

LOS GRUPOS SEMIAUTONOMOS DE PRODUCCION: FUNDAMENTO TEORICO Y ANALISIS FUNCIONAL

1. EL DISEÑO DEL TRABAJO:

OBJETIVOS Y TECNICAS DE INTERVENCION

El diseño del trabajo como área de investigación ha adquirido un notable relieve en los últimos años. El interés por el tema ha desbordado el ámbito académico y tanto empresarios como sindicalistas, desde ópticas distintas y con fines seguramente opuestos, se han preocupado por su problemática durante la década de los años setenta (1). Los empresarios han visto en la modificación del contenido del trabajo una forma de recuperar el consenso y han tomado progresivamente conciencia de que uno de los aspectos que influyen de forma más penetrante las actitudes, la motivación y el nivel de ejecución de los individuos en el trabajo es el propio diseño del mismo. El sindicato, y especialmente el de nuestra órbita cultural, ha visto en la conquista de «una nueva forma de trabajar» un terreno de confrontación fructífera que permite el establecimiento de equilibrios más avanzados y experiencias políticas nuevas (2).

El objetivo del diseño del trabajo consiste en especificar el contenido, métodos y relaciones entre puestos, de tal forma que se satisfagan tanto las exigencias individuales como las exigencias organizacionales (3) en un

(1) F. BUTERA, *I frantumi ricomposti*, Marsilio Editori, 1972; 2.^a ed., 1974, pág. 7.

(2) Véanse en este sentido, entre otros, F. BUTERA, «Mutamento dell'organizzazione del lavoro e egemonia», en *Economia & Lavoro*, núm. 1, 1974, pág. 69; GIAM PRIMO CELLA, *Divisione del lavoro e iniziativa operaia*, De Donato, 1972, pág. 93; BRUNO TRENTIN, *Da sfruttati a produttori*, De Donato, 1977, págs 288 y sigs.

(3) L. E. DAVIS, «The Design of Jobs», en *Industrial Relations*, 1966, vol. 6, pág. 21.

«área contractual» concreta, la de la «estructura de la tarea» (4). La posibilidad de conseguir este objetivo es la premisa a partir de la cual se construyen explícitamente todas las teorías del diseño del trabajo a partir del taylorismo. Se trata así de lograr una adecuación entre las necesidades y capacidades de los individuos y las exigencias organizativas en lo referente al grado de complejidad del trabajo, a las características intrínsecas del mismo. Se intenta confrontar al individuo, sin modificar la naturaleza del contrato salarial, con un trabajo que, siendo compatible con las exigencias organizativas, esté en sintonía con sus aspiraciones y necesidades (5). En base a este objetivo primario, toda teoría del diseño del trabajo debe, a nuestro juicio, dar respuesta o incorporar una respuesta a los siguientes interrogantes.

a) ¿Cómo caracterizar el «área contractual» de adecuación individuo-organización en lo referente a la «estructura de la tarea»? O lo que es lo mismo, ¿a través de qué dimensiones se pueden caracterizar los puestos y roles de trabajo en este «área contractual» concreta? La mayoría de las teorías sobre el diseño del trabajo han renunciado a caracterizar el «área contractual» de adecuación de una forma objetiva, a través de medidas «no psicológicas», como hiciera Jacques con su «ámbito temporal de discreción» (6). Limitándose a una caracterización basada en la percepción que

(4) E. Mumford, en sus estudios sobre satisfacción, delimita los campos en los que la adecuación individuo organización es necesaria, indicando que las «exigencias del rol», es decir, las exigencias organizativas, y la «disposición de necesidades» deben adecuarse en un conjunto de «áreas contractuales» concretas, entre las que se encuentra el de la «estructura de la tarea». E. MUMFORD, «Job Satisfaction — a new approach derived from an old theory», en *Sociological Review*, 18 marzo 1970, página 71 a 101; E. MUMFORD, *Job Satisfaction: a study of computer specialist*, Longman, 1972, especialmente págs. 4 a 12.

(5) P. TRIPIER, «Les études de restructuration des tâches», en *Année Sociologique*, 1972, pág. 487.

(6) E. JACQUES, *Trabajo, incentivos y retribución*, Ediciones Hormé, 1968. Autores como Hackman y Lawler defienden el uso de las dimensiones percibidas por los trabajadores frente a los intentos de medida objetiva, ya que lo que afecta a las actitudes y a la conducta del trabajador es su percepción de la complejidad. HACKMAN y LAWLER, «Employee reactions to job characteristics», en *Journal of Applied Psychology*, 1971, vol. 55, núm. 3, pág. 264. Los instrumentos más utilizados para medir las características del trabajo tal como son percibidas por los trabajadores son el *Requisite Task Attribute Index*, utilizado por Turner y Lawrence, que fue adaptado y utilizado posteriormente por Hackman y Lawler en 1971, que a su vez dio origen al *Job Characteristic Inventory*, utilizado por Sims, Szilagy y Keller, y al más popular *Job Diagnostic Survey* desarrollado por Hackman y Oldham, y que constituye el instrumento de diagnóstico de las intervenciones más utilizado en la actualidad.

los trabajadores tienen de dimensiones como: variedad, interacción, responsabilidad, autonomía, capacidad, identidad, *feedback*, desarrollo y significación social del trabajo (7). De tal forma que cada rol de trabajo se puede situar en un punto del continuo que va de bajo a alto en cada una de estas dimensiones.

b) ¿Cuáles son las necesidades de los individuos en lo referente a este «área contractual» de adecuación? O lo que es lo mismo, ¿cómo influyen los recursos humanos sobre la organización en la determinación del grado óptimo de complejidad de los roles de trabajo? Cooper señala que una teoría del diseño del trabajo es válida en la medida que lo es la teoría motivacional sobre la que se basa (8). Y efectivamente, toda teoría sobre el diseño del trabajo se apoya o bien en una teoría explícita de la motivación o al menos en ciertos postulados acerca de las necesidades del hombre que pueden ser satisfechas con el contenido del trabajo. Así, teorías explícitas de la motivación como son la teoría bifactorial (9) y la teoría de las expectativas (10) informan importantes corrientes de pensamiento en materia de diseño del trabajo al determinar qué características intrínsecas del mismo son relevantes a las necesidades humanas (11).

c) ¿Cuáles son las diversas fuerzas que concurren en determinar las exigencias de la organización sobre el grado de complejidad de los roles de trabajo o sobre el grado en que los roles de trabajo serán ricos en variedad, autonomía, etc.? El diseño del trabajo es una faceta particular del análisis estructural de las organizaciones (12) y, por tanto, las reflexiones

(7) Para ver definiciones de algunas de estas características, HACKMAN y LAWLER, *op. cit.*, pág. 264; HACKMAN y OLDHAM, «Motivation through the design of work: test of a theory», en *Organizational Behavior and Human Performance*, 1976, vol. 16, núm. 2, pág. 269; HACKMAN, OLDHAM, JANSON y PURDY, «A new strategy for job enrichment», en *California Management Review*, 1975, vol. 17, núm. 4, pág. 59.

(8) R. COOPER, *Job Motivation and Job Design*, Institute of Personnel Management, 1974; 2.ª ed., 1977, pág. 15.

(9) Véase F. HERZBERG, *Le travail et la nature de l'homme*, Entreprise Moderne d'Édition, París, 1971, fundamentalmente págs. 91 y sigs.

(10) Véase V. H. VROOM, *Work and Motivation*, John Wiley & Sons, 1964, fundamentalmente págs. 15 en adelante.

(11) Para la teoría bifactorial estas características intrínsecas son el logro, el reconocimiento, la responsabilidad, el avance, el crecimiento en competencia y el trabajo en sí mismo. Para la teoría de las expectativas estas características son: la variedad de capacidad, la identidad en la tarea, la autonomía, el *feedback* y la significación del trabajo.

(12) Véase BRUYNE, *Theorie des organisations: le design des organisations*, Université Catholique de Louvain, Faculté des Sciences Sociales et Politiques, 1979, pág. 10.

sobre la estructura del trabajo, al igual que ha ocurrido con la estructura de la organización, deben evolucionar desde las aproximaciones prescriptivas propias de la teoría clásica y de las relaciones humanas a otras aproximaciones de tipo descriptivo-interpretativo en la que la eficiencia del diseño va a depender de su congruencia con un conjunto de variables contingentes básicamente agrupables bajo los conceptos de ambiente y tecnología. Basta pensar en la influencia que las características del ambiente y la tecnología tienen sobre rasgos operacionales tales como la estructura de actividad, la estructura de autoridad y la estructura de control, y el nexo lógico que existe entre estos rasgos y los tres elementos básicos que pueden estar presentes en cualquier trabajo, planificación, acción y evaluación, y que determinan en buena medida el grado de complejidad del puesto y, por tanto, el grado en que los roles son ricos en variedad, autonomía, capacidad, etc. (13).

d) ¿Cuáles son las técnicas de que la dirección dispone para intervenir sobre el «área contractual» o grado de complejidad de los roles de trabajo en caso de inadecuación entre éste y las exigencias individuales y/u organizativas? Friedlander y Brown han dividido las intervenciones en las organizaciones en dos grandes categorías: los procesos humanos y las tecnoestructurales. Las segundas se diferencian de las primeras por afectar a los métodos y contenido del trabajo y al conjunto de relaciones entre trabajadores (14). La función teórica que en la mayoría de las teorías del diseño del trabajo se asigna a las diversas técnicas de intervención tecnoestructural es la de actuar sobre el «área contractual» de adecuación o grado de complejidad del puesto de trabajo, manipulando el contenido y las relaciones entre puestos para introducir en el trabajo un conjunto de dimensiones (autonomía, capacidad, *feedback*, etc.) que se consideran deseables desde la óptica de las necesidades humanas, con ello se logra una óptima adecuación entre el individuo y el grado de complejidad del puesto. Frente a esta función teórica, y en ocasiones manifiesta, existen evidencias (15) que demuestran que las intervenciones tecnoestructurales en materia de diseño del trabajo tienen como función latente y no marginal el adecuar el grado de complejidad de los roles de trabajo a las nuevas exigencias que

(13) PORTER, LAWLER III y HACKMAN, *Behavior in Organizations*, McGraw-Hill, 1975, pág. 257.

(14) FRIEDLANDER y BROWN, «Organization Development», en *Annual Review of Psychology*, 1974, núm. 25, pág. 320.

(15) F. BUTERA, «Environmental Factors in Job and Organization Design: The Case of Olivetti», en *The Quality of Working Life*, vol. II, Eds. Davis & Cherns, 1975, págs. 166 a 201.

nacen de un ambiente cada vez más turbulento (16) y de una tecnología estocástica (17), generando roles congruentes con una situación cada vez más frecuente de imprevisibilidad de las prestaciones empresariales.

El gran *gap* que, en nuestra opinión, existe entre la teoría y la práctica de la intervención consiste en que ésta es concebida como una «terapia» (18) que trata de corregir solamente un tipo de «enfermedad» o desviación, la que eventualmente se puede presentar entre las características de los roles de trabajo y las capacidades y necesidades de los recursos humanos. *Gap* importante si tenemos en cuenta que opiniones autorizadas consideran que en la práctica las intervenciones realizadas como transformación intencionada de la relación hombre-trabajo, en línea con recientes descubrimientos en el campo de las ciencias de la conducta, son un fenómeno ampliamente residual (19), y *gap* importante si tenemos en cuenta que en muchas ocasiones se presentan a las intervenciones como fenómenos fácilmente generalizables a cualquier proceso productivo y a cualquier organización (20). Lo que ocurre en la mayoría de las ocasiones es que se coloca «traje de fiesta» (humanización) a intervenciones en materia de diseño del trabajo que es necesario realizar ante las presiones derivadas de las nuevas características del ambiente y la tecnología.

La tipología de técnicas de intervención tecnoestructurales que ha adquirido un mayor predicamento es la que se realiza a partir del tipo de unidad de análisis. Mientras que determinadas técnicas se centran sobre el puesto de trabajo individual, otras lo hacen sobre el grupo primario de trabajo (21). En general, los diversos autores difieren poco en la clasifica-

(16) Emery y Trist han elaborado el concepto de «campo de turbulencia» para hacer referencia a un alto grado de dinamicidad y complejidad ambiental y, por tanto, a un alto grado de incerteza a afrontar por la organización. EMERY y TRIST, «The causal texture of organizational environments», en *Human Relations*, 18, 1965, págs. 21 a 32.

(17) L. E. DAVIS, «Evoluzione tecnologica e organizzazione del lavoro», en *Progettazione e sviluppo delle organizzazioni*. A cura di Fabris y Martino, Etas Libri, 1977, pág. 151.

(18) HERTOG WESTER, «Organizational renewal in engineering works: a comparative process analysis», en *The Quality of working life in western and eastern Europe*, ed. de Cooper y Mumford, Associated Business Press, 1979, pág. 183.

