



# La fina línea divisoria

## El trabajo en equipo, entre el falso apelativo y la innovación laboral auténtica



**Holger Bargmann**

*Centro de asesoramiento tecnológico de la confederación sindical alemana (DGB), sección Renania-Palatinado,*

*delegación regional de Coblenza.*

### La organización del trabajo, en mutación

En los últimos diez años, los requisitos del mercado y las condiciones de la competencia se han incrementado considerablemente para las empresas de los países industriales desarrollados. La reducción en los volúmenes de la producción en serie y la mayor diversificación de ésta, la disminución en los beneficios, el incremento de los costes, la mayor calidad necesaria y la presión hacia plazos de entrega cada vez más cortos obligan a innovar los sistemas productivos. Inmersas en una situación de mercado turbulenta, las empresas deben reaccionar con una flexibilidad y una rapidez cada vez mayor, y deben corresponder a dicha situación adaptando su organización interna, en lugar de «educar» a sus clientes. Al fracasar ya en los años 80 la filosofía CIM de fabricación informatizada, que preveía la automatización y tecnificación completas de la actividad productiva – nadie habla ya de la fábrica sin personas –, el potencial de flexibilidad se considera actualmente depositado en la fuerza de trabajo. Las innovaciones se centran cada vez más en la organización del trabajo, lo que conduce de una u otra manera al rechazo de las estructuras tayloristas y la orientación hacia formas de trabajo en equipo. Para las empresas, será vital saber afrontar los nuevos requisitos de flexibilidad. Sennett<sup>1</sup> define con razón la flexibilidad como «fórmula mágica del capitalismo global».

La necesidad de innovaciones no constituye en sí nada nuevo. La auténtica novedad en los cambios de organización del trabajo e implantación de sistemas de trabajo en equipo es el requisito de la cooperación y la participación e intervención activas de los empleados, en contraste con el sometimiento pasivo a estructuras tayloristas. Dicho de otra manera: las innovaciones en la organización del trabajo no pueden imponerse contra la voluntad de una plantilla. De esto se sigue que antes de nada será necesario no sólo comprobar los objetivos que persigue una empresa que se reorganiza, sino también los intereses que tienen sus trabajadores en dicho proceso. Al deseo de asegurar la capacidad competitiva se unirán entonces los de seguridad de los puestos de trabajo y mejora en las condiciones laborales<sup>2</sup>.

### El fracaso de los intentos innovadores

La reforma de las estructuras laborales suele tener que afrontar con regularidad problemas y dificultades mucho mayores que, por ejemplo, la introducción de nuevas técnicas productivas. Juzgándolos a posteriori, son muchos los procesos de innovación empresarial que no cumplen lo que se esperaba de ellos, y algunos fracasan de manera absoluta. Para analizar los motivos por los que las experiencias con el trabajo en equipo resultan tan diferentes, hemos de examinar las estra-

**Las innovaciones se centran cada vez más en la organización del trabajo, lo que conduce de una u otra manera al rechazo de las estructuras tayloristas y la orientación hacia formas de trabajo en equipo. Para las empresas, será vital saber afrontar los nuevos requisitos de flexibilidad.**

1) Richard Sennett: Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus. Berlin 1998

2) Este decisivo punto no está analizado en el ensayo de Sennett, por otro lado magnífico. Precisamente en su capítulo «Ética del trabajo», decide presentar la organización del trabajo en equipo como treta de la dirección, con la que ésta pretende ocultar sus propios intereses y eludir con menores fricciones su propia responsabilidad. Son muchas las páginas en que su ensayo despierta la impresión de que los trabajadores preferirían estructuras de dirección autoritarias, para a continuación rebatir esta impresión con una única frase y sin mayores explicaciones. El hecho de que la dirección sólo puede lograr sus objetivos de trabajo en equipo cuando éste produzca también ventajas evidentes para los empleados no está ni siquiera sugerido en el texto de Sennett.



**«Para analizar los motivos por los que las experiencias con el trabajo en equipo resultan tan diferentes, hemos de examinar las estrategias comunes de implantación del mismo y sus típicos errores. A continuación describiré a grandes rasgos los puntos más problemáticos: (...)**

**El trabajo en equipo se implanta de una manera exclusivamente formal (...)**

**Se extrapola de otra empresa linealmente un determinado modelo de trabajo en equipo (...)**

**El trabajo en equipo se implanta «a mata caballo», dada la situación de permanente urgencia en una empresa. (...)**

**Se instauro el trabajo en equipo sin contar con la participación oportuna y fundamental de los propios afectados (...)**

**En la mayoría de los casos, se consideran las cualificaciones sociales u organizativas como un lastre superfluo (...)**

**La propia remuneración se convierte en un factor crítico (...)**

**Suele afrontarse de forma demasiado simplificada el problema que suponen la jerarquía y los jefes (...)**

**Las condiciones generales de una empresa deben adaptarse a las obligaciones del trabajo en equipo.»**

tegias comunes de implantación del mismo y sus típicos errores. A continuación describiré a grandes rasgos, sin pretender agotar el tema, los puntos más problemáticos:

□ El trabajo en equipo se implanta de una manera exclusivamente formal. Se declara a un conjunto de trabajadores como equipo, sin efectuar por ello una modificación real en sus estructuras de trabajo, operaciones, responsabilidades o competencias. Este es el caso típico de «apelativo falso».

□ Se extrapola de otra empresa linealmente un determinado modelo de trabajo en equipo, sin adaptarlo a las condiciones específicas de la empresa que lo importa. Sin embargo, el trabajo en equipo «estándar» no existe, ya que entre una empresa y otra pueden surgir los requisitos y problemas más distintos, aun para tareas idénticas.

