, discutirla, actualizarla y adaptarla a las demandas del mercado, de la sociedad. Pero será más rica, más individualizada pues no se limitará a aplicar pasivamente una media válida para todas las empresas por igual. La experiencia práctica en el trabajo, el saber hacer de los empleados más experimentados (sobre todo los maestros) adquiere un protagonismo central que no tiene dentro de las estrategias tecnocráticas de control de calidad. La difusión de esta experiencia, su socialización transversal en la empresa requiere naturalmente de unas condiciones de trabajo buenas, estables y uniformes (sólo quien no teme por su puesto o su salario comparte información con otros), pero cuando llega a producirse desde luego se convierte en una fuente de mejora y creación mucho más fecunda que la aplicación pasiva de procedimientos comprados a una empresa de “Control de Calidad”.

La aparente “resistencia de los maestros” a incorporarse a los grupos de trabajo, que algunos investigadores consideran el gran escollo para su implantación, tiene su explicación no tanto en la pérdida de estatus profesional de estos, sino en la infravaloración de su saber hacer en un contexto de simplificación y “tecnocratización” de la filosofía de calidad. Es lógico que la precarización de sus condiciones de

trabajo, que la falta de valoración de sus saberes hacer acumulados a lo largo de décadas y décadas de trabajo, les haga sentir nostalgia de tiempos pasados. Cuando, tal y como sucedió en Inespal-Alicante, todas sus advertencias no son tenidas en cuenta y se producen catástrofes económicas y técnicas como la descrita arriba, algunos de ellos se ven confirmados en sus temores y reproches (“¿no me habeis hecho caso, no, no me habeis escuchado?, ipues ahora soys vosotros los que vais a tener que pagar las consecuencias!”). La práctica nos confirma que no se puede ser democrático a medias, que no se puede aspirar a que la gente se entusiasme con un cambio que no sirve sino para instrumentalizar sus capacidades, su personalidad. Ver aquí, en los maestros un nódulo de conservadurismo abstracto que no altera la “esencia” participativa de una medida de este tipo es ignorar las más mínimas reglas que rigen todo proceso de cambio social. La democracia vigilada no entusiasma a nadie no porqué sí, sino porque lo único que hace es camuflar la persistencia de viejas asimetrías de poder y de control y la implantación de otras nuevas. Y ha acabado siempre en resistencia, resistencia incluso al ideal democrático todo.

6. ¿SOCIALDARWINISMO O SOLIDARIDAD?

Con el fin de subsistir en la carrera de la competitividad nacional e internacional, la gestión de tipo instrumental-competitiva intenta simular un mercado interno para que todas las unidades y grupos de trabajo compitan entre todos. “Sois autónomos, pero si sucumbís ante la competencia interna reducimos puestos de trabajo e inversiones en vuestro grupo de trabajo”: es lo que podríamos llamar la filosofía de “gestión organizacional”⁹.

Este funcionamiento competitivo interno crea unas dinámicas dentro de los grupos de trabajo que nada tiene que ver con la solidaridad y la cooperación sino más bien con el principio del “todos unidos hacia dentro del grupo para ser más fuertes hacia fuera, para pegarle más duro a otros grupos, empresas, regiones, países”. Los eslabones más débiles (mujeres con tareas domésticas, trabajadores de más edad, jóvenes sin experiencia) restan eficiencia global al grupo de trabajo de forma que son apartados de él en un proceso de selec-

⁹ Ver Fernández Steinko (1997, cap. VII).

ción socialdarwinista realizado (ahí lo perverso pero comprensible a la vez) por los propios empleados. Normalmente los más fuertes acaban apartando así a los más débiles aplicando procedimiento “participativos” de selección de personal. Es lo que se llama el “mobbing”, (de “mob” = multitud, plebe): la “masa” del grupo se encarga de apartar a los (pocos) más débiles para así poder rendir más, ganar más, ser un poco más competitivos como colectivo y salvar el pellejo (es decir, su puesto de trabajo) por una par de años más. La empresa sólo tiene que mirar desde la distancia cómo los propios empleados realizan tareas de apartamiento de los más débiles siguiendo criterios de eficiencia instrumental y machacándose entre ellos para intentar no perder el empleo como colectivo. De experiencias de boicot, estigmatización y exclusión activa incluso frente a antiguos compañeros está llena la bibliografía¹⁰.

