

## **TEMA 14**

**EXIGENCIAS DE ADAPTACIÓN AL MEDIO LABORAL Y AL PUESTO DE TRABAJO. CAPACIDADES GENERALES Y FORMACIÓN CONTINUA. NUEVAS CONCEPCIONES EMPRESARIALES DESDE LA PERSPECTIVA DE LA FLEXIBILIDAD Y LA PARTICIPACIÓN.**

### **1. EXIGENCIAS DE ADAPTACIÓN AL MEDIO LABORAL Y AL PUESTO DE TRABAJO.**

#### **1.1. Exigencias de adaptación de los participantes de la empresa**

- 1.1.1. Comunicación**
- 1.1.2. Negociación**

#### **1.2. Exigencias de adaptación de la empresa al entorno**

### **2. CAPACIDADES GENERALES Y FORMACIÓN CONTINUA.**

#### **2.1. Análisis general**

#### **2.2. Políticas de formación**

- 2.2.1. Formación de excedentes de mano de obra con objeto de su reinserción fuera de la empresa.**
- 2.2.2. Formación y reestructuración interna de los grupos de trabajadores no cualificados.**
- 2.2.3. La formación y la movilidad profesional**
- 2.2.4. Formación para una cualificación polivalente**
- 2.2.5. Formación e integración social en la empresa**

### **3. NUEVAS CONCEPCIONES EMPRESARIALES DESDE LA PERSPECTIVA DE LA FLEXIBILIDAD Y LA PARTICIPACIÓN.**

#### **3.1. Introducción socioeconómica de la participación**

#### **3.2. Concepto de participación**

#### **3.3. Efectos beneficiosos de la participación**

- 3.3.1. Satisfacción en el trabajo**
- 3.3.2. Calidad de las decisiones**
- 3.3.3. Compromiso con las decisiones**
- 3.3.4. Desarrollo personal**
- 3.3.5. Tiempo**

#### **3.4. Confusiones y contradicciones**

# 1. EXIGENCIAS DE ADAPTACIÓN AL MEDIO LABORAL Y AL PUESTO DE TRABAJO

## 1.1. Exigencias de adaptación de los participantes de la empresa

El trabajador hoy se enfrenta a necesidades concretas en el entorno laboral. Cada vez es más importante la capacidad de innovación dentro de las empresas. Esta circunstancia es vital para las empresas condenadas a reaccionar en un ambiente cada vez más imprevisible respecto a la identidad y carácter de sus futuros competidores, a la rapidez de los cambios técnicos y a la inconstancia de los gustos de los consumidores; lo que obliga a todos los componentes de la empresa a emplear todos los recursos disponibles de iniciativa y creatividad.

En este ambiente, <<las nuevas virtudes principales>> del trabajador son: la flexibilidad, la rapidez de reacción, la fluidez, la calidad, la integración y la apertura. Ellas avocarán como veremos más tarde hacia una organización más colectiva y más participativa.

Estas nuevas tendencias de la organización de la empresa impulsan la importancia de tanto instrumentos privilegiados de la participación (indirecta) en beneficio de las formas que mejoran la colaboración, la cooperación, la negociación en la empresa, y que permiten el diálogo (directo) con los propios trabajadores o bien con los grupos de trabajadores. esto hará que la comunicación y la negociación, junto con la formación y la participación sean puntos básicos en el proceso de adaptación a un entorno laboral cada vez más dinámico y flexible.

Definimos los componentes de una organización eficiente en el siguiente esquema:

### LA ORGANIZACIÓN SANA CUENTA CON:

- Objetivos razonablemente claros, aceptados, alcanzables y apropiados.
- Fluidez en las comunicaciones: gran colaboración y poca competencia entre grupos.
- Óptima nivelación de poder, íntimamente relacionada con las responsabilidades.
- Recursos bien utilizados y proporcionados a los fines u objetivos.
- Motivación e identificación organizacional, ligada a la tarea.
- Participación: la gente apoya lo que ayuda a crear.

### 1.1.1. Comunicación

Uno de los pasos más importantes y necesarios en el proceso de adaptación al puesto de trabajo y al entorno laboral pasa por reforzar y ampliar nuestras técnicas de comunicación. Si se producen situaciones de incomunicación o de distorsión en la comunicación, éstas se traducirán en obstáculos a lo largo de todo el proceso productivo o de la prestación del servicio. Los fallos de comunicación no sólo afectan al proceso productivo, sino también al ambiente laboral, dificultando cuando se producen repetidamente la adaptación del individuo al medio laboral.