□ El trabajo en equipo se implanta «a mata caballo», dada la situación de permanente urgencia en una empresa. Sin una planificación cuidadosa, sin haber previsto problemas de su realización, y sometidos a urgencias productivas en breve plazo, los trabajadores tienen teóricamente que adaptarse de un día para otro a la situación modificada, cumpliendo además perfectamente todas las nuevas exigencias organizativas y a ser posible incrementando simultáneamente su productividad.

□ Se instauro el trabajo en equipo sin contar con la participación oportuna y fundamental de los propios afectados. Aunque el comité de empresa haya participado en el proceso, ello no es bastante. Es claramente absurdo esperar que surjan por reglamento entre los trabajadores la iniciativa autónoma, el pensamiento cooperativo, la creatividad, la responsabilidad, la flexibilidad etc. Es tan contradictorio como ordenarle a alguien «sé espontáneo!».

□ Es raro que se discuta la necesidad de una cualificación relacionada con el trabajo en equipo. Sin embargo, la noción de cualificación suele aplicarse estrictamente a los aspectos directamente técnicos o específicos. En la mayoría de los casos, se consideran las cualificaciones

sociales u organizativas como un lastre superfluo, y éstas o bien no se imparten en absoluto o bien se limitan a los portavoces de los grupos. La formación impartida no se adapta específicamente a los grupos destinatarios, se va retrasando debido a las urgencias de la empresa y su volumen acaba reduciéndose mucho. Es sorprendente en conjunto ver como se considera a la formación casi siempre como un factor provocador de costes y no tanto como inversión que – si bien con cierto retraso – acabará generando beneficios. ¿Quién calcula el «break-even-point», el punto crítico de una formación a partir del cual ésta comienza a ser rentable? Un argumento esencial es el temor a crear una sobrecualificación, con el subsiguiente problema de reivindicación de mayores remuneraciones.

□ La propia remuneración se convierte en un factor crítico, tanto por el importe como por la forma: el tipo de remuneración que favorece u obstaculiza el trabajo en equipo depende en buena medida del diseño concreto del propio trabajo en equipo. Los trabajadores sólo aceptarán durante un intervalo limitado de tiempo – con razón – que exista una diferencia entre el comportamiento que se espera de ellos y el que se les paga. Mientras no estén suficientemente precisadas las nuevas relaciones entre remuneración y trabajo, es comprensible que un trabajador no sea excesivamente espléndido con su rendimiento, ya que de otra manera contribuiría al surgimiento de nuevos criterios de referencia, casi imperceptiblemente. Con otras palabras: si un trabajador es capaz de generar desde el principio una nueva productividad, debe contar con que ésta se convierta a continuación en la medida de las futuras primas.

□ Con respecto a la cuestión remunerativa, sindicatos y asociaciones empresariales experimentan una necesidad fundamental de reordenación. Los convenios colectivos se basan lógicamente en las tradicionales estructuras del trabajo taylorista. Las tareas asignadas a los diferentes grupos salariales reflejan y consolidan una división del trabajo muy esquemática, estricta y repetitiva. Las capacidades y comportamientos requeridos para el trabajo en equipo no se corresponden con esta división, y por tanto no surten según ella efectos sobre la remuneración.



□ El problema que suponen las jerarquías suele afrontarse de forma demasiado simplificada. Cuando los grupos han de adoptar tareas de planificación y control que implican mayores márgenes de actuación y decisión, ello afectará directamente a los superiores directos del grupo, pero también a otros sectores colindantes con la producción, como p. e. la planificación del trabajo. Al modificar la estructura de responsabilidades dentro de la empresa, la intervención despierta fuertes sensibilidades. Por ello, jamás puede considerarse la introducción del trabajo en equipo de forma aislada para un único campo de la producción. La difusión de sus efectos – si no se produce ésta, tampoco puede hablarse en realidad de un auténtico trabajo en equipo – debe preverse desde un comienzo y resolverse de manera participativa, ya que de otra manera puede darse por seguro el surgimiento de obstáculos y de resistencias a la innovación. Esta innovación no debe producir perdedores.

□ Las condiciones generales de una empresa deben adaptarse a las obligaciones del trabajo en equipo. Esto puede parecer trivial, si bien la práctica lo confirma como uno de los problemas más difíciles. Me refiero sobre todo a los siguientes factores: a) los objetivos definidos para los correspondientes ámbitos de una empresa deberán traducirse en un sistema correcto y no contradictorio; b) la estructura y la realización de operaciones deberán basarse en estos nuevos objetivos; c) el pensamiento en equipo y la orientación al cliente (también al cliente interno) deben implantarse como principios normales (la «cultura de la empresa»); d) deben redefinirse los sistemas de control de personal dentro de la empresa (desde el «Controlling» a través de la remuneración hasta los criterios para promociones internas).

A partir de estos problemas típicos que acabo de enumerar, la oficina de asesoramiento tecnológico de la DGB de Renania-Palatinado (OAT) elaboró un modelo para la introducción del trabajo en equipo con el que pretendía mostrar que puede instaurarse con éxito un trabajo en equipo que integre tanto los objetivos propios de la empresa como los intereses de los trabajadores. Para su comprobación empírica, dicho modelo adop-

tó conscientemente las difíciles condiciones de partida del sector proveedor de la industria automovilística. Las empresas de este sector se encuentran sometidas a enormes requisitos de adaptación, flexibilización y reducción de costes, y sus trabajadores son los más directamente expuestos a durísimos cambios estructurales. Objetivo del proyecto era asistir a todas las fases de introducción simultánea del trabajo en equipo en una asociación de dos empresas, colaborando a su implantación y contribuyendo a la capacidad innovadora y la mejora de la competencia en las empresas participantes, así como a la mejora sustancial de las condiciones de trabajo y las oportunidades en el mercado de empleo para los trabajadores de ambas.