Todo esto puede degenerar en modelos de empresa, en culturas y formas de pensar y de vivir organicistas. Un mando intermedio de una empresa alemana resumen muy bien el talante entre inflexible, cínico y frío de esta cultura del trabajo “en el sistema de grupos todos los huevos podridos van fuera. Quien no quiera puede negarse pero en otra empresa”¹¹. La nefasta dinámica cultural que pueden generar estas prácticas son muy a tener en cuenta, también de cara a la posibilidad de que rebroten ideales y culturas organicistas típicos de los años veinte (en Austria y Suiza esto ya se ha hecho realidad parlamentaria mayoritaria). La cultura del trabajo basada en el enfrentamiento autoexplotado y frustrante entre todo (porque nadie sale realmente ganando no hay satisfacción sino a muy corto plazo y de forma efímera) puede conducir a un aumento de la competitividad de la empresa. Pero esto es jugar con fuego si no perdemos de vista la perspectiva histórica de la fragilidad de las experiencias democráticas del siglo XX. El capitalismo de accionistas (“shareholder-capitalism”) que pretende convertir a los empleados en accionistas, intenta suavizar el dilema recompensando económicamente a los empleados a cambio de su forma autodestructiva de proceder (“sed más competitivos y recibiréis un plus cuando se revaloricen las acciones de la empresa”), pero esto no alivia la tensión competitiva. El obrero que aplica el hacha de guerra contra sus compañeros mantiene su puesto de tra-

¹⁰ Breisig da numerosos ejemplos (1990:10). Desgraciadamente no hay traducción al castellano de este libro.

¹¹ Cit. en Schmierl (1993:24).

bajo, pero no lo mantiene para siempre, ni siquiera por mucho tiempo: nadie tiene nada asegurado, ni su puesto de trabajo ni tan siquiera el que una empresa eficiente se cotice luego efectivamente en el mercado y genere buenos dividendos. La musculación individual-colectiva de cada trabajador, de cada grupo de trabajo es respondida de la misma forma por otro grupo de trabajo, por otra empresa y esto obliga a muscularse aún mucho más por ejemplo apartando los “huevos podridos” como decía aquel capataz alemán. Pero tal vez sea él quien tenga mañana un mal día, o se ponga enfermo y bloquee sin quererlo la consecución de los objetivos que el grupo se ha marcado a sí mismo de forma que de verdugo se puede convertir rápidamente en víctima. Estas tendencias socialdarwinistas se pueden agudizar por ejemplo también cuando el salario se calcula a partir de un plus de “funcionamiento de grupo”. En un entorno instrumental, y cuando además la participación en los grupos no es voluntaria y los procedimientos democráticos escasos, los empleados ven en los débiles un sinónimo de reducción de sus propios ingresos de forma que lo expulsan lo antes posible. “El salario por trabajo en grupo conduce en la práctica real a una considerable presión del grupo sobre los más débiles de forma que estos son apartados antes o después del mismo”¹². Hacia fuera, los grupos autónomos pueden entrar también en una fuerte rivalidad entre sí. A veces poniendo en peligro el propio funcionamiento sistémico de toda la empresa (enfrentamiento entre departamentos y áreas que en principio deberían trabajar de forma cooperativa y coordinada). Así, en la empresa de ingeniería INITEC, los jefes de proyecto, que funcionan ahora de forma mucho más autónoma que antes, están tan presionados para que sean efectivos dentro de su área, que se han creado serios problemas de localismo y de “falta de identificación de los mandos intermedios con los designios generales de la empresa” que sólo se preocupan por su área, por su pequeño espacio organizativo con el fin de evitar que las inversiones y los puestos de trabajo se vayan al área de al lado¹³. Cooperación y competencia son dos fenómenos excluyentes de forma que hay que optar y atenerse a las consecuencias. En este tipo de contextos competitivos, la voluntariedad y el relajo, que son dos condiciones de la práctica de la democracia, sucumbe a la necesidad, se reduce a una “etiqueta” (Breisig). Todo es voluntario. Pero quien no participe tiene

¹² cit. en Schmierl (1993).

¹³ Fernández Steinko (1993, Dossier “INITEC”).

que vérselas con las consecuencias de su más que probable expulsión del grupo, de la empresa o del mercado de trabajo. Es el modelo colectivista japonés de relaciones sociales que a la larga genera muchas más desventajas que ventajas para los empleados.

