UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGÍA

Tesis Licenciatura en Sociología

La cultura de participación en la empresa Sagrin

Sandra Correa

Tutor: Fracisco Pucci

2006

Índice

Introducción 1

I. Algunas coordenadas morales, ideológicas y sociales en la constitución del modelo de participación de la empresa Sagrin 4

II. Aspectos generales de las nuevas modalidades de organización productivas en las organizaciones 6

1. Las nuevas formas de organización del trabajo y sus modelos alternativos 6
2. La concepciones de fondo de la participación en el trabajo 7
3. La gestión participativa, sus requerimientos funcionales y la vinculación con la satisfacción del trabajador 9
4. La comunicación; el vehículo para la integración social obrera, las construcciones simbólicas y el imaginario colectivo 11

III. El modelo participativo, un modelo de acción? 13

1. Calidad por parte de todos 14
2. El concepto de ejecución y controles nuevos 14
3. La posibilidad de expresar y comunicar directa y colectivamente 16
4. La realización de trabajos en grupo 16
5. Participación, formación e información 18

IV. La teoría de la acción comunicativa aplicada al modelo de participación en el trabajo sus límites y alcances 19

V. Objeto de estudio. Pertinencia y justificación 20

VI. Objetivos e hipótesis de trabajo 21

VII. Metodología de investigación 22

VIII. El mundo objetivo de la empresa. Contexto de implementación y etapa de consolidación del modelo de participación 22

1. ¿Cómo se planificó el cambio organizacional? 24
2. ¿Cómo es posible la participación de los trabajadores en la estructura participativa? 24
3. Estrategias del modelo y las percepciones de los trabajadores 27
4. El área social del modelo de participación 30

IX. El mundo subjetivo de la empresa. El sentido subjetivo de la participación y la construcción social del Plan de Participación 31

1. Los actores y el involucramiento con la empresa 32
2. Satisfacción en el trabajo y los factores que impulsan a la eficiencia del modelo 35

X. La estructura comunicativa. La articulación entre el nivel organizativo y el nivel psicológico de los trabajadores..... 37

1. ¿La información está presente o ausente? ¿Certezas y mantenimiento del modelo ó desintegración y expectativas sin respuesta..... 37

Conclusiones generales..... 40

Anexos..... 44

Bibliografía..... 58

INTRODUCCIÓN.

El presente análisis aborda un modelo participativo de organización del trabajo y la vinculación con el trabajador como sujeto de la acción en la organización. Esta modalidad de gestión forma parte de lo que se denominan; las nuevas formas de organización del trabajo.

La gestión participativa se presenta como un modelo de acción, en el cual se identifican "zonas de innovación"[1], vinculadas a la asociación entre saber obrero y las competencias laborales, las que permitirán alcanzar un aumento en los niveles de productividad, competitividad empresarial, y valor agregado a los procesos y productos del trabajo.

Las técnicas de participación se caracterizan, fundamentalmente, por constituirse en modelos de competitividad basados en la utilización del saber obrero, de modo que dicho modelo se transforma en una construcción socialmente alcanzada, donde el saber experencial y los procesos de aprendizaje de la organización, junto con las de los involucrados, dan comienzo al desarrollo de "competencias".

En este modelo, se destacan, como requerimientos funcionales tendientes a potenciar la capacidad de acción de los equipos obreros; el reconocimiento de la autonomía, la responsabilidad y la creatividad obrera. Dar cabida al "saber hacer" de los trabajadores, es la posibilidad de crear contextos laborales en los que emerjan dinámicas de entrenamiento, formación y capacitación obrera, para lo cual, los trabajadores deberán aprender a insertarse activamente en relaciones de comunicación, vale decir, en relaciones sociales de competencia.

En estos nuevos modelos de organización de trabajo en general, y, en la gestión participativa, en particular, aparece la acción comunicativa (comunicación intersubjetiva) como el anclaje entre el trabajo y el mundo de la vida del trabajador, apoyando la tesis que sostiene que "la comunicación es menos del orden del saber que de los modos de socialización"[2].

En consecuencia, la disposición del trabajador a producir viene dada, en buena parte, por la intercomprensión; la comprensión recíproca en las que se comparten referentes, móviles y objetivos parcialmente comunes, de lo cual derivarán lógicas de acción específicas, actitudes cooperativas, reducción de pérdidas, aumento de la responsabilidad e involucramiento del trabajador en los procesos de trabajo.

Simultáneamente, se produce la recepción y producción y reproducción de cultura (normas, valores, objetivos) mediada por una construcción simbólica, intersubjetivamente compartida en una comunidad de prácticas determinada. Este saber social compartido y construido en el contexto del trabajo, esta cultura de empresa, se convierte en una oportunidad para alcanzar una "flexibilidad dinámica". Vale decir, la capacidad de las organizaciones empresariales de afrontar el cambio, la incertidumbre, la contingencia y la imprevisibilidad del entorno. Por tanto, una de las formas de reducir complejidad es mediante el acervo de pautas culturales que acumulen en su trayectoria (memoria organizacional), las que emanan de las formas de utilización y articulación de los distintos saberes profesionales en dicho proceso de construcción.

En estos contextos laborales las relaciones de comunicación y de intercambio son las que posibilitan la articulación de dichos saberes profesionales, la integración social de trabajador a la

---

[1] ROJAS, E. *El saber obrero y la innovación en la empresa*. Montevideo: Cinterfor OIT, 1999, págs: 19-24

[2] ZARIFIAN, P. *Mutación de los sistemas productivos y competencias profesionales: la producción industrial de servicio. El modelo de competencia y sus consecuencias sobre el trabajo y los oficios profesionales*. Montevideo: Cinterfor OIT, 1999, p.: 46

organización, y provee del sentido subjetivo de la participación en el modelo. Este aprendizaje cultural, que se produce en un marco de contención organizacional de estos nuevos saberes, de estas nuevas lógicas de acción, es lo que se denomina productividad por simbolización.[3] Es la legitimidad basada en acuerdos intersubjetivos sobre la validez de los objetos de producción, la cooperación entre los actores, y la calidad para combinar saberes.

No obstante, la capacidad de los actores para el desarrollo de estas relaciones de comunicación y de construcción de referentes comunes para la acción, abre un campo de acción proclive a desarrollar las perspectivas y puntos de vista obreros, con la finalidad de alcanzar niveles mínimos de acuerdo y poder para llevar a cabo acciones colectivas. La legitimidad de estas nuevas lógicas de acción, de relaciones de poder y de jerarquía favorecerá la construcción de confianza entre los actores. [4]

El trabajador, en tanto sujeto de acción, cuenta con una cuota de libertad - si bien controlada - en este modelo, y en el sentido práctico, la libertad está asociada a la problemática de la iniciativa y la creatividad[5], las cuales se fundan en la comprensión y el reconocimiento en los contextos laborales, aspectos fundamentales de estas modalidades de organización del trabajo.

En este sentido, se presenta un carácter cognitivo organizacional (certezas) que confirma la experiencia en un saber tácito objetivable, al que es posible acceder no sólo por los resultados obtenidos, sino también, mediante los pensamientos, percepciones, expresiones y opiniones de los trabajadores. Este cúmulo de experiencias encuentra su límite en las condiciones de una nueva situación, de un nuevo acontecimiento, en la contingencia del trabajo. Este trasfondo (mundo de la vida) – el que se asume y acepta sin ser cuestionado – le permite elaborar al trabajador un saber cómo y un saber qué, a su vez, es el producto de las acciones y de las racionalidades de los actores que inciden en esta estructura dinámica. El considerar al trabajador como actor implica considerarlo en tanto sujeto de la experiencia, protagonista y constructor del aprendizaje organizacional.

Esto es entendido como competencia, "la que puede convertirse en un instrumento motivacional para el personal, en la medida que representa objetivos alcanzables (...) volviéndose un instrumento atractivo para la empresa en la planeación estratégica de los recursos humanos".[6]

Por este motivo, planteamos un análisis constructivista de la competencia laboral[7] que nos permitirá orientar hacia una teoría de las necesidades, expuesta como potencia y recurso (no en términos de carencia), para lograr una aproximación hacia la comprensión de los registros de comportamiento del trabajador en una de las modalidades alternativas de organización del trabajo atendiendo a sus necesidades sociales, de estima, y de autorrealización personal.

Este análisis se realizó en la empresa SAGRIN la que desarrolla desde 1973 un "Plan de Participación", el cual se destaca particularmente, por ser instaurado en Uruguay en el mismo año en que se impone la dictadura cívico militar que habría de permanecer por 13 años.

Dicha Sociedad Anónima fue fundada en 1947, se dedica a la fabricación y comercialización de algodón hidrófilo, higiénicos femeninos, pañales descartables, algodones industriales, telas no

---

[3] ZARIFIAN, P. *Los enfoques de la productividad. Modelo de organización y performance de la firma industrial moderna*. Montevideo: Edición Unidad de Relaciones y Cooperación con el Sector Sindical, UDELAR, 1993.
[4] PUCCI, F. *El aprendizaje organizacional y la formación profesional para el riesgo*. Montevideo: Cinterfor OIT, 2004, p.: 20
[5] ZARIFIAN, P. *El trabajo: del modelo de la operación al modelo de la acción*. Montevideo: Edición Unidad de Relaciones y Cooperación con el Sector Sindical, UDELAR, 1996, p.: 14 y sigs.
[6] MERTENS, L. *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Montevideo: Cinterfor, OIT, 1996, p.:16
[7] MERTENS, L. op. cit. p.: 81-84

tejidas, telas adhesivas medicinales e industriales, cosmética, carbonato de calcio y otros productos. Ocupa a 160 personas, de los cuales 135 conforman el personal operativo quienes se encuentran afiliados al Sindicato Único de Trabajadores de Sagrin S.A, filial del Congreso Obrero Textil (C.O.T) P.I.T. – C.N.T. Su planta industrial está ubicada en Montevideo – Uruguay.

Este particular "Plan de Participación" nace con la constitución de un compromiso firmado entre empresarios (representantes del Directorio) y trabajadores (delegados representantes de Dirección, de Personal Administrativo y de Personal Obrero) lo cual significó cambios en lo organizacional, y fundamentalmente, un cambio en el protagonismo obrero dentro de la fábrica. Convirtiéndose, de este modo, en una experiencia organizacional singular, la que merece ser estudiada – sin pretender un estudio exhaustivo - dada su implicancia con la competencia social que desde esos años han decidido desarrollar los actores involucrados.

I. Algunas coordenadas morales, ideológicas y sociales en la constitución del modelo de participación en la empresa SAGRIN.

Se esboza una "filosofía humanista" en la concepción de la participación en el trabajo, así como un cuidado especial – de lo que se puede extraer del discurso de sus precursores- en lo que refiere a la vida de los trabajadores dentro de la organización, y un detenimiento especial en el desarrollo y crecimiento del trabajador en tanto ser humano. El diseño de este modelo organizacional y productivo propone una nueva concepción del rol del hombre en la empresa centrado en la valoración de la persona y de su potencial, a quien se le permitirá un "desarrollo libre" en presencia de un compromiso mutuo, dado que el modelo, por una parte, pretende y espera un conjunto de actitudes obreras concretas, y por el otro, la empresa se compromete a evaluar a partir de un conocimiento profundo, la realidad concreta y su entorno para la acertada inserción del accionar de estos agentes mancomunados.

Esta modalidad de organización del trabajo es un "proceso de transformación que exige una revisión del concepto y comportamiento de toda la línea de autoridad y en especial del mando medio; permite a su vez el descubrimiento y aprovechamiento de los líderes naturales. Dicho proceso requiere una actitud de receptividad de parte de todos los jefes, a fin de agilizar las decisiones que requiere el mismo. La participación exige delegación y descentralización".[8]

Debemos señalar la matriz católica de los ideólogos de este modelo de participación. "En aquel momento el enfoque cristiano era la preocupación por lo social. No teníamos una visión integral de la función social de la empresa. Teníamos una visión compartimentada, es decir, yo como empresario tenía responsabilidad con relación a mi personal. Pero no había una conciencia clara de las responsabilidades de la empresa frente a la sociedad. Fuimos evolucionando en un enfoque moralista hacia un concepto integral de la función social"[9]
Al respecto, otro de los fundadores decía; "un grupo de seis profesionales emprendedores quisimos hacer una demostración que la Doctrina Social de la Iglesia era posible aplicarla a la justicia social y bienes económicos. Para nosotros, los trabajadores eran colaboradores de un beneficio común de riquezas humanas y económicas"[10]
"La educación y la promoción humana son las que crearán al hombre nuevo. Los empresarios somos responsables de dignificar a nuestros trabajadores", al decir del Ing. Quím. W. Ponce de León.[11]

Estas visiones y concepciones morales de los empresarios fundadores estuvo influenciada por el legado moral del sacerdote Joseph Cardijn, las que coadyuvaron a que estos empresarios impulsaran un delineamiento de políticas laborales innovadoras en la década de los 70.
Cardijn fue un sacerdote belga quien ha sostenido que la religión no es algo que se pueda separar de las necesidades de la vida cotidiana, fue quien propuso considerar al trabajo como algo sagrado tanto como el derecho a la vida, y su legado ha contribuido a que la Iglesia preste atención a las necesidades de la clase obrera, a construir un movimiento que educa a los jóvenes trabajadores a través de la acción, a que la iglesia sea concebida como pueblo de dios y no como una estructura jerárquica. El trabajo debe ser un medio al servicio de la persona: "un trabajo que respete la persona, la familia, los hijos de todos los trabajadores; un trabajo que permita y

---

[8] SAPRIZA CARRAU H. *Informe sobre la participación en la empresa*. Montevideo: Servicio de documentación, 1976.
[9] El Cdor. Héctor Ma. Sapriza Carrau en LOPEZ Elbio, *En busca del alma de una empresa*. Montevideo: Mosca. Setiembre. 1996. pág.:18
[10] Ing. Quim. H. Gruñidle. op. cit. pág.: 76
[11] op. cit. pág.: 102

favorezca una vida profesional honesta, una vida familiar alegre, una vida intelectual, cultural, espiritual, una vida verdaderamente humana"[12].

El contacto de uno de los directores de Sagrin con Cardijn en 1951 en Lima tuvo en él un fuerte impacto. Al mismo tiempo, la empresa se consolidaba y se ampliaba; se incorporó tecnología en desuso de los países industrializados donde las relaciones e intercambios mantenidos con países europeos fue determinante. En 1955 se concretó una representación y distribución exclusiva de productos de una empresa alemana que duraría 40 años, también fue innovador al poner a funcionar una máquina de fabricación de pañales.

Podríamos vehicular dicha matriz a lo que se comenzaba a teorizar EUA en base a experiencias concretas en la industria textil; la escuela de relaciones humanas que sostuvo que el rendimiento obrero era afectado por variables de naturaleza psicológica, verificaron la existencia de variables de influencia difíciles de ser aisladas, y en cuanto a los factores descubiertos de relevancia, detectaron que eran de corte psicológico.

Se puede decir que la concepción, el surgimiento, y la implementación del modelo participativo fue un proceso largo en el que intervinieron muchas variables estructurales, conductuales y actitudinales.
La empresa reunió un conjunto de condiciones que hicieron posible la implementación de un plan de participación, ideado por un grupo de jóvenes empresarios dispuestos, no sólo a idear un proyecto que vinculara la eficiencia económica con el desarrollo humano, sino también llevarlo a la práctica.
Pensando, además en el desarrollo que debiera tener la "clase empresarial". Uno de eso jóvenes emprendedores, el Ing. Quím. W. Ponce de León sería luego el fundador de ACDE en octubre de 1952.[13]

En aquellos años ACDE se presentó como una institución con finalidades sociales y culturales sin fines de lucro que pretendió agrupar a dirigentes de empresa con el objetivo de estudiar, vivir y difundir los principios y las aplicaciones de la enseñanza social cristiana. En 1958 ACDE creó el primer servicio de empleo, organización posteriormente transferida al Estado formando el Servicio de Empleo Estatal. Luego, se independiza como Servicio Social de Empresa la cual brindó asistencia social a pequeñas y medianas empresas. También surgen en 1955, la formación de consorcios regionales de experimentación agropecuaria CREA, la cual estaba integrada en 1976 por 450 empresas, adaptando ideas de la iniciativa CETA en Francia.

Por tanto, estos impulsos iniciados en la década de los 50 comenzaban a trazar un camino hacia lo que sería el desarrollo y la capacitación del empresariado uruguayo, sin dejar de considerar el contexto económico nacional, regional y mundial.
En los años 60 comienza a profundizarse una crisis económica en el país, se produce una contracción de la industria textil, se sufre una caída de los precios internacionales y la política económica nacional deja de apoyar a este sector.

En términos generales, como fruto de una crisis o depresión económica, comenzaron a originarse los nuevos modelos de organización del trabajo amparados por las concepciones humanistas de desarrollo que proporcionaron mejoras en las condiciones de trabajo. Se comenzó a generar una nueva ingeniería social en la vida de la organización, una nueva cultura de empresa.

---

[12] Cardijn face aux évènement. En Martinez Hoyos F. Barcelona, setiembre 1998.
[13] SAPRIZA CARRAU H. *Informe sobre la participación en la empresa*. Montevideo: En Servicio de documentación, 1976, pág.: 272.

Y en términos particulares, resaltar las condiciones que pudieron haberse presentado como oportunidades para el surgimiento del modelo, variables de tipo estructural tales como, el contexto de incertidumbre de la economía nacional, las condiciones de la clase trabajadora, y la situación de la rama industrial a principios de los años 70.

Cabe destacar aquí, las fortalezas que presentó esta empresa, las mismas que fueron creando las condiciones para la ideación e implementación de un modelo innovador; aggiornamiento técnico empresarial de su dirección, la apuesta al desarrollo social cristiano, y su proclividad al cambio. A lo que se sumó, la situación económica financiera de la empresa la cual pudo asumir los costos de este cambio estructural funcional.
Este modelo de participación buscó, por una parte, la sobrevivencia de la empresa, y por la otra, la seguridad laboral de los trabajadores. En consecuencia, se consuma la firma de este Plan de Participación (convenio, o compromiso) en agosto de 1973 entre empresarios, trabajadores y sindicato de la empresa.

Arribamos, entonces, a definir lo que se considera una de las formas alternativas de organización del trabajo: la gestión participativa.

II. Aspectos generales de las nuevas modalidades de organización productivas en las organizaciones.

1. Las nuevas formas de organización del trabajo y "sus modelos alternativos".

Las formas alternativas de organización del trabajo nos exige desarrollar – aunque sea brevemente - lo que son las formas tradicionales o clásicas de organización, lo cual nos remite a considerar el modelo taylorista de la producción. Dicho modelo de producción, consistía en contextos de organización del trabajo basado en la división máxima de tareas y de especialización, con una mínima cuota de cooperación y autonomía obrera. Al trabajador le compete la ejecución de la tarea concreta, las que son concebidas tanto en su forma como contenido, por superiores técnicos quienes centraban la atención en la cantidad de unidades de producción por unidades de tiempo. En consecuencia, el trabajo fue convertido en una tarea monótona, repetitiva, de poco incentivo salvo el económico, basado en la producción a destajo que llega al límite de toda eficiencia con la fatiga sico física del trabajador.

El modelo taylorista de producción se basa en mercados amplios y estables, en la producción eficiente de una sola cosa, en el cual se compite en volumen y precio, dando lugar a un trabajo robotizado, de poca motivación y productividad decreciente a medida que evoluciona el mercado.[14]
Este estilo organizacional no es generador de una comprensión o aprehensión obrera de la estructura global de la organización a la que pertenece, los ámbitos de interacción son prácticamente nulos, al igual que los márgenes espacio temporales utilizables para la integración social del trabajador a la misma.

Como crítica y en respuesta al taylorismo, surgen los diferentes modelos que buscan integrar socialmente al trabajador dado que distintas experiencias fueron demostrando que, el rendimiento obrero aumenta cuando cambian ciertas condiciones de trabajo; sanitaria, ambiental, posibilidad de rotación y de carrera, reconocimiento, etc.[15]

---

[14] Referencia a GUERRA, P. *Gestión participativa y nuevas relaciones laborales en empresas uruguayas*. Montevideo: FCU, 1996.
[15] Referencia al desarrollo de la Escuela de relaciones humanas.