Puntos claves en el diseño del proyecto fueron la cuidadosa planificación del proceso de implantación, el desarrollo de planes a medida, la participación de todos los grupos de trabajadores afectados, y la previsión y realización a gran escala de la formación necesaria para el proceso.

## La formación para el trabajo en equipo

El proyecto se llevó a cabo entre octubre de 1995 y mayo de 1997 para las empresas Tectro Kunststofftechnik GmbH (Saarburg) y Metzeler Gimetall AG (Höhr-Grenzhausen), con financiación del Fondo Social Europeo, del *Land* de Renania-Palatinado y de las dos empresas participantes<sup>3</sup>.

Tectro fabrica una gama de unas 3.500 piezas técnicas de plástico mediante moldeo por inyección para diversas industrias (electrodomésticos, ingeniería mecánica, técnicas médicas, industria automovilística). Al iniciarse el proyecto la empresa empleaba a 226 trabajadores, de los cuales 196 se ocupaban de tareas manuales. Esta plantilla manual estaba compuesta por personas de escasa cualificación y en promedio de edad joven. La proporción entre hombres y mujeres es de 60 a 40, y el porcentaje de extranjeros bajo.

Metzeler Gimetall AG pertenece al consorcio británico British Tire and Rubber

**«Los puntos claves en el diseño del proyecto fueron la cuidadosa planificación del proceso de implantación, el desarrollo de planes a medida, la participación de todos los grupos de trabajadores afectados, y la previsión y realización a gran escala de la formación necesaria para el proceso.»**

3) La financiación correspondía al Objetivo 4: «Adaptación de los trabajadores a los cambios estructurales». Véase una documentación detallada del proyecto en: Holger Bargmann/Christiane Glatzel: Einführung von Gruppenarbeit in der Automobilzulieferindustrie. Coblenza 1997.



4) Todo cambio genera también incertidumbres y miedos ante lo desconocido. El tipo y la magnitud de los factores que afectarán al propio trabajo aún no pueden reconocerse con claridad. Esta situación puede dar lugar a fuertes reservas y reacciones de defensa. Por ello, para fomentar la capacidad de cooperación, adquiere gran importancia una política activa de información. Independientemente de las presentaciones habituales del proyecto en asambleas de la empresa y de los departamentos, decidimos ofrecer en ambas empresas para los grupos de la plantilla afectados directamente un acto informativo de todo un día fuera de la empresa, que se celebró un sábado, siendo voluntaria la asistencia al mismo. Para hacer posible un debate abierto, no se admitió la participación de jefes ni de representantes de la dirección. La cuota de participación entre los empleados de la producción alcanzó en ambos casos casi un 100 %, y los debates fueron extraordinariamente vivos. Estos actos contribuyeron claramente a crear confianza en los asesores externos del proyecto.

5) El destino de numerosos modelos empresariales depende de dicha situación. Los principios huecos, si bien despiertan en todo lector una aprobación espontánea e incondicional, no sirven para nada en la práctica empresarial concreta. Pueden colgarse en la pared de una sala de recepciones, junto a los certificados de calidad, pero son aún menos vinculantes que éstos.

6) La falta de espacio impide analizar en este texto detalladamente los diversos puntos. No obstante, es evidente que en función de los objetivos y las condiciones empresariales concretas, los diversos diseños pueden y deben ser muy diferentes. Así, el principio organizativo de Tectro fue un cliente («la Isla Bosch») mientras que Metzeler eligió por contra un producto («rodamientos hidráulicos»), ya que suministra el mismo por igual a diversos clientes. Ello provocó que surgieran en Tectro combinaciones de personal completamente nuevas (por concursos internos), mientras que en Metzeler se mantuvieron las estructuras departamentales ya existentes. Estas decisiones influyen a su vez decisivamente sobre los procesos sociales en los grupos, el alcance de las nuevas tareas, la delimitación de las antiguas responsabilidades de los jefes y los acuerdos de zonas de contacto en servicios internos, etc.

(BTR) y disponía al iniciarse el proyecto de cuatro centros productivos en Alemania. La empresa es exclusivamente proveedora del sector automovilístico, y centra su actividad en la fabricación de sistemas antivibratorios. En su centro de Höhr-Grenzhausen produce rodamientos convencionales para motores, rodamientos y casquillos hidráulicos. El 80 % de las piezas fabricadas en el centro se destinaban a dos clientes. Al iniciarse el proyecto, la empresa daba empleo a 399 trabajadores, de los cuales 264 eran manuales. La proporción de mujeres era mucho menor que la existente en Tectro; por contraste, la de extranjeros era muy superior a la de aquella.

La planificación, primera fase del proyecto, se caracterizó por la información a fondo del personal<sup>4</sup>, la creación de las infraestructuras participativa y del proyecto, la determinación exacta de los objetivos, la selección de los ámbitos o departamentos piloto para el ensayo y el desarrollo de los modelos de trabajo en equipo específicos para cada empresa.

