

TENDENCIA ACTUAL DE LAS EMPRESAS HACIA LA UTILIZACIÓN DE MODELOS DE DIRECCIÓN PARTICIPATIVA: UNA EXPERIENCIA EMPÍRICA

DEL PINO LLORENTE, Jesús; MARTÍNEZ GARCÍA, Marta; GARCÍA GÓMEZ, Blanca

Departamento de Economía y Administración de Empresas.

Universidad de Valladolid.

RESUMEN

Es un hecho ineludible la importancia que tiene en nuestros días la implantación de nuevos sistemas de producción para la competitividad de la industria española; sistemas de producción que sean flexibles y capaces de adaptarse a los cambios de todo tipo que están teniendo lugar.

Pasar de un sistema de producción tradicional a un sistema de producción flexible requiere evidentemente de importantes cambios organizativos en las fábricas por lo que esta adaptación debe ser lenta y paulatina sobre todo porque afecta fundamentalmente al papel que desempeñan los trabajadores en la empresa.

Se constata la necesidad de un nuevo tipo de trabajador que sea capaz de trabajar en equipo, tener iniciativa, resolver problemas, ser responsable de sus equipos y de la calidad de su trabajo. En definitiva conlleva una nueva concepción del diseño de puestos potenciando la implantación de modelos de dirección participativos.

El objetivo principal de este trabajo ha sido constatar empíricamente si el paso de un sistema de producción tradicional y rígido a un sistema de producción flexible supone para las empresas que los implantan efectivamente cambios hacia un tipo de dirección participativa que persiga en concreto una mayor implicación del empleado en el desempeño de su trabajo.

Para la realización del estudio se analizará el caso de varias empresas de fabricación de componentes para el automóvil que operan en Soria y provincia. El hecho de realizar el estudio en este sector en concreto y no en otro se debe fundamentalmente a nuestro conocimiento de antemano de que estas empresas operan con sistemas de producción flexibles.

I.- HACIA UN NUEVO MODELO DE DIRECCIÓN MÁS PARTICIPATIVO

En los últimos años está proliferando la literatura acerca de las virtudes de los sistemas de producción flexibles, extendidos en la actualidad en gran número de empresas y pertenecientes a sectores diversos. Se advierte que la gestión tradicional de las operaciones basada en sistemas de producción rígidos no satisfacen las nuevas condiciones del mercado; un mercado que se caracteriza por los cambios en la tecnología y en los gustos de los consumidores que demandan productos personalizados, más variedad y mejores prestaciones. Hoy por hoy, se imponen cada vez más sistemas de producción flexibles capaces de adaptarse a todos estos cambios.

El paso de un sistema de producción tradicional a un sistema de producción flexible requerirá de una adaptación lenta y paulatina por parte de las empresas que deseen ponerlo en práctica y así mismo cambios organizativos en cuanto al tipo de maquinaria a utilizar, cambios en la gestión de stocks, en la calidad, en la distribución en planta, así como en el papel que desempeñan los trabajadores en la empresa. Con respecto al modelo de dirección a seguir será necesario adoptar un estilo de dirección más participativo que permita relaciones fluidas entre jefes-subordinados.

Se requiere un trabajador que dista mucho de parecerse al trabajador **Apasivo@**, sin iniciativas y mero ejecutor de su labor. Al empleado de hoy se le exige no solo que sea ejecutor sino también responsable del mismo. El ejercicio de la responsabilidad significa que en todo momento debe tener una actitud de búsqueda de mejoras y soluciones en los procesos que recaen bajo su control. Debe tener capacidad para prever, organizar y realizar su trabajo de manera autónoma y de supervisarlos por sí mismo. Evidentemente este cambio de concepción del trabajador no es en absoluto sencillo porque además del esfuerzo propio de él, la organización debe proporcionarle la formación adecuada para poder adquirir las habilidades necesarias.

El enfoque clásico del directivo orientado a las tareas, que se encarga de especificar clara y detalladamente que debe hacer el colaborador, cómo, cuándo, y dónde, supervisando de forma estrecha su rendimiento debe dejar paso a un directivo enfocado a las personas que tiene claro que sus éxitos son los éxitos y logros de su equipo, que cuenta con las opiniones de los subordinados estableciéndose un diálogo fluido entre ellos, escucha sus preocupaciones e inquietudes, atiende a sus demandas, implica a sus colaboradores en la toma de decisiones.

II.- EVIDENCIA EMPÍRICA: EMPRESAS FABRICANTES DE COMPONENTES DE AUTOMOCIÓN EN SORIA Y PROVINCIA.