Estos nuevos modelos buscan que la tarea no sea rutinaria y repetitiva, las tareas y funciones a cumplir por los trabajadores adquieren un nuevo matiz. A su vez, la empresa debe adaptarse a la versatilidad del mercado, a la creciente inestabilidad, a una economía más frágil y menos estable, a un cambio de comportamiento en los consumidores quienes exigen calidad y diseño, no tanto volumen y precio, lo que determina una transformación en los parámetros de competitividad.[16]

Comienza a asomar la importancia de la relación existente entre el nivel de integración en la empresa y la disposición del trabajador a producir.
En este sentido, en la medida en que el trabajador se compenetra con otros individuos y grupos se logran actitudes, disposiciones y conductas diferentes respecto a las encontradas en las formas clásicas de organización del trabajo. Lo que es considerado como el "comportamiento social" de los trabajadores, la incidencia de las normas sociales de la empresa, y las expectativas que la rodean. Dicha "capacidad social" establece el nivel de eficiencia y de competencia, donde la autonomía y la toma de responsabilidades forman parte de la definición de base de la competencia, "se puede decir que se trata de actitudes sociales totalmente integradas a las competencias profesionales y que expresan las nuevas opciones de organización del trabajo"[17]. Zarifian considera además que hay que actuar sobre las condiciones que permiten a un individuo volverse autónomo y responsable, por tanto, crear condiciones que lo promuevan en dicha trayectoria.

El instrumento necesario para dinamizar dichos modelos y lograr dichos desempeños obreros es la comunicación - que con detenimiento más adelante abordaremos. La misma es considerada un problema complejo, en la medida en que pone en marcha efectos de reciprocidad, partiendo del hecho de que no se aprende a comunicar, "se aprende a insertarse activamente en relaciones de comunicación. Es preciso entonces que esas relaciones se desarrollen. Y la base de la comunicación interhumana, no es la transferencia de mensajes o de información. Es la intercomprensión, *la comprensión recíproca.* Comunicar es comprender al otro y compartir con él referentes, móviles y objetivos parcialmente comunes. Esto es muy visible en la vida profesional: las necesidades de comunicación (entre individuos, entre diferentes oficios o actividades, con los usuarios, etc.) son enormes y multiformes. Las informaciones, en la medida en que son compartidas, pueden ayudar a estructurar redes de comunicación. Pero la red sólo empezará a funcionar cuando las personas hayan aprendido a conocer sus puntos de vista, sus preocupaciones, sus límites y obligaciones respectivas, y hayan comenzado a identificar los problemas comunes en los que les interesa trabajar juntas. La comunicación es menos del orden del saber que del de los modos de socialización".[18]

2. La concepción de fondo de la Participación en el trabajo.

La gestión participativa es una de las nuevas formas de organización del trabajo, que tiene como base de su funcionamiento la "participación" del trabajador en el proceso de producción, presentándose como una forma moderna de alcanzar altos grados de eficiencia económica con una forma no convencional de llevar adelante la gestión y administración empresarial, en contraposición al modelo taylorista de organización del trabajo.

Los nuevos paradigmas de competitividad significan para las empresas cambios en la organización de la producción y en la organización del trabajo, también en las relaciones

---

[16] Referencia a GUERRA, P. *Gestión participativa y nuevas relaciones laborales en empresas uruguayas.* Montevideo: FCU, 1996, cap. 2.

[17] ZARIFIAN P. *Mutación de los sistemas productivos y competencias profesionales: la producción industrial de servicio. El modelo de la competencia y sus consecuencias sobre el trabajo y los oficios profesionales.* Montevideo: OIT 1999, págs. últimas

[18] ZARIFIAN P. op. cit.

laborales en las que se destacan las *técnicas de participación* que consisten en la intervención del personal, el compromiso obrero con la producción y la responsabilidad para lograr una respuesta veloz al mercado.
Por tanto, este modelo implica cambios en las relaciones laborales, en políticas de recursos humanos y dan cuenta de la cultura de una empresa. [19]

En este sentido, se exhibe como una forma alternativa de organización del trabajo dado que el protagonismo que adquiere el trabajador, como sujeto de acción, es fundamental. El individuo es parte esencial en el proceso de trabajo, ya no es considerado como apéndice de una máquina, sino que es acoplado a una estructura dinámica que busca su eficiencia a través de la acción de los actores involucrados.

Es un modelo que atrae la atención en el área de las relaciones laborales, y en la gestión de los recursos humanos ya que los sujetos de la acción (operadores del trabajo) son considerados reales y potenciales recursos de primacía para la empresa, "los únicos recursos vivientes capaces de procesar a otros inertes", "son las personas las que pasan a constituir los únicos recursos que flotan en la organización en todos sus aspectos, áreas y niveles".[20]
Durante el proceso de trabajo se deposita en los trabajadores la responsabilidad, el compromiso con su tarea, la autonomía en el desempeño de su rol, en busca del logro hacia el objetivo buscado. El sujeto real es la persona humana.

En este sentido, del discurso de los directivos fundadores de SAGRIN, podemos extraer que "las relaciones laborales son la manifestación más clara de la medida que se tiene dignidad por la persona, del valor del trabajo como promoción humana y de la justicia de la retribución económica (...) el modelo empresarial se constituyó tomando como eje de crecimiento la política de relaciones laborales".[21]

Para la puesta en macha del modelo participativo, deben interconectarse funcional y simbólicamente todos sus elementos (equipos, áreas, niveles, etc.), en donde han de implicarse los intereses y las posiciones de los actores involucrados. Las maneras y las formas que estas relaciones de intercambio productivo adopten traducirán; procesos de negociación explícita e implícita, la convergencia y divergencia de la acción obrera ante los contextos enfrentados, y los procesos de toma de decisión transitados, entre otros. En dichos intercambios emergerán nuevas lógicas de acción, en las que confluyen la coordinación de distintas voluntades, racionalidades y acciones, así como la evaluación personal, grupal y organizacional de la relación esfuerzo y finalidad.

El proceso de participación y el desarrollo de los recursos humanos en una gestión de este tipo estarán vinculados con el entrenamiento, formación y capacitación del trabajador en las áreas donde su tarea lo amerite, dado que su accionar es decisivo y promueve la consecución de los objetivos propuestos. Este mecanismo funcional, a su vez, incita a una participación dinámica y comprometida.
El buen funcionamiento de un management participativo sería generador de un proceso en el cual, el trabajador enriquece su conocimiento, amplía su formación, experimenta su propio crecimiento y desarrollo personal en el ámbito de trabajo.

En un mercado laboral en la que predomina el entendido de que el hombre debe estar al servicio del mejor producto esta propuesta es diferente, propone al individuo como agente y sujeto de

---

[19] GUERRA P. *Gestión participativa y nuevas relaciones laborales en empresas uruguayas*. Montevideo: FCU, 1996, cap.: 2
[20] CHIAVENATO, I. *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Mc Graw Hill, 1993, p. 110
[21] LOPEZ, E. *En busca del alma de una empresa*. Montevideo: Mosca, 1996, p. 49

toda acción productiva, el fin primero y último, la causa y efecto, la excusa y el propósito del proceso de trabajo.

Los elementos diferenciadores, sobre la base de la participación, se encontrarán en parte en la identidad de los sujetos organizadores, en los nexos entre los sujetos de la actividad económica, en las relaciones que ligan a los sujetos y en las relaciones con la que se conectan técnicamente a los diferentes factores.[22]

3. La Gestión Participativa, sus requerimientos funcionales y la vinculación con la satisfacción del trabajador.

Según Pablo Guerra, la gestión participativa consiste en;

- dar cabida a la inteligencia del trabajador con la finalidad de aumentar la eficacia productiva donde las funciones del área de recursos humanos de la empresa son tomar las iniciativas e ideas de los trabajadores que puedan ser útiles.
- la práctica de comunicaciones eficaces en sentido ascendente dada su necesidad para la acertada toma de decisiones por parte de la empresa.
- la aceptación consensuada de las decisiones dado que los trabajadores participan en ellas.
- provocar un aumento del interés en el trabajo.
- disponer de mayor y mejor información acerca de las razones y del objeto de las decisiones tomadas.
- fomentar actitudes más cooperativas entre trabajadores y empleadores lo cual se asocia con un aumento en el rendimiento de trabajo en equipo y a la reducción de pérdidas generadas a raíz de conflictos laborales.
- incentivar la eficacia de la dirección de una empresa dado que los mecanismos que la hacen posible apuntan a un involucramiento del sujeto en la concepción "formal" o de fondo del trabajo.[23]

El modelo participativo considera al trabajador en tanto ser pensante, apelando a su iniciativa, y creatividad en la elaboración de respuestas y propuestas cotidianas al acontecer laboral. Intenta aunar el "hacer" referido a la actividad física, el "pensar" que refiere a la creatividad, el "comunicarse" que refiere a las relaciones sociales mantenidas, lo que para los japoneses constituye el "trabajo humano".

En este sentido, Zarifian desarrolla lo que denomina *competencia social*, a lo que define como: "las capacidades desarrolladas en tres campos; *la autonomía, la toma de responsabilidad, y la comunicación intersubjetiva.*
La autonomía y la toma de decisiones forman parte de la definición de base de la competencia; se puede decir que se trata de actitudes sociales totalmente integradas a las competencias profesionales y que expresan las nuevas opciones de organización del trabajo. Estas actitudes no pueden realmente aprenderse y desarrollarse si no se asumen las situaciones profesionales que la solicitan. Por tanto, la autonomía y la responsabilidad se construyen esencialmente en los cambios internos de los modos de funcionamiento de las organizaciones. Es un problema de devenir: uno *se vuelve* autónomo, uno *se vuelve* responsable.
El papel de la empresa, del encuadre, de los pedagogos es el de acompañar ese devenir, ese *volverse*, creando condiciones favorables. No tiene sentido *formar a la gente a ser autónoma.*

---

[22] RAZZETO, L. *Empresas de trabajadores y economía de mercado.* Santiago de Chile: PET, 1991, p. 33-34

[23] Referencia a las características generales que configuran un management participativo desarrolladas por GUERRA P. en *Gestión participativa y nuevas relaciones laborales en empresas uruguayas.* Montevideo: FCU, 1996.

Hay que actuar sobre las condiciones que permiten a un individuo volverse autónomo o responsable, ayudarlo en esa trayectoria, si aparecen dificultades".[24]
Zarifian define a la competencia en singular, como un cambio esencial en las organizaciones y en las relaciones sociales[25], diferenciándolas de las competencias en plural que son aquellas que se refieren a las modificaciones en los contenidos profesionales a nivel curricular mediatizados por las instituciones de formación y capacitación.[26]

En el caso de abordar las relaciones sociales en la organización y su vinculación con el cambio en las mismas, debemos concebir el desarrollo y la formación de las individualidades que la integran. Dichas individualidades son portadoras de necesidades y expectativas - sin pretender trasladar al ámbito del trabajo y a las organizaciones la resolución de todas ellas – que si se desarrollan en ciertas condiciones de trabajo vinculadas a formas de promoción social, estará dando cuenta de la dimensión ética de una gestión junto al logro de grados de satisfacción del trabajador.

Dichas relaciones se comportan como redes de significaciones construidas de modo particular en los contextos laborales, mediatizados por la comunicación y la interacción con el otro (alter). La base de la comunicación interhumana, no es la transferencia de mensajes o de información. Es la intercomprensión, la comprensión recíproca. "Comunicar es comprender al otro y compartir con él referentes, móviles y objetivos parcialmente comunes, (...) las necesidades de comunicación son enormes y multiformes. Las informaciones en la medida en que son compartidas, pueden ayudar a estructurar redes de comunicación. Pero la red sólo empezará a funcionar cuando las personas hayan aprendido a conocer sus puntos de vista, sus preocupaciones, sus límites y obligaciones respectivas, y hayan comenzado a identificar los problemas comunes en lo que les interesa trabajar juntas".[27]

Desde los descubrimientos realizados por la escuela de relaciones humanas (1932) se ha demostrado la influencia en la motivación de los trabajadores de factores psicológicos y de factores sociales. En cuanto a los factores sociales, la influencia viene dada por las relaciones sociales desarrolladas en el trabajo, por la integración, por los lazos de solidaridad y cooperación (o por el contrario, de sabotaje, conflictos y sanciones). También, por aspectos emocionales, vinculados a las expectativas del trabajador respecto a la visualización de sí mismo, en su relación con el otro y los otros y en el entorno laboral. A nivel organizacional, adquieren relevancia la existencia de los grupos informales y su vinculación con la organización formal.
Sin desconocer, entonces, la alta incidencia de los factores psicológicos respecto de las actitudes de los sujetos en su trabajo, indagar en las relaciones sociales desarrolladas en los ámbitos laborales y en la construcción de pertenencia, constituyen una porción no menos importante para comprender la motivación del trabajador como sujeto de acción en las organizaciones.

Al respecto, los estudios de motivación en la empresa sostienen que la satisfacción del trabajo proviene de la organización del trabajo, de la organización de las situaciones de trabajo. Adaptando y modificando dicha organización. En la misma, se debe asegurar la unión entre satisfacción y resultados, para que las motivaciones obreras redunden en los resultados esperados. Los comportamientos obreros deberán entenderse, por un lado, en relación a la satisfacción con el trabajo, y por el otro, en relación a los resultados. En este caso, dicho comportamiento le procurará satisfacciones más o menos elevadas. Estas esperanzas y estas satisfacciones, pueden ser de naturaleza muy diversa: materiales, cuantitativas, cualitativas.[28]

---

[24] ZARIFIAN, P. *El modelo de competencia y los sistemas productivos*. Montevideo: Cinterfor, 1999, p.: 45
[25] Lo subrayado es nuestro
[26] ZARIFIAN, P., op. cit., ref. p.: 34
[27] ZARIFIAN, P., op. cit., p.: 46
[28] MORIN, P.: *La motivación: Cómo mejorarla en la empresa*, Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 1991, p.: 14-15

En este sentido, las situaciones de trabajo pretendidas por el modelo participativo, en tanto organización del trabajo, conjuga sutilmente las necesidades sociales, de estima y de autorrealización personal de los trabajadores;
- las necesidades sociales se ponen en juego cuando el sujeto es actor en la práctica cotidiana de la organización participativa, dado que dicho sistema de trabajo incentiva el trabajo en equipo, y la proposición de respuestas creativas ante los distintos acontecimientos en los contextos de trabajo. De este modo, su acción se objetiva, se externaliza, se comparte, se socializa. Es la forma de incidencia de la acción personal en el todo. El modelo se nutre de la interconexión de las individualidades.
En otras palabras, el modelo estaría generando condiciones que posibilitan la realización de aspiraciones personales de los involucrados, en el marco de relaciones significativas que permiten la identificación con grupos, la pertenencia a los mismos y a la organización;
- la necesidad de estima puede entenderse en este proceso de trabajo como la conformación del yo a partir del contacto con los otros y de la integración al sistema de trabajo. Es decir, al tiempo que el sujeto recibe reconocimiento por su desempeño – cualquiera sea su sentido - y aprobación o desaprobación por su participación por parte de los otros actores, genera acciones y actitudes relativas a esos contactos, creando redes de significación particulares. El desarrollo y la acumulación de distintos saberes en estas instancias o trayectorias compartidas con los otros, constituye la forma de integrarse socialmente en los distintos contextos. De modo que, al intentar ser comprendido – independientemente de los consensos alcanzados - de hacerse conocer; exteriorizando sus intereses, aspiraciones y expectativas respecto al objetivo de referencia, encuentra el mecanismo de integración a los equipos de trabajo, por ende, al modelo, accediendo así, a la cultura de empresa que tenderá a ser reproducida;
- la necesidad de autorrealización personal se asocia con la autonomía y la responsabilidad requerida por el modelo, dado que apela – ya sea directa o indirectamente - al desarrollo del potencial del sujeto en lo profesional y en lo personal. Esta categoría varía mucho de acuerdo a cada individuo, y se vincula con la maduración y crecimiento como persona a la vez que fortalece la competencia laboral del trabajador.

4. La comunicación; el vehículo para la integración social obrera, las construcciones simbólicas y el imaginario colectivo en la estructura participativa.

La participación en el trabajo, también implica, estar y sentirse identificado, posiblemente la integración en la organización haga referencia al sentido subjetivo de la participación.[29]
En este sentido, sugerimos entender a la participación como un valor, el cual emerge de los *procesos de socialización* y de *recepción de cultura* practicados y desarrollados en los contextos del trabajo. Estos procesos de internalización de valores se comportan como móviles de aprehensión de las normas, valores y objetivos particulares.

La *actividad comunicacional* permite esta integración relacional, la que Zarifian describe como una densa y compleja red de relaciones en las que se articulan saberes profesionales particulares y lógicas específicas de función (saberes técnicos y competencias funcionales).[30]
Los resultados obtenidos de la actividad comunicacional practicada en la organización, en tanto, construcciones legitimadas y válidas para los actores involucrados, se denominará productividad por simbolización[31]. Dicha productividad está engendrada, entonces, por la "calidad" de la actividad comunicacional en la que se desarrolla la interacción para el logro de acuerdos

[29] MARIN L. *La participación en el trabajo. El futuro del trabajo humano*. Buenos Aires: Editorial Lumen, 1995, referencia capitulo 8.
[30] ZARIFIAN, P. *Los enfoques de la productividad. Modelo de organización y performance de la firma industrial moderna*. Montevideo: Edición Unidad de Relaciones y Cooperación con el Sector Sindical, UDELAR, 1993.
[31] Referencia a ZARIFIAN P. op. cit.

intersubjetivos sobre la validez de los objetos de la producción, sobre la cooperación entre los actores y sobre la calidad para combinar esos saberes. "Esta cuestión (refiriéndose a la productividad por simbolización en la actividad comunicacional)[32] subyace a los procesos participativos impulsados por las gerencias de las empresas; sin embargo, no lo tratan como tal a causa de que en lugar del juego de la intecomprehensión (para retomar un concepto de Habermas) apuntan prioritariamente a instrumentar la comunicación bajo una forma aún taylorista. Esta es su limitación más importante".[33]

De modo que, la productividad por simbolización significa por un lado, la capacidad de hacer efectivo un proyecto de disponibilidad productivo en un plazo de tiempo dado, y, por otro, el desarrollo de las individualidades involucradas. En caso de inexistencia de actividad comunicacional verdadera asociada al saber profesional y social, que no tenga integrada el mundo personal de los actores, tenderá a producir alienación y bloqueos.
"La calidad de las individualidades de los asalariados implicados en los procesos de producción es a la vez una condición y un objeto en sí mismo de la actividad comunicacional. No dudamos en decir que los procesos de la productividad por simbolización también se miden en los procesos realizados en la calidad de las individualidades involucradas".[34]

En este sentido, en la convergencia o en la divergencia del rol del lenguaje con el rol del trabajo, se establecerán una serie de relaciones sociales particulares, establecidas entre:
a) la cuestión del saber profesional,
b) la cuestión del saber social, y
c) la cuestión de la actividad comunicacional – la que desarrollaremos particularmente más adelante.

Ahora bien, en primer lugar; el *saber profesional* está vinculado a la velocidad, confiabilidad, densidad y calidad del trabajo que supone, la autonomía de los equipos obreros, autonomía para la reflexión y la acción. Elementos claves para lo que se denominan procesos participativos.
Dicho saber profesional, se transforma en la fuente esencial de los progresos de la productividad y dicha innovación es el objetivo central.

En segundo lugar; el *saber social*, es una reflexión (desarrollada por Zarifian a nivel macro social) que intenta responder a la "flexibilidad dinámica" necesaria para insertarse en el sistema productivo. El nivel de productividad está dado en función de la calidad del sistema educativo y de la calidad de la comunicación social, categorías que deben ser analizadas a nivel de políticas de desarrollo (siguiendo este desarrollo a nivel de país) fomentando la formación profesional inicial, lo cual impulsará hacia un menor peso de las estructuras jerárquicas y una mayor fuerza de promoción social.
Dicho saber social se transforma en una fuente esencial de productividad, en definitiva, es el saber que tiene por objeto el desarrollo de la sociedad, el que propugna la inteligencia dinámica de las relaciones sociales. Dicho acervo de saber constituye un *fondo de referencia común*, un recurso compartido por los actores de la producción, en una base indispensable de comunicación, incluso siendo conflictiva.
En este sentido, se confirma la existencia de relación entre trabajo y producto, el comportamiento de los asalariados frente a las relaciones de trabajo cuando conocen las utilidades potenciales de los productos a ser fabricados.[35]

---

[32] El agregado es nuestro.
[33] ZARIFIAN, P., op. cit. p. 22
[34] Ibidem ant p.22
[35] Hasta aquí venimos desarrollando conceptos elaborados por Zarifian en *Los enfoques de la productividad. Modelo de organización y performance de la firma industrial moderna.*

En tercer lugar, la *actividad comunicacional* refiere al acuerdo intersubjetivo sobre la validez de los objetivos de la producción, la cooperación entre los actores y la calidad para combinar sus saberes.

Por tanto, la empresa entendida como una pequeña comunidad de pautas culturales; normas, valores, informaciones, y formas de comunicación e intercambios, serán promotoras de formas, también particulares, en el desarrollo de la calidad de las individualidades involucradas, por tanto la construcción y afirmación de un conjunto de reglas y valores claros, se convierte en una pauta fundamental.
En otras palabras, la cultura de empresa es una construcción intersubjetiva, en la que se ligan los distintos sujetos agentes junto a sus "saberes" en pos del logro de ciertos objetivos "medianamente" consensuados.