Frente a todo esto hay que plantear la cooperación, la solidaridad para con los débiles y la ralentización de los tiempos. Pero también esa sana individualización frente a las “metas colectivas” de una “plebe” identificada más con el socialdarwinismo de la competitividad económica abstracta que con el respeto a los demás. Hay que aprender a plantarse frente a los “intereses colectivos de la empresa” que resultan totalmente destructivos para los individuos (hay ya experiencias esperanzadoras por ejemplo en la IBM de Düsseldorf¹⁴). Otro ejemplo positivo. La empresa de tractores y cosechadoras John Deere (Getafe, 600 trabajadores) introdujo hace algunos años “minifábricas” que son unidades organizativas similares a los grupos de trabajo. Se quería que los trabajadores funcionaran más colectivamente (más “sistémicamente”) y que además realizaran tareas de autocontrol de calidad y de los resultados económicos del grupo. La empresa quería que aumentaran los rendimientos colectivos del grupo pero los empleados no tienen ni edades, ni destrezas, ni subjetividades iguales. Estos, sin embargo, en vez de servir para iniciar una “guerra de todos contra todos” (sobre todo contra los más débiles, en este caso los de más edad) se toman las proclamas de la empresa al pie de la letra y aplican una estrategia no sólo de “solidaridad del grupo para con los objetivos globales de la empresa” en clave sistémica y socialdarwinista (que es lo que quiere la empresa) sino de solidaridad “hacia dentro” negándose a apartar de su seno o a denunciar internamente a los trabajadores menos productivos. El nuevo sistema salarial implantado por la empresa tiene como objetivo el “colectivizar” los incentivos, es decir, aplicar un sistema de primas al trabajo en grupo con el fin de que sean sus propios miembros los que se incentiven (y racionalicen) mutuamente en la mejora de sus rendimientos (calidades, consumo de herramientas etc.). Pero el espíritu de solidaridad ha sido más fuerte y no ha dejado brotar la semilla socialdarwinista. Los trabajadores se ponen de acuerdo, por ejemplo, en alcanzar unos objetivos de productividad determinados con el fin de evitar que se siga perdiendo empleo, para que no se encarezcan las con-

¹⁴ Ver: Glißmann (1999).

diciones de trabajo o para evitar que se inicie una guerra de “todos contra todos”. También es “autocontrol de grupo”, pero autocontrol solidario.

De todo lo que se ha dicho aquí podemos concluir lo siguiente: si la semilla de los grupos de trabajo cae en el humus de una empresa gestionada de forma instrumental (llamémosla “participativa”, “democrática” o como queramos llamarla) es probable que tenga un efecto perjudicial para la mayoría de los empleados. Si cae en una empresa gestionada de forma democrática es probable que suceda todo lo contrario (potenciación del factor trabajo, utilización para una pluralidad de fines). Los grupos de trabajo pueden tener así efectos completamente distintos y en este contexto lo peor sería pensar que se puede dejar que estos efectos “se vayan creando solos” o dejar que sea la dirección la que tome la iniciativa en su implantación. Pero es muy difícil que los empleados puedan imponer sus criterios humanistas por sí mismos, necesitan asociarse con el conjunto de la sociedad para conseguir anclajes legales que les cubran las espaldas. Queda pendiente desarrollar una legislación laboral que bloquee por ley los efectos perversos de los grupos de trabajo. Por ahora no tenemos noticia de ninguna legislación de ningún país que regule específicamente estas formas de organización que pueden resultar tan beneficiosas pero también tan perversas para los empleados ¿Porqué no empezar en España aprovechando, por ejemplo, todos esos flecos avanzados de la Constitución dormidos desde 1978?

Referencias bibliográficas:

- Aragón Sánchez, A.: La participación de los empleados en la empresa. CES, Madrid 1998.
- Bordiga, A./Gramsci, A.: Debate sobre los consejos de fábrica. Anagrama 1977
- Breisig, T.: It's Team Time. Bund-Verlag, Colonia 1990. Fernández Steinko, A.: Proyecto Red de Formación de las empresas del Grupo INI. Informe no publicado. Madrid 1993.
- Fernández Steinko, A.: Continuidad y ruptura en la modernización industrial de España. El sector de la maquinaria mecánica. CES, Madrid 1997.
- Gleißmann, W.: “Die neue Selbständigkeit in der Arbeit und Mechanismen sozialer Ausgrenzung” (Nueva autonomía en el trabajo y mecanismos

- de exclusión social), en: Herkommer, S. (coord.): *Soziale Ausgrenzung*. VSA, Hamburgo 1999.
- Moldaschl, M. "Arbeitsorganisation und Leistungs politik" (Organización del trabajo y política salarial), en: Hirsch-Kreinsen (ed.) *Qualität und Organisation - Zusammenhang von Qualitätsmanagement, Qualifikation und Prozeßorganisation*. Springer, Londres, Berlín etc. 1996b (paginación del manuscrito original).
- Semler, R.: *Radical. El éxito de una empresa sorprendente*. Ediciones Gestión 2000, S.A. Madrid 1996 (versión original de 1993).
- Schmierl, K.: "Wandel der betrieblichen Lohnpolitik bei arbeitsorientierter Rationalisierung" ("Cambios de la política salarial en formas de racionalización potenciadoras del trabajo"), en: Moldaschl/Schultz-Wild (eds.): *Perspektiven arbeitsorientierter Rationalisierung*. Campus, Frankfurt/Nueva York 1993.
- Villasante, T.R.: *Las democracias participativas*. HOAC, Madrid 1995.