La determinación exacta de los objetivos que deben lograrse con el trabajo en equipo constituye una de las primeras etapas en toda innovación de la organización del trabajo, y es también una de las más decisivas. Por trivial que pueda parecer, es raro que dicha etapa se tome en cuenta y realice de manera correcta. Estos objetivos deben compartirse por consenso entre todos los participantes: dirección, comité de empresa, trabajadores, departamentos técnicos; por otro lado, deben hallarse formulados con un nivel de abstracción «correcto». Ambos factores son estrechamente interdependientes. Cuanto más abstracta sea la formulación de un objetivo, más fácil resultará generar un consenso en torno a él; dicho de otra manera: el diablo aparece siempre en la letra pequeña. También puede afirmarse que cuanto más generalmente se formule un objetivo, menos servirá para orientar la acción<sup>5</sup>. No es probable que nadie disienta de fórmulas populares, como p.e. «mejorar la competitividad de la empresa» o «contribuir a la humanización del trabajo». Estos objetivos superiores deben desglosarse en un proceso de varios niveles y hacerse operativos. En el caso de «ahorrar costes», debe precisarse exactamen-

te la naturaleza de estos costes (es más fácil que surja un conflicto si se trata de costes de personal que cuando se habla de ahorrar costes de almacenamiento), las medidas para implantar dicho ahorro de costes, y también definirse quién tiene la capacidad y el margen de manobra para influir sobre dicho objetivo. Cuando un trabajo en equipo no pueda ejercer efecto alguno sobre un objetivo, estará condenado desde un principio al fracaso. La elección de los objetivos tampoco puede hacerse con completa libertad; deben cumplirse al menos dos criterios: los objetivos deben centrarse en los problemas más agudos de la empresa («¿Qué hemos de hacer para seguir dentro de cinco años en el mercado?»; «¿Cuál es nuestra característica particular dentro de la competencia?»), y deben además conducir a mejoras demostrables para los trabajadores. El resultado de estos debates sobre los objetivos, aun cuando éstos no puedan sin duda definirse a la ligera, será punto de partida y simultáneamente criterio para una serie de decisiones posteriores.

Entre estas decisiones posteriores se cuenta sobre todo el propio diseño del trabajo en equipo, que se compone de diversos elementos individuales. Ante todo debe definirse cuál ha de ser el principio organizador del trabajo en equipo (la orientación al cliente, la orientación al producto, la orientación al proceso...), y a continuación los criterios de formación de los grupos, sus futuras tareas y responsabilidades, sus derechos y obligaciones, y las fases materiales y de calendario para la realización del cambio. Este diseño genera casi directamente las necesidades y planes formativos<sup>6</sup>.

El proyecto recurrió a una noción ampliada de formación/cualificación:

□ basada en una comprensión sistemática, en lugar de un aprendizaje lineal de secuencias de actuación que ignore el sentido, contexto, problemas y consecuencias de las mismas;

□ compuesta no sólo por capacidades directas técnico-específicas sino también por competencias sociales, de comunicación y organizativas, en calidad de elementos integrales no interpretados como un lastre inútil o caro<sup>7</sup>;



□ no considerada como una magnitud derivada de los cambios técnicos u organizativos, sino al contrario como un recurso productivo para afrontar los requisitos de un mercado en evolución.

El diseño formativo incluye los siguientes elementos: medidas formativas paralelas tanto colectivas como individuales; una formación global en los aspectos técnicos especializados, social, de la comunicación y organizativo; desarrollo y realización de medidas para diversos grupos destinatarios (integrantes de los equipos, portavoces de los mismos, comités de empresa); impartición de la formación técnico-especializada interna y específica a la empresa mediante el propio personal de ésta, e impartición externa a la empresa de la formación específica para un grupo destinatario en competencias sociales y organizativas, en forma de seminario y asociándose ambas empresas a través de la OAT; participación de los trabajadores en la definición y resolución de necesidades (definiendo por una parte los propios intereses formativos, e interviniendo personalmente por otra como formadores para otros compañeros de trabajo).

A pesar de la cifra limitada de integrantes de los equipos (24 personas distribuidas en tres grupos en Tectro y 32 en dos grupos de Metzeler), la inversión en formación resultó grande. Los diversos equipos elaboraron los planes individuales de formación, donde debía buscarse un equilibrio entre las necesidades personales y las de la empresa. Se adoptó para ello un diagrama en forma de matriz en el cual se registraban en un eje todas las actividades correspondientes al equipo (entre ellas, también las nuevas), y en el otro eje todos los integrantes del equipo. En una primera etapa se apuntaban todas las actividades ya conocidas y dominadas, y en una segunda etapa los intereses formativos existentes. Un cuadro de este tipo permite apreciar perfectamente los puntos débiles debido tanto a la falta de formación como a la sobrecualificación<sup>8</sup>. En los diversos equipos se elaboró a continuación, mediante un procedimiento transparente y considerado unánimemente justo, un equilibrio entre los intereses individuales y los requisitos planteados por la empresa. El resultado fueron planes formativos vinculantes en los que quedaban fijadas las personas por formar-

se, los contenidos formativos, los formadores deseados y un plan formal para la formación (acordado en función de las necesidades productivas previsibles). El cumplimiento y la realización de estos planes formativos se controlaban a intervalos breves.

A la par de estas medidas individuales de formación se tomaron también, particularmente en Metzeler, otras medidas colectivas de formación sobre temas generales de importancia para todo integrante de un equipo. Se recurrió para ello a diversos «ponentes»<sup>9</sup> internos a la empresa, que preparaban su intervención de manera específica. Los temas fueron, entre otros, el orden y la limpieza en un puesto de trabajo (factor de importancia nada secundaria, relacionado perfectamente con la logística y la seguridad en el trabajo), elaboración del plan semanal, flujo de materiales, calidad, reducción de la cuota de desechos y de los costes generales de fabricación, planificación de intervención del personal, periodos de operación de máquinas y planes de mantenimiento, control de piezas de montaje, empleo de sustancias auxiliares y de trabajo, etc.

Los seminarios de la OAT para la formación social y organizativa se efectuaron bajo forma de bloques formativos de dos días de duración fuera de la empresa, y en los que la mitad de los participantes correspondían a Metzeler y la otra mitad a Tectro. Cada bloque formativo hubo de repetirse cuatro veces debido al número de alumnos. Esta organización conjunta resultó excelente, no solamente porque posibilita una mejor adaptación organizativa a las necesidades productivas de las empresas, sino porque provoca numerosos efectos didácticos entre los participantes (alumnos). La mayor apertura de miras de una empresa que observa a otra, el reconocimiento de rasgos comunes y de diferencias, la adaptación de soluciones acreditadas en otros campos y los numerosos contactos sociales anudados demostraron buenos efectos, lo que resaltaron también los alumnos participantes. A lo largo de un año, la OAT organizó 43 días de seminarios formativos, que significaron 539 días-alumno.