(19) F. BUTERA, *La divisione del lavoro in fabbrica*, Marsilio Editori, 1977, pág. 84.

(20) BONAZZI, «Direzione Aziendale», en *Iseo-Istituto per gli Studi Economici e Organizzativi*, núms. 1-2, enero-febrero 1974, pág. 20.

(21) Esta distinción básica ha sido expresada con terminologías diferentes por diversos autores. Así, Herzberg distingue entre el enriquecimiento ortodoxo del trabajo, centrado sobre el puesto de trabajo individual y las aproximaciones sociales al

ción de las técnicas de intervención, básicamente reconducibles a cuatro tipos: rotación, alargamiento, enriquecimiento y grupos semiautónomos (22). Clasificación a la que en ocasiones se le añade la supresión del trabajo en cadena (23). En general, las diferencias entre las técnicas de intervención han sido identificadas con claridad salvo en lo que se refiere a la distinción entre alargamiento y enriquecimiento (24). Por nuestra parte, aquí nos vamos a centrar sólo en una técnica de intervención concreta, la formación de grupos semiautónomos de producción, que es además la que supone una ruptura más radical con el modelo de diseño taylorista dominante durante la industrialización madura en la gran empresa.

2. EL CONCEPTO DE GRUPO SEMIAUTONOMO DE PRODUCCION

La primera afirmación que es necesario realizar es la de que los grupos semiautónomos son grupos *formales*, es decir, son grupos especificados y creados por la organización para la obtención de metas y no son grupos que nazcan de una forma natural en el proceso en función del cual los individuos tienen oportunidad de interactuar unos con otros en el interior de la organización (25). Sayles ha dividido los grupos formales en dos amplias categorías. Los grupos de subordinados, grupos cuyos miembros com-

diseño del trabajo (véase HERZBERG, «The wise old Turk», en *Harvard Business Review*, vol. 52, núm. 5, 1974, pág. 75). Por su parte, Wild y Birchall distinguen entre la reestructuración del trabajo y la organización del trabajo (WILD y BIRCHALL, «Job restructuring and work organization», en *Journal Occupational Psychology*, 1975, vol. 48, parte 3, pág. 169).

(22) Véase, por ejemplo, LAUFER y colaboradores, *Monsieur Personnel et le développement des hommes*, Flammarion, 1978, pág. 205.

(23) Véanse, en este sentido, A. WISNER, «Contenu des tâches et charge de travail», en *Sociologie du Travail*, 1974, núm. 4, págs. 342 en adelante; R. WEIL, «Formes nouvelles d'organisation du travail dans l'industrie automobile européenne», en *Sociologie du Travail*, 1976, núm. 1, pág. 20.

(24) En este punto existen importantes discrepancias a la hora de la caracterización. Mientras para lo que autores como Kilbridge («Reduced cost through job enlargement: a case», en *Journal of Business*, 1960, vol. 33, núm. 4), Bishop y Hill («Effects of job enlargement and job change on contiguous but nonmanipulated jobs as a function of workers' status», en *Journal of Applied Psychology*, vol. 55, número 3), entre otros, es mera extensión del trabajo, para Herzberg es alargamiento («One more time: how do you motivate employee?», en *Harvard Business Review*, 1968, vol. 46, núm. 1); y por otra parte, lo que para los primeros es alargamiento, resulta prácticamente imposible de distinguir de lo que para el segundo es enriquecimiento.

(25) PORTER, LAWLER y HACKMAN, *op. cit.*, págs. 74 y 75.

parten un supervisor común, y grupos funcionales, grupos cuyos miembros deben colaborar en la realización del trabajo (26). Los grupos semiautónomos son grupos *funcionales*. Pero aun dentro de los grupos funcionales existen múltiples modalidades y la mayoría de éstos son grupos denominados «coactivos» (27), tales como los que Dubin (28) denomina grupos basados en la tarea y grupos tecnológicos. En éstos y en otras modalidades de grupos funcionales las tareas pueden ser diseñadas para la producción de «motivación intrínseca» (29), pero el trabajo no pertenece al grupo como conjunto y los grupos no son tratados como la unidad básica de ejecución de la organización. La unidad básica de ejecución de la organización continúan siendo los individuos. Los grupos semiautónomos son grupos formales funcionales, cuyos miembros tienen autoridad para gobernar los procesos internos que se dan dentro del mismo con el objetivo de generar un producto específico.

La autoridad para gobernar los procesos internos o la *autonomía* se considera un rasgo esencial de la caracterización, en el que insisten la mayoría de las definiciones. En este sentido, Ruffier señala que existe grupo semiautónomo a partir del momento en que un conjunto de trabajadores desprovistos de responsabilidad jerárquica organizan el trabajo y establecen su reparto libremente entre sus miembros (30). Sin embargo, resulta extremadamente difícil en la práctica determinar a partir de qué grado de autonomía el grupo se puede considerar semiautónomo; por ello, autores como Wild (31), Gulowsen (32) y Davis (33) han elaborado esquemas más o menos exhaustivos para analizar y determinar el grado de autonomía y responsabilidad de los grupos en relación a las metas, al nivel de ejecución,

(26) SAYLES, *Behaviour of Industrial Work Groups*, Wiley, 1958. Citado por WILD, *Work Organization*, John Wiley & Sons, 1975, pág. 80.

(27) HACKMAN y OLDHAM, *Work Redesign*, Addison-Wesley Publishing Company, 1980, pág. 164.

(28) DUBIN, *The World of work*, Prentice Hall, 1958. Citado por WILD, *op. cit.*, pág. 81.

(29) Hackman y Oldham definen la motivación intrínseca como el grado en que el empleado está automotivado para ejecutar efectivamente en el trabajo. *The Job Diagnostic Survey. An Instrument for Diagnosing Motivation Potential for Jobs*, Technical Report 4, Department of Administrative Sciences, Yale University, 1974, pág. 6.

(30) RUFFIER, «Tendences nouvelles en organization du travail», en *Economie et Humanisme*, núm. 227, 1976, pág. 97.

(31) WILD, *op. cit.*, pág. 97.

(32) GULOWSEN, «A measurement of work group autonomy», en DAVIS y TAYLOR (editores), *Design Jobs*, Penguin, 1972.

(33) DAVIS, «The Design of Jobs», en *Industrial Relations*, 1966, vol. 6.

a los métodos de producción, a la distribución de tareas, a los miembros del grupo, al liderazgo, a los materiales, al equipo, al área de trabajo y a las comunicaciones (34). Pudiéndose señalar de manera tendencial que a medida que el control sobre qué, quién y cuándo «se hace» permanece en manos de la jerarquía, nos estamos alejando del concepto de grupo semi-autónomo.

Hackman y Oldham, por su parte, caracterizan los grupos autodirigidos en base a los siguientes atributos:

— Son grupos *reales*: En el sentido de que constituyen un sistema social identificable, que sus miembros tienen relaciones de interdependencia, que desarrollan roles diferenciados y el grupo es percibido como tal tanto por sus miembros como por los que no lo son.

— Son grupos de *trabajo*: El grupo debe tener una parte definida del trabajo para hacer de lo que resulta una decisión, un producto o un servicio cuya aceptabilidad es al menos potencialmente mensurable.

— Son grupos *autodirigidos*: Los miembros del grupo dirigen su propia tarea y los procesos interpersonales cuando llevan a cabo el trabajo (35).

Los grupos de trabajo semiautónomos constituyen estructuras donde los trabajadores en situación de interdependencia autorregulan sus conductas en torno a un conjunto de tareas. En contraste con las formas más tradicionales de diseño del trabajo, el «centro» no se sitúa en el puesto de trabajo individual y el control es interno al sistema de trabajo más que externo al mismo (36). Se trata de una microorganización en la que buena parte de las decisiones son tomadas por las mismas personas que la componen. El grupo puede decidir la distribución de tareas en su interior, es decir, establecer en la práctica quién debe desarrollar determinados trabajos y cuáles deben ser los criterios de rotación entre ellos. No existen rígidas estructuras organizativas determinadas por niveles organizativos superiores, sino tan sólo críticas especificaciones sobre la tecnología y los tiempos de actuación. Aunque lógicamente el nivel de autonomía del grupo estará fuertemente influido por la estructura organizativa de la empresa y en general por el ambiente empresarial (37). Los miembros del grupo se responsabilizan del reparto del trabajo en su interior e intervienen en la planifi-

(34) WILD, *op. cit.*, págs. 97 y sigs.

(35) HACKMAN y OLDHAM, *op. cit.*, pág. 165.

(36) CUMMINGS y GRIGGS, «Worker reaction to autonomus work group: conditions for functioning, differential effects and individual differences», en *Organization Administrative Science*, invierno 1976-1977, vol. 7, núm. 4, págs. 87 y 88.

(37) R. MERCURIO, «L'organizzazione del lavoro, problema prioritario nella ristrutturazione dei sistemi produttivi», en *Rasegna Economica*, 1976, núm. 3, marzo-junio, pág. 648.

cación y concepción del trabajo, así como en la afectación del personal a las diferentes tareas (38).

La formación de grupos semiautónomos genera un enriquecimiento del trabajo a nivel de grupo con una amplia delegación en todo lo referente a organización interna, aprovisionamiento, planificación, etc. No consisten, desde luego, en la «construcción» de empresas autónomas dentro de la empresa, sino de una delegación que se inscribe en el cuadro general de la organización de la empresa en cuanto a sus principios y reglas (39). Con relación a otras técnicas de intervención tecnoestructural, se puede afirmar que los grupos semiautónomos constituyen la técnica de intervención que más dimensiones del «área contractual» de adecuación introduce y en mayor medida. En particular, mientras que el alargamiento y el enriquecimiento han sido acusados de disminuir las posibilidades de interacción entre trabajadores (40) y, por tanto, de no satisfacer la necesidad humana de «afiliación», los grupos semiautónomos aumentan decididamente las posibilidades de interacción.

A la hora de analizar la profundidad del cambio que implica esta técnica de intervención en relación con el enriquecimiento, la mayoría de las opiniones son unánimes a favor de los grupos semiautónomos. La creación de grupos semiautónomos alrededor de objetivos de producción comunes introduce de forma definida las nociones de solidaridad e igualdad más conformes con las corrientes de pensamiento actual que el individualismo que subyace en el enriquecimiento (41). Los grupos constituyen un cambio más profundo que el enriquecimiento, en la medida que ya no es solamente la división taylorista de funciones lo que se cuestiona, sino también el mismo principio jerárquico (42). El grupo semiautónomo conduce a un universo muy diferente al suministrado por el enriquecimiento. En los grupos semiautónomos el enriquecimiento y el alargamiento se producen en el interior de un equipo que decide con amplios márgenes de autonomía, comportando posibilidades importantes de evolución a nivel de poder jerárquico y funcional (43). Montmollin, por ejemplo, ha señalado que lo que

(38) C. DURAND, «Politiques patronales d'enrichissement des tâches», en *Sociologie du Travail*, 1974, núm. 4, págs. 359 y 360.

(39) J. DIVERREZ, *Améliorer les conditions du travail*, Entreprise Moderne d'Éditions, 1976, pág. 42.

(40) LEX DONALSON, «Job enlargement: A multidimensional process», en *Human Relations*, vol. 28, núm. 9, 1975, págs. 605 a 608.

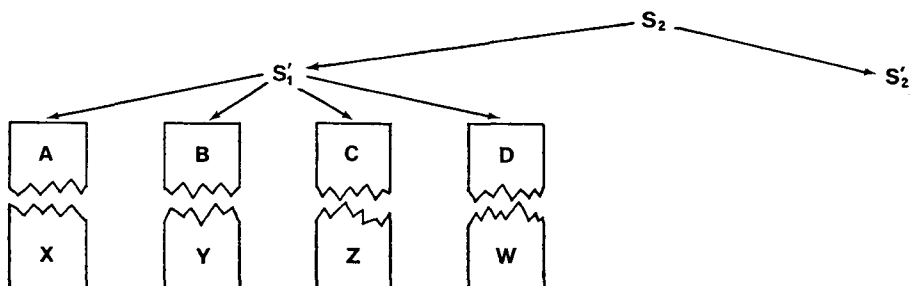
(41) C. PRESTAT, «Les conditions de travail», en *Le travail dans l'entreprise et la société moderne*, Hachette, 1974, pág. 75.

(42) RUFFIER, *op. cit.*, pág. 10.

(43) H. DOUARD, «L'enrichissement des tâches ou la restructuration du travail», en *Direction et Gestion des Entreprises*, 1973, núm. 6, pág. 39.