Rojas desarrolla la importancia de este saber obrero en los nuevos modelos de competitividad, a los que caracteriza como un saber en acción, un saber experencial. En el sentido en que, los modelos de producción si pretenden innovar convirtiéndose en competitivos, encuentran su valor agregado en el reconocimiento por la creatividad y responsabilidad autónoma del sujeto obrero, lo que redunda en el desarrollo de competencias laborales; nuevos saberes, nuevos aprendizajes y nuevas formas de automatización.
El saber obrero se convierte, entonces, en una fuente de profesionalidad, "el aprendizaje en la empresa es la marca más confiable de competencia y solvencia profesional, al punto que la experiencia misma de trabajo cede de una cultura tecnológica vivenciable y desentrañable colectivamente (como toda cultura)... se constata entonces una tendencia social muy fuerte hacia una teoría que incorpore, articulándolas, trabajo y mundo de la vida".[36]

III. El modelo participativo, un modelo de acción?.

Vista la importancia que adquiere la acción de los sujetos agentes en los contextos de trabajo, y la importancia de la comunicación en un modelo de participación en el trabajo, creemos conveniente mencionar el concepto de acción comunicativa (tomado de Habermas) en el sentido que nos interesa proponerlo para la descripción y comprensión de dicha actividad en el modelo, "...por acción comunicativa entiendo una interacción simbólicamente mediada. Se orienta por normas obligatorias que definen expectativas recíprocas de comportamiento y que tienen que ser entendidas y reconocidas al menos por dos sujetos agentes"[37]

La comunicación funcional en el modelo, por ende, la interacción entre los sujetos y la experiencia acumulada se convierte en un elemento central para entender la constitución subjetiva del modelo. El carácter cognitivo de los argumentos y las certezas derivados de un saber tácito de la forma y contenido básicos del trabajo, deben verificarse intersubjetivamente, al tiempo de ser compartidos y compartibles.

Conceptos que complementan el contexto en el cual deben ser entendidos los modelos de organización de trabajo – en este caso el modelo participativo – que sirven para comprender la realidad dinámica de la empresa, su propia construcción resultante de una síntesis particular de la convergencia de su relacionamiento con el sistema social en su conjunto. A modo de síntesis: subsistema económico, vale decir, políticas económicas globales y particulares de una rama o sector, subsistema educativo de formación y capacitación. Y la comunicación, en su capacidad de elocuencia y fiabilidad logradas a nivel nacional y global, penetrando, dinamizando, enriqueciendo, e interrelacionando el sistema social en su conjunto.

[36] ROJAS E. *El saber obrero y la innovación en la empresa. Las competencias y las calificaciones laborales.* Montevideo: Cinterfor, OIT, 1999.

[37] HABERMAS, J. *Teoría de la acción comunicativa: complementos y estudios previos.* Madrid: Ediciones Cátedra, 1997, p. 27.

Es la acción comunicativa la que permitirá las interconexiones y compenetraciones buscadas en y por el modelo bajo el objetivo de aumentar la productividad, en consecuencia, imprimirán determinada calidad en las individualidades involucradas, mediatizadas por el conocimiento, la comprensión, y el dominio de la circunstancia de acción social y de acción individual. En el sentido que, brinda las facultades de autocomprehensión y las facultades de autocontrol de sus campos de acción.[38]

Estas construcciones de sentido – sobre la base de un conjunto de reglas subyacentes - son las que permitirán trazar lineas del funcionamiento organizacional, donde como telón de fondo o fondo de referencia, se hace necesario conjugar aspectos tales como;

- un deseo de calidad por parte de todos,
- un concepto de ejecución y controles nuevos,
- la posibilidad de expresar y comunicar directa o colectivamente,
- la realización trabajos en grupos,
- la participación, la formación y la información.[39]

1. Calidad por parte de todos.

Refiere al modo y al logro de determinados objetivos, metas y misiones, son las formas consensualmente alcanzadas para la concepción de la tarea y los modos de interconectarse de los distintos agentes actuantes o actores involucrados, lo cual se asocia al involucramiento, y a la internalización de los valores, normas y expectativas funcionales.

Mertens afirma que "los resultados van dependiendo cada vez más de la capacidad de articulación entre los sistemas tecnológicos, organizativos y de desarrollo humano, que a su vez están compuestos por una gran variedad de subsistemas igualmente abiertos".[40]

Lo cual admite márgenes de libertad para elaborar estrategias de innovación en la organización para enfrentar los objetivos de productividad, y los resultados demandados por el mercado (volumen, calidad, diseño, servicio al cliente), a su vez vinculados a: la incorporación de tecnologia, la gestión de la producción, la organización del trabajo y los recursos humanos. A esta complejidad que significan las organizaciones empresariales deberá agregarse las complejidades del medio en el cual se desarrollan, lo que significa enfrentarse a la contingencia y al riesgo.

Por tanto, y en lo que atañe a nuestro interés, la adaptabilidad de los sistemas personales es un requisito, la capacidad de aprender es una competencia, con la que necesariamente debe contar la organización. Dicha competencia puede convertirse en un instrumento motivacional para el personal, en la medida que representa objetivos alcanzables, volviéndose un instrumento atractivo para la empresa en la planeación estratégica de los recursos humanos.

"El desafío de la empresa es controlar el equilibrio entre los esfuerzos por desarrollar la visión y el sistema simbólico, con el sistema de significados. Esto se traduce en el problema del liderazgo para construir la trayectoria de los cambios, en el cual la gerencia de la empresa y los dirigentes sindicales son los actores protagónicos".[41]

Los formatos que éstas encuentren en la consecución de las metas (formas específicas de reducción de la complejidad) imprimirá rasgos y trayectorias propias.

2. El concepto de ejecución y controles nuevos.

Es todo un desafío, en los "modelos retaylorizados", vale decir, aquellos modelos que pretenden dar un paso más de la racionalidad instrumental clásica, y apuestan a concebir para su operativa

---

[38] Referencia a ZARIFIAN P. op. cit. p. 23

[39] Clasificación extraida del trabajo de VAZQUEZ, I. *Empresa e individuo.* Barcelona: Escuela de alta dirección y administración, 1989, p. 112 y 113

[40] MERTENS, L. *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos.* Montevideo: Cinterfor OIT, 1996, p.12

[41] Ibidem ant. p. 17

productiva, la incorporación de "zonas de innovación"[42] para la optimización de su funcionamiento. Tienden a descentralizar dichas tareas en las dinámicas de interacción cotidianas, y en los métodos de reflexión cognitiva grupales, entre otros.

El punto es, que no se empleen formatos tayloristas al momento de establecer los mecanismos de control en estas modalidades organizacionales, dado que en estas estructuras de carácter más horizontal, comienzan a desdibujarse las fronteras de poder y de orden de las jerarquías, para constituirse y legitimarse como un conjunto de pautas nuevas, derivadas de las interacción de los actores en un momento dado. Y para su análisis, adquiere relevancia la estructura informal de la empresa, o las zonas implícitas de acción e intercambios.

De todos modos, los mecanismos utilizados al estar vinculados a la toma de decisiones, entran en tensiones inherentes a las redes o relaciones de poder, y a las distintas estrategias que desarrollen los actores en situación. "La prescripción no desaparece de las organizaciones. Pero en vez de alcanzar al contenido del trabajo, lo hace a las misiones y a los objetivos que le son dados a los equipos de asalariados y que ellos deben asumir".[43]

Por su parte, las perspectivas del riesgo en las organizaciones sostienen que el aprendizaje organizacional en las nuevas formas de organización del trabajo, se produce al desarrollar dinámicas de acción común orientadas al enfrentamiento de la incertidumbre, la imprevisibilidad y la contingencia del trabajo. En consecuencia, se generan nuevas lógicas de acción construidas en base a; los valores, la confianza, y las interpretaciones de dichas situaciones, que sustituyen a la clásica racionalidad estratégica.[44]
Por tanto, en esta acción común (cooperación) se produce un proceso de negociación entre distintos códigos de interpretación utilizados por los actores en situación de riesgo, que dará lugar a nuevos parámetros para la orientación de acciones futuras; reglas de eficacia, reglas de cooperación, reglas de división del trabajo, jerarquías y organización.[45]

En este sentido, en el interjuego de poder y de las racionalidades que los actores experimenten ante el acontecimiento[46]; los intercambios, los conflictos, las discusiones colectivas, y los acuerdos alcanzados darán como resultado un registro de comportamiento en la organización, para los que su estudio necesitará trascender los clásicos análisis de poder y jerarquías, con la finalidad de desentrañar una "estructura marginal, paralela y diferente" de la concebida formalmente, la cual es intersubjetivamente construida, con matrices simbólicas que legitiman esas nuevas lógicas de acción, con fuerte peso en la acción y el comportamiento del trabajador en los contextos de trabajo.

En el proyecto de la organización participativa, las tareas que se dirigían a vigilar y controlar pierden relevancia al nuclear a los trabajadores en grupos o equipos de trabajo volcando en éstos la responsabilidad de adaptarse a los requerimientos y exigencias nuevos, y a las contingencias del trabajo, en los cuales se construyen autocontroles desde y para la acción participativa buscada.

---

[42] ROJAS, E. *El saber obrero y la innovación en la empresa. Las competencias y las calificaciones laborales.* Montevideo: Cinterfor OIT, 1999.
[43] ZARIFIAN, P. *El modelo de competencia y los sistemas productivos.* Montevideo: Cinterfor,1999, p. 33
[44] PUCCI, F. *Aprendizaje organizacional y formación profesional para la gestión de riesgo.* Montevideo: Cinterfor OIT, 2004, cap. 2
[45] Ibidem ant, p. 78
[46] En el sentido de Zarifian proponemos entender al "acontecimiento" como la capacidad de enfrentar la contingencia, donde los actores demuestran sus capacidades mediante la acción.

3. La posibilidad de expresar y comunicar directa o colectivamente.
Trata del mecanismo esencial para la articulación del engranaje total de la organización participativa; la comunicación y las formas de circulación de la información. Los distintos formatos que ésta adopte, posibilitarán – en mayor o menor grado - la integración de las individualidades a dicha estructura. De acuerdo a su constitución, será más o menos proclive a generar acuerdos, consensos y coordinación de la acción cuando los acontecimientos lo demanden.

Rojas señala que, la transacción, es una "zona de desarrollo"[47], es en la acción comunicativa; entre el sujeto de la experiencia y el interlocutor reflexivo, en el ambiente de las tradiciones y normas fuertemente estructurantes, donde se regula la productividad en los contextos del trabajo. "Este aprendizaje es, entonces, una participación conflictiva en una comunidad de prácticas"[48]

Esta comunidad de prácticas refiere a los ámbitos desarrollados en la acción comunicativa, y donde se presenta la pugna por la participación igualitaria, son en estas instancias donde el sujeto desarrolla, aprende y se apropia de los distintos saberes, en un mix entre memoria individual y colectiva, del "saber hacer" adquiridos a lo largo del tiempo. Se producen formas de aprendizajes altamente interactivos mediados por la capacidad que adquieran de comunicar, participar, e incidir. "Se abre así al actor excluido de poder, la posibilidad de un poder comunicativamente generado que entra en competencia, por un lado, con el poder de los actores y las organizaciones capaces de hacer valer sus amenazas, y por el otro, con el poder administrativo y la autoridad de quienes ocupan cargos en todo sistema. (...) en la práctica organizacional no puede asignarse al actor una motivación exclusivamente egoísta y egocéntrica, pues, sobre todo en acciones grupales, el éxito del trabajo exigirá también una eficaz orientación al entendimiento".[49]

De modo que, el *poder comunicativamente generado* es generador de contextos de significaciones y expectativas compartidas, en donde el poder de comunicación "no distorsionado" en la tarea obrera, es condición necesaria de una organización que aprende y pretende ser calificante.
La acción comunicativa en la organización se transforma en un modo de aprendizaje, donde se produce el acoplamiento entre el actor y el medio.[50]

4. La realización de trabajos en grupo.
El grupo es el conjunto de las mínimas unidades de producción que constituyen la organización total, las primeras células de participación, las cuales conforman la base del sistema participativo.
Los grupos primarios se comportan como agentes de integración de los trabajadores al sistema de trabajo, son unidades desde donde es posible extraer determinados rasgos manifiestos y latentes de la cultura de la organización que es reproducida en estos contextos laborales, lo cual irá conformando los rasgos identitarios de ésta. En una retroalimentación dinámica del sistema de trabajo hacia los trabajadores y de los trabajadores al sistema. Las individualidades, los trabajadores son "productores de" y "producidos por", en el intercambio relacional generado a partir de la tarea en común, imprimiendo en la organización un perfil particular. Por tanto, la integración obrera significa participación, lo cual coadyuva al proceso de reproducción cultural de la organización.

En estos contextos laborales, el modelo participativo requiere "autonomía" obrera. En este sentido, es oportuno mencionar las elaboraciones típico ideales desarrolladas por Zarifian; los

[47] ROJAS, E., op. cit. referencia.
[48] ROJAS, E. op. cit. p. 20
[49] ROJAS, E. op. cit. p. 27
[50] ROJAS, E. op. cit. p. 28

conceptos de trabajo "constreñido" y trabajo "libre". Y en tanto sistema de trabajo, la concepción de un pasaje desde un modelo de la operación (coacción) asociado al concepto de rígida estructura y especialización obrera, propios de una organización taylorista, a un modelo de la acción asociado a libertad. Sostiene (retomando a Spinoza) que el individuo operando es constreñido y actúa cuando es libre. La libertad es ante todo, un modo concreto de existencia que se opone a la existencia constreñida. Esto es particularmente evidente en el universo de la producción, concluye.[51]

El sentido práctico de "libertad" en el proceso productivo se entiende como:

a. la comprensión de los desperfectos por sus causas, y por la anticipación de efectos de estas causas; por ende, la liberación frente al acontecimiento,
b. la comprensión del propio sistema técnico que, por elevarse a un nivel superior, pues se transforma cualitativamente, lo cual resulta también liberadora en el uso que el obrero puede hacer de ella, de tal modo que el sistema técnico se convierte en determinación interna (no más externa) de su acción (que deja de ser una operación),
c. la liberación de tiempo y de atención, correlativa de una elevación neta de la fiabilidad de los equipos,
d. por tanto, la creación de una nueva disponibilidad de acción sobre otros temas"[52].

Es posible, entonces, asociar el sentido práctico de la libertad a la problemática de la iniciativa y la creatividad, la comprensión y el reconocimiento, en el desarrollo lo más amplio posible de la potencia efectiva y activa que existe en las individualidades, soporte de todo despliegue de efectos útiles. Es un modo elegante de hablar de competencia.[53]

En este sentido, encontramos coincidencias entre un modelo participativo de organización del trabajo con los modelos de competencia. La participación en grupos permite, a su vez, la posibilidad de adaptación a la contingencia, un desafío al conocimiento, una provocación. Es una interpelación acerca de la capacidad de conocimiento y de acción de los protagonistas.

Es así como, las capacidades individuales y organizacionales que desarrollen estos modelos, permitirá la anticipación a las fallas o imperfecciones del proceso productivo, lo cual es resuelto por medio de la *acción*, de la forma de incidencia de los trabajadores en dicho proceso. El desperfecto se convierte así en *una formidable ocasión de aprendizaje (...) una incitación al desarrollo.*[54]

En otras palabras, la participación significa, trabajo en grupo, en equipo, inter e intragrupales. El modelo participativo cuenta con una estructura funcional y organizativa dado que no deja de existir una división del trabajo social, vale decir; por roles, especializaciones, departamentos y áreas, en consecuencia, debe garantizar los *mecanismos que hagan posible los intercambios* entre los diferentes estratos, áreas y niveles de la empresa.

Es precisamente, en la intersección del saber técnico con el saber obrero, cuando se enfrentan las causas y las razones de los desperfectos o las fallas, que generalmente tienen motivos humanos, para elaborar propuestas de acción con la finalidad de evitar desperfectos indeseados. En este proceso, "(...) se logra más libertad sobre los constreñimientos, no solamente se avanza en el aspecto cognitivo, conocimientos adquiridos sino sobre una *dimensión ética*[55] de una gestión que conduce a cada participante a alcanzar más libertad sobre los constreñimientos que pesaban

---

[51] ZARIFIAN P., *El trabajo: del modelo de la operación al modelo de la acción*. Montevideo: En Revista de Relación y Cooperación con el Sector Sindical, UDELAR, 1996.
[52] ZARIFIAN, P. op. cit. p. 22
[53] ZARIFIAN, P. op. cit. p. 18
[54] Extraído del desarrollo de ZARIFIAN, P. op. cit., p. 19
[55] El resaltado es nuestro dado que lo analizaremos vinculado a la "cultura de empresa".

sobre él en la cotidianeidad de su actividad, más libertad en sus acciones, y una más fuerte potencia de acción".[56]

Por último, citar otro aspecto del "trabajo libre" vinculado al trabajo en grupo y a la actividad comunicacional desarrollada; *el trabajo de naturaleza discursiva* donde el intercambio entre los participantes es la discusión en sí, lo cual maximiza la eficacia del sistema productivo siendo éste un punto determinante. El trabajo discursivo es acción, no cooperación. No será un trabajo de co-operación sino *trabajo de co-acción.*

5. Participación, formación e información.

Tres conceptos intrínsecamente relacionados. En tanto la participación significa incidir, formar parte de, es absolutamente necesaria la información (fluidez y contenido) para la acertada toma de decisiones, la resolución de problemas, y el enfrentamiento de los diversos acontecimientos. Proceso que tenderá a generar lealtades, confiabilidad, fiabilidad y voluntad de acción, y de participación.

En el proceso de participación se ira consolidando un corpus de conocimientos determinados, un aprendizaje organizacional, ciertas formaciones obreras, nuevos saberes, y junto al ensamblaje técnico, se irá conformando un estado de la organización del trabajo, de las relaciones laborales, y de la cultura de la empresa.

Mertens desarrolla un análisis constructivista (entre otros)[57] como base de la competencia laboral que alude a las relaciones mutuas entre los grupos y su entorno. En él, integra conceptos interesantes para este trabajo, los que enumeraremos sucintamente;

a. la inserción de los sujetos puede realizarse si sus conocimientos, experiencias, dificultades, desilusiones y esperanzas pueden ser escuchadas, oídas, consideradas, y respetadas, en las que se rechaza de antemano cualquier tipo de exclusión;
b. la participación de los sujetos en la definición de contenido y en la construcción y análisis del problema, es una capacitación, no sólo en la inserción instrumental sino además un desarrollo y progreso personal, resultado de una capacitación efectiva;
c. la capacitación individual sólo tiene sentido dentro de la capacitación colectiva: para satisfacer las solicitudes y las necesidades individuales, es indispensable que ella se imparta masivamente;
d. una organización para la definición de competencias y de la capacitación debe asociarse para establecer una investigación participante, en la elección de tareas deben participar todos los actores (tutores, ejecutivos de la empresa, coordinador, trabajadores);
e. es preciso interrumpir los cortocircuitos entre la organización y el personal, producto de la secuencia: primero capacitación; confianza, y responsabilidad después. La responsabilización del personal no calificado y el hecho de concederle un verdadero lugar, repercute en las evoluciones radicales e inesperadas de sus comportamientos. Los trabajadores pueden adquirir saberes relativamente complejos, sin dominar los conocimientos de base. En gran parte se explica por la motivación que surge en el momento en que se otorga a alguien confianza y que se lo responsabiliza;
f. la identificación de las competencias y los objetivos del trabajo comienza por identificar y analizar las disfunciones propias a cada organización y que son causa de costos innecesarios u oportunidades desaprovechadas (las que son censuradas más frecuentemente son las relaciones humanas existentes, la mala comunicación, y la estructura que produce disfunciones de manera repetitiva);

[56] ZARIFIAN, P. op. cit. p.22

[57] MERTENS, L. *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos.* Montevideo: Cinterfor OIT, 1996, págs 69-84

g: el proceso de aprendizaje es una relación dialéctica entre capacitación colectiva de los empleados y su participación efectiva, progresiva y coordinada, en las modificaciones de sus tareas, de sus puestos de trabajo y de sus intervenciones.[58]

IV. La teoría de la acción comunicativa aplicada al modelo de participación en el trabajo.

La posibilidad del modelo en su existencia, mantenimiento y funcionamiento depende, definitivamente, de la prácticas comunicativas desarrolladas por los sujetos agentes, y los plexos de sentido intersubjetivos elaborados a partir de un fondo de referencia particular; el modelo participativo.