Pudo observarse también que resulta productivo plantear las diversas medidas

7) No se trataba de remitirnos generalizadamente a las cualificaciones clave, a competencias decorativas o a la estimulación de la demanda para una oferta ya existente. La cualificación social iba destinada directamente a la comprensión de procesos sociales en grupo y al fomento de la sociabilidad como apoyo a la capacidad para trabajar en equipo por la consecución de un objetivo. Todo esto no tiene nada que ver con el idealismo social. Un ejemplo: con el (apetecido) incremento de la cohesión del grupo o equipo se incrementa a la vez por motivos del sistema la (indeseable) delimitación y competencia frente a otros grupos y campos, con consecuencias negativas para la orientación global del proceso. Las medidas para la formación organizativa se entendían como apoyo a las nuevas tareas directivas (dirección de la fabricación, planificación de recursos, autoorganización del equipo), a las que se adjudica en general una gran importancia, considerando la superación o reducción parcial de los principios tayloristas. Así pues, no se trata de técnicas para aprender a escribir correctamente notas, sino de competencias auténticas para la gestión de un proyecto.

8) Una matriz formativa o de cualificaciones de este tipo no deja de ser conflictiva: contiene datos personales y comparativos como a la pertenencia a determinados grupos salariales, lo que podría conducir a comprobar la composición de los equipos. Ello podría provocar sobre todo desplazamientos más o menos generalizados en la estructura salarial de una empresa y crear fuertes enfrentamientos. Resulta por tanto necesario definir los documentos que han de presentarse, y la forma de los mismos. No obstante, dentro de un equipo, las diferencias y las lagunas entre una y otra persona serán siempre transparentes. La autovaloración dentro de un equipo en cuanto a las actividades que una persona domina no puede hacerse a discreción: en caso de duda será necesario aportar pruebas (ya que pueden asignarse personas a puestos a partir de éstas), y por otro lado una persona no podrá lógicamente manifestar un interés formativo por una actividad que afirma dominar.

9) Estas personas debían afrontar en parte problemas de definición de su papel, dado que en su función p.e. de directores de departamento mantenían un contacto regular con los equipos para la preparación del trabajo, y este cambio les hacía sentir cuestionada su responsabilidad.



**«Si admitimos que hasta la fecha sólo se ha aprovechado un 50 % del potencial que significan los equipos, y que sería posible ampliar este porcentaje, vemos que este modelo se amortizará en plazo muy breve. En resumen, podemos afirmar que, bajo todo punto de vista, los efectos del trabajo en equipo han sido favorables para toda la sección y los departamentos colindantes».**

formativas no de manera aislada, sino referidas directamente entre sí y a las condiciones concretas de una empresa, y orientadas a los objetivos conjuntos de un trabajo en equipo. También puede contarse entre las premisas que dieron éxito a este proyecto el asesoramiento permanente in situ por la OAT, que asistía así a la continuidad y la aplicación práctica de lo aprendido.

Ambas empresas y todos los grupos de personas participantes admitieron el éxito del proyecto, si bien sus juicios ponen de relieve perspectivas muy diferentes<sup>10</sup>. Para los integrantes de los equipos creados, el trabajo había ganado en interés y en variedad. Indicaban que el trabajo se ha hecho más gratificador, aunque señalando a la vez que también han aumentado las obligaciones. Los nuevos márgenes de actuación y la mayor responsabilidad son importantes para todos, y nadie pretendía retroceder en esta situación. La valoración de las medidas formativas fue muy favorable, y los seminarios de la OAT merecieron en general el juicio de «buenos» o «muy buenos», refiriéndose con ello no sólo a los temas elegidos, los ponentes y los métodos empleados, sino también al hecho de haber conocido a los compañeros y compañeras de la otra empresa. Más de dos terceras partes de los encuestados manifestaron incluso «haberlo pasado muy bien con las medidas formativas» y, a pesar de la intensidad de la formación, hubieran deseado que ésta se prolongase. El aprendizaje mutuo *on the job* se valoró también muy favorablemente, mientras que la formación impartida por formadores internos a las empresas cosechó juicios más duros, criticándose el tiempo insuficiente y la falta de un sistema claro (en ninguna de ambas empresas se disponía de formadores con dedicación exclusiva).

También desde el punto de vista económico se admitió el éxito del proyecto. Así, el director de la fábrica de Metzeler, tras un análisis de datos clave y un intento de evaluación de costes y beneficios, llegaba al resultado siguiente: «si admitimos que hasta la fecha sólo se ha aprovechado un 50 % del potencial que significan los equipos, y que sería posible ampliar este porcentaje, vemos que este modelo se amortizará con la mayor brevedad. En resumen, podemos afirmar que los efectos

del trabajo en equipo han sido, bajo todo punto de vista, positivos para toda la sección y los departamentos colindantes»<sup>11</sup>. El trabajo en equipo surtió efectos particulares sobre la calidad, los costes normales de fabricación y la reducción del absentismo. En Tectro, la dirección juzgó con mayores reservas los efectos económicos directos, pero resaltando por contra los «factores formativos». Las cualificaciones técnicas experimentaron una mejora, al igual que la flexibilidad y la autonomía. La capacidad de planificar operaciones de trabajo y la disposición a aceptar responsabilidad se incrementaron claramente, así como la competencia para aceptar situaciones conflictivas, que todos los encuestados catalogaron de «muy importante». Se señaló también un fuerte aumento en la motivación y la conciencia de la calidad en la mayoría de los trabajadores, así como en su identificación con la empresa. A pesar de la considerable inversión formativa efectuada, todos los encuestados resaltaron que el tiempo disponible para ésta no era suficiente en conjunto, y que los seminarios realizados habían sido escasos. Resultó sorprendente observar que las evaluaciones de los comités de empresa coincidían prácticamente en todos sus puntos con las de los cuadros directivos en cada empresa.