La comunicación es ante todo un sistema de interacción, cuyo fin es informar, persuadir o autoexpresarse y cuyo contenido es la información. Es un proceso que se desarrolla por fases y que implica la transferencia de información entre un emisor y un receptor con retroinformación (Feed-back).

El primer paso para mejorar la comunicación consiste en partir de una actitud positiva que abra las puertas para poder establecer una comunicación cordial y confiada, sin predisponer negativamente a las otras partes intervenientes del proceso de comunicación. En el siguiente ejemplo vemos la diferencia de una actitud positiva y de una actitud negativa. Esta segunda probablemente despierte una sensación de malestar y desconfianza en nuestro interlocutor creando interferencias en la comunicación.

#### ACTITUD POSITIVA

- 
- \* No me he explicado bien.
- \* Me parece que tenemos opiniones diferentes
- \* Déjame explicarlo de otra manera
- \* Nunca es tarde para aprender.

#### ACTITUD NEGATIVA

- 
- \* Me ha comprendido mal
- \* No voy a cambiar mi manera de pensar
- \* Como te he repetido mil veces...
- \* ¿Sabes tú la experiencia que yo tengo en este tema?

#### El Feed-back en la comunicación:

En todo proceso de transmisión de un mensaje, se irá produciendo inevitablemente una reducción del contenido de la comunicación, según se expresa en el siguiente esquema:

- Lo que se quiere decir \_\_\_\_\_
- Lo que se dice \_\_\_\_\_
- Lo que se oye \_\_\_\_\_
- Lo que se escucha \_\_\_\_\_
- Lo que se comprende \_\_\_\_\_
- Lo que se retiene \_\_\_\_\_
- Lo que se reproduce \_\_\_\_\_

Cuando, en el proceso interaccional de la comunicación, se da al receptor la oportunidad de reproducir lo que ha retenido del mensaje, de modo que el emisor lo pueda comparar con lo que quiso decir, se produce lo que se llama "feed-back".

En sentido estricto, feed-back es la información que recoge el emisor de una comunicación, sobre los efectos de la misma en el sujeto que la recibe.

Esta información del receptor, retroalimentación o Feed-back, permite al emisor saber si su mensaje ha sido comprendido y qué repercusión ha tenido en el sujeto que la recibe, con lo cual puede modificar los próximos mensajes que emita.

En sentido más amplio, el Feed-back es toda información que el sujeto recibe, a través de las reacciones que su comportamiento provoca en los demás sujetos.

La forma en que se utiliza el Feed-Back es un aspecto fundamental para que sea útil a la persona que lo recibe o, por el contrario, no le sirva para nada, y, en muchas ocasiones, le perjudique.

Cuando se da Feed-back hay que tener presente que su finalidad es la de servir al que lo recibe a decidir si debe o no cambiar su conducta en algún aspecto concreto. Según este objetivo, dar Feed-back supone una serie de aspectos en la forma de utilizarlo, que hacen de él un instrumento eficaz o ineficaz. Para que sea eficaz tendrá que ser: específico; descriptivo; no evaluativo; no impositivo; directo; inmediato; compartido en grupo; convalidado; solicitado; sobre conductas modificables; y con intención de ayudar o mejorar, de facilitar datos al sujeto sobre su conducta y las reacciones que ésta produce.

Aunque la comunicación bidireccional requiere más tiempo y es más costosa, es una comunicación más fiel y precisa, satisface más al receptor, implica más al emisor y al receptor en el proceso de comunicación y asegura la compresión del mensaje.

### **1.1.2. Negociación**

"Negociar es proceso de interacción mediante el cual dos o más partes que consideran necesario llegar a un acuerdo sobre una idea pero que en situación de partida tiene distintos objetivos, buscan resolver sus diferencias aportando ventajas que pesen más que los inconvenientes para la puesta en práctica de esa idea."

"Negociar implica la aceptación por las partes que negocian de la necesidad o deseabilidad de alcanzar un acuerdo."

JOHN LONG

La negociación permite resolver conflictos sin poner en peligro el conjunto de las relaciones existentes entre las partes. Hay que tender a que los conflictos surgidos entre las partes de una relación laboral se resuelva mediante negociaciones, de forma que su relación global salga reforzada.