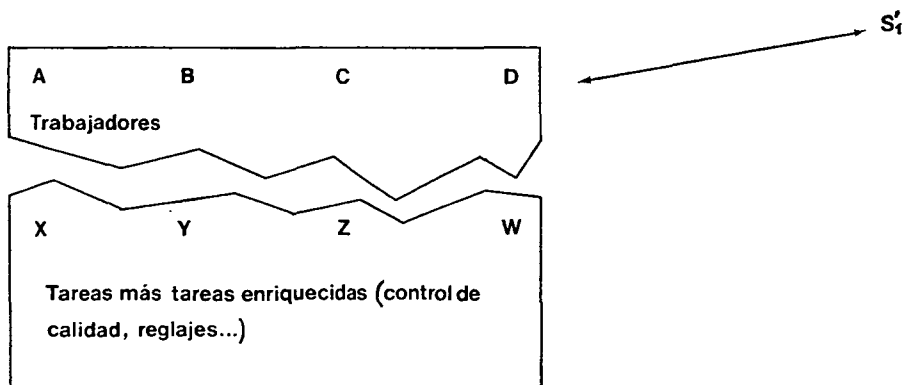
se ha dado en denominar antitaylorismo es en realidad un neotaylorismo con la importante excepción de los grupos semiautónomos (44).

Mientras que la organización tradicional utiliza el módulo de base reproducido a continuación, y cuya esencia consiste en centralizar las funciones de coordinación y control en manos del supervisor S'_1 , que se encarga



de repartir las tareas X, Y, Z y W y sus fluctuaciones entre los individuos A, B, C y D y se ocupa de la coordinación de esfuerzos, en los grupos semiautónomos el panorama cambia de manera radical.

En la organización tradicional el jefe se encarga de controlar la cantidad y la calidad de los trabajos de los individuos, de controlar sus tiempos



de presencia, de controlar el respeto hacia los modos de operar, de poner a la unidad en relación con el resto de la organización, etc., en los grupos semiautónomos muchas de estas responsabilidades son asumidas colectiva-

(44) M. MONTMOLLIN, «Taylorisme et antitaylorisme», en *Sociologie du Travail*, 1974, núm. 4, pág. 382.

mente. El supervisor o jefe S_1 mantiene una función de relación, pero descarga las tareas cotidianas de reparto individual del trabajo, de coordinación y de control. Ello se señala que implica que el supervisor puede desarrollar sus competencias técnicas y trabajar con un horizonte temporal mayor, convirtiéndose en un interlocutor de los especialistas funcionales (45).

No cabe duda de que la instauración de grupos semiautónomos constituyen una nueva forma de organización que entraña una redistribución de roles y de poder. Los trabajadores realizan tareas anteriormente confiadas a los especialistas y la jerarquía, los servicios funcionales intervienen ante las demandas de los trabajadores y el poder disciplinario de la jerarquía se transforma en un rol de animación y ayuda (46).

3. ANTECEDENTES HISTORICOS

Lo que en la actualidad denominamos grupos semiautónomos de producción era una realidad bastante extendida antes de la plena expansión y vigencia del diseño del trabajo inspirado en los principios que se derivan de la organización científica del trabajo. Estos principios de diseño, que pueden sintetizarse en lo que Friedmann denomina «dicotomía alienante», y que suponen impulsar al máximo la división vertical y horizontal del trabajo, rompen en muchos casos con una situación de «autonomía obrera» (47) en la que el trabajo del grupo obrero era una especie de «caja negra» de la que el empresario controlaba únicamente el *input* o el *output* (48). La necesidad de individualizar, de romper con el grupo, está siempre presente en el pensamiento de Taylor: «... No se ha encontrado aún ninguna forma de cooperación en la que cada individuo pueda dar curso libre a su ambición personal. La ambición personal ha sido siempre y continuará siéndolo un estímulo más poderoso del esfuerzo individual que el deseo de bienestar general» (49). Se trata, como indica Friedmann, «de descomponer a esa masa de hombres repartidos por los talleres de la gran industria para estimularlos uno a uno, asignándoles una tarea indi-

(45) LAUFER y colaboradores, *op. cit.*, págs. 208 y 209.

(46) R. BINOIS, «Conséquences structurelles et sociales de nouvelles organisations de travail dans le atelier», en *Hommes et techniques*, octubre 1975, págs. 576 a 582.

(47) Situación de autonomía obrera en la que la cantidad y la calidad en la producción dependía totalmente de la habilidad y de la inteligencia del obrero o del grupo obrero a la hora de preparar el trabajo (véase MOTTEZ, *Sistemas de salarios y política patronal*, Nova Terra, 1971, pág. 381).

(48) G. BONAZZI, «Il taylorismo tra strumento del capitale e utopia tecnocratica», en *Economia & Lavoro*, enero-febrero 1972, parte I, pág. 55.

(49) F. W. TAYLOR, *Management científico*, Oikos-Tau, pág. 112.

vidual que los aisle ante la máquina y separándolo del resto de los trabajadores para desarrollar su espíritu de competencia» (50). Sin embargo, este objetivo de individualizar encuentra poderosos obstáculos en las formas de producción imperantes, las cuales parten de la cooperación del grupo de trabajo sobre la base del oficio, así como del control colectivo por parte de los trabajadores de múltiples aspectos del sistema productivo.

Después del nacimiento del taylorismo se puede considerar a Dubreuil como un precursor directo de lo que hoy denominamos grupos semiautónomos, al preconizar hace ya más de cuarenta y cinco años la organización de la empresa en base a «equipos autónomos» para con ello sustituir la condición de asalariado por la de «contratista» o suministrador de un trabajo a un precio convenido. Dubreuil aclaraba que estos equipos deberían ser autónomos, pero no independientes, por lo que no se trataría nunca de un factor de desorden, sino, por el contrario, de un medio de asociar a un mayor número de personas en el «mantenimiento del orden». Para ello era necesario formar equipos de alrededor de quince personas, social y técnicamente aislables, y realizar con ellos «contratos de trabajo», discutidos de igual a igual, que implicaran la realización de un trabajo en las condiciones de plazos y calidad previstos a un precio prefijado. El equipo debería tener autonomía para organizarse, para designar su jefe, para reclutar a los que juzgase necesarios, para gestionar su presupuesto y para repartir los frutos del trabajo. En el interior de cada equipo los trabajadores se organizarían según sus capacidades respectivas, rotarían y cada uno recibiría y prestaría su esfuerzo a/y de los otros miembros del equipo (51). Sin embargo, estamos en presencia más de una especie de *marchandage* democrático que de lo que en la actualidad denominamos grupos semiautónomos (52).

Prescindiendo de este precedente histórico, la formación de los grupos semiautónomos de producción ha sido la intervención tecnoestructural propuesta por la corriente sociotécnica de pensamiento en materia de diseño del trabajo (53). Sin embargo, este monopolio se ha roto a finales de la

(50) G. FRIEDMANN, *La crisis del progreso*, Ed. Laia, Barcelona, 1977, pág. 111.

(51) Para una amplia referencia al pensamiento de Dubreuil, véase M. BERTAUX, *Groupes et équipes autonomes d'entreprise*, Chotard et Associés, Ed., 1976. Véase igualmente DESCOMBES, «Conditions humaines et sociales du travail en groupes autonomes», en *Hommes et Techniques*, diciembre 1975, pág. 762.

(52) B. MOTTEZ, *op. cit.*, págs. 174 y 175.

(53) Es necesario señalar la salvedad de que algunos autores vinculados a la escuela de Herzberg han propuesto una intervención en base a grupos. Véase, en este sentido, FORD, «Job enrichment lessons from AT & T», en *Harvard Business Review*, 1973, vol. 51, núm. 1, págs. 96 a 106.

década de los setenta, ya que la corriente de pensamiento basada en la teoría de las expectativas ha teorizado y estudiado las condiciones de aplicabilidad de esta técnica de intervención de forma sumamente acabada (54).

4. LA FORMACION DE GRUPOS SEMIAUTONOMOS COMO INTERVENCION
PRECONIZADA POR LA CORRIENTE SOCIOTECNICA

4.1 *Las investigaciones del Instituto Tavistock*

El Instituto Tavistock fue fundado en Londres en 1946 por un grupo de investigadores que habían trabajado juntos durante la Segunda Guerra Mundial. La Armada le había confiado la resolución de ciertos problemas que no podían ser solventados por los servicios clásicos del ejército. Sus trabajos específicos en el ámbito de lo militar habían consistido en la puesta a punto de mecanismos de selección para los candidatos a ascensos y organizar células de consejo para los prisioneros de guerra que se reintegraban a la vida civil después de un largo período de cautiverio. La gran mayoría de estos investigadores habían pertenecido a la clínica Tavistock y sus trabajos estaban orientados hacia la investigación psicoanalítica. Terminada la guerra, el equipo formado decide continuar su relación y realizar investigaciones y trabajos dirigidos a la resolución de problemas específicos de organización social.

Fue la primera investigación desarrollada por el Instituto en la Glacier Metal Company, fábrica metalúrgica en la que se intentaba poner a punto procedimientos de gestión más cooperativos, la que dio lugar, por el propio fracaso de la experiencia, a un nuevo enfoque de los temas de organización del trabajo, que sólo con el transcurso del tiempo se pudo valorar su trascendencia e importancia. La lección aprendida de este fracaso fue la de que no basta concentrar los esfuerzos de una reorganización sobre las modalidades de relaciones interpersonales e intergrupos. Es decir, el aspecto humano debe ser tenido en cuenta, pero no en solitario, ya que es necesario proceder a la modificación de otros factores (55).

Sin embargo, la investigación más importante, a nuestro juicio, fue la

(54) R. HACKMAN, «The Design of Self-Managing work groups», en *Managerial Control and Organizational Democracy*, ed. de Bert King, S. Streufert, F. Friedler; John Wiley & Sons, 1978, pág. 61 a 91.

(55) O. ORTSMAN, «Le Tavistock Institute: son rôle dans la conception et la diffusion de nouvelles méthodes d'organisation du travail», en *Enseignement et Gestion*, 1973, núm. 6, págs. 7 y 8.

que tuvo lugar en las minas de carbón británicas dos años después. Este estudio tenía un problema prioritario a resolver: la adaptación de los trabajadores a las técnicas modernas de extracción del mineral. Los métodos originarios de extracción significaban que los mineros bajaban a la mina en grupo y cada uno tenía una amplia autonomía, repartiéndose los miembros entre ellos las actividades fundamentales según su propia conveniencia. La introducción de métodos de trabajo de extracción altamente mecanizados alteró el sistema de trabajo tradicional, ya que los ingenieros diseñaron una organización del trabajo inspirada en la más ortodoxa aproximación taylorista. Cada minero era asignado a un puesto determinado, los jefes asumían tareas de coordinación que antes realizaban los grupos en su interior y tomaban las medidas necesarias en caso de dificultades. Los resultados de esta intervención de tipo taylorista fueron negativos: se producían graves errores en el trabajo, se ralentizaba el ritmo, las tensiones entre trabajadores eran altas y el absentismo creció en proporciones alarmantes. Con la llegada de los especialistas del Instituto, los mineros volvieron a sus antiguos métodos de extracción, en los que el margen de autonomía era mucho más amplio. En la medida que se lo permitían los mineros, tendían a adaptar los antiguos métodos a la nueva tecnología, cambiando y circulando entre puestos, decidiendo el reparto de tareas entre equipos, repartiéndose las primas y prestándose ayuda mutua cada vez que resultaba necesario. La antigua organización del trabajo adaptada a la nueva tecnología repercutía favorablemente sobre la productividad y sobre la moral de los trabajadores (56).

Las conclusiones obtenidas de esta experiencia y de otras posteriores (57) fueron diversas. Se constataba el hecho de que la tecnología no determinaba por completo la organización. La organización tiene grados de libertad en relación a la tecnología. Diseñar el trabajo exige tomar en consideración tanto las restricciones tecnológicas como las restricciones psicosociales. No es posible reorganizar técnicamente un taller sin que de ello se deriven modificaciones en las relaciones sociales y en las condiciones psicológicas del personal, y no es posible alterar el clima psicosocial sin alterar las condiciones tecnológicas que estén en su origen. La empresa es un sistema sociotécnico abierto y es necesario diseñar roles de trabajo de forma que se optimicen las relaciones entre la componente social y la com-

(56) TRIST y BAMFORTH, «Some social and psychological consequences of the longwall method of coal-getting», en *Human Relations*, 1951, vol. 4, núm. 1. Reproducido en *Industrial Man*, ed. de Burns, Penguin, 1969, págs. 331 a 358.

(57) Véanse las experiencias narradas por Rice en la India (RICE, *L'impresa e il suo ambiente*, F. Angeli, 1974; ed. original, 1963).

ponente técnica de la misma, a la vez que se constatan las ventajas derivadas de una organización basada en los grupos semiautónomos, ventajas tanto a nivel de productividad como a nivel de relaciones sociales.