Al apostar a la teoría de "acción comunicativa" habermasiana para el análisis de un modelo de participación en el trabajo, no desconocemos la discusión teórica respecto a su tesis que sostiene que, toda práctica comunicativa es regulada en su argumentación por el supuesto compartido de la comunidad lingüística ideal libre de coacciones, a la cual se contrapondrá, la postura de que la comunicación no está nunca exenta de coerciones.[59]

La comunicación aparece como un problema clave de la eficiencia industrial moderna y de la vida social construida en la empresa. Dicha problematización se encuentra en la superposición de acciones orientadas al éxito (a fines en sentido weberiano), y las orientadas a la comprensión (en el sentido habermasiano). "La cuestión es que no podría haber búsqueda de un verdadero entendimiento, comunicación auténtica, si no se rompe, al menos en la discusión argumentada, con toda racionalidad orientada a fines, con toda búsqueda así orientada de un éxito egocéntrico"[60]

En consecuencia, se presenta una tensión entre el desarrollo de las necesidades e intereses personales, los cuales tienen sus puntos de contacto con las necesidades sociales - en el espiral de identificación-diferenciación de todo intercambio humano o "egocentrismo funcional" - y las necesidades de la organización.
Se producen, por un lado, comunicaciones estrictamente formales y funcionales a una operativa organizacional concreta, y por el otro, comunicaciones informales que tienden a reforzar los mecanismos de reproducción pretendidos, al mismo tiempo que van constituyendo nuevas lógicas de acción.

En los modelos participativos, los sujetos agentes, constituidos en grupos, desarrollarán una gestión próxima al concepto de acción comunicativa, en el sentido de: ponerse de acuerdo sobre algo del mundo objetivo, identificar el problema y las causas que lo originaron, "(...) fundándose en:

- el acceso libre e igual a la palabra de cada miembro, que hará valer sus ideas, argumentará, propondrá y hará aserciones sobre la verdad de las cosas;
- investigaciones realizadas para fundar esas aserciones;
- la realización progresiva del acuerdo".[61]

La tensión es inherente a esta práctica comunicativa "existe una mezcla inextrincable de pura argumentación y de juego de influencia"[62] lo que podría denominarse una acción comunicativa impura.

---

[58] METENS, L. *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos.* Montevideo: Cinterfor OIT, 1996, p. 81-84

[59] ROJAS, E. *El saber obrero y la innovación en la empresa.* Montevideo: Cinterfor OIT, 1999, p.154

[60] Id. p. 157

[61] ROJAS, E. *El saber obrero y la innovación en la empresa.* Montevideo: Cinterfor OIT, 1999, p. 158

Ahora bien, el modelo de participación propone la "democratización" de las informaciones, los nuevos modelos han comprendido que las acciones manipuladoras llegan a su límite, por lo cual no resultan ser eficientes, "(...) han percibido intuitivamente la importancia de la motivación de los asalariados; y que, por sobretodo, la acción orientada al éxito está condicionada, en su logro, por la acción orientada a la comprensión interpersonal, por razones referidas a las naturaleza misma del trabajo industrial y a las cuestiones que debe tratar. (...) En los contextos actuales, intentar un acuerdo sobre el mundo objetivo es una condición de la vida de la empresa, puesto que ese mundo está en transformación y que ya no es posible conocerlo sobre la base de la rutina o un stock de saber preexistente" [63]

La empresa de hoy, asume un carácter altamente socializado de la producción, por lo que, sumado a las relaciones de poder en las organizaciones será de orden;

- alcanzar el logro del conocimiento y el logro del acuerdo,
- asociar la verdad al logro, y, la verdad a la negociación estratégica,
- lograr una interpenetración entre racionalidad comunicativa y racionalidad orientada a fines,
- producir un aprendizaje industrial, un desarrollo de conocimiento sobre la producción,
- contar con una racionalidad tanto a fines como a valores,
- preservar una cultura como operador del entendimiento pretendido,
- promover la dinámica cognitiva y la dinámica de acción conjunta, de cooperación.[64]

De esta forma, podremos aproximarnos a revelar la estructura y el funcionamiento del modelo en su naturaleza comunicacional con una metodología que procure articular trabajo y mundo de la vida.

V. Objeto de estudio. Pertinencia y Justificación.

Nuestro interés surge cuando identificamos ciertos rasgos de la gestión participativa vinculados al desarrollo humano del trabajador. Los enunciados contenidos en dicho modelo tales como: autonomía, creatividad, iniciativa, responsabilidad y protagonismo obrero, incitó a asociarlo al capital humano del trabajador, y al trabajo como un medio de promoción social. Una apuesta que resulta interesante dado que, por un lado, al momento de su implementación, en 1973, no existía mucho de filosofía empresarial como promoción humana, y por el otro, como forma de gestión organizacional y empresarial.

Esta investigación pretende aportar a la comprensión de un modelo participativo de organización del trabajo desarrollado en Uruguay, y vincularlo a los modelos de competencia, en general, en el entendido que, por un lado, busca aumentar la eficiencia, productividad y competitividad de la empresa, y por el otro, delinea una política de relaciones laborales que potencia las individualidades de los involucrados.

Por las razones expuestas, detenernos en el caso de SAGRIN nos permitirá apreciar una de las formas de construir modelos alternativos de organización del trabajo en Uruguay. Indagar en la mirada de los actores involucrados; tanto en sus opiniones como en sus valoraciones, nos permitirá desentrañar su trayectoria para descubrir la cultura de participación que han venido desarrollando.

---

[62] Id. p. 158
[63] Id. p. ref. 162-170
[64] Id. p. ref. 162-170

VI. Objetivos e hipótesis de trabajo.

El objetivo de este trabajo es analizar el modelo participativo de la empresa Sagrin S.A., y desentrañar la práctica de políticas organizacionales, que se vinculen con el desarrollo de competencias de los trabajadores, que a su vez redunden en competencias para la organización.

Partiendo de que, las relaciones mantenidas entre los actores involucrados en dicho modelo es proveedora de ámbitos de interacción particulares proponemos,

- Puntualizar los requisitos funcionales fundamentales que garanticen el mantenimiento y fortalecimiento de la estructura participativa.
- Describir y especificar los aspectos de la gestión participativa que se vinculen significativamente con aspectos relevantes de los modelos de competencia. A su vez, descubrir la forma que afectan la trayectoria de los actores involucrados.
- Establecer la relación que existe entre los requisitos funcionales fundamentales del modelo participativo con la satisfacción del trabajador en su desempeño en el ámbito laboral,
- Precisar la importancia que adjudican los actores a estos factores. Y
- Detectar la forma en que es percibida por los actores, la asociación entre los principales delineamientos requeridos por el modelo de participación, con la satisfacción de sus necesidades sociales, de estima, y de autorrealización personal.

Para lo cual tomaremos las siguientes hipótesis de trabajo:

1. El trabajo en equipo es un ámbito en el cual el trabajador indaga en su potencial. La identificación con el grupo, la pertenencia, la aceptación o rechazo, y el reconocimiento de su labor por parte de los otros, coadyuvan en el proceso de aprendizaje individual, y en la performance de la organización.
2. En la gestión participativa, el reconocimiento y la evaluación de desempeño obrero por parte de la gerencia, es fundamental en la construcción intersubjetiva del modelo, dado que refuerza las necesidades sociales y personales del trabajador.
3. El modelo de participación en el trabajo busca la acción responsable del trabajador para resolver problemas, desperfectos o fallas que suelen presentarse en el proceso de producción, para lo que apela a sus conocimientos, iniciativa y creatividad.
4. La coordinación de la acción deseada por dicho modelo para enfrentar las imprevisibilidades y las contingencias del trabajo, aumenta el involucramiento, la responsabilidad y el compromiso obrero. En consecuencia, se construyen lazos de solidaridad y cohesión grupal particulares.
5. La acción comunicativa es la proveedora de sentido en la organización participativa, donde se elaborarán formas particulares de relacionamiento y de intercambio, convirtiéndose en la herramienta básica para la participación en el trabajo. A través de la cual se irá conformando el acervo de saber obrero e institucional, lo que en síntesis constituye la cultural organizacional.
6. La posibilidad de incidencia real de los trabajadores, dependerá de las formas en que se desarrolle la acción comunicativa. Lo cual explica – en parte – la capacidad para enfrentar los acontecimientos del proceso de trabajo y la reconstrucción o reproducción del modelo.
7. La horizontalidad que supone la comunicación en dicho modelo, requiere de vastos flujos de información, de medios de desplazamiento de información funcional, lo que condicionará la inserción de los actores en relaciones efectivas de colaboración y cooperación.

VII. Metodología de investigación.

Considerando el tipo de investigación a realizar, un estudio descriptivo, se optó por una técnica de relevamiento de datos de tipo cuantitativo, a partir de una fuente primaria. Se ha definido como universo o población de estudio a la empresa SAGRIN S.A.

La muestra está compuesta por un subconjunto de trabajadores que se desempeñen como tales en dicha empresa. La construcción de la muestra referida, nos imposibilita inferir o generalizar los resultados hacia el universo o población; en primer lugar, por su reducido número; en segundo lugar, la investigación se desarrolló en el marco de un taller de investigación para la obtención del grado; en tercer lugar, la investigación no es iniciativa de la empresa, lo cual generó limitaciones de acceso; y en cuarto lugar, la escasa disponibilidad de tiempo y de recursos necesarios.

De todos modos, se buscó que el subconjunto seleccionado estuviera compuesto por la misma proporción según categorías de trabajadores; administrativos y operarios de planta (muestra estratificada proporcional). Y según los objetivos del trabajo, se enfatizará – no tanto en la generalización – como en la relación específica entre variables; de manera de garantizar que dicha muestra contenga unidades suficientes de un tipo determinado, así destacar el interés analítico de la misma.[65]

La herramienta metodológica utilizada ha sido la encuesta que se remiten a las hipótesis y a los objetivos de la investigación. El formulario de encuesta consta de 8 módulos; a) características generales del trabajador (variables de base), b) características particulares del trabajador en relación con la empresa, conocimientos y formación previas, c) reconocimiento por parte del trabajador de los principales lineamientos de la gestión participativa, d) descripción del sistema comunicacional y de flujos de información, e) valoración del trabajador hacia el funcionamiento de la gestión participativa, f) abordaje de la satisfacción de su necesidad social de pertenencia, de estima y de autorrealización personal, y, g) grado de internalización de la cultura de empresa.

Luego de la codificación de las encuestas realizadas (31) se procedió a la elaboración de la base de datos y el procesamiento de los mismos en el programa estadístico SPSS, para su posterior análisis.

Se ha contado también, con artefactos culturales de la empresa, tales como; impresos, documentos y memorándums de circulación interna.

VIII. El mundo objetivo de la empresa. Contexto de implementación y etapa de consolidación del modelo de participación.

Como ya mencionamos, Sagrin S.A presenta un modelo alternativo de organización del trabajo, el que practica desde 1973; un modelo de participación.
En la década de los 70, el sector textil venía siendo particularmente afectado y enfrentaba un ambiente internacional cambiante que imponía nuevas lógicas; apertura de los mercados, necesidad de cambios en los tiempos de producción, nuevas exigencias de calidad por parte de consumidores tanto a nivel local, regional como internacional. Lo cual exige nuevos patrones de competitividad.

---

[65] PADUA, J. *Técnicas de investigación social aplicada a las ciencias sociales*. México: Fondo de Cultura Económica, 1979, p.: 83

La empresa (Sapriza Grundell en ese entonces) presentó una serie de "condiciones favorables" que le permitieron desarrollar una propuesta innovadora, proceso que implica un cambio de mentalidad y de apertura a una "cultura de participación". La misma pretendió una propuesta de diálogo, de intercambio y de negociación a la que accedieron tanto el sindicato de trabajadores como los directores. La fecha de su firma particulariza dicho plan, ya que al mismo tiempo el país venía atravesado una revuelta social histórica y había dado comienzo a una dictadura cívico-militar cargada de represiones, silencios, radicalismos e intolerancia. Dentro de la empresa Sagrin S.A se estaba gestando un "modelo de organización del trabajo participativa" a lo que denominaron "Plan de Participación" (PP).

El primer paso de acercamiento entre estos dos sectores con distintos intereses, fue la firma de este convenio colectivo, entre la dirección y el personal obrero. El mismo establece las bases de lo que sería el proceso de participación a través de la creación de un Comité de Participación (CP) con representación de todos los sectores de la organización, quien será el responsable de la marcha del proceso.[66]

Cabe mencionar que distintas experiencias han demostrado que, desde que los empresarios deciden desarrollar nuevos modelos de organización del trabajo, se anuncia una pérdida de control sufrida por los sindicatos. Parte de la estrategia del nuevo modelo es cooptar a la organización sindical, la que se ve obligada a transformarse en su propia estrategia y en un nuevo relacionamiento.[67]

Entonces, si bien por un lado, la firma de dicho convenio puede provocar la sensación de absorción de los trabajadores por el modelo - de su único ámbito de participación hasta entonces, el sindicato - por otro lado, este se presenta para los trabajadores como nuevos ámbitos de participación en la vida de la empresa. Lo que sugiere pensar en nuevas dinámicas y estrategias desarrolladas por parte de los mismos actores involucrados. Los trabajadores pasan a "apropiarse" de nuevos espacios de relacionamiento.

Ahora bien, si el sindicato de esta empresa se hubiera debilitado a causa del modelo instaurado, deberíamos indagar en los motivos que lo provocaron, lo cual sería objeto de otro estudio que permitiera precisarlo.

Lo que podemos mencionar es que la participación en el sindicato disminuyó, al decir de un dirigente sindical, quien lo adjudica, en parte, a los años de dictadura militar, lo cual incidió en la actividad sindical en su conjunto, y también en el sindicato de esta empresa. A lo que agregaba que, con la reapertura democrática, comienza a tomar fuerza la actividad sindical, pero desde su modo de ver, "los trabajadores participaban en el sistema de trabajo".
Incluso, con el correr del tiempo, el modelo tendió a posicionar a aquellos trabajadores que habían demostrado rasgos de liderazgo dentro del sindicato, en lugares clave de funcionamiento del plan de participación.

He aquí, la sutil y delgada frontera donde tienden a desdibujarse algunos roles o formas de acción "clásicos", en favor de una nueva funcionalidad, que a su vez, conformarán nuevas lógicas de acción.
Lo que se denominan, las "nuevas formas de acción social derivadas de los procesos de aprendizaje organizacional"[68], es la elaboración por parte de los actores involucrados de estrategias de grupo en las que inciden; relaciones y conflictos de poder, junto a la estructura

---

[66] SAPRIZA CARRAU, H. *Informe sobre la participación en la empresa.*
[67] STOLOVICH L. *Calidad Total ¿Maquillaje o transformación real?* Montevideo: CIEDUR – FESUR, 1995.
[68] Concepto ampliamente desarrollado por PUCCI, F. En: *Aprendizaje organizacional y formación profesional para la gestión de riesgo.* Montevideo: Cinterfor OIT, 2004.

institucional y normativa – entre otros factores -, donde emergerán espacios de acuerdo y de compromisos, más allá de los intereses y objetivos contradictorios de las partes[69].

En consecuencia, podemos decir que este cambio institucional, organizacional y formal de la empresa fue productor de nuevas subjetividades. Afectó profundamente las identidades de sus miembros, dado que imprimió nuevos rasgos en la constitución de una identidad propia y particular organizacional y personal.

1. ¿Cómo se planificó el cambio organizacional?

El presidente de la compañía de ese entonces era miembro de ACDE (Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresa) la cual había iniciado estudios y acciones tendientes a promover en el medio empresarial los principios y métodos de la transformación de la empresa sobre la base de la participación. Esta asociación tenía como objetivo "estimular y ayudar a los dirigentes de empresa a actuar individual o colectivamente para que la empresa se transforme, con el fin de asumir mejor su función creativa al servicio del hombre en una sociedad en mutación"[70]

La directiva de ese entonces decide ponerlo en práctica, veamos de qué forma. El eje central de este modelo es el comité de participación (C.P), ubicado en el centro del organigrama (ver gráfico 1 en anexo), con la función de órgano articulador de la estructura y gestión participativa. Esto permite visualizar la horizontalidad que pretendió idealizar el modelo entre empresarios, directivos y trabajadores.

El CP queda constituido como órgano consultivo con el cometido de fomentar y promover la participación del trabajador. Recoger, aportar, sugerir ideas para el mejoramiento de la propia gestión participativa, y evaluar los resultados alcanzados tanto a nivel económico como a nivel humano, también, se le brindó la facultad de aconsejar al Directorio en materia de Participación.[71]

Desde el organigrama, y desde el contenido del documento fundacional firmado para la implementación de la gestión participativa, se asumen tanto por parte de los directivos como por parte de los trabajadores compromisos fuertes y transparencia en los mecanismos de consulta e intercambio.

Observamos la confianza depositada en este nuevo órgano; la evaluación de los resultados económicos, por ejemplo, lo cual implica acceso y fluidez en los intercambios, y en la distribución de la información. Se asume la responsabilidad de hacer visible datos objetivos y concretos de la cotidianeidad organizacional en términos de operativa y resultados, lo cual sería muy distinto desde otra óptica de gestión.

2. ¿Cómo es posible la participación de los trabajadores en la estructura participativa?

Detengámonos ahora en la constitución estructural funcional del modelo, y en los distintos ámbitos que significan para el trabajador la participación en el mismo, para analizar e ilustrar las formas en que los trabajadores se "apropian" de los nuevos contextos participativos en el modelo.

---

[69] PUCCI, F. op. cit.

[70] SAPRIZA CARRAU H. *Informe sobre la participación en la empresa*. Montevideo: Servicio de documentación. Uruguay, 1976, pág. 270.

[71] Documento fundacional del Convenio de Participación del 1º de agosto de 1973.

Entonces, podremos entender al modelo como un conjunto de contextos particulares de comunicación e intercambio, en este sentido, se constituyen en ámbitos de interacción proclives a la coordinación de la acción entre los trabajadores. Estos contextos integrados por trabajadores "participa – activos" significan que, dentro de un mismo sector del proceso de producción, y entre diferentes áreas y niveles de la organización se promuevan relaciones de intercambio, cooperación y colaboración. En dichos contextos, se intenta resolver problemas del proceso de trabajo concreto, y discutir problemáticas de índole general donde lo discursivo y los logros obtenidos en los intercambios comunicacionales practicados hacen a la productividad del trabajo, y al proceso mismo de participación y de inserción de los trabajadores en estas tramas relacionales del modelo. Donde adquiere relevancia la posibilidad de la "traducción"[72] que los actores puedan realizar en estos contextos en base a los acontecimientos afrontados, en los que convergen capitales culturales propios de cada actor, lo que es una problemática compleja que se presenta en estos contextos de trabajo y en el modelo mismo.

Los contextos laborales que propone el modelo además del Comité de Participación (CP) son:

- los **grupos primarios de trabajo** son la unidad reducida de trabajo en equipo por actividad. Desde lo formal estos grupos deben trabajar; "en comunidad de intereses, conocimiento de lo que se quiere lograr, capacidad o capacitación para poder juzgar, opinar e influir en las decisiones a tomar, confianza recíproca".[73]
- las **grupos intersectoriales** son la conjunción de distintas áreas o niveles de la organización, "es la aplicación del sistema de información – consulta para los asuntos generales, es decir que trascienden al ámbito del grupo primario, conformadas por integrantes de distintos grupos primarios funcionales, preferentemente de áreas diferentes, a efectos de lograr una mayor interrelación entre todos los componentes de la empresa".[74]
- **las asambleas de trabajadores** y **los plenarios** son las instancias para la discusión de temas generales de carácter más abierto.
- **las comisiones de trabajo** son las unidades gestoras de los beneficios directos recibidos por los trabajadores a cambio de su participación, avalados por la dirección de la empresa, y,
- **el sindicato de trabajadores.**

Es interesante observar la pronunciación de los trabajadores hacia el CP. Como hemos visto, es el órgano articulador del modelo compuesto por representantes de todos los sectores de la empresa. Ahora bien, todos los trabajadores que participan mencionan haberlo hecho en el Comité de Participación, en detrimento de los grupos primarios que son aquellos que el trabajador comparte con su equipo o equipos más cercanos de su trabajo cotidiano. Ver a continuación.

---

[72] Concepto que refiere a la capacidad de los actores de lograr traducir sus perspectivas y puntos de vista, lograr mínimos de acuerdo y poder desarrollar acciones comunes, donde se ponen en juego perspectivas que parten de modelos cognitivos y valorativos diferentes. Estas negociaciones implícitas forman parte de la dinámica del proceso de aprendizaje organizacional donde el desarrollo de relaciones de comunicación y de construcción de referentes comunes para la acción es un punto relevante. En PUCCI, F. *Aprendizaje organizacional y formación profesional para la gestión de riesgo*. Montevideo: Cinterfor OIT, 2004.

[73] Documento de circulación interna de la empresa actualizado y compaginado por el Departamento de Personal en octubre de 1990.

[74] Idem ant.

Contextos laborales donde el trabajador participa.