II.1.- Objetivos del estudio

La tendencia de las empresas cada vez más generalizada hacia modelos de dirección participativa nos ha llevado a plantearnos un estudio empírico sobre el tema. El objetivo principal del mismo ha sido constatar empíricamente si el paso de un sistema de producción tradicional y rígido a un sistema de producción flexible supone para las empresas que los implantan, cambios hacia un tipo de dirección participativa que persigue en concreto una mayor implicación del empleado en el desempeño de su trabajo.

II.2.- Método:

II.2.1.- Muestra (Ver anexo 1)

La muestra empleada estuvo formada por empresas de fabricación de componentes para el automóvil que operan en Soria y provincia. Al no ser elevada nuestra población objetivo nos dirigimos a la totalidad de la misma (siete empresas). Cuatro de ellas (Fico Mirrors, Fico Transpar, Fico Cables y Huf España) pertenecen al grupo español Ficosa (multinacional catalana), con la particularidad de Huf España que pertenece en un 50% a una multinacional alemana. Las restantes pertenecen a grupos extranjeros con sede central en Canadá (ABC Plásticos), Alemania (Woco), Holanda (Eagle Picher).

Todas son empresas multinacionales con plantas de fabricación repartidas por todo el mundo: Europa (España, Francia, Italia, Inglaterra, Alemania, Irlanda, Portugal); América (EEUU, Brasil, Argentina, México); Asia (India, China).

El hecho de realizar el estudio para este sector en concreto y no otro se debe fundamentalmente a nuestro conocimiento de antemano de que estas empresas operan efectivamente con sistemas de producción flexibles, de forma que han dejado de elaborar planes de producción a largo plazo y prácticamente inflexibles por otro tipo de planes de producción a corto plazo con capacidad para modificarlos según las necesidades

cambiantes de los clientes.

II.2.2.-Cuestionario

Al objeto de posibilitar la recogida de datos se diseñó un cuestionario compuesto por las siguientes partes: la primera trató de recoger datos descriptivos de cada grupo y cada planta de fabricación en Soria. Con esta batería de preguntas pretendíamos conocer en profundidad el tipo de empresas sobre el que estábamos realizando el estudio.

La segunda parte del cuestionario versó sobre las características del personal en cuanto a grado de especialización/polivalencia de los puestos de trabajo a nivel de operarios, grado de participación de los trabajadores mediante la utilización de un buzón de sugerencias, círculos de calidad, grupos de mejora; grado de información proporcionada a los empleados, etc. (Ver anexo tabla 2)

Realizado el diseño de la encuesta se procedió a la realización de la misma en las propias instalaciones de las plantas mediante entrevista personal con el director de cada una de ellas. A continuación se llevó a cabo un análisis de los datos extraídos para sacar una serie de conclusiones.

II.2.3. Resultados

Es una realidad que la organización del trabajo se ha alterado notablemente en las últimas décadas. La especialización de los puestos de trabajo propia del modelo taylorista ha ido perdiendo parte de su preponderancia y a cambio, hoy día se acepta cada vez más, una nueva forma de organizar el trabajo basada en la polivalencia del personal¹. La razón es clara: los cambios que acontecen a ritmo vertiginoso han afectado a la concepción del diseño de puestos.

Constatamos esta realidad en las empresas que constituyen nuestra muestra ya que en la totalidad de las mismas los operarios son polivalentes por lo que realizan tareas múltiples de producción. El hecho de que cada operario sepa realizar más de una función conduce lógicamente a que estas empresas cuenten con una mayor flexibilidad, permitiendo rotar al trabajador cuando sea necesario ante incrementos estacionales o esporádicos en la demanda, sustitución de trabajadores enfermos o en periodos de vacaciones.

1

Se denomina polivalencia o multifuncionalidad a la capacidad de realizar trabajos de distinto contenido o lo que es lo mismo la capacidad para ejercer trabajos del mismo nivel de complejidad pero con contenidos operacionales y tecnológicos significativamente diferentes.

Además de las tareas propias de producción los operarios realizan también en el 37,5% de las empresas otras tareas, disfrutando así de una mayor variedad en su trabajo. En concreto se encargan de tareas específicas relacionadas con el mantenimiento productivo tales como lubricado, limpieza, ajustes, e inspección de máquinas y herramientas para prevenir el deterioro, advertir los fallos potenciales de los equipos y evitar cualquier retraso. Un dato revelador es que del 62,5% restante, un 25% están pensando en incrementar los planes de formación del personal para introducirlos en este tipo de tareas.

También se ha observado que en el 87,5% de la muestra los operarios preparan ellos mismos las máquinas, que son en su mayoría flexibles; llevan a cabo la manipulación de materiales cerca del puesto de trabajo y controlan la calidad de los productos que fabrican. Los operarios inspeccionan su propio trabajo y son responsables de fabricar con calidad. Los productos o piezas defectuosas han de ser corregidas por los que las han producido eliminando las tradicionales Alíneas de rectificación independientes. Además al final de cada proceso suele existir un punto de control de calidad realizado por el operario, considerándose esta verificación como una actividad más del proceso de fabricación.