4.2 *La «estructura de relaciones de trabajo»*

La corriente sociotécnica a partir de esta experiencia narrada por Trist y Bamforth utiliza un mecanismo heurístico para describir la organización del trabajo. Nos referimos al concepto de «estructura de relaciones de trabajo». Una «estructura de relaciones de trabajo» especifica los roles de trabajo que los individuos deben ocupar para la realización de las tareas que constituyen la componente tecnológica de una unidad de trabajo, así como sus interrelaciones. Como afirman Trist y Bamforth (58), los roles de trabajo expresan la relación entre un proceso de producción y la organización social. En una dirección están relacionados con las tareas, que a su vez pueden estar en interdependencia y en otra se relacionan con las personas. Los roles de trabajo relacionan a los individuos con las tareas, son el nexo de unión entre el sistema tecnológico y el sistema social, entre la tecnología y las personas. Diseñar el trabajo es lograr una estructura de relaciones de trabajo en la que se optimice de manera conjunta la componente técnica y social de la organización.

Para lograr esta optimización conjunta es necesario tomar en consideración y analizar:

— En primer lugar, el *sistema tecnológico* que se presenta ante los trabajadores con ciertas exigencias para la ejecución de las tareas. La combinación de estas exigencias constituye el medio tecnológico específico del sistema de trabajo. Es necesario diseñar el trabajo teniendo en cuenta estas exigencias técnicas para que la «tarea primaria» (59) de la unidad de trabajo sea llevada a cabo con eficacia. El primer paso, por tanto, para diseñar una estructura de relaciones de trabajo es descubrir cómo estas características se combinan para dar lugar a tareas específicas a realizar. Aunque la importancia de las características técnicas varía en función del sistema de trabajo al que nos estamos refiriendo, existe una dimensión que es especialmente importante: la independencia o interdependencia de

(58) TRIST y BAMFORTH, *op. cit.*, pág. 333.

(59) La tarea primaria es el proceso de transformación que la organización o el sistema debe ejecutar para asegurar su supervivencia. Véase MILLER y RICE, *Systems of organization, the control of task and sentient boundaries*, Tavistock, Londres, 1967, pág. 25.

las tareas (60). Las primeras no requieren coordinación entre los trabajadores, mientras que las segundas exigen coordinación entre los individuos que realizan partes diferentes de una tarea global. La independencia da una mayor libertad a la hora de diseñar una estructura de relaciones de trabajo. Lo importante es señalar que estas exigencias tecnológicas deben cristalizar en una organización del trabajo que responda también a las necesidades de los trabajadores.

— En segundo lugar, el *sistema social*. Para la corriente sociotécnica, las necesidades humanas relevantes a la hora de diseñar una estructura de relaciones de trabajo son las siguientes: necesidad de afiliación y de contacto social, necesidad de logro y de mantenimiento de un autoconcepto favorable, influencia y control sobre el ambiente inmediato y necesidad de satisfacer la curiosidad y la seguridad económica y social (61). Lo que distingue fundamentalmente a la corriente sociotécnica en el terreno de las necesidades humanas de otras corrientes de pensamiento en materia de diseño es el énfasis puesto en la necesidad de afiliación y el considerarla como un motivo innato del hombre. De estas necesidades básicas mencionadas nacen una serie de exigencias psicológicas del hombre en el trabajo:

1. Los trabajadores tienen necesidad de ocupar un puesto que les exija un mínimo de cualidades y que comporte un mínimo de variedad.

2. Los trabajadores tienen necesidad de que el trabajo les permita un aprendizaje continuo.

3. Los trabajadores tienen necesidad de disponer de un margen de discreción en la toma de decisiones.

4. Los trabajadores tienen necesidad de sentirse aceptados y reconocidos como miembros de un grupo social en el lugar de trabajo.

5. Los trabajadores tienen necesidad de poner en relación su trabajo con la vida social.

6. Los trabajadores tienen necesidad de sentir que su trabajo les ofrece un futuro deseable (62).

(60) EMERY, *Characteristics of Socio-Technical System*, Tavistock Institute of Human Relations, Doc. núm. 527, 1959, pág. 18.

(61) V. BEINUM, *The Morale of the Dublin Busmen*, Tavistock Institute of Human Relations, Londres, 1966, pág. 62.

(62) E. TRIST, «Critique of scientific management in terms of socio-technical theory», en *Prakseologie*, 1971, núms. 39-40, pág. 164; L. KLEIN, *New forms of work organisation*, Cambridge University Press, 1976, pág. 36; EMERY y THORSRUD, *Form and content in industrial democracy*, Tavistock, 1969, pág. 105; TRIST, «Amélioration du travail et démocratie industrielle», en *Conférence sur l'organisation du travail, évolution technique et motivation de l'homme*, Commission des Communautés Européennes, 1974, pág. 49; O. ORTSMAN, «Le Tavistock...», *op. cit.*, pág. 10.

4.3 *La optimización del sistema de trabajo*

Hemos indicado con anterioridad que el problema que plantea el concepto de sistema sociotécnico no es el de ajustar o adaptar el hombre a la tecnología, o la tecnología al hombre, sino el de organizar la zona de contacto entre el hombre y la tecnología de forma que se armonice a la vez. Solamente el conjunto sociotécnico puede ser efectivamente optimizado: «Mientras que la realización o conquista de un objetivo depende de sistemas independientes, pero correlativos, es imposible optimizar el rendimiento global sin optimizar los dos sistemas conjunta y correlativamente» (63).

Al amparo de esta idea básica han surgido, a lo largo de la historia del pensamiento sociotécnico, diversas propuestas estructurales de optimización conjunta. Propuestas que indudablemente deben ser adaptadas a cada sistema de trabajo particular para que sean efectivas, pero que tienen el valor de convertirse en una guía para estructurar las relaciones entre las tareas y las necesidades sociales y psicológicas de las personas que tienen que realizarlas.

Emery, en 1963, ha desarrollado un número de proposiciones para la optimización conjunta a niveles de individuo y grupo de un sistema de trabajo:

— *A nivel de individuo:*

a) Una óptima variedad de tareas dentro de los puestos.—Demasiada variedad puede generar ineficacia por falta de formación, y poca variedad puede llegar a frustrar al individuo. Una variedad óptima es aquella que permite al trabajador descansar después de un alto nivel de atención o esfuerzo en una tarea exigente y que le permite esforzarse y utilizar sus capacidades después de un período de actividad rutinaria.

b) Un conjunto significativo de tareas que dé a cada puesto el carácter de ser un trabajo único y complejo.

c) Una óptima longitud en el ciclo de trabajo.

d) Un cierto margen de libertad en lo que concierne a la fijación de normas de cantidad y calidad de la producción con conocimiento de los resultados por parte del interesado.

e) Una introducción en el trabajo de tareas auxiliares y de preparación.

(63) EMERY, *Some hypotheses about the way in which tasks may be more effectively put together to make jobs*, Tavistock Institute of Human Relations, Doc. número T176, 1963.

f) Una inclusión de tareas que exijan algún grado de capacidad, conocimiento o esfuerzo que le permita al trabajador ser respetado en el seno de la comunidad.

g) Los trabajadores deben hacer perceptible la utilidad que presenta el producto para el consumidor.

— *A nivel de grupo:*

a) Permitir la rotación o la proximidad física cuando las tareas son interdependientes.

b) Permitir la rotación o la proximidad física cuando las tareas ocasionen un grado relativo de *stress*.

c) Permitir la rotación o la proximidad física cuando las tareas no permiten percibir la contribución al producto terminado.

d) Agrupar los puestos de trabajo interdependientes para dar:

— la impresión de constituir una tarea compleja que contribuye al producto terminado;

— un cierto margen de libertad en la fijación de normas de trabajo y ofrecer la garantía de que los interesados serán informados de los resultados;

— un control sobre las tareas límites.

— *A nivel de unidades sociales y a más largo plazo:*

a) Permitir la comunicación de manera que se tengan en cuenta las necesidades de los trabajadores en la concepción de nuevos puestos de trabajo.

b) Abrir canales de promoción (64).

Rice ha desarrollado también proposiciones estructurales de optimización conjunta que, a nivel de grupo, añaden aspectos de relieve a la propuesta anterior:

— Un grupo consistente en un reducido número de trabajadores que ejecuta una tarea concreta y que satisface las necesidades psicológicas y sociales de sus miembros es, tanto desde el punto de vista de la ejecución como desde el punto de vista de los trabajadores, el grupo más satisfactorio y eficiente.

— Los grupos más productivos y satisfactorios están compuestos por seis trabajadores como mínimo y doce como máximo. Demasiados trabajadores genera una complejidad de las relaciones que hace que el grupo se divida en subgrupos.

(64) EMERY, *op. cit.*, págs. 1 y 2.

— La estabilidad del grupo se mantiene con más facilidad cuando las capacidades exigidas a sus miembros son tales que todos pueden comprenderlas y aspirar a su adquisición. Mientras mayores sean las diferencias entre los miembros del grupo en cuanto a capacidad, más difícil es la comunicación y más difícil resulta que exista una cohesión alta.

— Mientras menores sean las diferencias en prestigio y *status* dentro del grupo es más probable que su estructura interna sea estable y que todos los miembros acepten un liderazgo interno. Desigualdades en responsabilidad y en autoridad dificultan las relaciones.

— Las tareas efectuadas por los miembros del grupo deben ser diferenciadas de acuerdo con las habilidades requeridas y con el equipo usado, y las tareas que requieren diferentes niveles de capacidad deben ser jerárquicamente estructuradas. La organización debe suministrar oportunidades para cambiar de *status* dentro del grupo, y las tareas que requieren capacidades comparables deben ser intercambiadas entre los miembros del grupo.

— Es importante, por último, que, cuando un individuo se encuentre insatisfecho en un grupo, pueda desplazarse a otro en el que se realicen tareas similares (65).

En 1967, Miller y Rice establecen las condiciones bajo las cuales los grupos de trabajo son más eficientes:

— El grupo debe estar comprometido en la realización de una tarea global.

— El grupo es capaz de regular sus propias actividades.

— El grupo es de un tamaño que permite la autorregulación y que suministra relaciones personales satisfactorias.

— El conjunto de capacidades requeridas no es tan grande como para exigir una alta diferenciación interna y como para que las diferencias de *status* no impidan la movilidad interna.

— El grupo no es único y los individuos insatisfechos pueden desplazarse a otros grupos (66).

Es necesario tener presente, por otra parte, que la optimización conjunta es un proceso, ya que tanto la componente social como la técnica están sometidas a cambio. Por tanto, es una estructura de relaciones de trabajo que se autorregula para adaptarse al cambio. Para Herbst, esta estructura de trabajo son los grupos semiautónomos (67), aunque en este

(65) RICE, *Productivity and social organizations: the Ahmedabad Experiment*, Tavistock Publications, 1958, págs. 36 a 39.

(66) MILLER y RICE, *op. cit.*, pág. 256.

(67) HERBST, «Socio-technical unit design», en *Reading in Organization Design*, ed. de Davis y Cherns; ciclostilado, págs. 521 y 522.

punto existe un cierto desacuerdo entre los miembros de la corriente sociotécnica, ya que Miller y Rice consideran que una alta tasa de cambio tecnológico no favorece la existencia de los grupos semiautónomos por romper la coincidencia entre lo formal y lo informal que con ellos se pretende (68).

4.4 *La estrategia de intervención*

La corriente sociotécnica ofrece también una estrategia de intervención que se basa en las siguientes premisas sobre la efectividad del cambio: el uso de experimentos operacionales, el clima organizativo y el compromiso de los miembros de la organización. Es necesario operar experimentalmente con un sistema sociotécnico que esté protegido y que permita aclarar las consecuencias y aplicabilidad de la intervención sobre el resto de la organización. El clima organizacional se presenta también como un importante determinante de la efectividad del cambio, y el compromiso de los miembros de la organización que se van a ver afectados por el cambio se considera necesario. A partir de estas premisas, la estrategia consiste en ocho estados secuenciales:

1. *Definición del sistema experimental.*—La definición del sistema experimental debe estar guiada por los siguientes aspectos: las componentes técnica y social deben estar claramente diferenciadas de otras unidades organizacionales; los *inputs* y los *outputs* deben estar claramente definidos y ser fácilmente mensurables; debe existir una alta probabilidad de éxito y de extensión de los resultados, a la vez que los miembros del sistema deben estar interesados en la experiencia.

2. *Sanción de la experiencia.*—Una vez que el sistema experimental ha sido elegido, es necesario que la experiencia sea sancionada por la dirección y por los trabajadores con el objetivo de suministrar protección y de lograr una alta implicación con la misma de todos los niveles de la organización.

3. *Formación de un grupo de acción.*—Lo cual consiste en identificar aquellos miembros de la organización que van a llevar a cabo las actividades experimentales.

4. *Análisis del sistema.*—El análisis del sistema consta de los siguientes pasos:

(68) MILLER y RICE, *op. cit.*, pág. 257.