Cabria preguntarse entonces, ¿de qué forma el CP siendo un órgano coordinador y articulador del modelo ubicado –como vimos- en el centro del organigrama es capaz de hacer partícipes a todos aquellos trabajadores que presentan una actitud participativa? Lo cual nos guiaria a un nuevo trabajo de investigación.

En este sentido, y por los datos manejados, podriamos hipotetizar que los intercambios intersubjetivos mediados por el conjunto de símbolos y significados compartidos, los cuales pueden hacerse manifiestos en los actos del habla (la acción comunicativa que practica el modelo y sus involucrados) tienden a identificar a los agentes actores con la estructura funcional o sistema de trabajo. Por tanto, dicha estructura busca la identificación con distintos grupos de trabajo, y éstos contextos se convierten para el trabajador, en ámbitos en los cuales desarrollar sus habilidades en el marco de las expectativas generadas a partir de ésta.

Por otra parte, las comisiones del área social muestran adherencias significativas. En cuanto a las reuniones intersectoriales era de esperar un menor porcentaje de trabajadores que manifiesten participar dada la frecuencia semestral de las éstas.

En referencia al sindicato, cabe decir, que si bien se reconoce su actividad por parte de la dirección de la empresa, queda excluido del organigrama. Las empresas que pretenden nuevas modalidades de organización del trabajo no lo hacen, pero podria ser una salvedad dado que estamos frente a un modelo de tipo "participativo".
Si pensamos en una concepción fuerte de participación, en su sentido filosófico e ideológico, el sindicato debiera constituirse en un pilar clave para un modelo participativo.
Al afirmar esto, no desconocemos que el formato mencionado no estaba – ni está – instalado en la cultura de trabajo en Uruguay. Por una parte, por carecer de antecedentes, y por otra, por la consideración que fueron adquiriendo los sindicatos en la vida de las empresas, de estar fuertemente asociado a la lucha por las reivindicaciones obreras.
En cambio, los sindicatos están compuestos por trabajadores quienes se constituyen en los protagonistas, en la vida y en la trayectoria de la empresa, son quienes producen y reproducen la cultura organizacional, portadores y generadores de valiosos saberes. Por lo tanto, están capacitados para discutir y elaborar propuestas productivas que pueden no ser visualizadas por las gerencias. En este sentido, existe también; falta de cultura de negociación, la que permitiría involucrar de fondo a las organizaciones sindicales en los nuevos modelos productivos impulsados por las gerencias con el objetivo de aumentar la productividad y competitividad de la empresa.

Desde nuestro punto de vista, seria innovador contar con el sindicato y sus participantes en la resolución de problemáticas, en la elaboración de planes de trabajo individuales y colectivos, en la construcción de los contenidos del trabajo y en las técnicas de evaluación de desempeño, entre otros.

En esta empresa, en un ambiente en el que el diálogo y el acuerdo no hacían eco en ningún rincón de la sociedad, encontramos a la dirección que permite y reconoce la actividad sindical, como ya dijimos, sin involucrarla formalmente en la organización participativa misma.

Estas se presentan como algunas de las condiciones socio históricas de una empresa que decide optar por un camino alternativo, de apertura y de negociación - al mismo tiempo que se imponía la dictadura militar nacional - en la convicción de que urgía garantizar la supervivencia empresarial, apostando al desarrollo social y humano de la organización en su conjunto.

3. Estrategias del modelo y las percepciones de los trabajadores.

El modelo de participación se presenta como un cúmulo de nuevos contextos laborales en los cuales, los trabajadores podrán ir desarrollando su potencial en cuanto tales. Para ello, además de la constitución formal institucional, como ya vimos, pretende generar en los actores involucrados, determinadas expectativas, actitudes y valores acordes a dicha estructura.

Las ideas fuerza[75] que impulsaron a diseñar el modelo participativo fueron;

- desarrollar una estrategia organizacional que le permita aumentar la rentabilidad económica en condiciones de eficacia
- concebir la estructura de la organización como cuerpo humano (interdependencia funcional),
- condiciones de trabajo aceptables,
- lograr voluntad de participación en los trabajadores,
- toma de decisiones por consensos,
- cambiar el sistema de autoridad,
- evaluación de los resultados,
- crear lazos fuertes de solidaridad,
- constituirse en centro de la vida de los trabajadores.

Estas ideas fuerza convergen en un nuevo modelo de organización de trabajo que busca absorber al trabajador en la organización desde sus órganos funcionales, aludiendo a un sistema de compromisos mutuos - empresarios directores y asalariados - constituyendo un nuevo estilo de relaciones laborales, donde se conjugan importantes elementos que van desde los más objetivos, externos y coercitivos hasta los más subjetivos, individuales y proclives a desarrollar autonomías "relativas" en sus miembros.

Esta "estrategia de participación" se enmarca en una serie de objetivos primarios que son; asegurar la supervivencia de la empresa, lograr un desempeño eficiente, promover bienes económicos, y convertirse en una fuente estable de trabajo, asegurando mínimos salariales, ajustes en términos de distribución de ganancias y ahorros generados a consecuencia del convenio: la participación. Dicho diagnóstico era materia y función del CP.

Por lo tanto, la esencia y finalidad del modelo es lograr una participación activa y constante del personal en sus funciones en el puesto de trabajo. De modo que, esta forma de organización del trabajo se convierte en una especie de "transferencia" en el desarrollo personal de los implicados. Dicho de otro modo, a través de la participación del trabajador en el proceso de trabajo es posible acceder a su potencial, y éste al descubrimiento y práctica del mismo.
El momento modelo requiere de la apropiación por parte de los trabajadores de las distintas experiencias que conllevan los contextos participativos en el proceso de trabajo. Intenta resolverlo ya sea con el grupo primario, ó con el resto de las instancias que lo ponen en contacto con la estructura global de la organización.

---

[75] SAPRIZA CARRAU, H. *Informe sobre la participación en la empresa.* Serv. Doc. setiembre, 1976.

El ausentismo disminuyó significativamente en la década de los años 80. No en el mismo sentido, el ausentismo a causa de la actividad sindical (el cual aumentó en la década de los 80). Como vemos a continuación, los indicadores muestran una repercusión favorable del plan hacia el ausentismo laboral en la empresa el que puede esta asociado al cambio en las condiciones de trabajo dado el nuevo organigrama que provee de nuevos factores de motivación para el trabajo.

Ausentismo del personal operativo.*

	Antes del Plan	Promedio años '80	Promedio años '90
Enfermedad	7.00%	2.04%	3.54%
Voluntario	4.00%	2.34%	2.30%
Accidentes	2.00%	1.31%	1.06%
Sanciones	0.50%	0.14%	0.07%
Gremiales	1.00%	1.70%	1.26%
Otros motivos	0.50%	0.33%	1.25%
	15.00%	7.86%	9.48%

Observamos también, un aumento en la rentabilidad económica y su repercusión en las remuneraciones percibidas por los trabajadores, a consecuencia del "Plan de participación". Rentabilidad que tiende a disminuir en la década de los noventa cuando el modelo ya no se encontraba impulsado, por parte de la gerencia, de la misma manera que en los primeros tiempos de la puesta su marcha y consolidación, lo que en parte, es provocado por un entorno particular del sector industrial asociado a una retracción económica general del país.

Indicadores económicos de la empresa.*

	Antes del "Plan" P	Promedio años '80	Promedio años '90
Ventas anuales en dólares americanos	2:	11:	15:
Utilidades netas - sobre ventas - sobre capital	 6% 20%	 11% 28%	 8% 15%
Índice salarios/ costo vida (base dic 82=100)	-	+60%	+60%
Relación remuneraciones/ ventas	15%	19%	20%

Pues bien, notamos cambios respecto al apoyo que recibe el Plan de Participación, vinculado a variables estructurales y actitudinales. En consecuencia, repercuten en las contraprestaciones recibidas por los trabajadores por su participación en el mismo. Es decir, el conjunto de "ventajas" recibida por los trabajadores avaladas, apoyadas y contempladas por el modelo, sufrieron modificaciones con el correr de tiempo, dado que la práctica de un modelo no puede disociarse del contexto económico en el cual se desarrolla. En este caso, la situación de la rama industrial, por un lado, y la decisiones gerenciales, por otro.

La organización es la síntesis de un contexto socio – económico determinado, el diagnóstico que a partir de él elaboren las organizaciones, el conjunto de decisiones y determinaciones que adopte la organización en base a los recursos disponibles, la capacidad de adaptación y las nuevas lógicas de acción que desarrollen los involucrados. En dicho estadio, actuando como telón de fondo funcionan las trayectorias, los aprendizajes, y los saberes que hubieren acumulado

* Información y datos suministrados por el Dpto. de RRHH de la empresa.

dando lugar a una reproducción cultural que no finaliza, no acaba, y está en permanente reconstrucción.

Observamos como el apoyo hacia el PP, no es visualizado por los trabajadores de la misma manera que en los tiempos de su implementación y consolidación. En 1998, un 87% de los trabajadores coinciden respecto a la disminución de beneficios recibidos a cambio de la participación en el modelo, mencionado tanto por quienes participan como por quienes no lo hacen. Ver cuadro 1.

Por otra parte, el 100% de los trabajadores reconocen y coinciden en recibir beneficios a cambio de su participación en el trabajo, así como, en el desarrollo de actividades que se generan a partir de esta modalidad el trabajo. Ver cuadros 2 y 3.
Los beneficios mencionados por los trabajadores que consideran, incentivan y comprometen con el trabajo son; la participación económica anual ó escala salarial por utilidades, el reconocimiento por la tarea cumplida, la creación de nuevas comisiones del área social, la escala de evaluación de desempeño, la toma en cuenta de sus ideas. Aspectos que destacan sobre otros, tales como; capacitación obrera, demanda de más información y respuesta por parte de los directores, confianza en los trabajadores, creación de nuevos mecanismos de consulta y más atribuciones al comité de participación. Ver gráfico 2.

Se observa la relevancia del factor participación económica anual (PEA) dado que cuenta con el antecedente al momento de la firma el Plan de Participación, en el que se estableció por parte de la dirección, una participación económica acorde con las utilidades anuales según los balances de la empresa. Este es el incentivo o el beneficio que más destacan los trabajadores, y en su percepción el más importante que acompaña a esta gestión.

Es interesante que, haya surgido el reconocimiento, la evaluación de desempeño y la capacitación obrera como factores de incentivo y compromiso para con el trabajo.
En consecuencia, el modelo participativo necesitará de mecanismos de evaluación ya que la participación necesita ser reconocida para el trabajador. Y en un modelo donde la participación se disipa por toda la estructura, y los trabajadores pueden "apropiarse" de distintos ámbitos en los cuales es posible desarrollarla, es necesaria la reflexión para lograr mayores niveles de satisfacción en el trabajo, de eficiencia y determinar el peso "relativo" de la participación obrera en la productividad de la empresa.

En este sentido, se considera que la eficiencia del modelo está asociada a la capacidad de incidencia real de los trabajadores en las estructuras participativas. Por su parte, la incidencia real estará asociada a los mecanismos concretos y a las estrategias que el modelo tienda a desarrollar, lo cuales, en gran medida son construidos simbólicamente – que analizaremos en el siguiente capítulo - en un contexto y tiempo determinados. Las habilidades que el modelo de organización del trabajo desarrolle para aunar el saber profesional, el saber social y la actividad comunicacional están asociados a la productividad del mismo.

Vemos como la satisfacción en el trabajo, en tanto, factores que incentivan y al mismo tiempo comprometen, con el trabajo están asociados al reconocimiento por la tarea cumplida, la evaluación de desempeño, la toma en cuenta de sus ideas, y la capacitación obrera. Aspectos vinculados; en primer lugar, a requerimientos del modelo en tanto apela a la autonomía obrera responsable; en segundo lugar, a la búsqueda de la autonomía relativa de los trabajadores en el desarrollo de sus iniciativas y creatividad lo cual transfiere al desarrollo personal y profesional de los involucrados asociado al desarrollo de competencias de los sujetos agentes.

Dichos factores son asociados por los trabajadores con un "aumento de la responsabilidad", percibida tanto por administrativos como operarios de planta, y por quienes participan y por quienes declaran no participar. Ver cuadros 4 y 5.
A su vez, distinguimos dos visiones de esta responsabilidad; un grupo de trabajadores la entiende como compromiso e incentivo hacia el trabajo, y otro grupo como una condición impuesta, una regla del modelo referida a la actitud esperada de los trabajadores. Ver cuadro 6.
Sobre esto, cabría indagar en próximas investigaciones si esta última percepción está asociada a la seguridad del trabajador acerca de su capacidad de desempeño, a la incidencia del trabajo en la afirmación de la identidad y en la conformación de la personalidad, ó a otros motivos.

4. El área social del modelo participativo.

Las comisiones del área social no solo agrupan a los trabajadores en contextos diferentes a los de los contenidos y tareas concretas de trabajo, sino también, buscan fomentar la "actitud participativa" del trabajador, también a la hora de percibir contraprestaciones a cambio de su participación.

Esta "contraparte" del modelo, las comisiones son 6, las que "dependen del CP a los efectos de la coordinación general del Plan, de su integración, del control de sus actuaciones para la presentación de iniciativas, etc. Estas comisiones pueden asumir tareas ejecutivas:

- si están enmarcadas dentro del programa de presupuesto aprobado por el CP y la dirección de la empresa,
- si se desarrollan en las áreas específicas, y en procura de lograr los objetivos establecidos,
- con las normas de coordinación funcional que se establezcan para cada caso".[76]

Los objetivos generales de estas comisiones son; promover un marco organizativo que contenga las necesidades e inquietudes socio - económicas y culturales del personal, tendientes a elevar su calidad de vida. Para ello cada una de ellas debe planificar las propuestas (programas, presupuestos, controles, etc.), elevar informes de estudios y sugerencias previas, así como, de contenido evaluativo de actuación al CP.

Dichas comisiones son; comedor y cafetería, deportes y recreación, biblioteca y actividades culturales, seguridad social y sanitaria, servicios (compras de la canasta familiar básica), grupo de consumo, y fondo de ahorro y crédito.

Entre los aspectos más destacados por los trabajadores acerca de los beneficios que incentivan y comprometen con el trabajo, se encuentran las mencionadas comisiones, a lo que agregan; "creación de nuevas comisiones" que tiendan a cubrir necesidades socio- culturales de los trabajadores. Lo cual refuerza el proceso de identificación con grupos, la actitud de propuesta y de incidencia en la elaboración de los planes de implementación de dichas comisiones. Esto se vincula, por un lado, al conocimiento de pautas generales de funcionamiento y aval gerencial de los proyectos, y por el otro, a la inserción en formas de aprendizajes individuales y colectivos en un área o temática específica. Presentándose así, como un modo de alcanzar objetivos personales o grupales a través de los contextos generados por el modelo, en sus formas de relacionamiento y de intercambio de expectativas, intereses y saberes de los involucrados buscando potenciar las iniciativas, creatividad y habilidades de los trabajadores, a la vez que suma a la performance de la organización participativa.

[76] Informe de situación. Documento de circulación interna proporcionado por la empresa.

IX. El mundo subjetivo de la empresa. El sentido subjetivo de la participación y la construcción social del Plan de Participación.

Las formas que adopte el modelo para estimular y promover la participación activa de los trabajadores se vincula al desarrollo de las competencias laborales de los involucrados. Dichos formatos constituyen las estrategias del modelo para lograr aumentos en la productividad y competitividad.
Tanto en las distintas instancias de participación preestablecidas como en la intervención directa de los trabajadores en la resolución de problemas, se apela a los conocimientos, creatividad, autonomía e iniciativa de los trabajadores.

En este sentido, el modelo "deja ser" al obrero. El rol y el protagonismo obrero en tanto sujetos de acción se convierte en relevante, de lo cual emergerá la construcción socio simbólica del modelo.
Dicha construcción, es otro pilar fundamental en el fortalecimiento y práctica cotidiana del modelo de participación. En otras palabras, la combinación de objetividades en tanto conjunto de reglas y normas que conforman la estructura organizacional, junto con los plexos de sentido creados por las subjetividades, generan formas recíprocas de conductas entendidas y comprendidas intersubjetivamente. Unidas a un fuerte compromiso obrero – empresarial, produce por un lado, las condiciones para la consolidación del modelo, y por el otro, la adhesión de los trabajadores al mismo. En esta gestión, la transparencia pretendida encuentra grados importantes de identificación en sus adherentes.

Para comprender las características de este modelo y el involucramiento del trabajador en el mismo, conviene citar el concepto de "competencia social" desarrollado por Zarifian. El que califica como "saber ser" ("savoir être") y se entiende como las capacidades desarrolladas en tres campos: de autonomía, de responsabilidad y de comunicación intersubjetiva.[77]

A nuestro modo de ver, la construcción simbólica del modelo de participación está asociada a lo que Zarifian denomina, "productividad por simbolización". Es la capacidad que adquiere la actividad comunicacional cuando articula el rol del lenguaje con el rol del trabajo enfatizando la cuestión del saber profesional, la cuestión del saber social y la actividad comunicacional propiamente dicha.[78]

Notamos que el elemento que hace converger al modelo y al trabajador, a la estructura y al actor, al sistema y al mundo de la vida en el contexto laboral es la interacción, actividad, praxis o experiencia comunicativa. La misma permitirá al trabajador, por un lado, apropiarse de los saberes puestos en juego en la acción participativa misma, y por el otro, desarrollar sus saberes en la praxis, en el desempeño de su trabajo ante los distintos acontecimientos. Sin duda, que analizar dicha acción comunicativa en este contexto es un tema harto complejo. En el mismo acto convergen, racionalidades individuales orientadas al éxito y al convencimiento, y colectivas orientadas al consenso y al logro de voluntades colectivas. Por tanto, la experiencia comunicativa en las nuevas modalidades de trabajo produce a la vez, brechas, espacios marginales, zonas de incertidumbre donde es posible que emerjan nuevas e imprevistas lógicas de acción, no necesariamente contrapuestas y/o complementarias, ambas originadas por el mismo modelo.
El rol de la acción comunicativa en el modelo será desarrollado en el siguiente capítulo, veamos a continuación como los sujetos agentes se sumergen en esta modalidad de trabajo.

---

[77] Referencia a conceptos desarrollados por ZARIFIAN P. En *Mutación de los sistemas productivos y competencias profesionales: La producción industrial de servicio. El modelo de competencia y sus consecuencias sobre el trabajo y los oficios profesionales*. Cinterfor, Montevideo, 1999, pág.:46.

[78] ZARIFIAN P., *Los nuevos enfoques de la productividad. Modelo de organización y performance de la firma industrial moderna*. Primera versión en español, Montevideo – Uruguay, 1993.

1. Los actores y el involucramiento con la empresa.

Los trabajadores consultados reconocen pertenecer a una empresa que tiene como telón de fondo un modelo de participación como organización del trabajo, la que reconocen positivamente. No obstante, participan las 2/3 partes, compuesta mayoritariamente por trabajadores administrativos y por quienes tienen más larga trayectoria en la empresa. Ver cuadros 7 y 8.
En otras palabras, el modelo participativo es percibido como bueno en tanto forma de organización del trabajo a pesar del nivel de integración del trabajador al mismo como vemos a continuación.

Valoración del Convenio de Participación según participación en el trabajo

		Valoración CP			Total
		Muy bueno	Bueno	ni bueno ni malo	
Participación del trabajador	Si	18,2%	59,1%	22,7%	100,0%
	No	11,1%	55,6%	33,3%	100,0%
Total		16,1%	58,1%	25,8%	100,0%

Los trabajadores que participan se presentan más demandantes al momento de introducir cambios al modelo. En este sentido – como vemos a continuación - aquellos que no participan opinan, con menor convencimiento, de que son necesarios cambios para "dinamizar" la participación.

Cambios al Plan de Participación según participación del trabajador.

		Participación		Total
		Si	No	
cambios al PP	Si	81,3%	18,8%	100,0%
	Algo	50,0%	50,0%	100,0%
	No	54,5%	45,5%	100,0%
Total		71,0%	29,0%	100,0%

Observamos que a pesar del tiempo transcurrido, y el declive que ha sufrido la participación en el modelo, así como su productividad (como ya hemos analizado), la "participación" está instalada como un valor. Forma parte del imaginario colectivo de los trabajadores. Es decir, se rescata un conjunto de representaciones simbólicas que permean el acontecer laboral actual de la empresa, al que es posible acceder - en parte - mediante las posturas valorativas de los trabajadores. Los trabajadores demandan cambios en el modelo, actitud que permite la reproducción -aunque "distorsionada"- del mismo, y genera expectativas respecto a los logros que podrían alcanzarse a través de nuevas formas de "participación obrera", como vehículo para la transformación de esos ámbitos de acción particulares.