Durante la fase final del proyecto llegó la noticia de que la dirección central del grupo Metzeler Gimetall AG había decidido cerrar el centro productivo de Höhr-Grezhausen, y no por resultados negativos o escasos rendimientos (antes al contrario: en comparación con el resto de la corporación, la fábrica ocupaba una posición excelente), sino motivado por la necesidad de concentrar centros para reducir los costes generales. Como puede comprenderse, esta noticia destruyó la motivación de los integrantes de los equipos (con consecuencias considerables para la empresa): los periodos de parada de la maquinaria se incrementaron, así como las bajas del personal, la calidad sufrió efectos negativos, etc.). La decisión ponía en solfa el objetivo de asegurar los puestos de trabajo, pero era totalmente ajena a la influencia del proyecto. Por otra parte, el proyecto recibía su subvención como parte del Objetivo 4 del Fondo Social Europeo: «adaptación de los trabajadores a los cambios estructurales». De las difusas amenazas sobre los puestos de

10) Sólo podemos en este contexto enumerar algunos de los aspectos individuales. Puede darse una valoración detallada del proyecto por los diversos participantes en el mismo en Bargmann/Glatzel, op. cit., p. 162-184. La evaluación se basa en entrevistas estandarizadas con los miembros y portavoces de los equipos, entrevistas no estandarizadas con los comités de empresa, encuestas por escrito a jefes y directivos, y emplea también cifras y datos ofrecidos por las propias empresas.

11) Notas del director de la fábrica de Metzeler Gimetall AG del 12.3.1997; citado en Bargmann/Glatzel, op. cit. P. 166



trabajo se había pasado a una muy concreta, y todos los integrantes de los equipos en Metzeler comenzaron a plantearse si la experiencia del trabajo en equipo y las medidas formativas efectuadas en la iniciativa serían o no útiles para su futuro empleo.

## Dos años más tarde

La implantación del trabajo en equipo con su consiguiente proceso provoca cambios en las empresas, en sus operaciones y en su personal. Ello es precisamente la intención de este proceso, pero nunca pueden pronosticarse exactamente los cambios que surgirán, la magnitud de éstos y cómo se repartirán los efectos deseados e indeseables, esperados o inesperados, entre los diversos departamentos de la empresa.

Para analizar mejor este tema, decidimos efectuar entre setiembre de 1998 y febrero de 1999 un estudio de seguimiento, también financiado por subvenciones del Fondo Social Europeo y del Ministerio de Trabajo de Renania-Palatinado, dentro del Objetivo 4. Las preguntas planteadas fueron diferentes para cada empresa. En el caso de Tectro nos interesaba sobre todo saber si había continuado el trabajo en equipo y, en caso afirmativo, si su efecto sobre el trabajo había retrocedido o se había incrementado, y los juicios que merecía el trabajo en equipo entre los interesados, transcurridos cerca de dos años tras la terminación del proyecto piloto. En el caso de Metzeler, eran prioritarias para nosotros las cuestiones relativas a la política de empleo.

Dentro de Tectro no solamente el trabajo en equipo continuaba en la antigua sección que albergó al ensayo piloto, sino que toda la fábrica se había «atomizado» completamente, adoptando para ello el modelo practicado por el proyecto. Las declaraciones de los directivos afirmaban que los datos económicos de la empresa habían evolucionado favorablemente, incrementándose las ventas y la productividad, y mejorando la calidad de los productos. Se resaltaba particularmente el enorme incremento de la flexibilidad, tanto en aspectos técnicos (por las medidas formativas) como en aspectos comporta-

mentales (motivación, voluntad de trabajo, identificación con la empresa). No obstante, se indicó también que estos efectos no pueden atribuirse unívocamente a una sola causa, ya que en su momento se implantaron toda una serie de medidas, pero que el trabajo en equipo ha contribuido sin duda de manera importante a la mejora de la situación. Esta evolución positiva llevó a Tectro a contratar a más trabajadores, también en el departamento autonomizado para Bosch, y a transformar en contratos indefinidos algunos contratos anteriormente temporales. Estas señales indican un incremento en la seguridad de los puestos de trabajo.

Los cuadros directivos dieron por seguro que jamás se retrocederá en el nivel ya alcanzado<sup>12</sup>, y que la capacidad para trabajar en equipo desempeña en los nuevos contratos un papel fundamental. El director comercial llegó a formularlo de esta manera: «no son los obreros tradicionales que saben trabajar duro los que nos hacen falta, y además éstos desaparecerían de aquí a las primeras de cambio».

El caso de Tectro contradice por tanto la experiencia de que los proyectos de trabajo en equipo tienden a vegetar o a volver a la situación anterior<sup>13</sup> en cuanto se acaba la financiación pública y/o el asesoramiento externo.