— Se comienza por explorar los principales aspectos técnicos y sociales del sistema elegido.

— Se identifican seguidamente las operaciones de esta unidad, es decir, las transformaciones o cambios de estado de la materia prima o del producto.

— Se intenta a continuación descubrir las varianzas claves que se producen durante el proceso, así como sus interrelaciones. Por varianza se entiende toda desviación con relación a las normas o especificaciones. Por varianza clave se entiende toda la que afecte de manera sensible a la calidad de la producción, a los costos de explotación o a los costos sociales.

— Se establece a continuación una tabla de control de las varianzas con el objeto de determinar en qué medida las variables claves son controladas por el sistema social: obreros, supervisores de primera línea, cuadros superiores. Algunas de estas varianzas pueden ser importadas o exportadas. El examen de estos movimientos constituye una de las etapas más importantes y decisivas. Igualmente importante es el verificar en qué medida los roles que existen responden a las necesidades fundamentales de los miembros del sistema. Se analizan también las actividades auxiliares, las relaciones espaciotemporales, la flexibilidad en la delimitación de las tareas y el sistema de remuneración.

— Se establece una encuesta sobre la manera en que los trabajadores ven sus propios roles con especial referencia al grado en que satisfacen sus necesidades psicológicas.

— Se realiza un análisis de los sistemas «vecinos» comenzando con el sistema de mantenimiento.

— Se realiza un análisis de los sistemas suministradores y utilizadores, es decir, de los sistemas que suministran los *inputs* y absorben los *outputs* del sistema objeto de análisis.

— Tanto el sistema central como los sistemas vecinos deben ser considerados en el contexto del sistema de dirección general de la fábrica o de la empresa, principalmente, desde la óptica de los efectos de la política general y de los planes de desarrollo técnico y social.

— Los cambios pueden ser sugeridos en no importa qué momento del análisis; pero es solamente cuando las etapas anteriores han sido franqueadas cuando se deben formular las propuestas de revisión del sistema y comprender su incidencia sobre el conjunto (69).

No cabe duda de que el «análisis del sistema» constituye la pieza clave de la estrategia de cambio, y existe un acuerdo bastante generalizado entre

(69) TRIST, «Amélioration...», *op. cit.*, pág. 51.

todos los autores de la corriente sociotécnica en relación al mismo, existiendo tan sólo ligeras diferencias (70).

5. *Generar las hipótesis de rediseño.*—Lo que no es otra cosa que

-
- (70) Taylor, por ejemplo, establece el siguiente esquema de análisis:
- exploración
 - análisis técnico:
 - identificación de las operaciones de la unidad
 - identificación de las varianzas claves
 - tabla de control de las varianzas
 - análisis del sistema social:
 - red interna de roles
 - red de roles que cruzan los límites
 - análisis de los roles individuales
 - diseño sociotécnico

(TAYLOR, «The human side of work: the socio-technical approach to work system design», en *Personnel Review*, 1975, vol. 4, parte 3, págs. 19 a 22).

Davis divide el proceso en nueve pasos:

- exploración inicial
- identificación de las operaciones de la unidad
- identificación de las varianzas claves y sus interrelaciones
- análisis del sistema social
- percepción de los propios roles
- sistema de mantenimiento
- sistema de proveedores y utilizadores
- ambiente y desarrollo de la planta
- propuestas de cambio

(L. E. DAVIS, «Socio-technical systems sequence of analysis», en «Reading...», *op. cit.*, págs. 553 a 565).

Cummings y Srivasta proponen un modelo de análisis para las empresas de producción y otros para las empresas de servicios:

<i>Empresas de producción</i>	<i>Empresas de servicios</i>
— exploración inicial	— exploración inicial
— identificación de las operaciones de la unidad	— objetivos del sistema
— identificación de las varianzas claves del proceso	— análisis de los roles
— análisis del sistema social	— grupos de roles
— percepción por parte de los trabajadores de sus roles	— percepción por parte de los trabajadores de sus roles
— análisis ambiental	— análisis ambiental

(CUMMINGS y SRIVASTA, *Management of Work*, Kent State University Press, 1977, págs. 129 y 130).

obtener, a partir de los datos del análisis, alternativas de diseño con vistas a mejorar el sistema.

6. *Implementar y evaluar las hipótesis.*—Consiste en decidir sobre el rediseño más adecuado, realizar un programa de acción para llevarlo a cabo, realizar el programa y evaluar los resultados.

7. *Realizar la transición* a condiciones normales de trabajo reduciendo la protección experimental.

8. Extender la aproximación a otras unidades organizacionales (71).

A la hora de generar las hipótesis de rediseño, las preferencias de la corriente sociotécnica por crear grupos semiautónomos son claras, aunque no se preconice su implantación de manera universal. Bowey y Connolly consideran que la iniciativa de implantar grupos se torna más deseable en la medida que la cooperación produce mejores resultados que el trabajo individual; el conjunto de trabajo envuelto en un área de responsabilidad se presenta como significativo a los trabajadores implicados; cuando la tarea conjunta requiere una mezcla de diferentes habilidades y capacidades; cuando el sistema requiere con frecuencia ajustes en las actividades y en la coordinación; cuando la competitividad entre los individuos reduce la efectividad (72).

4.5 Valoración

La corriente sociotécnica y su propuesta de intervención en materia de diseño del trabajo ha sido objeto de críticas diversas. Silverman ha establecido cuatro críticas fundamentales. En primer lugar, para este autor, una cosa es decir que la tecnología, las necesidades del mercado y las necesidades de los miembros de la organización deben ser importantes para ésta y otra cosa bastante diferente es mantener que en la actualidad estos factores determinan la forma de la organización. En segundo lugar, otra limitación de la corriente sociotécnica es que nunca se está seguro si se argumenta que tales factores son la causa de la estructura organizacional o simplemente variables que exigen atención ante cualquier intento de cambiar la organización (73). Parte de esta confusión entre lo que «es» y lo que «debe ser» nace sin duda —señala Silverman— del doble rol de

(71) Véase también CUMMINGS y SRIVASTA, *op. cit.*, págs. 119 a 139.

(72) ANGELA BOWEY y R. CONNOLLY, «Application of the concept of working in groups», en *Management Decision*, vol. 13, núm. 3, págs. 186 y 187.

(73) D. SILVERMAN, *The Theory of Organizations*, Heinemann, Londres, 1970-1978, pág. 121.

muchos sociotécnicos como analistas y como consultores de organizaciones de negocios (74). En tercer lugar, la debilidad de la corriente sociotécnica parte de no discutir de forma adecuada las orientaciones de los miembros de la organización (75). Los individuos tienen diferentes orientaciones hacia el trabajo. Por último, el análisis de las orientaciones de los miembros de la organización requiere prestar atención a las experiencias organizacionales; sin embargo, la corriente sociotécnica analiza el ambiente en términos puramente económicos como una serie de exigencias sobre la estructura organizacional (76).

Las dos últimas críticas están relacionadas con la problemática de las diferencias individuales en conexión con el contenido del trabajo. Un conjunto de autores, entre los que destacan Lawrence y Turner (77), Hulin y Blood (78) y Hackman y Lawler (79), han demostrado que todos los individuos no tienen una respuesta afectiva y de conducta idéntica ante un trabajo diseñado para producir motivación intrínseca. Por otra parte, autores como Goldthorpe y colaboradores (80), pertenecientes, al igual que Silverman, a la aproximación de la «acción social» (81), han demostrado que la orientación instrumental (82), no expresiva, es también una forma legítima a través de la cual el trabajador concibe sus relaciones con la empresa. Además existen también pruebas irrefutables de que el trabajo en grupo puede tener consecuencias negativas sobre la efectividad en el trabajo (83) e incluso puede en ocasiones contribuir a perjudicar el bienestar de sus miembros (84). Frente a estas posibilidades incuestionables, la aproxima-

(74) SILVERMAN, *op. cit.*, pág. 121.

(75) SILVERMAN, *op. cit.*, pág. 122.

(76) *Ibidem.*

(77) TURNER y LAWRENCE, *Industrial Jobs and the Worker: a Investigation of Response to Task Attributes*, Harvard University Division Research Graduate School of Business Administration, 1965.

(78) HULIN y BLOOD, «Job enlargement, individual differences and worker responses», en *Psychological Bulletin*, 1968, vol. 69, núm. 1.

(79) HACKMAN y LAWLER, «Employee reactions to job characteristics», en *Journal of Applied Psychology*, 1971, vol. 55, núm. 3.

(80) GOLDTHORPE, LOCKWOOD, BECH HOFER, PLATT, *Classe operaia e società opulenta*, Franco Angeli Editore, ed. italiana, 1973.

(81) Véase G. GASPARI, *Tecnologia, ambiente e struttura*, Franco Angeli, 1976, págs. 199 a 225, en las que este autor realiza un análisis comparativo entre la aproximación de los sistemas sociales y la aproximación de la acción social.

(82) Orientación instrumental en la que el trabajo no es considerado como un fin en sí mismo, sino como un medio para logro de metas externas al mismo.

(83) Pensemos, por ejemplo, en toda la literatura existente acerca de cómo el grupo impone a sus miembros una norma limitativa del rendimiento. Véase, en este sentido, W. F. WHITE, *Estímulo económico y rendimiento laboral*, Ed. Rialp, 1961.

ción sociotécnica al diseño del trabajo no incorpora de forma explícita las diferencias individuales, acercándose al análisis del sistema social con una concepción del hombre próxima a las necesidades del «hombre social», propia de las relaciones humanas, y a las necesidades del «hombre que se autoactualiza», propia de los psicólogos universalistas (85). Algunos autores de esta corriente, como Trist, han señalado que estas necesidades no son sentidas por todos los trabajadores con la misma intensidad (86), sin que ello signifique una incorporación teórica a su modelo de las diferencias individuales. No obstante, autores como Cummings y Griggs no han encontrado diferencias significativas en la forma en que los grupos semiautónomos influyen sobre los individuos con alta y baja necesidad del crecimiento personal (87).

Por otra parte, esta crítica a la ausencia de consideración de las diferencias individuales debe ser matizada por varias razones. En primer lugar, la aproximación sociotécnica es, a la vez que una teoría sobre el diseño del trabajo, una herramienta conceptual que permite la incorporación en el análisis del sistema social de otras teorías que tengan en cuenta e incorporen de manera explícita las diferencias individuales. Desde esta perspectiva es posible analizar el sistema social a través de la teoría de las expectativas por ejemplo. En segundo lugar, es necesario tener presente que la corriente sociotécnica propone como técnica de intervención la constitución de grupos semiautónomos de trabajo dotados de una gran flexibilidad y, por tanto, capaces de absorber, al menos en cierta medida, las diferencias individuales en lo que se refiere a la fuerza en la necesidad de crecimiento o fuerza de las necesidades de alto orden o nivel. Por último, la corriente sociotécnica, contrariamente a otras aproximaciones, como, por ejemplo, la de Herzberg, no presenta a las necesidades de los individuos en el trabajo y en relación con el contenido del trabajo como el resultado científico de un análisis del hombre, sino que trata, a través de la reorganización del trabajo, de la introducción de un conjunto de valores nuevos, valores que son considerados como punto de partida de la negociación y eventualmente modificables en el curso de la intervención. A pesar de estas matizaciones que alivian la crítica mencionada, no puede soslayarse que no ha sido

(84) Para un completo análisis de las influencias del grupo sobre los individuos, véase HACKMAN, «Group influences on Individuals», en DUNNETTE (ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Rand McNally, Londres, 1976, págs. 1455 a 1525.

(85) Véase TOM LUPTON, «Best fit'in the Design of Organizations», en E. MILLER (ed.), *Task and Organizations*, John Wiley & Sons, 1976, pág. 129.

(86) TRIST, *op. cit.*, pág. 49.

(87) CUMMINGS y GRIGGS, *op. cit.*, pág. 99.

suficientemente investigada la reacción de los individuos con diferente fuerza en la necesidad de crecimiento y con diferentes necesidades de tener relaciones sociales significativas, considerando la mayoría de las veces tácitamente que todos los individuos responden positivamente (88).

La corriente sociotécnica no es demasiado explícita a la hora de especificar los atributos que son necesarios para la creación de grupos semiautónomos de trabajo efectivo, limitándose a señalar que es necesario crear grupos con autonomía y que realicen una tarea de conjunto. Esta falta de concreción hace difícil o imposible generar mecanismos de medida de los atributos que permitan realizar un diagnóstico del sistema de trabajo antes del cambio, evaluar los efectos del cambio y contrastar la adecuación conceptual de la teoría en sí misma. La teoría tampoco estudia la dinámica interna que acontece entre los miembros del grupo, no ofreciendo, por tanto, una guía de cómo los grupos deberían ser diseñados para aumentar las oportunidades de lograr la salud y efectividad interna del grupo.