Estas representaciones se remontan a épocas pasadas del modelo; a los hitos fundacionales y fundamentales de su proceso de construcción, los cuales han marcado rasgos identitarios particulares en la empresa, en una forma de trabajar, y en los trabajadores.

Podríamos decir que las estructuras creadas para la incidencia de los trabajadores en el proceso de producción, en otras palabras, la estructura participativa, junto a una cosmovisión entendida

como conjunto de valores y creencias que se anclan en dicha estructura, en la cual sus fundadores propusieron objetivos claros, compartidos y compartibles, una forma expresa de vida de los trabajadores en la empresa, la relevancia otorgada al protagonismo y a la necesidad de una fuerza obrera comprometida y responsable, convergen en la construcción de un modelo, no sólo delineado desde el organigrama, sino desde el convencimiento de que es una forma de lograr los objetivos económicos (punto de partida de cualquier organización gestora de recursos económicos que debe lidiar con los recursos humanos) intentando promover mejores rendimientos humanos que lo lleven a cabo. Lo cual, creemos, "debería" formar parte de la esencia del ser humano, en la conciencia de los trabajadores y de los empresarios; ser capaces de producir bien para sentirse bien.

Proponemos entender el involucramiento del trabajador como la disponibilidad de brindar más tiempo y esfuerzo al trabajo, y el acuerdo con las normas y los objetivos de la empresa.
Se releva un grupo conformado por 2/3 de los trabajadores consultados, quienes manifiestan dicha disponibilidad, destacándose los trabajadores que participan, como muestra el cuadro que sigue.

Disponibilidad para brindar más tiempo y esfuerzo según participación del trabajador.

		Disponibilidad del trabajador a brindar tiempo y esfuerzo		Total
		Sí	más o menos	
Participación del trabajador	sí	81,8%	18,2%	100,0%
	no	44,4%	55,6%	100,0%
Total		71,0%	29,0%	100,0%

En referencia al acuerdo con las normas vigentes en la empresa, encontramos a los trabajadores más divididos en sus opiniones; los administrativos tienden a manifestarse "ni en acuerdo ni en desacuerdo" con éstas. Por su parte, los operarios de planta muestran una tendencia a pronunciarse más de acuerdo con las mismas, como revela el cuadro a continuación.

Acuerdo con las normas de la empresa según categoría laboral.

		Acuerdo con las normas vigentes			Total
		muy de acuerdo	de acuerdo	ni en acuerdo, ni en desacuerdo	
Categoría laboral	Administrativo	,0%	31,3%	68,8%	100,0%
	Op. de planta	6,7%	66,7%	26,7%	100,0%
Total		3,2%	48,4%	48,4%	100,0%

Por último, alrededor de un 50% pronuncia su acuerdo hacia los objetivos perseguidos por la empresa, los operarios de plantan manifiestan mayormente su acuerdo, en tanto, los administrativos son los únicos que conforman el grupo de los que se manifiestan en desacuerdo, así como, quienes participan. Se destaca un grupo significativo de trabajadores que no participan, y toman la postura de estar "ni en acuerdo ni en desacuerdo" con los mismos. Ver cuadros siguientes.

Acuerdo con los objetivos de la empresa según categoría laboral.

		Acuerdo con los objetivos de la empresa					Total
		ns/nc	muy de acuerdo	de acuerdo	ni en acuerdo, ni en desacuerdo	en desacuerdo	
Categoría laboral	Administ.	12,5%	6,3%	31,3%	31,3%	18,8%	100,0%
	Op. de planta	,0%	6,7%	66,7%	26,7%	,0%	100,0%
Total		6,5%	6,5%	48,4%	29,0%	9,7%	100,0%

Acuerdo con los objetivos de la empresa según participación del trabajador.

		Acuerdo con los objetivos de la empresa					Total
		ns/nc	muy de acuerdo	de acuerdo	ni en acuerdo ni en desacuerdo	en desacuerdo	
Participación	Si	9,1%	9,1%	50,0%	18,2%	13,6%	100,0%
	No	,0%	,0%	44,4%	55,6%	,0%	100,0%
Total		6,5%	6,5%	48,4%	29,0%	9,7%	100,0%

En primer lugar, debemos establecer las diferencias; por un lado, de las posturas valorativas según la categoría laboral; administrativos y operarios de planta, y por el otro, según la participación o no del trabajador en el modelo. Partiendo de que son más administrativos que operarios de planta quienes participan.
En segundo lugar, respecto a la disponibilidad a brindar más tiempo y esfuerzo no notamos diferencias significativas entre las acepciones mencionadas. Ahora bien, al momento de detenernos en aspectos más puntuales, tales como las normas y objetivos de la empresa, las diferencias asoman. Siendo los administrativos y quienes participan los que se muestran más en disconformidad con éstos, lo cual nos permite deducir que, el involucramiento con la empresa se expresa también en referencia a la identificación con el conjunto de reglas a partir del cual se constituye el sistema de trabajo. Por lo tanto dichas reglas se encontrarán más expuestas a los trabajadores más integrados a dicho sistema.
Cabe esperar entonces que, del mismo modo en que los trabajadores se encuentren más proclives a proporcionar sus iniciativas, ideas y aportes – desarrollando sus competencias y capacidades - su postura analítica y reflexiva en tanto sujeto agente derive en una manifestación demandante, e intente incidir en las bases de dicho sistema.

En contrapartida, se observa a un conjunto de trabajadores en posiciones más neutras respecto a estos puntos, lo cual se podría traducir en grados de conformidad asociada a la categoría laboral (operarios de planta), ó, a un "desconocimiento" de éstas dado su alejamiento de la estructura participativa.

Vemos como el acervo de saber obrero e institucional tiene una fuerte incidencia en la constitución y construcción de un modelo de trabajo en particular. Los plexos de sentido, los contenidos simbólicos acumulados en la trayectoria de la organización pautan el modo en que los sujetos agentes se involucran en los contextos relacionales, también de un modo particular.

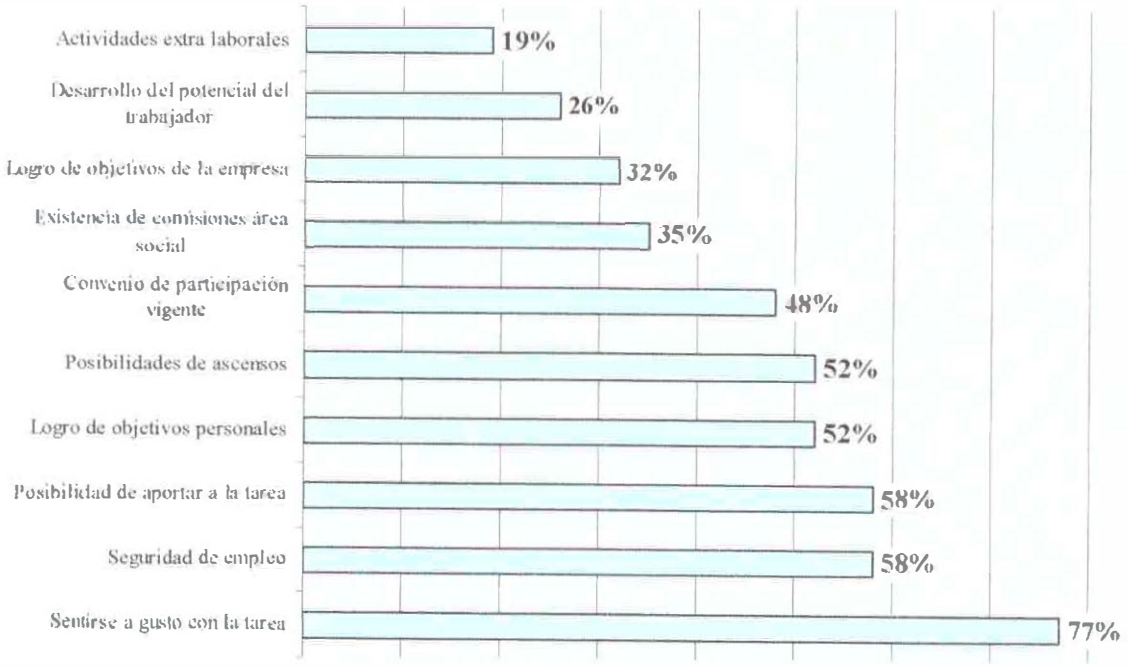
El modelo participativo apuesta al intercambio inter e intra organizacional, al involucrarse, también los empresarios directores, en el mismo emprendimiento. La apuesta está dirigida al logro de consensos, y una coordinación de la acción de los involucrados.
Dado que estamos frente a sujetos agentes con diferentes intereses y posturas, cabe suponer la acción estratégica e instrumental que adoptarán en la consecución de sus objetivos, lo cual nos aparta de cualquier modelo alternativo de organización del trabajo (ó de cualquier interacción intersubjetiva mediada por actores). En este modelo, se produce "estratégicamente" un cooptación del modelo hacia los sujetos agentes, y por parte de éstos, una apropiación de los contextos laborales "nuevos" con sus autonomías relativas, donde las racionalidades individuales y colectivas convergen o divergen según el acontecimiento, el tiempo y el espacio dados, desarrollando un aprendizaje organizacional concreto.

Por tanto, lo importante aquí es resaltar los aspectos constitutivos del modelo de participación en el trabajo que funcionan como factores de incentivo y compromiso del trabajador con su tarea, lo que a su vez, está asociado con la eficiencia productiva del modelo en la organización - como hemos comenzado a ver y analizaremos en el apartado que sigue.
En tanto, la práctica de estos intercambios participativos tenderá a una comprensión intersubjetiva, vinculado a la acción comunicativa entendida como la conjunción de los actos del habla con los actos del trabajo. Donde el sistema de confianza y compromisos mutuos se posiciona en lo que podría denominarse un modelo de competencia social, en el sentido en que lo ha desarrollado Zarifian (como ya hemos visto, p. 41).

2. Satisfacción en el trabajo y los factores que impulsan a la eficiencia del modelo.

Como hemos venido desarrollando, los trabajadores consideran que la evaluación de desempeño, la toma en cuenta de sus ideas, y la capacitación obrera son los aspectos percibidos como relevantes de su trabajo. Detengámonos ahora en el conjunto de aspectos que ellos mencionan como importantes de estar presentes vinculados a las condiciones de trabajo.

Aspectos del trabajo que los trabajadores destacan como importantes de estar presentes.



Observamos que los trabajadores destacan en primer lugar, aspectos individuales o personales tales como; "sentirse a gusto con la tarea que realiza", "seguridad de empleo", "logro de objetivos personales". En segundo lugar, aspectos vinculados a la organización, a su estructura y funcionamiento; "posibilidad de ascensos", convenio de participación","logro de objetivos de la empresa", "desarrollo del potencial del trabajador", y por último, mencionan las actividades extra laborales.

En otras palabras, en el contexto de trabajo deben presentarse una serie de condiciones básicas de orden personal (posibilidades y deseos) para luego desarrollar las de orden institucional. Lo cual nos sugiere que las gerencias que logren una aproximación hacia las inquietudes individuales de sus colaboradores obtendrán mayor satisfacción obrera junto a los objetivos buscados, donde la confianza, las experiencias pasadas, y los códigos de creencias constituyen el telón de fondo, el que es construido socialmente un proceso de aprendizaje particular de la organización.

En cuanto a la valuación del trabajador respecto a la percepción de superación y mejoras personales, así como en relaciones sociales en general (familia, amigos), es positiva. Los operarios de planta consideran que han desarrollado mejoras personales por encima de mejoras en las relaciones sociales en general, distinguiéndose de los trabajadores administrativos que perciben en menor medida que los operarios de planta, la superación y mejoras, y visualizan mejoras en cuanto a sus relaciones sociales. En lo que refiere a la remuneración económica, los trabajadores opinan que han mejorado, siendo un grupo minoritario que sostiene una opinión contraria constituido únicamente por trabajadores de administración. Ver cuadros 9, 10 y 11.

Notamos que se presentan aspectos vinculados a la las necesidades personales, de realización del yo, para lo que es necesario, la mirada, la visión, la apreciación del otro (alter). En este sentido, debemos volver a mencionar el "reconocimiento" como aspecto importante de estar presente. Reconocimiento que en la opinión de los trabajadores es bajo. En consecuencia, surgen de los trabajadores reclamos, tales como; el reconocimiento por la tarea cumplida, la escucha de sus iniciativas por parte de la gerencia, y la evaluación de desempeño.

Vale decir que, el desempeño obrero entendido como el desarrollo de sus competencias personales y profesionales se debilita sin el reconocimiento y la evaluación de la/s otra/s parte/s involucrada/s, lo cual no sólo actúa en desmedro del desarrollo personal y profesional del trabajador sino afecta a la eficiencia productiva del modelo, por tanto, de los resultados esperados y por los que se ha desarrollo toda la operativa participativa.

Por su parte, los trabajadores al momento de pronunciar su grado de involucramiento, lo denominan como medio-alto, únicamente opinan que es bajo dicho involucramiento un grupo compuesto por operarios de planta. Ver cuadro 12.
Al momento de describir ciertas características y actitudes de su grupo de pertenencia, lo cual comprende las relaciones interpersonales mantenidas en el ámbito del trabajo, y la construcción subjetiva de su cohesión grupal, han señalado; un "alto grado de compromiso" con el desempeño de su trabajo, una "buena relación" mantenida con compañeros de trabajo. Ver cuadro 13 y 14.
A esto debemos sumarle, por una parte, un 93% que opina que existen relaciones de cooperación y colaboración entre trabajadores de una misma área, nivel o sección, y por la otra, un 96% expresa que dichas relaciones se presentan entre trabajadores de distintas áreas , niveles ó secciones. En ambos casos, este tipo de relaciones son más percibidas por operarios de planta que por administrativos. Ver cuadros 15 y 16.

En los aspectos mencionados, encontramos que no se presenta mayor heterogeneidad de opiniones en torno a la concepción de un "nosotros" por parte del conjunto de los trabajadores

consultados, si bien, encontramos algunos matices de apreciación entre administrativos y operarios de planta no resultan significativos. Lo que sí cabe rescatar es, la apreciación acerca de "sentirse parte de" dado que los factores como; el compromiso del trabajador con el desempeño de la tarea, la relación mantenida con compañeros de trabajo, junto a las relaciones de cooperación y colaboración, están sugiriendo que, no sólo existe una apreciación personal sino una concepción de un grupo o fuerza de trabajo a la que se pertenece. Un equipo con conciencia, no sólo de grupo, sino de pertenencia concreta que se presenta como una base "aparentemente" sólida sobre las cuales el modelo ha sido capaz de producirse, al mismo tiempo que cooptó estas voluntades en la estructura participativa.

X. La estructura comunicativa. La articulación entre el nivel organizativo y el nivel psicológico de los trabajadores en el modelo participativo.

La comunicación y el tráfico de información en la estructura participativa es vital para el desarrollo de esta modalidad productiva. Las formas que estas prácticas de intercambios comunicativos asuman, serán más proclives a incluir a los trabajadores en dicha estructura, ó provocarán alejarlos de la misma.
En consecuencia, un modelo que se conciba como "participativo" debe establecer, previa y claramente; en primer lugar, la disposición de las informaciones de producción y sus mecanismos; en segundo lugar, el uso, mantenimiento y control de los canales de circulación; y, en tercer lugar, pretender, del mismo modo, que estar dispuesto, a la transparencia en el manejo de los contenidos de la información.
En este sentido, es que se puede hablar de informaciones de motivación.

1. ¿La información está presente ó ausente? ¿Certezas y mantenimiento del modelo ó desintegración y expectativas sin respuesta?

Analizar la información de la que dispone la organización, así como, las formas que esta adopte en la estructura participativa, es un tema harto complejo ya que entraña relaciones de poder, racionalidades instrumentales, y racionalidades estrictamente personales. Dichas racionalidades, también pueden acompañar al conjunto de intereses colectivos para lo cual será necesario poner a disposición informaciones veraces, confiables y accesibles.

Es probable que en la práctica participativa cotidiana – como en todo intercambio intersubjetivo - se concentre información en determinados grupos, o se omita parte de ésta a otros grupos o a determinadas personas. Lo cual no sólo provoca un bloqueo de información, sino que se desvanece - por parte de quienes quedan excluidos de éstas – el contacto con la concepción global de una situación particular u evento concreto. Por ende, se pierde la oportunidad de comprensión de una circunstancia determinada, desvirtúa el modo de enfrentar un acontecimiento concreto, y se desaprovecha la instancia de aprendizaje. En consecuencia, la incidencia y la participación – valga la redundancia – por parte de quienes quedan excluidos de estos intercambios informativos, se hace mucho menos probable, las que a su vez, son pretensión del trabajador dado que la expectativa ha sido creada por la misma estructura. En otra palabras, la participación, la información y la formación son conceptos que no pueden disociarse en modelos participativos de organización del trabajo.

Si bien la necesidad de información para la participación es reconocida por la totalidad de los trabajadores consultados, la información que habitualmente disponen es valuada como escasa, poco abundante, e insuficiente. Quienes sostienen esta postura más firmemente son los trabajadores administrativos y quienes participan. En tanto, el 94% de los trabajadores demandan

más información, demandas dirigidas a los directores y mandos medios. Ver cuadros 17, 18, 19 y 20.

Desde el punto de vista de los trabajadores, son necesarias informaciones abundantes y eficaces. Reconocido por la totalidad de los trabajadores consultados y considerada fundamental para la participación en el modelo.

Es interesante observar que quienes se manifiestan conformes con el modo en que se maneja la información, son quienes opinan que la información es muy abundante o nada abundante. Sin embargo, quienes no están conformes con el modo de manejo de la información son quienes opinan que la información es poco abundante, o, ni muy abundante, ni poco abundante. Como observamos en el siguiente cuadro.

Acuerdo con el modo de manejo de información según opinión de la información habitualmente disponible.

		Acuerdo con el modo de manejo de información			Total
		sí	más o menos	no	
Información habitual	muy abundante	100,0%	,0%	,0%	100,0%
	Abundante	80,0%	20,0%	,0%	100,0%
	ni muy abundante ni poco abundante	10,0%	20,0%	70,0%	100,0%
	poco abundante	28,6%	14,3%	57,1%	100,0%
	nada abundante	100,0%	,0%	,0%	100,0%
Total		37,5%	16,7%	45,8%	100,0%

Lo cual sugiere que conviven o coexisten dos formas de percibir este asunto en el mismo modelo. Una forma positiva de concebir la cantidad y la forma de manejo de la información, y en sentido contrario, otra negativa. La primer postura parece reflejar conformidad y ajenidad al mismo tiempo dado que se distribuye mayoritariamente en la opción "neutra", la segunda postura representa disconformidad, y manifiesta que la información es de poca accesibilidad. Debemos subrayar que los trabajadores en su conjunto demandan por un lado, más información, dirigiéndose de forma unánime a los directivos y mandos medios, y por el otro, cambios en la dinámica participativa, propiamente dicha, proponiendo y sugiriendo instancias obreras participativas más frecuentes, tales como; las reuniones intersectoriales y la de los grupos primarios.

Por tanto, se presenta en la opinión y en la percepción de los trabajadores, la falta de este factor fundamental para la estructura participativa. Factor que debiera comportarse como engranaje fundamental en la organización participante, posibilitando la interdependencia e incidencia de los distintos actores, grupos, áreas y niveles de la organización.

Los mecanismos que destacan los trabajadores como los más usados para la trasmisión de información son; las reuniones del personal por áreas, los comunicados escritos, y los boletines informativos, – seguido con menos menciones – delegado o representante, compañeros de trabajo en charlas informales, reuniones extra laborales, reuniones intersectoriales. Ver gráfico 3.

A su vez, si bien el 77% de los trabajadores considera que hay grupos que concentran información, no los identificaron. Un 67% considera que dicha conducta afecta la intencionalidad de participación. A estos factores, se le suma; la falta de respuestas a las iniciativas planteadas, y la percepción que tienen los trabajadores acerca de la toma en cuenta de sus ideas lo cual consideran que es sólo "a veces" ó "muy pocas veces" que son tomadas en cuenta.

En este sentido, se presenta una clara contradicción entre; la práctica del modelo y los requerimientos funcionales del mismo, en consecuencia, la tensión se centra entre el conjunto de expectativas de los actores involucrados y la dinámica que éste ha desarrollando dado que el sistema de informaciones practicado traduce ineficiencias comunicativas, preguntas sin respuestas, y propuestas e iniciativas sin reconocimiento.

El cúmulo de "intencionalidades" que dieron origen al modelo – como vimos – no están siendo percibidos en la práctica comunicativa cotidiana por los trabajadores. Las informaciones tan necesarias como funcionales y productivas para la organización participativa, no están siendo manejadas efectivamente en la organización, lo cual repercute en la intencionalidad de participación de los trabajadores. En consecuencia, en las formas de dar respuestas a las contingencias e imprevisibilidades que deben enfrentar los grupos o equipos de trabajo en su desempeño cotidiano. Lo cual encontramos, también asociado, a la satisfacción con el trabajo, a la apuesta y al desarrollo de un modelo de competencia, y a la productividad del mismo.