Las partes tienen un interés común en encontrar unas condiciones aceptables para su relación, pero lo principal es que este interés común no significa que sean aceptables cualesquiera condiciones. En tanto que exista una condición inaceptable, existe un conflicto entre las partes, hasta que éstas acuerden unas condiciones que sean todas aceptables.

\* Los componentes básicos de la negociación son:

**I. Personas**, en todo proceso de negociación hay al menos dos personas o dos grupos, que pretenden llegar a un acuerdo a asumir por ambas partes ( voluntad de acuerdo).

**II. Poder compartido**, dichas partes tienen que tener poder de negociación, ya que la carencia de poder por una de las partes supondría la imposición de los criterios de una sobre la otra. Este poder puede ser parcialmente desequilibrado pero nunca parte tendrá un poder absoluto sobre la otra parte.

**III. Objetivos**, el objeto último de la negociación es cubrir los objetivos deseados por las partes.

**IV. Intereses comunes**, esos objetivos deben confluir, al menos en cierto grado, tener áreas de deseos compartidos.

**V. Instrumentos de intercambios**, la negociación requiere intercambio de información, de los deseos y de las posturas mantenidas por ambas partes. Estos instrumentos hacen referencia fundamentalmente a la comunicación. Así el lenguaje pende considerarse como la herramienta más útil en la negociación. Es el soporte de intercambio.

**VI. Mutua interdependencia**, entre ambas partes debe existir una cierta relación de dependencia, al menos en algún aspecto. Si una parte es absolutamente independiente de la otra (esto es, no la necesita para nada), la negociación no tiene sentido.

**VII. Proceso de intercambio**, debe ser mutuo entre las partes negociadoras y puede concretarse en que cada parte tiene :

Algo que ofrecer

Algo que solicitar

con respecto a la otra y lo deben explicar para progresar en la negociación.

En la economía de mercado se supone que el libre ejercicio de la oferta y la demanda de bienes en la sociedad sirve para garantizar la utilidad social de las empresas, que compitiendo unas con otras ofertaran a los demandantes una cantidad y variedad de oferta suficiente para que estos seleccionen aquellos bienes y servicios que más valor les aporten. Se confía a la intervención espontánea de las capacidades de percepción individuales la determinación de la sociedad en su conjunto de qué empresa es o no útil.

Actualmente, desde la economía social de mercado, se admite que la interacción de los ofertantes y demandantes se comprueba eficaz a largo plazo, aunque temporalmente pueden producirse desequilibrios indeseables, que justificarían una intervención compensatoria de las diversas fuerzas sociales y de la Administración Pública.

Según el análisis de A. Lucas Marín, dentro del entorno de la empresa hay unos elementos más próximos que otros, en su actividad y en la significación de su incidencia. Por tanto, aunque todas las personas que afectan o se ven afectadas, de modo más o menos inmediato, por las actividades de búsqueda y logro de la utilidad de la empresa se pueden considerar partícipes de esa empresa, él diferencia entre partícipes propiamente dicho y accionantes de la empresa según el cuadro 1.

En la utilidad apreciada por los partícipes tiene una descartada importancia la satisfacción de las expectativas percibidas por las personas en contrapartida a su intervención en la empresa, valorando tanto lo obtenido actualmente como lo que espera obtener.

## 2. CAPACIDADES GENERALES Y FORMACIÓN CONTINUA

### 2.1. Análisis general

Antes la política pública de formación continua giraba casi exclusivamente en torno a los jóvenes y a los desempleados. Desde mediados de los ochenta se practicó una nueva política; cambia el reparto de los cometidos entre las empresas, de un lado, y el estado y los organismos públicos, de otro; aparece la idea de una política pública (financiación y aplicación), relativa a la formación continua de los asalariados en la empresa.

Esta se lleva a cabo en forma de contratos bilaterales entre el estado y los organismos públicos y las empresas, comprometiéndose éstas a desarrollar una política de formación a plazo medio y el estado a proporcionar fondos compensatorios y subvenciones.

La formación continua tiene ahora dos significados según sean las categorías afectadas. Para los trabajadores mayores es un medio de adaptarse a la nueva organización del trabajo, a las nuevas necesidades en materia de cualificaciones y a las nuevas políticas empresariales de contratación.