Desde otra perspectiva, autores como Roy han visto en las reflexiones del Instituto Tavistock una corriente de pensamiento psicotécnico más que sociotécnico. Esto se debe a que en el estudio del sistema social se privilegian los aspectos psicosociológicos en detrimento de los puramente sociológicos, con lo que la aproximación se vuelve extraordinariamente vulnerable a una reutilización puramente managerial, con el riesgo permanente de inclinarse hacia una lógica de las relaciones humanas (89). Por otra parte, la superación del imperativo tecnológico, si bien supone un paso adelante, cabe el peligro de que sea instrumentalizado para hacer posible soluciones organizativas que dejen inalterada la tecnología y, por tanto, en ocasiones con ella, las características de fondo de la organización tradicional. Los grados de libertad que la tecnología deja a las alternativas organizativas se convierten de una realidad en una coartada del *management* para que no se acometan cambios tecnológicos indispensables para la existencia de modalidades de organización verdaderamente alternativas a las tradicionales (90).

(88) Véase, por ejemplo, TRIST, SUSMAN y BROWN, «An experiment in autonomous working in an American Underground Coal Mine», en *Human Relations*, 1977, vol. 30, núm. 3, págs. 201-236.

(89) O. DU ROY, «Tendances actuelles en matière d'amélioration des conditions de travail», en *Tendances nouvelles en organisation du travail*, op. cit., pág. 20.

(90) CHIAROMONTE, *Sindacato, ristrutturazione, organizzazione del lavoro*, Edizione Sindacale Italiana, 1978, pág. 104.

5. LOS GRUPOS SEMIAUTONOMOS COMO INTERVENCION ESTRUCTURAL
DE LA CORRIENTE DE PENSAMIENTO SOBRE DISEÑO
BASADA EN LA TEORIA DE LAS EXPECTATIVAS

Esta tendencia en materia de diseño del trabajo nace a finales de la década de los sesenta (91) y culmina su desarrollo y adquiere un gran predicamento durante la década de los setenta (92). Sin embargo, su preocupación prioritaria se centra en el enriquecimiento de los puestos de trabajo, y solamente a partir de 1977 (93), y sobre todo a partir de 1978 (94), teoriza sobre la formación de grupos autodirigidos de trabajo. Ya indicábamos con anterioridad que sólo recientemente esta tendencia había roto con el patrimonio casi exclusivo que la corriente sociotécnica tenía sobre esta técnica de intervención, aunque las preferencias de la primera sobre la misma no son tan marcadas como las de la segunda: «Cuando el diseño del trabajo individual y en grupo son ambos viables, se opta por este último solamente cuando ofrece posibilidades sustancialmente más atractivas que el mejor diseño individual posible» (95). Para esta nueva tendencia, la intervención basada en el grupo resulta necesaria cuando:

(91) Una de las primeras incursiones de la teoría de las expectativas en el campo de la motivación en el trabajo es la realizada por Georgopoulos, Mahoney y Jones en 1975 desarrollando el enfoque del «camino-meta» a la productividad («Enfoque del camino-meta a la productividad»; en *Motivación y Alta Dirección*, eds. Vroom y Deci. Trillas). Vroom, por su parte, ofrecería en 1964 una formulación más sistemática conceptualizando un modelo de motivación en el trabajo basado en esta teoría e incorporando al mismo de manera explícita las recompensas intrínsecas (*Work and Motivation*, John Wiley & Sons, 1964). Lawler, por su parte, hace en 1969 una aplicación directa de la teoría al campo del diseño del trabajo («Diseño del trabajo y motivación del empleado», en *Motivación y Alta Dirección*, *op. cit.*).

(92) HACKMAN y LAWLER, *op. cit.*; HACKMAN y OLDHAM, «Development of the Job Diagnostic Survey», en *Journal of Applied Psychology*, 1975, vol. 60, núm. 2; HACKMAN y OLDHAM, «Motivation through the design of work: test of a theory», en *Organizational Behavior and Human Performance*, 1976, vol. 16, núm. 2; HACKMAN, OLDHAM, JANSON y PURDY, «A new strategy for job enrichment», en *California Management Review*, 1975, vol. 17, núm. 4; entre otros.

(93) HACKMAN, «The Designing Work for Individuals and Groups», en *Perspectives on Behavior in Organizations*, ed. de HACKMAN, LAWLER y PORTER, McGraw-Hill, 1977, págs. 242 a 257.

(94) HACKMAN, «The design of Self-Managing Work Groups», en *Managerial Control and Organizational Democracy*, ed. de KING, STREUFERT y FRIEDLER, John Wiley & Sons, 1978, págs. 61 a 89.

(95) HACKMAN y OLDHAM, *Work Redesign*, Addison-Wesley Publishing Company, 1980, pág. 223.

— El producto, el servicio o la tecnología son tales que un trabajo individual significativo no es una opción realista.

— Cuando la tecnología o los lugares físicos de trabajo son tales que exigen una alta interdependencia entre trabajadores.

— Cuando los individuos tienen fuertes necesidades sociales.

— Cuando el potencial motivador de los puestos va a ser considerablemente más alto si el trabajo se ordena como una tarea de grupo más que como tareas individuales (96).

Por el contrario, hay que acudir al rediseño individual del puesto cuando:

— Los individuos tienen una alta necesidad personal de crecimiento y desarrollo, pero una débil necesidad de relaciones sociales significativas.

— Existen perspectivas de niveles de conflictos disfuncionales dentro del grupo.

— No existe una natural interdependencia entre los miembros que forman parte del grupo.

— La capacidad y conocimientos en materia de ciencias de la conducta por parte de los que van a diseñar el trabajo es baja o la competencia managerial para la supervisión también lo es (97).

5.1 *Un modelo de efectividad de los grupos de trabajo*

Esta tendencia soluciona en buena medida parte de las críticas de contenido más pragmático que se le han realizado con anterioridad a la corriente sociotécnica. Su esquema conceptual que vamos a intentar sintetizar consta de tres partes diferenciadas: un modelo de efectividad de los grupos de trabajo, la viabilidad del diseño del trabajo para grupos y el soporte y la dirección de los grupos de trabajo.

Se considera que un grupo de trabajo es efectivo cuando:

— El *output* productivo del grupo alcanza o excede los estándares organizacionales en cantidad y calidad.

— La experiencia de grupo sirve más para satisfacer que para frustrar las necesidades personales de sus miembros.

— El proceso social por el que se lleva a cabo el trabajo mantiene o aumenta la capacidad de los miembros del grupo para trabajar juntos.

Por otra parte, la construcción de un modelo de especificación de las

(96) HACKMAN y OLDHAM, *op. cit.*, pág. 223; HACKMAN (1977), *op. cit.*, pág. 254.

(97) HACKMAN, *op. cit.* (1978), págs. 85 y 86.

exigencias de los grupos para que sean efectivos conduce a establecer tres criterios intermedios de efectividad:

— El nivel de esfuerzo desplegado por los miembros del grupo para la realización del trabajo.

— La cantidad de conocimientos y habilidades aplicados por los miembros del grupo para la realización del trabajo.

— La conveniencia de la estrategia de ejecución usada por el grupo para la realización del trabajo.

Existen tres criterios o tres factores de diseño de un grupo que afectan de manera importante a los tres criterios intermedios de efectividad anteriores:

a) *El diseño de la tarea del grupo.*—El diseño de la tarea del grupo afecta directamente al nivel de esfuerzo que los miembros del grupo despliegan en su trabajo. La tarea del grupo debe ser diseñada de la siguiente forma para que aumenten las oportunidades de que los miembros del grupo desplieguen un alto nivel de esfuerzo.

Por una parte, la tarea del grupo debe tener los mismos atributos que esta tendencia en materia de diseño sugiere para el trabajo individual (98):

— Variedad de capacidad: la tarea del grupo exige el uso de capacidades diferentes para el éxito de la realización.

— Identidad de la tarea: la tarea del grupo debe constituir un conjunto significativo.

— Significación de la tarea: los resultados de la tarea del grupo los diferencia de otras personas de dentro y de fuera de la organización.

— Autonomía: la tarea del grupo permite una libertad sustancial a sus miembros sobre cómo llevar a cabo el trabajo.

— *Feedback*: el grupo, como conjunto, recibe información preferentemente del trabajo en sí mismo sobre su rendimiento.

Cuando la tarea del grupo es alta en este conjunto de atributos, se dan las condiciones objetivas para que aumente la «instrumentalidad», es decir, que aumente la probabilidad subjetiva de que de un buen nivel de ejecución se deriven recompensas intrínsecas. Según la teoría de las expectativas, la instrumentalidad combina multiplicativamente con la «expectativa» y la «valencia» para determinar el nivel de esfuerzo desplegado por el individuo (99).

(98) Para ver las definiciones y explicación de estas características, HACKMAN y LAWLER, *op. cit.*, pág. 264; HACKMAN y OLDHAM (1980), *op. cit.*, págs. 78 a 80; HACKMAN y colaboradores (1975), *op. cit.*, pág. 59.

(99) Véase LAWLER III, *Pay and Organizational Effectiveness: a psychological view*, McGraw-Hill, 1971, págs. 106 a 111.

Por otra parte, a las dimensiones anteriores es necesario añadir:

— La interdependencia requerida por la tarea: grado en que la tarea en sí misma requiere que las personas estén en interdependencia para la realización del trabajo.

— Las oportunidades de interacción social: grado en que la tarea está estructurada de forma que los miembros del grupo estén socialmente próximos y que existan las condiciones que facilitan la comunicación entre los miembros acerca de cómo realizar el trabajo.

b) *La composición del grupo.*—La composición del grupo afecta directamente a la cantidad de conocimientos y capacidades que se aplican en el trabajo. Cuatro aspectos de la composición del grupo tienen particular relevancia sobre la cantidad de conocimientos y habilidades.

— El grupo debe incluir a personas que tengan un alto nivel de experiencia relevante a la tarea.

— El grupo debe ser lo bastante grande para la realización del trabajo, pero no demasiado grande.

— Los miembros del grupo deben poseer al menos un moderado nivel de capacidad en el campo de las relaciones interpersonales, además de las capacidades relevantes para la realización del trabajo.

— El grupo debe estar compuesto, haciendo un balance adecuado entre la homogeneidad y la heterogeneidad de sus miembros en lo referente a las capacidades.

c) *Las normas del grupo.*—Las normas del grupo respecto al proceso de ejecución afectan a las estrategias de ejecución utilizadas por el mismo.

RASGOS DE DISEÑO	CRITERIOS INTERMEDIOS DE EFECTIVIDAD	CRITERIOS FINALES DE EFECTIVIDAD DEL GRUPO DE TRABAJO
Diseño de la tarea del grupo	→ Nivel de esfuerzo desplegado por el grupo de trabajo.	El <i>output</i> del grupo alcanza o excede los estándares organizacionales en cantidad y calidad.
Composición del grupo	→ Cantidad de conocimientos y capacidades aplicadas a la realización del trabajo.	Las necesidades de los miembros del grupo se satisfacen más que se frustran con la experiencia en el grupo.
Normas del grupo sobre el proceso de ejecución	→ Estrategias de ejecución usadas por el grupo adecuada a la tarea.	La capacidad de los miembros para trabajar juntos se mantiene o aumenta con la experiencia de trabajo en grupo.

Las estrategias de ejecución hacen referencia a las elecciones que los miembros del grupo hacen acerca de cómo ejecutarán la tarea. Así, por ejemplo, un grupo puede decidir centrarse sobre la cantidad en detrimento de la calidad, o viceversa. Estas elecciones estratégicas son importantes determinantes de los niveles de ejecución, y lo adecuado de una estrategia específica depende de las exigencias de la tarea (100).

5.2 La viabilidad del diseño del trabajo para grupos

Establecer la viabilidad del trabajo diseñado para grupos exige responder a los siguientes interrogantes:

— ¿Se adecuan los grupos semiautónomos a las personas y al contexto? Las variables claves en lo referente a las personas es el grado en que éstas necesitan satisfacer necesidades de alto orden y el grado en que tienen necesidad de unas relaciones sociales significativas. Una alta necesidad en ambos factores es necesario para el éxito de los grupos e indica que los individuos tienen una valencia (101) alta hacia las recompensas intrínsecas y hacia las recompensas que se derivan de un trabajo en interacción. En relación al contexto, el clima y el estilo de dirección son de suma importancia, ya que, cuando no están en sintonía con el trabajo en grupo, sus potenciales beneficios se reducirán marcadamente.