Advertimos que los códigos de interpretación de realidades concretas difieren de acuerdo a la posición que adopten los sujetos agentes en dicho modelo, con lo cual la búsqueda y el encuentro de consensos serán más arduos y llevarán más tiempo cuando estas vías de comunicación e intercambio de información no sean ágiles e integradoras.
La disponibilidad del trabajador está, el modelo ha marcado ciertos rasgos en ellos. Han originado y producido una cultura particular donde las opiniones, visiones, y percepciones giran en torno al contexto en el que estas individualidades se han venido desarrollando.

En modelo presenta algunas fisuras y quiebres, y a una fuerza de trabajo sumergida en el mismo, intentando, por un lado, desarrollar sus capacidades y su rol protagónico en tanto trabajador, y por el otro, demandando y sugiriendo cambios al modelo en práctica.

Si entendemos a la acción comunicativa como forma de relacionamiento y de intercambio organizacional, como la conjunción de los actos del habla y del trabajo, podemos decir que: en primer lugar, es la modalidad por excelencia de vehicular la capacidad de incidencia real del trabajador con los requerimientos funcionales del modelo, en segundo lugar, la actividad que permite la construcción de confianzas mutuas donde se conjugan la validez y la veracidad en los contenidos de estos intercambios, y en tercer lugar, los sistemas personales, en tanto conjunto de expectativas, deben encontrar respuestas.

Insertarse en la acción comunicativa de una organización participativa se traduce en la exposición y desarrollo de las individualidades siendo esencia y potencia del mismo, la formación y capacitación de los involucrados para el logro de máximas de desempeño. Como telón de fondo o fondo de referencia, necesariamente, debe fomentarse la transparencia no sólo de los resultados esperados o logrados sino de los procesos que lo llevaron o llevarán a cabo. Es en los procesos donde se producen los quiebres, las fisuras las que son necesarias de "recomponer" en la marcha para la consecución de objetivos concretos.
Las disposiciones y predisposiciones de los sujetos agentes se construyen a partir de los puntos de contacto con la comunicación intersubjetiva, y en la medida que sean proclives a contener la

autonomía e iniciativa obrera, la responsabilidad así como la autocrítica de los equipos obreros y de las gerencias se estará apostando a un modelo de competencia social.

CONCLUSIONES GENERALES.

La reflexión fundamental se orienta a acercar al modelo de gestión participativa desarrollado en la empresa SAGRIN a lo que se denominan "modelos de competencia". Básicamente por llevar a la práctica la autonomía responsable del trabajador, donde el factor humano y la capacidad de interrelacionarse en dicha organización del trabajo son pilares básicos para la productividad y la competitividad de la organización alcanzando, al mismo tiempo, niveles de satisfacción en el trabajo.

La modalidad que esta empresa practica, la gestión participativa, potenciaría algunos procesos; en primer lugar, la flexibilidad de la organización mediante la capacidad organizacional adquirida y de los sujetos agentes, de adecuarse a las distintos acontecimientos, desafíos, exigencias y contingencias tanto internas como externas, en segundo lugar, el desarrollo de las individualidades de los involucrados mediatizados por los procesos de aprendizaje, de formación y de capacitación, los que a su vez refuerzan la performance organizacional y la integración del trabajador a la misma, y en tercer lugar, la satisfacción del trabajador en los actos de producción, en la habilidad de comunicar, expresar y desempeñar su tarea.

En la convergencia de estos procesos, se irán generando las condiciones para lograr un modelo de acción en el trabajo vinculado a la autonomía, iniciativa y creatividad obrera fundado en la intercomprensión y el reconocimiento intersubjetivo, "(...) en el desarrollo lo más amplio posible de la potencia efectiva y activa que permite el despliegue de efectos útiles".[79]

Los trabajadores insertos en dicho modelo participativo han manifestado determinadas "condiciones" de trabajo que de estar presentes, se asocian con la satisfacción en el trabajo, las que por otra parte, se presentan como esencia y sustancia de los modelos de competencia en general, y del modelo de gestión participativa en particular. Condiciones que pueden vincularse, por un lado, a aspectos de corte personal y profesional; como la posibilidad de aportar a la tarea, de expresar iniciativas, de proponer y discutir ideas, y por el otro, a aspectos de corte social; asociado a las formas en que desarrollen las relaciones de trabajo, a la existencia de la relación entre trabajo y producto.

Este cúmulo de significados irá conformando un fondo de referencia común, un acervo de saber que admite la resolución de problemáticas, el enfrentamiento a los acontecimientos y las formas de respuesta a las imprevisibilidades – simultáneamente pautando las vías de resolución y dejando márgenes de libertad – para el desarrollo de procesos de aprendizaje particulares en la organización.

Es donde emerge la relevancia de la comunicación y de los flujos de información que estos modelos deberán ser capaces de desarrollar. En consecuencia, y como segunda reflexión fundamental, encontramos que los intercambios comunicacionales en los contextos formales e informales de la organización participativa cuentan con la potencialidad de desarrollarse más o menos proclives a evidenciar las capacidades de los sujetos agentes. De modo que, en la medida en que estos contextos laborales tiendan a promover la exteriorización de la individualidad y la de los equipos de trabajo fomentando la comprensión y aprehensión de la complejidad que advierten tanto las individualidades involucradas (en sus deseos, aspiraciones y motivaciones),

[79] ZARIFIAN P. *El trabajo: del modelo de la operación al modelo de la acción*. Montevideo: UDELAR, 1996.

como la complejidad de la organización (en su constitución estructural funcional) se lograrán mayores niveles de integración obrera y de satisfacción en el trabajo.

A la constitución estructural funcional de la organización, agregaríamos otro elemento; a aquello que inciten y construyan simbólicamente donde el rol de la comunicación, en el sentido ampliado, vuelve a demostrar su relevancia.
En otras palabras, el modelo estudiado produce y es producido por una cotidianeidad laboral y por un comportamiento obrero particular, el que se acopla a la estructura participativa predefinida formalmente, y también, a una estructura que ha sido construida de forma implícita. De modo que, por una parte encontramos una constitución estructural funcional que define los modos básicos de funcionamiento del modelo, y por el otro, la praxis del mismo donde los sujetos agentes se integran y lo reproducen, adaptando y aportando las nuevas estrategias desarrolladas, lo que denominaremos; la construcción simbólica del modelo, la cual funciona afirmando la estructura predefinida como también, asistiendo a los involucrados a su acceso, comprensión e incidencia en la misma.

En consecuencia, el modelo participativo se presenta como un modelo de acción[80], y de integración que le permitirá ir elaborando una trayectoria particular a partir del ánimo y de las acciones de las individualidades involucradas. En dicha trayectoria, en la confluencia de saberes obreros, técnicos, gerenciales, así como, en los procesos de aprendizaje individual, grupal y organizacional, la función de la actividad comunicacional es clave, constituyéndose en el nexo articulador entre el individuo y la organización, entre el actor y el sistema, entre sistema y mundo de la vida.

Proponemos concebir los procesos arriba mencionados; flexibilidad de la organización, desarrollo de las individualidades (vinculado al desarrollo y proceso de construcción de la identidad de la organización) y la satisfacción del trabajador, en el marco de esta actividad comunicacional, en la cual los puntos de convergencia (coordinación de la acción) o de divergencia (poder comunicativamente generado orientado al entendimiento) serán alcanzados en función de los formatos que promueva y practique dicha actividad. En otras palabras, los procesos de integración funcional de los trabajadores con la organización se construye por medio de la actividad comunicacional, que es donde se podrá aunar de modo virtual, las motivaciones individuales con los objetivos organizacionales.

Creemos que este tipo de modelo de organización del trabajo tiene la posibilidad de desarrollarse junto a la satisfacción del trabajador cuando permita construir contextos que inciten a una "actitud participativa", también por parte del área de recursos humanos y del nivel gerencial, donde el reconocimiento, la evaluación de desempeño, y el sistema de retribuciones deben ser ágiles, dinámicos y cambiantes acompasando el saber en acción, las actitudes y los comportamientos de los actores ante los distintos acontecimientos enfrentados.

En este sentido, desarrollar máximas de comunicación para la acción participativa consiste en primer lugar, en la existencia de vastos canales para el flujo de información productiva y comunicación continua ascendente y descendente. En segundo lugar, la capacidad de traducción[81] que hayan adquirido los actores en este proceso, la que permitirá la comprensión y

[80] En el sentido que propone Zarifian en op. cit.

[81] PUCCI, F., desarrolla el concepto de traducción junto al de confianza y valores asociados a las nuevas lógicas de acción de los actores cuando se enfrentan al riesgo donde estas tres dimensiones adquieren incluso más relevancia que las relaciones clásicas de poder como las relaciones de autoridad y jerarquía basados en el comportamiento racional y estratégico. En *Aprendizaje organizacional y formación profesional para la gestión de riesgo.* Montevideo: Cinterfor OIT, 2004.

aprehensión de los contenidos tratados, dado que a través de este intercambio comunicativo es posible acceder a las distintas problemáticas, así como, áreas y niveles de la empresa.
Y, en tercer lugar, el modo en que los actores se apropian de estas experiencias y procesos de intercambio y de aprendizaje donde las maneras de insertarse en estas relaciones de comunicación (en el continuo que va del éxito al fracaso) es a partir desde donde construirán en cuota importante, el saber experencial y promoverán al desarrollo de sus competencias.

En consecuencia, el feed back producido al interior de la organización debe manejar información clara de los lineamientos principales hacia la consecución de objetivos y las formas básicas para lograrlos, así como el reconocimiento de los objetivos alcanzados, lo que a su vez fortalecerá y promoverá nuevos contextos para el desarrollo y la práctica del saber obrero. Dichos contextos - que en un modelo participativo como el que analizamos básicamente pueden denominarse como trabajo en equipo o en grupo - suscitan ámbitos para actitudes y acciones específicas donde la predisposición y la acción de los trabajadores deben ser cuidadosamente evaluadas con el ánimo de reconocer el desempeño y observar la productividad del saber obrero puesto en juego, lo que a su vez, fortalece tanto al modelo como a los resultados esperados.

En este sentido, y como tercera reflexión, hallamos una asociación entre la forma de gestión del modelo, la eficiencia del mismo y la satisfacción del trabajador por su desempeño.
El modelo participativo presenta características asociadas a las dimensiones relevantes descritas para los modelos de competencia como; la autonomía responsable, la toma de responsabilidad y la comunicación intersubjetiva.
Por su parte los trabajadores rescatan la evaluación de desempeño, la toma en cuenta de sus ideas y la capacitación obrera como factores de motivación proclives a constituirse en satisfacción obrera, la que comprende expectativas personales, colectivas y organizacionales (condiciones de trabajo).
Por tanto, en la convergencia y divergencia de estas acciones en el modelo, se irá conformando la cultura organizacional. Mediatizado por los modos de coordinación de la acción y el desarrollo de relaciones de colaboración y cooperación para el enfrentamiento de los distintos acontecimientos y contingencias, en la búsqueda de los objetivos y resultados perseguidos, se irá acumulando un acervo de saber propio que constituirá la matriz identitaria de la organización. Produciendo en y para sí misma sus límites y alcances, y en la cual la incidencia de los actores en los diversos contextos producirá nuevas síntesis, conformándose así, un nuevo "estado" en un dinámico proceso de adaptación, aprendizaje y productividad.

El análisis pormenorizado del mundo subjetivo del modelo, como lo hemos definido (ó el mundo subjetivo de la organización) intentó dar respuesta a este producto final que encontramos en la organización como el fruto de la práctica de la gestión de participación lo que a su vez, encontramos asociado al desarrollo de las competencias del trabajador. Vinculado específicamente a las condiciones de trabajo, los trabajadores rescatan, en primer lugar, aspectos de orden personal tanto en sus posibilidades como en sus deseos (sentirse a gusto con la tarea que realiza, seguridad en el empleo y logros de objetivos personales), pasando a un segundo nivel que contiene aspectos de la misma organización participativa del trabajo (posibilidad de ascensos, convenio de participación, logro de objetivos de la empresa y desarrollo del potencial del trabajador), y por último mencionan las relaciones extra laborales vinculados a la extensión de las relaciones originadas en los contextos laborales.

En otras palabras, el modelo participativo es capaz de generar a través de los sujetos agentes, los trabajadores involucrados, nuevas lógicas de acción como forma de dar respuesta a los acontecimientos, las contingencias e imprevisibilidades de la cotidianeidad laboral en la necesaria flexibilidad dinámica.

En estos contextos productivos se apela al potencial del trabajador, donde se ponen en juego conocimientos, aprendizajes e instancias reflexivas tendientes a promover un saber analítico, abriendo paso a la capacidad de desarrollar estrategias sobre máximas generales alcanzables con los otros en el proceso de trabajo y en la resolución de temas.
En dichos contextos participativos no es posible negar la tendencia a la acción medio – fin que desarrollen los actores, por tanto, cabría preguntarse entonces, respecto a los procesos esperados por el modelo de participación para la coordinación de la acción y la búsqueda de consensos en la consecución de los objetivos trazados. Creemos que el modo de dar respuesta a ello, es planteando el desarrollo de las competencias del trabajador vinculado a la autonomía responsable, al conocimiento, la iniciativa y la creatividad obrera conformando equipos o grupos de trabajo, partiendo de la idea de que sólo en complicidad con otros la acción es realizable. A su vez, estas formas recíprocas, conductas y acciones son entendidas y comprendidas intersubjetivamente, fortaleciendo la pertenencia y la identificación con dichos grupos.

Del mismo modo, los conocimientos y aprendizajes pasibles de ser identificados como adquiridos en el proceso de conformación de estas nuevas lógicas de acción, así como las instancias reflexivas que se transiten, estarán asociados con la capacidad de traducción alcanzada por lo equipos, la puesta en común de objetivos o fines colectivos, el modo de inserción de los sujetos agentes en las relaciones de comunicación, el diagnóstico de la situación, la resolución del tema, y la valoración de los logros obtenidos, donde todos los grupos que integren la organización – incluidos directivos y gerencia - tendrán su peso relativo en dicha trayectoria.

Es de esta manera que podemos hablar de una reconstrucción o reelaboración permanente del modelo de participación, tanto en su función de sintetizadora de diferentes micro culturas como en la acción comunicativa practicada. Dicho modelo debe contar con mecanismos de mantenimiento e integración que garanticen los efectos de reciprocidad, observe la ubicación y noción de las acciones obreras en el mismo, genere ámbitos proclives también a la confrontación, a la aceptación de la diferencia y a la resolución consensuada de un tema.
En esta trayectoria es posible detectar factores presentes y ausentes de satisfacción con el trabajo respecto a las expectativas que el mismo modelo se ha encargado en generar, al tiempo que brinda ciertos márgenes de libertad lo que va conformando la organización marginal coexistente que sirve de contrapeso por las carencias que presente el modelo en su constitución formal.

ANEXOS

CUESTIONARIO DE ENCUESTA

1. CARACTERISTICAS GENERALES.

1.1. Sexo: 1. M
2. F ____

1.2. Edad: _____ ____

1.3. Estado Civil:
1.Casado
2.Unión libre
3.Divorciado/Separado
4.Viudo
5.Soltero ____

1.4. Barrio en el que vive: _____.

1.5. Estudios realizados:
1. Primaria Incompleta.
2. " Completa.
3. Secundaria / Utu Incompleta.
4. Secundaria/Utu Completa.
5. Universidad Incompleta
6. " Completa
0. Ns/Nc. ____

2.CARACTERISTICAS PARTICULARES DEL TRABAJADOR.

2.1. Ud. pertenece a:
1. Mandos medios
2. Cuerpo Administrativo
3. Operarios planta
4. Otros: _____ ____

2.2. ¿Qué cargo tiene en la empresa? _____.

2.3. ¿Cuánto tiempo hace que trabaja en la empresa ?_____.

2.4. ¿Trabajó antes en otro lado?.
1. Si
2. No. (Si contesta esta opción pase a preg. 3.1)
0. Ns/Nc. ____

2.5. En el caso de respuesta afirmativa:
¿Dónde fue su último trabajo? _____.

¿Cuánto tiempo estuvo allí? _____.

2.6. Comparándolo con su anterior trabajo, ¿Ud. diría que es:
1. Mejor.
2. Ni mejor, ni peor
3. Peor.
0. Ns/Nc. ____

3. PARTICIPACION.

3.1. Ud. pertenece a una empresa que incorpora la participación de los trabajadores.
¿Cómo definiría Ud. esta forma de trabajo? :
1. Muy buena.
2. Buena.
3. Ni buena, ni mala.
4. Mala.
5. Muy mala.
0. Ns/Nc. ____

3.2. Las ideas de los trabajadores son tomadas en cuenta:
1. Siempre.
2. A veces.
3. Muy poco.
4. Poco.
5. Nada.
0. Ns/Nc. ____

3.3. ¿Participa o participó en algún grupo de resolución de problemas y/o discusión de distintas temáticas?
1. Si.
2. Más o menos.
3. No. (Si contesta esta opción pasa a preg. 3.4)
0. Ns/Nc. ____

A) ¿En qué grupos ha participado? _____

_____

3.4. ¿Cree Ud. que la responsabilidad para los trabajadores, aumenta con un modelo de participación?

1. Si.
2. Más o menos.
3. No.
0. Ns/Nc.(Si contesta esta opción pase a preg. 3.5) ____

3.4.a. ¿Porque lo cree así? _____

3.5. En una escala del 1 al 10 siendo 1 pésimo y 10 excelente:

a- ¿qué número le asigna Ud. al involucramiento del trabajador con los problemas cotidianos de la empresa?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ____

b- ¿qué número le asigna Ud. al compromiso del trabajador con el desarrollo de una buena calidad de su tarea?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ____

c- ¿qué número le asigna Ud. al compromiso del trabajador con sus compañeros de trabajo para el logro de beneficios?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ____

4. INFORMACION - COMUNICACION.

4.1. ¿Considera Ud. que la información es necesaria para la participación en el trabajo?

1. Si.
2. Más o menos
3. No.
0. Ns/Nc. ____

4.2. La información que se tiene o se maneja habitualmente con respecto a la empresa es:

1. Muy abundante.
2. Abundante.
3. Ni muy abundante, ni poco abundante.
4. Poco abundante.
5. Nada abundante.
0. Ns/Nc. ____

4.3. Opina Ud. que la información que se tiene es:

1. Suficiente.
2. Ni suficiente, ni insuficiente.
3. Insuficiente.
0. Ns/Nc. ____

4.4. ¿Le interesaría contar con más información?

1. Si.
2. Más o menos.
3. No.
0. Ns/Nc. ____

4.5. En su opinión, ¿quién o quiénes deberían proporcionar la información?

_____ ____

4.6. En general, la información llega por:

-- MOSTRAR TARJETA 2 --

1. Comunicados escritos.
2. Boletines informativos.
3. Cartas personalizadas.
4. Reuniones del personal por áreas.
5. Reuniones del personal todo.
6 Delegado o representante.
7 Compañeros de trabajo.
8. Reuniones extralaborales.
9 Comentarios en horas de descanso o charlas informales.
10.Otros; ¿cuáles? _____

_____

0. Ns/Nc. ____

4.7 ¿Considera que hay grupos de trabajadores que manejan información exclusiva referida a temas que interesan a todos?

1. Si. ¿Quién o quiénes son esos trabajadores?_____
2. Más o menos.
3. No. (Si contesta esta opción pase a preg. 5.1).
0. Ns/Nc. ____

4.7.a. ¿Está de acuerdo en que se maneje la información de esa manera?

1. Sí.
2. Más o menos.
3. No.
0. Ns/Nc. ____

4.7.b. ¿Le parece que es necesario que algunos trabajadores manejen más información que otros?

1. Sí.
2. Más o menos.
3. No.
4. Ns/Nc.

4.8. ¿Considera que este manejo de la información, puede desmotivar a la participación?

1. Mucho
2. Algo.
3. Poco.
4. Nada.
0. Ns/Nc. ____

5. PARTICIPACION

5.1 ¿Con qué frecuencia se realizan los plenarios (ó asambleas) para aportar o discutir los distintos temas?

_____

5.2. ¿Le parece que es suficiente?

1. Si.
2. Más o menos.
3. No.
0. Ns/Nc. ____

5.3. En el caso de optar o proponer nuevas instancias con carácter plenario (ó asambleas), Ud. sugeriría:

1. 1 vez al mes.
2. 1 vez cada tres meses.
3. 1 vez cada seis meses.
4. 1 vez al año.
5. Otras_____

_____

0. Ns/Nc. ____

6. DESARROLLO DEL TRABAJADOR

6.1. ¿Cree Ud. que esta empresa le brinda al trabajador la posibilidad de mejorar y superarse?