Todas las plantas están divididas en sectores independientes (mecanizado, montaje, pintura, soplado, etc), constituidos cada uno por una o varias células de trabajo. Cada célula es capaz de procesar íntegramente un conjunto de piezas de características similares. Los equipos se suceden en el orden de las operaciones necesarias para cumplir el proceso de transformación lo más próximas posibles entre sí lo que permite el manejo de varias de ellas por un mismo operario con desplazamientos mínimos de éste en su centro de trabajo.

Otro dato a destacar con relación al trabajo es que en algunas de las secciones de las fábricas se trabaja en equipo siendo precisamente el grupo el que se distribuye su propio trabajo y objetivos. Por regla general existe un jefe de equipo que es el mando más directo de los trabajadores y el que lo coordina. Por encima de los jefes de equipo se encuentran los encargados y los jefes de la sección. De la entrevista mantenida con los directivos de las plantas pudimos evidenciar cómo con esta técnica de trabajo en grupo se consigue una mayor motivación del trabajador ya que le permite compartir experiencias y descubrir otros puntos de vista distintos al suyo.

El trabajador recibe continuamente información en su centro de trabajo ya que cada sección dispone de un conjunto de tableros o stand en el que se exponen las informaciones relativas a la marcha del trabajo en el mes, los objetivos a conseguir, las acciones de mejora que han sido expresadas por los operarios en sus respectivas reuniones mensuales, los aspectos más problemáticos o de mayor interés sobre la marcha de la

sección. Mantener informado al trabajador tiene como fin el que éste conozca con claridad lo que tiene que hacer; pueda situar su trabajo dentro del contexto general de la empresa y conozca su contribución a la tarea colectiva y a la consecución de los objetivos globales de la empresa. Al mismo tiempo sirve de canal de información hacia fuera para el resto de empleados de otras secciones.

Por su parte al trabajador se le exige que aporte información sobre la producción realizada y los incidentes ocurridos durante su jornada de trabajo.

En la gran mayoría de las empresas consultadas es una nota común el deseo de mejorar la calidad de la información expuesta en dichos tabloneros haciéndola más clara, comprensible, y atractiva para que sus contenidos interesen a sus receptores.

En el 50% de las empresas de la muestra los operarios tienen potestad para parar la cadena de montaje si observan alguna incidencia importante lo que supone que el trabajador asume responsabilidades, y se implica en su trabajo, fomentando en él la creatividad y la correspondiente innovación.

Otra prueba evidente de la tendencia de las empresas hacia una dirección de tipo participativo es que en el 75% de las mismas, los empleados participan en las decisiones a nivel de consulta y comentario a través de un buzón de sugerencias. Estas sugerencias pueden ser propuestas para mejorar la realización de las tareas, reducir defectos, simplificar un proceso, etc.

Se ha constatado que la totalidad de las empresas estudiadas son conscientes de la importancia de un buen plan de participación orientado a generar confianza entre los empleados. Éstos tienen que percibir que sus aportaciones son oídas, no les perjudican, pueden mejorar su propio trabajo, y se les reconoce.

En la mayoría de las empresas de la muestra distinguen entre dos conceptos distintos: **Alertas** y **Sugerencias**. Se produce una alerta cuando el operario informa a su jefe de equipo de algún problema o incidencia que ha encontrado en la realización de su trabajo y éste se compromete a darle solución en un plazo de tiempo no superior a veinticuatro horas ; en caso de no encontrar ninguna solución procederá a notificar el problema al personal competente para que se realicen las acciones oportunas. En el caso de las sugerencias, el operario llama la atención sobre un problema que ha encontrado y trata de darle solución el mismo. Como reconocimiento a su iniciativa se le premia.

Por último señalar otro dato revelador; en el 62,5% de la muestra la participación también se realiza por medio de Círculos de Calidad y el 75% mediante Grupos de Mejora.

Los círculos de calidad son grupos de participación voluntaria y es libre la elección de los problemas a resolver. A veces la dirección puede sugerir temas que le interesa resolver, pero los círculos pueden bien aceptarlos o no. Se componen de personas de la misma sección y resuelven problemas que se refieren a su trabajo cotidiano. Tienen su origen en la necesidad de implicar sistemáticamente a los que ejecutan el trabajo en la preparación y control del mismo, con vistas a su mejora continua. Suponen por tanto la superación del concepto Tayloriano de especialización y de separación entre los trabajadores *Ántelectuales@* (oficina de producción) y los *Ámecánicos@* (operarios de planta).