Desde la perspectiva de los intereses de los trabajadores, la cuestión prioritaria era la evolución de las condiciones del trabajo. Las declaraciones siguientes sobre la modificación en estas condiciones de trabajo consisten exclusivamente en valoraciones subjetivas de los integrantes y portavoces de los equipos, y se refieren en particular a aquellos ámbitos de actividad modificados expresamente por el trabajo en equipo, que provocó cambios en la distribución de tareas, una integración más horizontal y vertical de éstas, cambios radicales de actividades, mayor responsabilidad al ofrecer más margen de actuación y decisión, organización flexible del trabajo personal, etc. En todas las mencionadas secciones parciales pudo observarse que el modelo de trabajo en equipo se había estabilizado y desarrollado. Tanto los integrantes de los equipos como sus portavoces coincidieron en señalar unánimemente un incremento en

**«Los cuadros directivos dieron por seguro que jamás se retrocederá en el nivel ya alcanzado y que la capacidad para trabajar en equipo desempeña en los nuevos contratos un papel fundamental. El director comercial llegó a formularlo de esta manera: «no son obreros tradicionales que sepan trabajar duro lo que nos hace falta, y además éstos desaparecerían de aquí a las primeras de cambio».**

12) Por el contrario, los progresos alcanzados gracias al trabajo en equipo se consideran ya como algo natural. Con ello se acepta un desplazamiento implícito de los criterios, o en otras palabras: un listón más alto, a lo que se refiere el director comercial.

13) Esto suele suceder sin intención expresa, debido simplemente a la presión del trabajo cotidiano y el reinicio de viejas costumbres: cada cual hace aquello que sabe hacer mejor (o más rápido), con lo que se da el primer paso decisivo para retroceder hacia la antigua especialización muy divisoria, que a continuación arrastra consigo otras, casi imperceptiblemente.



**«Los trabajadores muestran su disposición a aceptar nuevas tareas y responsabilidades de manera tal que superan obligaciones contractuales. Abandonan voluntariamente las tan difundidas estructuras tayloristas de desentendimiento (...), pero sólo cuando se sienten correspondidos por una dirección que se toma seriamente a los trabajadores y su rendimiento y que razona plausiblemente toda orden, reclamación, etc.»**

las obligaciones, una mayor responsabilidad y el mantenimiento o incluso ampliación de la rotación sistemática. También la valoración de esta situación fue claramente positiva para todos, y nadie se declaraba dispuesto a retroceder en el nivel alcanzado. Estos cambios en la situación y la experiencia vivida en el trabajo han marcado también profundamente las actitudes y la personalidad de los trabajadores. El cambio personal más evidente y común es un incremento considerable en la **conciencia individual** en los integrantes de los equipos, como corroboraron estos últimos, sus jefes y comités de empresa, tanto en el caso de Metzeler como en el de Tectro. Los primeros cambios comenzaron a apreciarse ya en fase muy temprana del proyecto, y de manera claramente radical. Las descripciones que dieron los cuadros directivos y el comité de empresa de Metzeler de los cambios señalan la magnitud de los mismos. El antiguo director de la fábrica: «toda la plantilla se puso en posición de alerta»; el comité de empresa, por su parte, señalaba la presencia de un «espíritu de aventura». A este primer factor se añade el de la **necesidad de razonamiento**. Esta necesidad de razonamiento genera una espiral que provoca cambios en el trato entre jefes y trabajadores, con una fuerza que ya no es fácilmente reversible. Un comportamiento directivo que pretenda actuar sobre la base de instrucciones y control deja de ser aceptable y despierta críticas y resistencias. Los trabajadores muestran su disposición a aceptar nuevas tareas y responsabilidades de una manera que supera a sus obligaciones contractuales. Abandonan voluntariamente las tan difundidas estructuras tayloristas de desentendimiento («a mí no me pagan para eso» «no es de mi incumbencia» «a mí eso no me importa» etc.), pero sólo cuando se sienten correspondidos por una dirección que se toma seriamente a los trabajadores y su rendimiento y que razona plausiblemente toda orden, reclamación, etc.

El primer interés entre los trabajadores de Metzeler (en su mayoría sin título profesional reconocido) consistía en encontrar un nuevo puesto de trabajo, y ello en un mercado de trabajo regional particularmente saturado en esta zona rural. Todos los participantes en el proyecto habían recibido de la empresa un «certifica-

do interno» que confirmaba su asistencia a las medidas formativas impartidas por el proyecto y que detallaba el contenido de dicha formación en un anexo adjunto. La participación en el proyecto se hallaba documentada también en certificados oficiales.

Según ha declarado el director de personal de Metzeler, los efectos del proyecto para el empleo de los participantes en él han sido considerablemente positivos. Los alumnos tenían mayor conciencia individual, una mayor presencia; ya sus solicitudes escritas de empleo daban una impresión distinta a la que habitualmente se espera de las personas sin formación. La mayoría de los antiguos trabajadores encontraron rápidamente un buen empleo, si bien hubo algunos «casos problemáticos» entre aquellos con dificultades de expresión o de alta edad<sup>14</sup>. Los criterios de las empresas contratantes son por lo esencial un escaso número de bajas, compromiso y fiabilidad de un trabajador. El trabajo en equipo no desempeña un papel declarado en una contratación, pero sí las connotaciones que éste despierta. Llegaron a recibirse llamadas de empresas de regiones vecinas, del tipo: «¿no os queda algún trabajador de aquellos?» Las empresas que contrataron a trabajadores de Metzeler – algunas a varios – han tenido claramente suerte, lo que debe agradecerse a la formación efectuada, al sentido de propia responsabilidad y al compromiso de los participantes en los antiguos equipos.

En una entrevista con portavoces de la oficina de empleo correspondiente, que por supuesto no podían revelar datos individuales por motivos de confidencialidad, se nos ofreció el siguiente resumen:

«Algunos de los afectados por el cierre desplegaron su propia actividad, esforzándose desde un principio por buscar empleo y consiguiendo en parte encontrarlo. Otros fueron recibidos con los brazos abiertos por otras empresas; los buenos trabajadores fueron contratados inmediatamente. Algunos, por el contrario, se encuentran aún en nuestros ficheros: no consiguieron encontrar empleo, sobre todo, las mujeres turcas con dificultades de expresión lingüística («apenas consiguen escribir su nombre»), las personas con problemas de movilidad y las perso-

14) En el curso de una entrevista específica con la oficina de empleo regional correspondiente, ésta cifró la edad crítica en unos 45 años.



nas de mayor edad. Los restantes apenas encontraron problemas. En cuanto se supo que Metzeler cerraba, las empresas comenzaron a llamar. Es habitual que las noticias corran de boca en boca; nos conocemos entre nosotros.»