Para otras categorías de trabajadores más jóvenes se presenta hoy como complemento directo de la instrucción, como parte integrante estructural de la nueva relación laboral. Al parecer, se está estableciendo una nueva relación entre la formación inicial y la formación continua, siendo cada vez más importante sus efectos combinados sobre la cualificación.

Actualmente se admite que es imposible prever una estructura del empleo, no sólo por el elevado grado de incertidumbre en el aspecto tecnológico y económico, sino también por la influencia mutua de los cambios operados en la organización del trabajo y de los cambios introducidos en cuanto a cualificaciones y destreza de los trabajadores. Esto obliga a desarrollar una formación continua general y polivalente de modo que se pueda tender a una mayor flexibilidad dentro de los grupos de trabajo (rotación organizada de tareas, por ejemplo) o una movilidad horizontal ocasional.

La empresa recurre aquí a la formación, no sólo para mejorar las competencias y para enriquecer los conocimientos debido a la mayor diversidad de trabajos técnicos, sino también, para romper con los viejos hábitos consistentes en asignar un trabajador a un puesto de trabajo, a fin de aumentar en cambio la movilidad de los trabajadores de un puesto a otro.

## **2.2. Políticas de formación**

Vamos a analizar las distintas políticas de las empresas en las materias de formación, para poner de relieve los lazos existentes entre estas, el cambio tecnológico y la organización del trabajo, así como otros aspectos de la estrategia empresarial.

### **2.2.1. Formación de excedentes de mano de obra con objeto de su reinserción laboral fuera de la empresa.**

Esta política será en las grandes empresas de los sectores tradicionales que tienen una tasa elevada de reducción de empleos a consecuencia de la reconversión. Estas empresas organizan curso de formación de larga duración para los trabajadores sobrantes, financiados en parte por el Estado, a los que tienen acceso los trabajadores semi-cualificados o no cualificados, para obtener una nueva cualificación.

También pueden considerarse un instrumento selectivo para orientar a los trabajadores hacia nuevos empleos y especialmente hacia modalidades de empleo diferentes, es decir, la formación se presenta en este caso como un medio directo de modificar las condiciones futuras de empleo en las nuevas empresas.

### **2.2.2. Formación y reestructuración interna de los grupos de trabajadores no cualificados**

Un descenso del nivel de empleo viene frecuentemente acompañado de una reorganización total del trabajo y de una mayor movilidad interna de la mano de obra. Algunas empresas optan por una

En la economía de mercado se supone que el libre ejercicio de la oferta y la demanda de bienes en la sociedad sirve para garantizar la utilidad social de las empresas, que compitiendo unas con otras ofertaran a los demandantes una cantidad y variedad de oferta suficiente para que estos seleccionen aquellos bienes y servicios que más valor les aporten. Se confía a la intervención espontánea de las capacidades de percepción individuales la determinación de la sociedad en su conjunto de qué empresa es o no útil.

Actualmente, desde la economía social de mercado, se admite que la interacción de los ofertantes y demandantes se comprueba eficaz a largo plazo, aunque temporalmente pueden producirse desequilibrios indeseables, que justificarían una intervención compensatoria de las diversas fuerzas sociales y de la Administración Pública.

Según el análisis de A. Lucas Marín, dentro del entorno de la empresa hay unos elementos más próximos que otros, en su actividad y en la significación de su incidencia. Por tanto, aunque todas las personas que afectan o se ven afectadas, de modo más o menos inmediato, por las actividades de búsqueda y logro de la utilidad de la empresa se pueden considerar partícipes de esa empresa, él diferencia entre partícipes propiamente dicho y accionantes de la empresa según el cuadro 1.

En la utilidad apreciada por los partícipes tiene una descartada importancia la satisfacción de las expectativas percibidas por las personas en contrapartida a su intervención en la empresa, valorando tanto lo obtenido actualmente como lo que espera obtener.

## 2. CAPACIDADES GENERALES Y FORMACIÓN CONTINUA

### 2.1. Análisis general

Antes la política pública de formación continua giraba casi exclusivamente en torno a los jóvenes y a los desempleados. Desde mediados de los ochenta se practicó una nueva política; cambia el reparto de los cometidos entre las empresas, de un lado, y el estado y los organismos públicos, de otro; aparece la idea de una política pública (financiación y aplicación), relativa a la formación continua de los asalariados en la empresa.