Por su parte un grupo de mejora es un pequeño colectivo de personas de distintos niveles jerárquicos (directivos, mandos intermedios, y nivel operativo) al que la dirección de la empresa ha asignado la responsabilidad de trabajando en equipo, estudiar y clarificar un determinado problema u oportunidad, culminar su trabajo presentando una solución y/o unas recomendaciones de acciones a poner en práctica. Su carácter es temporal ya que su misión básica es presentar una solución o recomendar acciones a problemas que se han detectado pero en ningún caso ponerlas en práctica.

Tanto los círculos de calidad como los grupos de mejora dan la oportunidad a sus miembros de desarrollar su creatividad y son altamente formativos y enriquecedores.

III. CONCLUSIONES

Tras el análisis de los resultados obtenidos podemos corroborar los esfuerzos que estas empresas realizan por adaptarse a los nuevos tiempos haciendo especial hincapié en el factor humano.

Se constata la necesidad de un nuevo tipo de trabajador que sea capaz de trabajar en equipo, tener iniciativa, resolver problemas, ser responsable de sus equipos y de la calidad de su trabajo. Dicho de otro modo, la motivación e implicación total del personal en el desempeño de su trabajo constituye el elemento clave del éxito de la implantación de estos nuevos sistemas de producción. Para conseguir este cambio de actitud del personal será necesario un estilo de dirección más participativo. Un directivo que sea capaz de crear un entorno de trabajo que les permita conseguir los mejores resultados, eliminando obstáculos, consiguiendo los recursos necesarios, facilitando la formación, la información, y dando el apoyo que necesiten sus colaboradores para realizar sus tareas.

Por último señalar que el proceso de cambio de actitud en el personal no es fácil ya que continuamente hay que hacer frente al inconveniente que supone en muchos casos la resistencia del personal a cambiar sus usos y mentalidad.

BIBLIOGRAFIA

ALVAREZ GIL, M.J.(1993): “La flexibilidad en la fabricación: bases para su definición y medida”. Economía Industrial, enero-febrero, pag 171-180.

FERNÁNDEZ SÁNCHEZ,E; FERNÁNDEZ CASARIEGO,Z(1988): Manual de dirección estratégica de la tecnología. Ariel. Barcelona.

GUPTA, Y.; GOYAL,S.(1989): Flexibility of manufacturing systems: concepts and measurements@ European Journal of Operations and Production Management, 7 pag 38-49.

NAVAS LÓPEZ, J.M.(1990): @El trabajo directivo ante las nuevas tecnologías de la información@. Esic Market, Julio-Septiembre.

ROMÁN ONSALO; OTROS (1997): El nuevo perfil de trabajador ante los nuevos modelos de organización. Estudio en las empresas más importantes de Sevilla y provincia@ XI Congreso Nacional de AEDEM, Llérida.

KAIBEL, E(1990): Calidad y Competitividad@. Alta Dirección, 149, enero-febrero.

ANEXO 1**Características del grupo y de las plantas****Tabla 1**

Plantas de producción	Grupo al que pertenece	Fcha inicio actividad (Soria)	Actv principal desarrollada en la planta	Empleados
Fico Mirrors	Ficosa (Barcelona)	1991	Fabricación de retrovisores	230
Fico Transpar	Ficosa (Barcelona)	1990	Fab conjuntos limpieza parabrisas y faros	110
Fico Cables	Ficosa (Barcelona)	1983	Fab de cables de aceleradores y embragues	46
Huf España	50% Ficosa y 50% mult alemana	1984	Fabricación de sistemas de seguridad	400
ABC plásticos	ABC plásticos (Canadá)	1993	Fabricación de piezas de automóvil de plástico	60
Woco	Woco (Alemania)	1991	Fabricación de piezas de caucho y goma para amortiguación	135
Eagle Picher (Soria)	Eagle Picher (Holanda)	1982	Amortiguadores, barras estabilizadoras, juntas , etc.	50

Operaciones que realizan los operarios en la planta

Tabla 2

EMPRESAS	a	b	c	e	f	g
Fico Mirrors	si	si	si	no	no	si
Fico Transpar	si	no	si	Si	no	si
Fico Cables	si	si	si	No	no	si
Huf España	si	no	no	si	si	si
ABC plásticos	si	no	si	si	si	si
Woco	si	no	si	si	si	si
Eagle Picher	si	si	si	si	si	si

- a. Tareas múltiples de producción
- b. Mantenimiento y conservación de las máquinas
- c. Inspeccionan su propio trabajo
- d. Buzón de sugerencias
- e. Círculos de calidad y grupos de mejora
- f. Sistemas de trabajo en equipo