Solamente ocho integrantes de un equipo seguían buscando un empleo en el momento de la encuesta, de los cuales cinco continuaban trabajando para Metzeler y por tanto no estaban en paro. Para la mayoría de los afectados, la búsqueda de empleo duró menos de un mes, y para unos pocos de dos a tres meses. La mayoría de los puestos de trabajo encontrados lo fueron por contactos personales, a través de amigos o conocidos, por intervención de los antiguos jefes o del comité de empresa de Metzeler. Apenas hubo candidaturas a puestos anunciados ni gestiones de la oficina de empleo. Según los trabajadores, no obstante, su participación en el proyecto y la formación en él recibida apenas guardan relación con el éxito en la búsqueda de empleo.

Podemos retener como resumen que el proyecto ha sido de gran éxito tanto para los intereses de la empresa como para los de los trabajadores, y que sus efectos positivos han conseguido afianzarse. Todos los encuestados de ambas empresas se declaraban dispuestos a participar otra vez en un proyecto similar. Según afirmaba el director comercial de Tectro, el trabajo en equipo constituye un «proceso dinámico imparabile; son cosas que no pueden dar marcha atrás». En palabras del director de producción: «no existe otra alternativa para el futuro»; por su parte, el presidente del comité de empresa de Tectro ha resumido la experiencia con esta frase: «el trabajo en equipo sirve para humanizar el trabajo».

## Las innovaciones se autoforman

El nuevo imperativo – de naturaleza también económica – podría formularse de esta manera: las innovaciones son autoformativas. No es la misma fórmula que la de la «organización autoformativa». Geißler ha observado con razón que una organización no puede ser autoformativa, sino sólo las personas que participan en

ella. Pero éstas deben quererlo, y ello implica entre otras cosas no sólo ver el sentido de dicha evolución sino también tener intereses propios en la misma. Entre dichos intereses se cuenta ante todo el mantenimiento y la garantía de sus puestos de trabajo, y una mejora sustancial de sus condiciones de trabajo, del tipo que ésta sea. De aquí se deriva la necesidad de que los procesos innovadores sean participativos.

Las innovaciones en la organización del trabajo como p.e. introducir e implantar el trabajo en equipo no constituyen acciones aisladas sino procesos altamente sensibles que requieren un acompañamiento durante mucho tiempo, antes de que puedan caminar por sí solos. Los siguientes elementos han demostrado ser esenciales para ello:

□ El trabajo en equipo precisa un tutelaje. Las exigencias al papel de tutor son altas: la persona que adopte esta función, pertenezca o no a la empresa, deberá hallarse libre de implicaciones problemáticas (p.e. no haber participado en enfrentamientos o conflictos antiguos) y estar considerada como fiable y honrada por los integrantes más diversos de la empresa. No debe existir un cruce entre los intereses propios del tutor y las cuestiones clave del trabajo en equipo. Como responsable de la línea por seguir, el tutor no debe dejar dudas sobre su función.

□ El principio de «todo de la misma fuente»: el diseño y la realización del proyecto, la cualificación y el asesoramiento in situ no deben llevarse a cabo mediante división del trabajo, sino concentrarse todo lo posible en una sola fuente. Las ventajas de este principio son evidentes, aun cuando por motivos pragmáticos el trabajo diario de una empresa se aparte ocasionalmente del mismo. No obstante, un rechazo sistemático a este principio no solamente es poco práctico, sino que puede ser perjudicial, como muestra el siguiente ejemplo negativo: una empresa de tamaño medio diseñó junto con un asesor un proyecto de trabajo en equipo, encargando además a éste la realización de una determinada serie de seminarios para formar las competencias sociales de los integrantes y portavoces de los equipos. Dicho asesor delegó estos seminarios en otra persona. En la práctica, se

**«Podemos retener como resumen que el proyecto ha sido de gran éxito, tanto para los intereses de la empresa como para los de los trabajadores, y que sus efectos positivos han logrado afianzarse.»**

**«El nuevo imperativo – de naturaleza también económica- podría formularse de esta manera: las innovaciones son autoformativas.»**



utilizaron lecciones formativas preelaboradas, sin conocimiento alguno de las estructuras de la empresa; el diseño didáctico podría haber sido correcto para un grupo de destinatarios del sector alternativo, pero no para trabajadores industriales de baja cualificación, etc. Estos seminarios no solamente no lograron su objetivo, sino que provocaron entre los participantes una resistencia considerable frente a todo lo que pudiera sugerir una relación con «seminarios» o «programas formativos».

□ Las competencias de los formadores: La variedad de los formadores es considerablemente mayor en el caso de una implantación del trabajo en equipo, abarcando no sólo a especialistas exclusivos

de formación o formación continua (que de todas formas en numerosas pequeñas y medianas empresas brillan por su ausencia), sino a un círculo más amplio de trabajadores, considerados expertos en temas que pudieran ser relevantes para una innovación en la organización del trabajo. Estas competencias no deben limitarse a cuestiones metodológicas o didácticas. En el caso del trabajo en equipo, el proceso incluye temas y materias que los formadores específicos no pueden conocer a partir de su práctica profesional (p.e. métodos para tomar decisiones en el equipo). La redefinición de la relación entre formación continua y cambios organizativos adquiere por ello una importancia central.