Esta se lleva a cabo en forma de contratos bilaterales entre el estado y los organismos públicos y las empresas, comprometiéndose éstas a desarrollar una política de formación a plazo medio y el estado a proporcionar fondos compensatorios y subvenciones.

La formación continua tiene ahora dos significados según sean las categorías afectadas. Para los trabajadores mayores es un medio de adaptarse a la nueva organización del trabajo, a las nuevas necesidades en materia de cualificaciones y a las nuevas políticas empresariales de contratación.

reestructuración interna de los colectivos de trabajadores, evitando así los despidos. Organizan cursos de formación de larga duración que giran en torno al reciclaje mediante la formación general y profesional de los trabajadores no cualificados. Tales formaciones requieren importantes medios humanos y financieros y exigen ser implantadas en varios años.

Esta formación tiene por objeto conceder un margen mayor de libertad para reorganizar el trabajo, para recomponer nuevos grupos de mano de obra y para concebir nuevos tipos de jerarquías. Para proporcionar la flexibilidad necesaria se individualiza más la formación. Aquí la formación es más un instrumento para llevar a cabo los cambios en la organización del trabajo, que una consecuencia de estos cambios.

#### **2.2.3. La formación y la movilidad profesional**

Se trata de orientar la formación hacia los cambios experimentados en la estructura de la cualificación y en los colectivos de mano de obra. Aquí a diferencia del caso anterior se trata de reorganizar la mano de obra con la intención de reducir puestos de trabajo. Las necesidades de formación surgen también de los esfuerzos realizados para romper los antiguos cauces de movilidad profesional, basados en la antigüedad, y las normas restructuradas de acuerdo con las clasificaciones de puestos de trabajo y con los convenios colectivos.

En estos casos, la formación tiende a preparar y a apoyar el cambio profesional individual para construir nuevas <<cadenas de movilidad>>. La formación gira en torno a los aspectos técnicos, y la selectividad- a lo largo de los cursos- constituye una característica importante.

#### **2.2.4. Formación para una cualificación polivalente**

Esta política aparece en las empresas que pasan por cambios tecnológicos profundos (robotización, gestión informatizada de la producción) o por una reorganización de la producción.

Esta formación está orientada hacia la adquisición de otras competencias, principalmente en materia técnica, de mantenimiento, de administración y de gestión, y va dirigida a trabajadores cuyos cometidos se han ampliado. La formación continua, utilizada como medio para reorganizar la producción, sirve para acelerar la rotación horizontal de los trabajadores.

#### **2.2.5. Formación e integración social en la empresa**

Estos cursos se relacionan con la nueva <<cultura de empresa>>. Se orientan mucho más hacia la comunicación dentro de la empresa y con el exterior, comprendiendo cursos sobre temas tales como las relaciones humanas, la gestión social, la economía de la empresa y la comercialización, así como también los lenguajes básicos empleados en la empresa ( inglés, informática,...) e igualmente cursos para preparar los círculos de calidad y otras diversas clases de agrupaciones productivas.

### **3. NUEVAS CONCEPCIONES EMPRESARIALES DESDE LA PERSPECTIVA DE LA FLEXIBILIDAD Y LA PARTICIPACIÓN**

#### **3.1. Introducción socioeconómica a la participación**

Es indudable la compleja influencia que tiene la coyuntura económica sobre la participación y sobre la realización de experiencias participativas. Muchos problemas aparecidos a consecuencia de la crisis fueron causados por la falta de adaptación de las empresas a la nueva adaptación de la economía y a las necesidades de la productividad moderna. Este hecho obligó a probar estructuras organizativas diferentes y a elaborar relaciones laborales que estuvieran más adaptadas a las circunstancias, en las que el elemento de participación se integrase en el conjunto.

Otra circunstancia que avocó a la búsqueda de mayor participación fue la renovación industrial; que tanto a través de las grandes reestructuraciones como a través de la modernización del aparato productivo, ponen de manifiesto la caducidad de los sistemas de gestión poco participativos e incompatibles con los principios de autonomía, de la expresión y de la participación de los trabajadores.

La producción masiva y rígida ya no funciona, se necesitan sistemas de producción más flexibles, que permitan la fabricación en series reducidas de productos diferenciados, de mejor calidad y a menor coste. Pero el funcionamiento óptimo de estos sistemas exige la descentralización, la información, la consulta, la concertación, la paz social, la autonomía relativa de los trabajadores y de los grupos de trabajadores; es decir, la intervención de todos los que se ven implicados en el proceso de producción.