— ¿En qué medida son aceptables por el sistema organizativo los cambios necesitados? Cuando las circunstancias organizacionales permiten la formación de los grupos semiautónomos, el problema que se plantea es si éstos pueden ser diseñados como unidades de ejecución. Para contestar a este interrogante es necesario determinar, primero, qué rasgos de diseño son más críticos para la efectividad del grupo y, en segundo lugar, valorar si estos rasgos de diseño pueden ser introducidos en el diseño del grupo. La naturaleza de la tecnología tiene una influencia decisiva en la determinación de los rasgos de diseño que son más críticos para la efectividad del grupo. Existen ocasiones que es el esfuerzo por lo que es necesario prestar atención al diseño de la tarea del grupo. En otras ocasiones, la tecnología informa que lo más importante son los conocimientos y habilidades, con lo que habrá que prestar mayor atención a la composición del grupo. Por último, pueden ser las estrategias de ejecución por lo que es necesario prestar atención a las normas del grupo en el proceso de ejecución. Por

(100) HACKMAN, *op. cit.* (1978), pág. 75.

(101) La valencia es definida por Vroom como la orientación afectiva hacia un resultado particular (VROOM, *op. cit.*, pág. 15).

otra parte, es necesario tener presente que pueden surgir dificultades a que estos rasgos sean introducidos en el diseño del grupo. Estas dificultades nacen fundamentalmente de la tecnología, del sistema de personal y del sistema de control. El sistema tecnológico puede dificultar que la tarea del grupo se diseñe con los atributos anteriormente fijados. El sistema de personal puede condicionar la composición del grupo. El sistema de control, por último, puede restringir las normas sobre el proceso de ejecución.

5.3 *El soporte y la dirección de los grupos de trabajo*

Por último, es necesario que la dirección cree un contexto organizativo que sirva de apoyo a los grupos semiautónomos. Estos factores de contexto son fundamentalmente las recompensas y los objetivos de ejecución, que influyen sobre el nivel de esfuerzo; la formación y la consulta técnica, que influye sobre los conocimientos y las capacidades, y la claridad de las exigencias de la tarea, que influye sobre la conveniencia de las estrategias de ejecución. Es también necesario fortalecer la salud de los procesos interpersonales. La coordinación de esfuerzos y el favorecer el compromiso actúa sobre el nivel de esfuerzos; compartir los conocimientos actúa sobre la cantidad de conocimientos y capacidades aplicados al trabajo; implementar e inventar estrategias de ejecución actúa sobre el tercer criterio intermedio de efectividad.

Las complicaciones más importantes que la existencia de grupos semiautónomos crea a la dirección son problemas de nuevas prácticas de reclutamiento, selección, formación, evaluación y sistema de recompensas para supervisores y desarrollo de planes para utilizar las capacidades liberadas de estos últimos (102).

6. ANALISIS FUNCIONAL DE LOS GRUPOS SEMIAUTONOMOS

El método funcionalista consiste esencialmente en investigar y analizar las funciones cumplidas por una institución o práctica social, en este caso la formación de grupos semiautónomos. Para ello es necesario hablar de «unidades o estructuras de referencia» (103), es decir, las unidades a las que sirven las eventuales funciones. A este respecto nos parece útil distin-

(102) HACKMAN y OLDHAM (1980), *op. cit.*, págs. 161 a 216.

(103) R. K. MERTON, *Éléments de méthode sociologique*, Plon, París, 1953, página 119.

guir tres: la empresa, los trabajadores y el sindicato, entendiendo el sindicato no como mero conjunto de trabajadores, sino como organización con unos fines operativos (104). Por otra parte, no nos limitaremos a señalar las contribuciones positivas de la formación de los grupos semiautónomos para la empresa o para el sindicato, sino que, al lado de las funciones o consecuencias observadas que facilitan su funcionamiento, hablaremos de las disfunciones (105) que lo dificultan.

6.1 *Las funciones de la formación de grupos semiautónomos para la unidad de referencia empresario*

En el plano psicosociológico la formación de los grupos semiautónomos trata de generar ciertas conductas entre el personal de la empresa y desde esta perspectiva se le atribuye una función fundamental, que es la de motivar a los trabajadores, la de incitarles a aumentar el nivel de ejecución entendido como cantidad y calidad. Ya hemos señalado de forma sucinta cómo la teoría de las expectativas explica este mecanismo motivacional: incrementa la instrumentalidad o probabilidad subjetiva de que una buena ejecución conduce a recompensas del tipo de «autorrealización» y de relaciones sociales significativas. En la medida que el trabajo del grupo sea diseñado para aumentar el logro y la autorrealización, cabe esperar que los individuos estarán intrínsecamente motivados para desplegar el esfuerzo. No obstante, para tener la certeza de que esta función no se convierta en disfunción es necesario que los individuos tengan una valencia alta hacia este tipo de recompensas, es decir, que los individuos tengan necesidades de alto orden y de unas relaciones sociales significativas.

Desde otra perspectiva, sobre la que los teóricos del diseño del trabajo ponen menos énfasis, cabe señalar que la formación de grupos semiautónomos de trabajo puede erigirse en una respuesta estructural altamente eficiente ante determinadas características ambientales y tecnológicas. Susman ha demostrado que cuando existe cooperación tecnológica entre los miembros del grupo de trabajo y no existe certeza sobre la llegada de la señal de ingreso y/o las actividades de transformación (incerteza que nace del

(104) En este sentido, la distinción entre fines oficiales y fines operativos introducida por PERROW («The Analysis of Goals in Complex Organizations», en *American Sociological Review*, 26, 6 diciembre 1961) es un instrumento importante para la comprensión y la valoración de la estrategia y de política de las organizaciones sindicales.

(105) MERTON, *op. cit.*, págs. 102 y 103.

ambiente externo o de la tecnología y que no ha podido ser absorbida por las unidades organizacionales que tienen la misión expresa de hacerlo), las actividades de regulación del grupo exigen un rápido y constante intercambio de información entre sus miembros y, por tanto, las decisiones sobre estas actividades del grupo pueden solamente, a costa de una pérdida de eficiencia, ser externas al mismo grupo. La coordinación se realiza por ajuste mutuo, ya que sería ineficiente que el constante intercambio de informaciones necesario entre los miembros del grupo se produjera a través de un centro de decisión fijo y externo al mismo (106). Esta importante función ha sido puesta de manifiesto por diversos autores; así, por ejemplo, Butera ha señalado que el grupo semiautónomo constituye una estructura compleja, ya que contiene normalmente en su interior un alto grado de división del trabajo, capaz de autocoordinar e integrar los recursos propios, sobre todo los humanos, y que tiene una alta capacidad de adaptación y una alta capacidad de respuesta a la varianza externa (107). Savall señala: «Cada operador debe poder efectuar, en el entorno inmediato —tareas conexas (polivalencia marginal)— de su trabajo principal habitual todas las operaciones asumidas por el grupo. Ello entraña una agilidad en la organización cotidiana y en la planificación del trabajo, aumenta las posibilidades de adaptación del grupo a las variaciones que provienen del exterior, da al grupo mayor autonomía frente a sus propios miembros, especialmente en caso de ausencia» (108). Bowey y Connolly consideran que cuando las exigencias del trabajo no son estáticas, sino que cambian con frecuencia la formalización de las interrelaciones de trabajo entre los individuos, genera inflexibilidad e ineficiencia. El grupo, usando iniciativas humanas más que procedimientos formales, organiza el trabajo de manera no solamente más efectiva, sino también más satisfactoria. La flexibilidad y la autoorganización de los grupos facilita la adaptación al cambio (109).

6.2 *Las disfunciones para la unidad de referencia empresario*

Ya hemos señalado las disfunciones que potencialmente se pueden producir para la unidad de referencia empresario en caso de que los grupos

(106) G. SUSMAN, «Technological prerequisites for delegation of decision making to work groups», en *The Quality of Working Life*, vol 1, eds. de DAVIS & CHERNS, The Free Press, 1975, págs. 242 a 255.

(107) F. BUTERA, *La divisione del lavoro in fabbrica*, Marsilio, 1977, pág. 126.

(108) SAVALL, *Por un trabajo más humano*, Tecnibán, 1977, pág. 94.

(109) A. BOWEY y R. CONNOLLY, *op. cit.*, pág. 186.

semiautónomos de trabajo se introduzcan con unos trabajadores que no tengan necesidades de alto orden y de relaciones sociales significativas. En estas condiciones, la introducción de los grupos se convierte en una peligrosa aventura empresarial que puede terminar en conflicto, altas tasas de turnover, absentismo y baja productividad. Entre otras disfunciones se encuentran los costes a veces elevados de implantación (110), mayor remuneración y calificación profesional en función de la mayor polivalencia obrera (111), modificación de las prácticas de personal (112), ya que todas (reclutamiento, selección, formación...) parten del análisis y definición del trabajo. Con relación a otras técnicas de intervención existen diversas investigaciones que demuestran los problemas que las experiencias limitadas tienen sobre otras partes de la organización, problemas que generan la necesidad o de una rápida expansión de la experiencia o de su desaparición (113), y esta disfunción ha demostrado Aquilano que es extensible a los grupos semiautónomos. Este autor muestra cómo la implantación de grupos genera la necesidad de su propia expansión y narra un caso en el que, a pesar de las enormes ventajas que genera, la falta de ampliación de la experiencia implica un conjunto de conflicto que acaban con ella (114).

Por otra parte, es necesario tener presente que cuando la formación de los grupos semiautónomos no responde a la incertidumbre que nace del ambiente externo o de la tecnología, suponen una autogeneración organizativa de incertidumbre (115), y como ha señalado Thompson, las organi-

(110) Sobre los beneficios y costes de las técnicas de intervención, incluyendo los costes de implantación, véase ALBERT FOLLETT, *An exploratory study of the benefits and costs of job enrichment*, The Pennsylvania State University, Ph. D., 1977, Business Administration, Xerox University Microfilms.

(111) PARKER y TAUSKY, «The mythology of job enrichment: self-actualization revisited», en *Personnel*, vol. 52, 1975, págs. 16 a 21, sobre todo CHAMPAGNE y TAUSKY, «When job enrichment doesn't pay», en *Personnel*, vol. 55, núm. 1, 1978, págs. 39 y 40. LOCKE, SIROTA y WOLFSON, «An experimental case study of the success and failures of job enrichment in a government agency», en *Journal of Applied Psychology*, vol. 61, 1976, págs. 701 a 711.

(112) TRACY PETERSON, *Systematic Management of Human Resources*, Addison Wesley, 1979, pág. 96.

(113) STRAUSS, «Dinámica de grupos y relaciones entre grupos», en W. F. WHITE, *Estímulo económico y rendimiento laboral*, cit., págs. 119 a 126. ALDERFER, «The organizational syndrome», en *Administrative Science Quarterly*, vol. 12, 1967, páginas 440-460.

(114) AQUILANO, «Multiskilled work teams: productivity benefits», en *California Management Review*, vol. XIX, núm. 4, verano 1977, pág. 21.

(115) SLOCUM y SIMS, «A typology for integrating technology, organization, and job design», en *Human Relations*, vol. 33, núm. 3, 1980, pág. 205.

zaciones bajo condiciones de racionalidad se estructuran de manera que su núcleo tecnológico queda aislado de la incerteza (116).

Saussois también ha señalado que junto al carácter experimental de la mayoría de los grupos semiautónomos, se plantea también el problema de que a veces decisiones tomadas a nivel de grupo entran en contradicción con los objetivos perseguidos en toda o parte de la organización. Acciones correctivas eficaces a nivel de grupo pueden ser incoherentes a nivel de empresa. Los grupos no pueden percibir las variaciones del ambiente en su totalidad, y esto implica un límite objetivo a la autonomía de los grupos cuando los circuitos de decisión no han sido alterados ni pensados para esta contingencia (117).

6.3 *Las funciones para la unidad de referencia sindicato*

La reivindicación de introducción de los grupos semiautónomos cumple una importante función de contestación y control del poder patronal. Esta función ha quedado reflejada en realidades sindicales como la italiana y en menor medida la francesa. En Italia la reivindicación acerca de una nueva forma de trabajar se realiza en un contexto en el que se le retira a la evolución tecnológica y organizativa la patente de racionalidad, inevitabilidad e incluso progresividad que se le había otorgado (118). Se pone en evidencia la íntima relación existente entre la organización del trabajo clásica y la naturaleza capitalista de esta forma de producir. Se toma conciencia de la subjetividad de la elección tecnológica y de la posibilidad de imponer con la lucha una alternativa distinta. El sindicato en Italia trata punto por punto los contenidos y las técnicas de modificación del trabajo con el objetivo evidente de constituirse en parte determinante de cualquier iniciativa de cambio. Se trata de una línea que pretende promover un proceso de transformación de la organización del trabajo a través de conquistas graduales en la contratación. Se trata de participar en primera persona en el cambio de la organización mediante la contratación (119). El carácter descentralizado de la negociación colectiva en Italia hace que el control sin-

(116) J. THOMPSON, *Organizations in Action*, McGraw-Hill, 1967, pág. 20.

(117) J. M. SAUSSOIS, *Les réalisations actuelles en matière...*, op. cit., pág. 754.