También hay que señalar la amplitud experimentada por el sector terciario como motor adicional de la participación y del empleo masivo de las nuevas técnicas de información para los empleados.

Pero la evolución económica no basta por sí sola para este cambio. Por un lado cambian las actitudes hacia el trabajo, tanto de los trabajadores que se ven obligados a responder a las exigencias de adaptación, de movilidad, de polivalencia, de formación y de cualificación como de los empresarios que han comprobado los efectos favorables que produce participar de la satisfacción en el trabajo e indirectamente en la productividad.

Por otro lado, a medida que se utilizan técnicas modernas más complejas y sofisticadas, se ve la necesidad de una cooperación más estrecha entre todos los trabajadores afectados. En la actualidad la productividad constituye junto con el empleo la principal reflexión sobre el trabajo, y aunque el rendimiento productivo depende, en gran medida, de la organización del trabajo, de las competencias y de las cualificaciones individuales, depende también de que haya una circulación suficiente de información, de calidad de la comunicación y de la participación de los operadores al implantar las nuevas técnicas.

Pero no todos los tipos de participación han evolucionado de la misma forma. Las negociaciones colectivas tradicionales pierden progresivamente fuerza en tanto instrumentos privilegiados de la participación (indirecta) en beneficio de las formas que mejoran la colaboración, la cooperación, la negociación en la empresa, y que permiten el diálogo (directo) con los propios trabajadores o bien con los grupos de trabajadores.

"Se organiza un haz de estructuras más o menos innovadoras como son los círculos de calidad, grupos de expresión, islotes de producción, Comités de Tecnología o de Productividad, reuniones para intercambios, para proyectos, para el progreso, etc.., haz que tiene por objeto facilitar las opciones en grados diversos y favorecer la solución de los problemas tan variados y tan cruciales como son la productividad, las formas de operar, la calidad de los productos y la elección de los materiales, cuestiones a las que *ni las leyes ni los convenios colectivos podrían dar respuesta satisfactoria* con arreglo a los imperativos de la gestión moderna (Fleck, 1988)."

Se benefician también de las circunstancias favorables las formas de participación financiera de los trabajadores en el capital y en los resultados de las empresas, el accionariado obrero, el ownership, los planes de ahorro de empresa, los "stock-option", los bonos de suscripción para el personal, que, renovados y vueltos a poner al día, responden a la vez a las necesidades de flexibilidad de las empresas en materia de costes de compensación, a la necesidad de una movilización de personal y al aumento de las aspiraciones a participar que sienten los trabajadores.

### **3.2. Concepto de Participación**

Participación significa <<tomar parte>>. Al aplicarla a la toma de decisiones, se define participación como la influencia resultante del hecho de que una persona asuma un papel activo en el proceso de toma de decisiones. El grado de decisión de una persona en una determinada decisión tomada por un grupo o empresa viene determinado por el grado de influencia que dicha persona haya tenido sobre los planes o decisiones adoptadas.

La participación se puede distinguir entre participación real y participación percibida, que es el grado en que una persona se siente partícipe de una decisión. A veces, la participación percibida es mayor que la real, en cuyo caso podríamos hablar de influencia e incluso de manipulación.

Los efectos motivadores de la participación están estrechamente relacionados a la participación percibida, mientras que los efectos sobre la calidad de las decisiones adoptadas están más vinculadas a la participación real.

Otra división dentro de la participación es la participación legal y la participación informal. La participación legislada supone la creación de sistemas sociales de carácter formal que sirvan para tomar determinados tipos de decisiones.

En la participación legislada, las oportunidades de participación son derechos establecidos por una ley y tanto los organismos que toman las decisiones como las reglas por las que se rigen son de carácter formal. Para aquellos miembros de una determinada organización cuya influencia se expresa a través de la representación, podemos decir que sus oportunidades de participación son indirectas.

En contraste se halla la participación que se produce entre los dirigentes de empresa y sus subordinados, que es de carácter informal y consecuencia de las relaciones existentes entre personas, y no de determinadas disposiciones legales. Las oportunidades de participación informal las inicien los dirigentes de forma voluntaria y son casi siempre de naturaleza directa.

La participación informal que es la más asiduamente propuesta por los teóricos de la dirección de empresas está indisolublemente unido al del estilo de liderazgo. Esta forma de participación tiene una mayor importancia para lograr una eficaz dirección de personal y para conseguir una mayor eficacia respecto a la productividad, esto es así, al parecer, porque el tipo de decisiones adoptadas por medio de la participación informal y cara a cara se adecuara mejor, con toda probabilidad, a los intereses y a las ideas de los trabajadores sobre cómo se debe compartir la función directiva de una forma adecuada.

Otra ventaja de la participación informal es su gran potencialidad para convertirse en situacional, para adaptarse al momento, al lugar y a las circunstancias que la rodean. La forma y el grado de participación puede cambiar según convenga.

### **3.3. Efectos beneficiosos de la participación**

Los efectos beneficiosos de la participación son a parte de los genéricos expuestos antes (productividad y eficacia empresarial) son:

- 1) satisfacción en el trabajo
- 2) calidad de las decisiones
- 3) compromisos con las decisiones
- 4) desarrollo personal
- 5) tiempo

#### **3.3.1. Satisfacción en el trabajo**

Está comprobado que la participación aumenta la satisfacción de los empleados en sus puestos de trabajo y de que su ánimo moral y su actitud hacia sus superiores es mucho más positiva. Las personas valoramos positivamente las oportunidades de participar y ejercer su propio criterio.

Por una parte se intenta actuar sobre las decisiones con la esperanza de que estas reflejen sus propios intereses y preocupaciones y por otra parte la participación puede ser también un fin en

si misma, al permitir a la persona decir lo que le importa, de utilizar aproximadamente su talento y de sentirse parte del grupo.

El efecto de la participación sobre la satisfacción en el trabajo incide directamente y con fuerza sobre la decisión de la persona de permanecer en su puesto de trabajo, sobre el índice de rotación de personal y también, aunque en menor medida, en el de absentismo laboral.

### 3.3.2. Calidad de las decisiones

La participación también tendrá efectos en la calidad de las decisiones. Una decisión de gran calidad es aquella que, si se lleva a efecto, probablemente lograra alcanzar los objetivos de la organización.

Es una decisión bien razonada, consecuente con la información de que se dispone y con las metas y los objetivos de la empresa. La importancia del uso de las técnicas de optimización en la dirección de empresas corrobora la importancia de las decisiones de gran calidad.

Los efectos de la participación sobre la calidad de las decisiones son complejos. Entre las condiciones que influirán en que una mayor participación afecte positiva o negativamente a la calidad de las decisiones figuran:

- a) los objetivos que persiguen los participantes;
- b) los conocimientos que poseen los participantes;
- c) el tamaño del grupo;
- d) los desacuerdos entre los participantes, y
- e) la misma naturaleza del problema.

a) Existen dos situaciones en las que la tendencia a anteponer los objetivos de carácter personal a los de la propia empresa plantean problemas para la adopción de sistemas participativos. Una primera sería el conflicto vertical, donde chocaran los intereses de directivos de distintos niveles o los intereses de los directivos con los de los trabajadores. La segunda situación sería el conflicto horizontal, es decir, entre departamento o secciones. La característica de ambas situaciones es la falta de congruencia entre los objetivos de la empresa y los de los miembros concretos de la misma.

Para conseguir unas decisiones de gran calidad se ha de tender a identificar un objetivo común superando tales conflictos desinterés. Cuando ejecutivos y trabajadores (o departamentos distintos) comparten unas objetivos comunes, las luchas y rivalidades dejan paso a la solución de los problemas. En estas situaciones siempre está presente la sinergia.

Los ejercicios de situaciones de supervivencia utilizadas en la formación de ejecutivos son un ejemplo claro de la toma energética de decisiones, donde las decisiones tomadas por el grupo son superiores a la media de las decisiones individuales.

- b) Numerosas decisiones de mala calidad son consecuencia de falta de información crítica por parte de quienes tomaron la decisión. Una de las ventajas más nombradas de la participación es la mayor cantidad de información y de puntos de vista que aporta el proceso de toma de decisiones, fundamentalmente en aquellos problemas que requieren los conocimientos y la experiencia de una serie de personas de diversas funciones o especialidades.
- c) El tamaño del grupo también es muy importante, por una parte al aumentar el tamaño se incrementa el total de información, pero también aparecen determinados costos, como por ejemplo, problemas de coordinación, de retención o pérdida de información.
- d) La diferencia de opinión, la confrontación, la presencia de diferentes puntos de vista, etc.. pueden ayudar a hallar la mejor solución, pero también pueden contribuir a crear tensiones y enfrentamientos. Estos serán menores si el desacuerdo se muestra en cual es la mejor manera de llegar al objetivo, pero no en el objetivo a alcanzar.