(118) Véase BIANCHI, P. MERLI-BRANDINI, *Scienza, tecnologia e organizzazione del lavoro*, Fanco Angely Editore, 1974, pág. 139. «La tutela del trabajador es realizada siempre en el cuadro de un escenario tecnológico que era considerado como un dato.»

(119) Véase MARTINO ANCONA, *Taylor e il taylorismo*, Elia, 1974, págs. 228-231.

dical sobre la organización del trabajo se fortalezca merced a la reestructuración del trabajo como objeto de negociación. Por otra parte, en la búsqueda de una organización del trabajo alternativa los grupos juegan un importante papel como instrumentos de contrapoder a partir de la propia estructura de la organización del trabajo, utilizadas como puntos de apoyo para nuevas reivindicaciones de transformación (120).

En Francia, la CFDT considera que las nuevas formas de organización del trabajo son el fruto de la contradicción entre las necesidades de ganancias del capital y la necesidad de mantener determinadas estructuras de poder en el seno de la empresa y el sindicato debe y puede profundizar en esta contradicción (121). Gorz expresa con claridad esta posible función que el establecimiento de grupos semiautónomos de trabajo puede tener para el sindicato: «... Las nuevas formas no despóticas de organización del trabajo dependen, como toda reforma, de la relación de fuerzas que ha presidido su implantación. Si se crean en frío bajo iniciativa empresarial para prevenir y desarmar una resistencia obrera difusa y atomizada, puede ser rentable para la empresa y consolidar su hegemonía al menos temporalmente. Si, en cambio, se exigen e imponen en caliente nuevas formas de organización del trabajo, por una acción organizada de los trabajadores, el empresario las ve como un poder obrero irreconciliable con la autoridad patronal...» (122).

6.4 *Las disfunciones para la unidad de referencia sindicato*

Las principales disfunciones para la unidad de referencia sindicato provienen de que ponen en cuestión los mecanismos prácticos e ideológicos de su acción. Estas disfunciones quedan bien reflejadas en los análisis realizados por la AFL-CIO en Estados Unidos y por la CGT en Francia. El primero, con una tradición fuertemente conflictual, que nace de la lucha, con frecuencia bastante dura, con el empresario, se muestra más seguro en el cuadro de una «negociación distributiva», en la que una parte gana a costa de la otra, que en el cuadro de una «negociación integradora», en la que

(120) Sobre las diversas propuestas de una organización del trabajo alternativa véase REGINI y REYNERI, *Lotte operaie e organizzazione del lavoro*, Marsilio, páginas 148 a 156.

(121) ROSANVALLON, «Capitalisme et conditions de travail», en *CFDT Aujourd'hui*, núm. 2, 1973, pág. 76.

(122) GORZ y otros, *Critique de la division du travail*, Seuil, 1973, págs. 100 y 101.

se encuadraría una negociación sobre esta materia (123). Teme que estas nuevas experiencias se conviertan en un paliativo de las demandas salariales y que estas nuevas formas de organización pongan en cuestión las normas de antigüedad a través de las cuales el sindicalismo americano ejerce un fuerte control sobre la organización del trabajo (124). Como afirma Piore, las normas de antigüedad imponen una concepción de las tareas de tipo fragmentario para que el ascenso automático por razones de antigüedad no ponga en cuestión la eficacia (125).

La CGT, por su parte, ve en las nuevas formas de organización del trabajo «... una campaña de demagogia patronal tendente a integrar a los trabajadores en la lógica de la empresa y del beneficio» (126).

Por otra parte, el movimiento sindical ha visto con frecuencia en estas nuevas experiencias una forma de profundizar y de generar un doble mercado de mano de obra que produzca una creciente división entre los trabajadores (127). Weil ha constatado en las experiencias de cambio en el diseño del trabajo en la industria del automóvil europeo que las nuevas modalidades de diseño, cuando se implantan, no abarcan más que a un número limitado de trabajadores, únicos capaces de asumir la realización de tareas más complejas. Se observa igualmente cómo el personal de cierta edad y el que proviene de regiones o de países subdesarrollados se muestran poco dispuestos, y sobre todo poco aptos, para la realización de tareas que no sean simples (128). La existencia de una mano de obra profesionalmente fuerte y otra más débil, de más edad, de trabajadores poco escolarizados que reaccionan con ansiedad ante las nuevas exigencias de capacidad, puede invitar a trasladar hacia esta mano de obra las actividades más parcelarias y que exigen menos nivel de calificación (129). Desde esta

(123) Véase BLUESTONE, «Creating a new world of work, en *International Labour Review*, vol. 115, núm. 1, pág. 10.

(124) G. DELLA ROCCA, «Contrattazione e qualità della vita di lavoro negli Stati Uniti», en *Rassegna Sindicale Quaderni*, 64-65, 1977, págs. 250 y 251.

(125) M. PIORE, *Job monotony, Employment Security and Upward Mobility in the Labor Market Structure*, en DAVIS y CHERNS (eds.), pág. 354 y 355.

(126) Dossier préparé par RUFFIER, «Tendences nouvelles en organisation du travail», en *Economie et Humanisme*, núm. 227, 1976, pág. 50. «Anayses et positions de la CGT». Extraits de textes.

(127) Al sindicato, especialmente en países como Italia, se le presenta con agudeza el problema de los trabajadores marginales. En este sentido, TRENTIN señalaba en 1977 que «el movimiento sindical italiano tiene en la actualidad el problema de la organización unitaria del trabajo a domicilio y de la organización unitaria de los desocupados» (*Da sfruttati a produttori*, De Donato, 1977, pág. LXX).

(128) WEIL, *Formes nouvelles...*, cit, págs. 20 y 22.

(129) BUTERA, *La divisione...*, cit., pág. 95.

perspectiva, la inadaptación de una importante franja de fuerza de trabajo hacia estas nuevas formas de organización del trabajo puede profundizar en la existencia de un doble mercado de mano de obra. De tal suerte que los nuevos modelos de diseño se ensayen en empresas dinámicas, con una mano de obra instruida que permite un uso flexible de sí misma, mientras que los trabajos más desagradables se confían a establecimientos cuya mano de obra de más edad y de menos instrucción se conforma y admite menos autonomía (130). Desde esta óptica, lo que se ha dado en llamar humanización del trabajo tendría un campo de aplicación limitado a una fracción reducida de mano de obra, mientras que el resto soportaría condiciones de trabajo aún más difíciles. En la actualidad son conocidos los casos de empresas monopolistas que recurren a ceder el trabajo más competitivo en precios y repetitivo a las pequeñas empresas, así como a la utilización de contratas en aquellas actividades de este tipo que le sea posible (131). En este sentido, Pichierri considera que el hecho de no estudiar de una manera integrada el sistema empresarial y el sistema social pueden llevar tanto al científico social como al sindicalista a ignorar que la superación del modelo taylorista en ciertas empresas puede acompañarse de una ulterior difusión del mismo en otras áreas o sectores, o en una verdadera forma de regresión paleocapitalista, como es el trabajo a domicilio, todo ello con el resultado de convertir a una fracción de la clase obrera en una «aristocracia» más que en una «vanguardia» (132).

Junto a la formación de este doble mercado de trabajo que dificulta los movimientos reivindicativos unitarios, la constitución de grupos semiautónomos puede dificultar la acción sindical por la potencial atomización de intereses que conlleva y dificultar la acción de los responsables sindicales e incluso limitar la eficacia de las acciones colectivas de los trabajadores (la huelga de un grupo autónomo es mucho menos dañina para el empresario que las huelgas articuladas o las huelgas trombosis en una cadena de montaje). Los grupos pueden exigir del sindicato la modificación de las estructuras de base y plantear el peligro de una representación obrera basada de manera exclusiva en los intereses particulares y egoístas de los grupos (133).

(130) TCHOBANIAN, «Los sindicatos y la humanización del trabajo», en *Revista Internacional del trabajo*, vol. 91, núm. 3, marzo 1975, pág. 231.

(131) VARIOS, *Scienza e organizzazione del lavoro*, II, Editori Riuniti, 1973, páginas 220 y 221.

(132) PICHIERRI, «Diffusione e crisi dell'organizzazione tayloristica del lavoro nell'industria europea», en *Quaderni di Sociologia*, núms. 2-3, 1976, págs. 184-185.

(133) TCHOBANIAN, *op. cit.*, págs. 230 a 233.

6.5 *Las funciones y disfunciones para los trabajadores*

Para los trabajadores, la formación de los grupos semiautónomos está dotada también de una fuerte ambivalencia. El grupo semiautónomo puede satisfacer necesidades de alto orden de la fuerza de trabajo y puede ser una forma de revalorizar la autonomía y la gestión obrera sobre su propio trabajo; sin embargo, a la vez puede significar una forma de delegar en el grupo un control idéntico sobre el individuo al que antes ejercía la jerarquía, haciendo aceptar al grupo a través de la responsabilidad sobre el resultado final estándar y parámetros propios de la dirección de la empresa. Los grupos semiautónomos pueden poner en peligro las posibilidades de una carrera obrera evolutiva en el seno de la empresa al perjudicar notablemente al rol de supervisión y mantenimiento y puede generar una reducción de la mano de obra indirecta (134). Para Coriat, la autonomía se convierte en un instrumento de autodisciplina. Los tiempos globales no son asignados a los individuos, sino al grupo, que ejerce una función de regulación de las diferencias de ejecución entre las personas que lo componen (135). Puede tratarse de una forma de descargar en el grupo los problemas de absentismo y de ganar de esta forma en previsibilidad empresarial. Los grupos pueden dar origen a un espíritu de competencia entre los trabajadores y entre los distintos grupos y puede tener consecuencias peligrosas sobre el nivel de empleo. Banks ha insistido en que los grupos de trabajo, bajo ciertas circunstancias, producen fricciones entre los trabajadores, generando división y competición entre ellos. El grupo soporta el absentismo y la delegación de responsabilidad por parte de la jerarquía, lo que puede generar un aumento de la carga de trabajo (136). Para Butera, las ventajas más evidentes para los trabajadores son las de una mayor discrecionalidad, variedad, un estrecho contacto interpersonal, unas relaciones personales menos autoritarias y una mayor libertad ante los controles (137).

(134) BUTERA, *op. cit.*, págs. 125 y 126.

(135) CORIAT, «Recomposition de la ligne de montage et son enjeu: une nouvelle 'économie' du control et du temps», en *Sociologie du Travail*, núm. 1, 1979, pág. 29.

(136) T. BANKS, «Autonomous work group», en *Industrial Society*, julio-agosto 1974, pág. 12.

(137) BUTERA, *op. cit.*, págs. 84 y 85.

7. EL FUTURO DE LOS GRUPOS SEMIAUTONOMOS: VALORACION FINAL

La actual crisis económica pensamos que juega un papel contradictorio en la dialéctica superación-conservación del modelo taylorista de diseño del trabajo. Juega un papel conservador, a nuestro juicio, en lo referente a la presión de las fuerzas de contenido inmediatamente social. Una situación del mercado de trabajo desfavorable a la demanda, la mayor relevancia de la satisfacción de necesidades de bajo nivel y la acción sindical que en la práctica subraya el aspecto secundario de las reivindicaciones de poder en la esfera de la organización del trabajo respecto al área primaria de la defensa del puesto de trabajo y la defensa del poder adquisitivo del salario, han reducido la presión por la superación del modelo. Sin embargo, la presión del mercado y de la tecnología pueden actuar en sentido favorable a la superación. La crisis económica en este último terreno parece invitar a una mayor elasticidad en la organización del trabajo que permita a las empresas tener una eficiencia aceptable en producciones limitadas por volúmenes y diferenciadas por características mercadológicas. Se hace más necesaria una organización del trabajo basada sobre un modelo de diseño que permita modificar las combinaciones productivas para adecuarse a las exigencias de innovación planteadas por el mercado, sin que ello implique tener que cambiar por entero un ciclo rígidamente estructurado. No obstante, y en relación con los grupos semiautónomos de producción, cabe esperar una extraordinaria cautela tanto por parte de las direcciones de las empresas como por parte del sindicato. Para las primeras, cuando su existencia no está determinada por exigencias ambientales y tecnológicas, supone una autogeneración de incertidumbre peligrosa a menos que los miembros de la organización tengan primero la capacidad y segundo la cultura o la motivación que les conduzca a utilizar una mayor discrecionalidad en favor de los objetivos empresariales. Para los segundos, además de generar dificultades en lo referente a sus medios de acción prácticos o ideológicos, presenta en momentos de crisis económica como los actuales el problema de una eventual reducción de plantilla y es necesario tener presente que cada vez se argumenta más abiertamente que entre los potenciales beneficios de estas técnicas de intervención para la empresa se encuentra el de reducir la fuerza de trabajo empleada.

MANUEL ALCAIDE CASTRO