### **3.3.3 Compromiso con las decisiones**

La mayoría de los argumentos favorables al incremento de la participación en la toma de decisiones radican no en el papel que desempeña en la obtención de mejores decisiones, sino en el hecho de que estimula un compromiso de todos los implicados para poner en práctica lo decidido.

Un directivo que crea oportunidades para que sus subordinados influyan en las decisiones frecuentemente reduce resistencia y consigue crear un sentimiento compartido de propiedad sobre esas decisiones lo que hace que la puesta en práctica de las mismas sea más rápida y menos traumática.

Estudiar la participación y la delegación como forma de motivos a los subordinados hacia la consecución de los objetivos de la empresa y de integrar sus propios objetivos con los de la organización.

### **3.3.4. Desarrollo personal**

El desarrollo de potencial para la toma de decisiones aumenta la reserva de talento de la empresa, a lo que esta puede recurrir en cualquier momento y que resulta especialmente importante a la hora de utilizar este capital humano en futuras expansiones o al enfrentarse a nuevos retos. Pero no solo se mejoran los conocimientos técnicos y la capacidad de solución de problemas,

también desarrolla las relaciones de colaboración y de amistad entre los miembros del grupo, el sentimiento de fidelidad con la empresa y la capacidad de autodirección.

### 3.3.5. Tiempo

Es uno de los principales costos de la participación. Lawler lo sitúa junto a los salarios y los costos de información, los costos de apoyo al programa y los relacionados con la resistencia de los mandos intermedios y otros grupos dentro de la empresa estos depende del tipo de participación que se pretenda introducir, pero todos tendrán un costo común inherente al uso de la participación y es que la participación requiere tiempo y el tiempo es un articulo valioso y a menudo escaso. Tanto el tiempo que representa la capacidad de la empresa para responder ante la necesidad de tomar decisiones rápidas como la cantidad de tiempo consumido por los participantes representan costos de la participación.

Por tanto abra que estudiar cuando y donde deben emplearse procesos de decisión participativa, evaluando los costos y los beneficios potenciales de estos procesos.

## 3.4. Confusiones y contradicciones

En entre las preocupaciones existentes tenemos:

- La confusión de los objetivos.
- la contradicción entre la participación y la flexibilidad.
- la contradicción entre la teoría y la práctica.
- la contradicción entre las necesidades y los recursos en materia del personal.
- la contradicción entre los propósitos de la participación perseguidos por las empresas, por los trabajadores y por los sindicatos.
- y la contradicción entre los objetivos de producción y la participación.

A continuación vamos a explicar brevemente algunas de estas contradicciones:

La confusión de los objetivos: se observa una tendencia general a amalgamar la necesidad de una solidaridad de empresa, la necesidad de flexibilidad, la obligación de modernizar la relaciones sociales y el aumento de la participación más como un estado de ánimo que como un principio de organización.

La contradicción entre la participación y la flexibilidad: para que la participación pueda funcionar con eficacia se requiere una estabilidad mínima del empleo, pero esta es difícilmente compatible con los objetivos de la flexibilidad externa que persiguen actualmente las empresas.

Mientras que los grupos de trabajo exigen la presencia activa de todos sus miembros, la franja de trabajadores móviles, contratados y despedidos de acuerdo de las necesidades, aumenta en

comparación con el numero de trabajadores estables. Esto resta al proceso de participación de continuidad y agilidad.

La contradicción entre la teoría y la práctica: esta contracción surge del hecho de que debido a la complejidad de estas técnicas, los que las conciben, las instalan y las dirigen suelen ser grupos de técnicos y los que posteriormente las manejan quedan por lo general excluidos de su comprensión.

La contradicción entre los objetivos de producción y la participación: Se da fundamentalmente en numerosas empresas pequeñas y de tipo medio. Los objetivos de producción suponen, para estas empresas, una verdadera "carrera contra reloj" en busca de la rentabilidad económica y social; la participación, que necesita discusión, negociación, consulta, diálogo y concertación, es considerada algunas veces como una pérdida de tiempo.