1. Si.
2. Más o menos.
3. No.
0. Ns/Nc. ____

6.2. ¿Le ha servido este trabajo para mejorar las relaciones con su familia, amigos, vecinos, personas que no pertenezcan a la empresa?

1. Sí
2. Más o menos.
3. No.
0. Ns/Nc. ____

6.3. En cuanto a lo económico, y con relación a otras empresas que Ud. conozca, ¿ considera Ud. que está en situación:

1. Mucho mejor.
2. Mejor.
3. Algo mejor.
4. Igual.
5. Peor.
6. Mucho. peor.
0. Ns/Nc. ____

6.4. De la siguiente lista, podría decirme; ¿cuáles son los 5 aspectos de su trabajo que considera más importantes?
--Además de circular la opción, enumérelos según la importancia que Ud. le otorgue--
MOSTRAR TARJETA 2.

1. Comisiones organizadas y dirigidas por los trabajadores y la dirección de la empresa.
2. Participación en actividades extralaborales.
3. Posibilidad de ascenso en la empresa
4. Seguridad que le brinda el pertenecer a esta empresa.
5. Posibilidad de desarrollo de la potencialidad del trabajador.
6. Posibilidad del trabajador de aportar para el desarrollo de la tarea
7. La existencia del Convenio de Participación.
8. Logro de objetivos personales.
9. Logro de los objetivos de la empresa.
10. Sentirse a gusto con la tarea que realiza.
0. Ns/Nc. ____

6.5. ¿Le parece que la participación le permite a los trabajadores tener ciertos beneficios?

1. Sí.
2. Más o menos.
3. No.
4. Ns/Nc.

____

6.6. ¿Le parece que la participación ayuda a los trabajadores a organizar actividades?

1. Sí.
2. Más o menos.
3. No.
4. Ns/Nc.

____

6.7. En su opinión los beneficios y las distintas actividades ayudan a que Ud. se sienta incentivado y comprometido con el trabajo?

1. Si.
2. Más o menos
3. No.
0. Ns/Nc.

____

6.8. ¿Sabe algo respecto a si alguna vez se brindaron más beneficios que los actuales?

1. Sí.
2. Más o menos.
3. No.
4. Ns/Nc.

____

6.9. A su entender, cuáles son los 3 beneficios que harían que Ud. se sienta más incentivado y comprometido con su trabajo?

1. _____

2. _____

3. _____

7. MOTIVACION.

7.1. En una escala del 1 al 10 siendo 1 pésimo y 10 excelente, ¿qué número le asignaría a:

a- la relación que tiene con los compañeros de trabajo.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

____

b- al logro de objetivos logrados por Ud. dentro de la empresa.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

____

c- a la importancia que demuestra la empresa ante los problemas que puedan tener los trabajadores.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

____

7.2. En el caso de que se necesitara de su ayuda para resolver un tema o problemática puntual. ¿Estaría dispuesto a brindar más tiempo y esfuerzo para el logro de ese objetivo?

1. Si.
2. Más o menos.
3. No.
0. Ns/Nc.

____

7.3. ¿Cree Ud. que se dan formas de cooperación y colaboración entre los trabajadores que realizan tareas similares en esta empresa?

1. Si.
2. Más o menos.
3. No.
0. Ns/Nc.

____

7.4. ¿Y entre trabajadores que realizan tareas diferentes?

1. Si.
2. Más o menos.
3. No.
0. Ns/Nc.

____

8. CULTURA DE LA EMPRESA

8.1. Reconoce al Convenio de participación como:

1. Muy bueno.
2. Bueno.
3. Ni bueno ni malo.
4. Malo.
5. Muy malo.
0. Ns/Nc.

____

8.2. ¿Desearía cambiar algún aspecto del Convenio de Participación?

1. Si.
2. Más o menos.
3. No.
0. Ns/Nc. ____

8.3. ¿Cuáles cree Ud. que serían los temas a redefinir para el mejor funcionamiento del modelo de participación?. Mencione los tres que considere más importantes.

1. _____

2. _____

3. _____

8.4. Respecto a las normas que rigen en la empresa, Ud. está:

1. Muy de acuerdo.
2. De acuerdo.
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
4. En desacuerdo.
5. Muy en desacuerdo.
0. Ns/Nc. ____

8.5. Respecto a los objetivos que persigue la empresa, Ud. está:

1. Muy de acuerdo.
2. De acuerdo.
3. Ni en acuerdo ni en desacuerdo.
4. En desacuerdo
5. Muy en desacuerdo.
0. Ns/Nc. ____

8.6. En una escala del 1 al 10 siendo 1 pésimo y 10 excelente, ¿qué número le asignaría a los siguientes puntos:

a- la importancia que da la empresa a sus trabajadores.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ____

b- las posibilidades de ascenso en la empresa.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ____

c- el reconocimiento por la tarea cumplida.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ____

Muchas gracias por su colaboración. Ha sido Ud. muy amable.

Gráfico 1: Organigrama de la empresa.

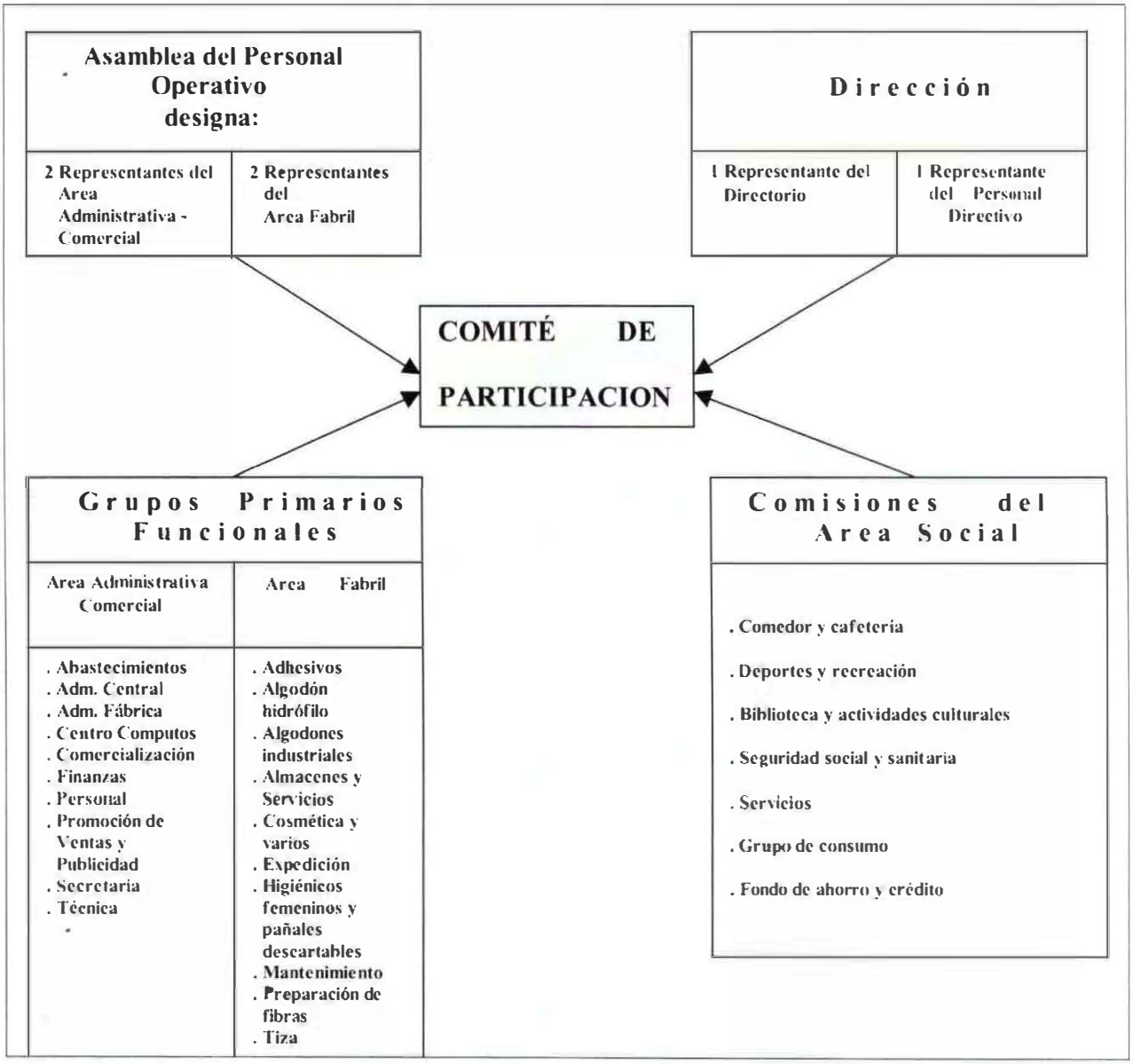


Gráfico 2: Beneficios que incentivan y comprometen con el trabajo.

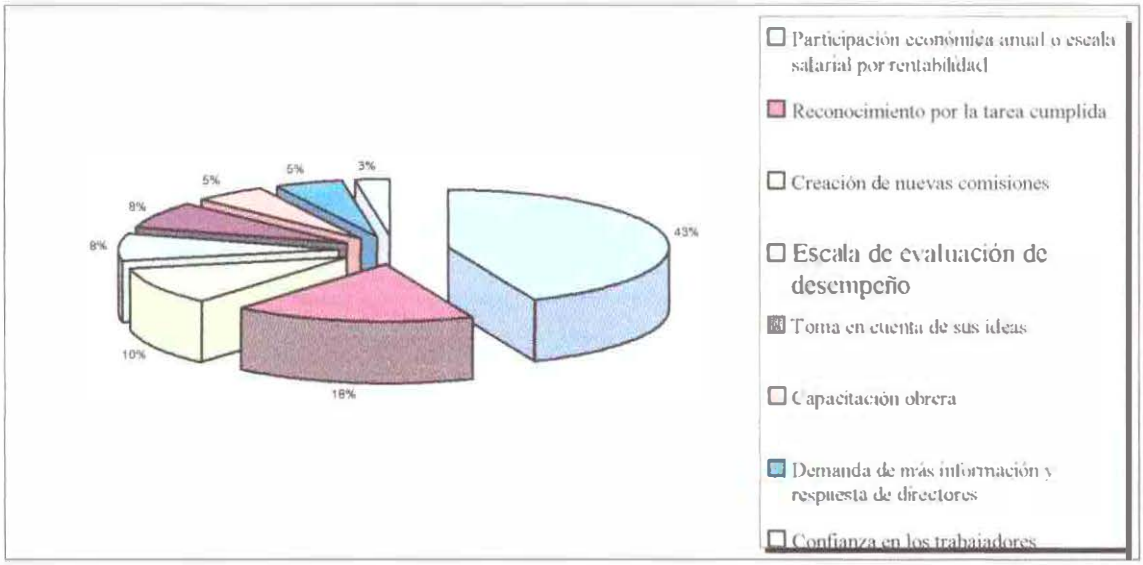
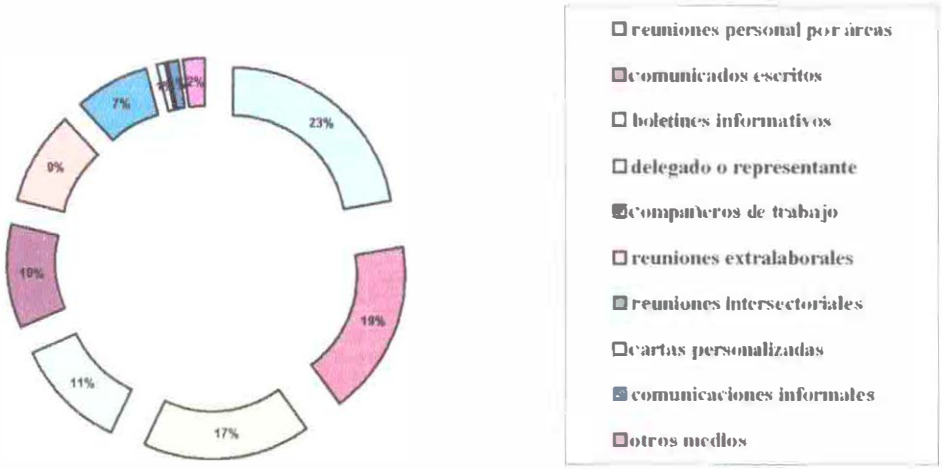


Gráfico 3: Mecanismos de comunicación más utilizados en la empresa.



Cuadro 1: Beneficios obtenidos en etapas anteriores del Plan Participación según la participación del trabajador.

	Más beneficios		Total
	Sí	No	
Participa	90.9%	9.1%	100 %
No participa	75.0%	25.0%	100 %
Total	86.7%	13.3%	100 %

Cuadro 2: El Plan Participación brinda beneficios.

		participación brinda beneficios		Total
		sí	más o menos	
Categoría laboral	Administrativo	93,8%	6,3%	100,0%
	operario de planta	60,0%	40,0%	100,0%
Total		77,4%	22,6%	100,0%

Cuadro 3: El Plan Participación (PP) organiza actividades.

		PP genera actividades		Total
		sí	más o menos	
Categoría Laboral	administrativo	75,0%	25,0%	100,0%
	operario de planta	73,3%	26,7%	100,0%
Total		74,2%	25,8%	100,0%

Cuadro 4: Percepción del trabajador acerca del aumento de la responsabilidad en el Plan Participación por la categoría laboral.

		Participación y aumento de la responsabilidad				Total
		ns/nc	sí	más o menos	No	
Categoría Laboral	administrativo	6,3%	87,5%	6,3%	0%	100,0%
	operario de planta	0%	73,3%	20,0%	6,7%	100,0%
Total		3,2%	80,6%	12,9%	3,2%	100,0%

Cuadro 5: Percepción del trabajador acerca del aumento de la responsabilidad en el PP por participación del trabajador.

		Participación y aumento de la responsabilidad				Total
		ns/nc	Sí	más o menos	No	
Participación del trabajador	Sí	4,5%	86,4%	9,1%	,0%	100,0%
	No	,0%	66,7%	22,2%	11,1%	100,0%
Total		3,2%	80,6%	12,9%	3,2%	100,0%

Cuadro 6: El PP origina compromiso con el trabajo.

		ubicación en el escalafón		
		administrativo	operario de planta	Total
Participación origina compromiso	Si	45,0%	55,0%	100,0%
	más o menos	75,0%	25,0%	100,0%
	No	50,0%	50,0%	100,0%
Total		51,6%	48,4%	100,0%

Cuadro 7: Participación del trabajador por categoría de actividad

		Ubicación en el escalafón		Total
		Administrativo	Operario de planta	
Participación del trabajador	Si	68,2%	31,8%	100,0%
	No	11,1%	88,9%	100,0%
Total		51,6%	48,4%	100,0%

Cuadro 8: Participación del trabajador según antigüedad en la empresa.

		Antigüedad del trabajador				Total
		entre 2-5 años	Entre 6-10 años	entre 10-20 años	21 y más	
Participación del trabajador	Sí	18,2%	9,1%	36,4%	36,4%	100,0%
	No	44,4%	44,4%	11,1%		100,0%
Total		25,8%	19,4%	29,0%	25,8%	100,0%

Cuadro 9: Percepción del trabajador de la posibilidad superación y mejora.

		ubicación en el escalafón		Total
		administrativo	operario de planta	
Posibilidad superación y mejora	Sí	45,0%	55,0%	100,0%
	más o menos	60,0%	40,0%	100,0%
	No	100,0%		100,0%
Total		51,6%	48,4%	100,0%

Cuadro 10: Percepción del trabajador de mejoras en sus relaciones sociales.

		Ubicación en el escalafón		Total
		administrativo	operario de planta	
relaciones sociales	Sí	52,9%	47,1%	100,0%
	más o menos	62,5%	37,5%	100,0%
	No	33,3%	66,7%	100,0%
Total		51,6%	48,4%	100,0%

Cuadro 11: Percepción del trabajador de su situación económica.

		ubicación en el escalafón		Total
		administrativo	operario de planta	
Percepción situación económica	mucho mejor		100,0%	100,0%
	Mejor	36,4%	63,6%	100,0%
	algo mejor	75,0%	25,0%	100,0%
	Igual	100,0%		100,0%
	Peor	100,0%		100,0%
Total		51,6%	48,4%	100,0%

Cuadro 12: Involucramiento del trabajador con los problemas de la empresa.

		Nivel de involucramiento			Total
		entre 1 y 3, bajo	entre 4 y 7, medio	entre 8 y 10, alto	
Categoría laboral	Administración	6,3%	56,3%	37,5%	100,0%
	Operarios de planta	20,0%	40,0%	40,0%	100,0%
Total		12,9%	48,4%	38,7%	100,0%

Cuadro 13: Compromiso del trabajador con el desempeño de la tarea.

		Compromiso con el desempeño de la tarea			Total
		Entre 1 y 3, bajo	entre 4 y 7, medio	entre 8 y 10, alto	
Categoría laboral	Administrativo	,0%	37,5%	62,5%	100,0%
	Operario de planta	6,7%	26,7%	66,7%	100,0%
Total		3,2%	32,3%	64,5%	100,0%

Cuadro 14: Compromiso del trabajador con compañeros de trabajo.

		Compromiso con compañeros de trabajo			Total
		Entre 1 y 3, bajo	entre 4 y 7, medio	entre 8 y 10, alto	
Categoría laboral	Admnistrativo	12,5%	50,0%	37,5%	100,0%
	Operario de planta	,0%	40,0%	60,0%	100,0%
Total		6,5%	45,2%	48,4%	100,0%

Cuadro 15: Relaciones de cooperación y colaboración entre trabajadores con tareas similares.

		Cooperación y colaboración tareas similares			Total
		Sí	más o menos	No	
Relación con compañeros	Buena	20,0%	70,0%	10,0%	100,0%
	muy buena	61,9%	33,3%	4,8%	100,0%
Total		48,4 %	45,2%	6,5%	100,0%

Cuadro 16: Relaciones de cooperación y colaboración entre trabajadores con tareas diferentes.

		Cooperación y colaboración tareas distintas			Total
		Si	más o menos	no	
Relación con compañeros	buena	20,0%	80,0%	,0%	100,0%
	muy buena	42,9%	52,4%	4,8%	100,0%
Total		35,5%	61,3%	3,2%	100,0%

Cuadro 17: Información habitualmente disponible según participación del trabajador.

		Información habitual					Total
		muy abundante	abundante	ni muy abundante, ni poco abundante	poco abundante	nada abundante	
Participación	Si	,0%	22,7%	36,4%	36,4%	4,5%	100,0%
	No	11,1%	11,1%	55,6%	22,2%	,0%	100,0%
Total		3,2%	19,4%	41,9%	32,3%	3,2%	100,0%

Cuadro 18: Información habitualmente disponible según categoría laboral.

		Información habitual					Total
		muy abundante	abundante	ni muy abundante, ni poco abundante	Poco abundante	nada abundante	
Categoria trabajador	Administrativo	,0%	6,3%	50,0%	37,5%	6,3%	100,0%
	Op. de planta	6,7%	33,3%	33,3%	26,7%	,0%	100,0%
Total		3,2%	19,4%	41,9%	32,3%	3,2%	100,0%

Cuadro 19: Cantidad de información disponible según categoría laboral.

		Cantidad información disponible			Total
		suficiente	ni suficiente, ni insuficiente	insuficiente	
Categoría Laboral	Administrativo	12,5%	31,3%	56,3%	100,0%
	Operario de planta	13,3%	46,7%	40,0%	100,0%
	Total	12,9%	38,7%	48,4%	100,0%

Cuadro 20: Quienes deberían proporcionar la información.

		Quienes deberían proporcionar información				Total
		ns/nc	directores	directivos	Otros	
Categoría Laboral	Administrativo	6,3%	56,3%	25,0%	12,5%	100,0%
	Operario de planta	20,0%	20,0%	46,7%	13,3%	100,0%
	Total	12,9%	38,7%	35,5%	12,9%	100,0%

BIBLIOGRAFÍA

BARTOLI, A. *Comunicación y organización. La organización comunicante y la comunicación organizada*. Buenos Aires: Paidós, 1992.

BERGER Y LUCKMANN. *La construcción social de la realidad*. Buenos Aires: Amorrotou, 1983.

CHAVE, D. Los cambios en el contenido del trabajo y la autonomía, ¿sólo mejoras?. En: *Las Nuevas Formas de Organización del Trabajo*. España: MTSS, 1988.

CHIAVENATO, I. *Administración de recursos humanos*. Colombia: Mc Graw Hill, 1993.

CUCHE, D. *La Noción de Cultura en las Ciencias Sociales*. Paris: La Découverte, 1996.

GUERRA, P. *Gestión participativa y nuevas relaciones laborales en empresas uruguayas*. Montevideo: FCU, 1996.

ETZIONI A. *Organizaciones modernas*. México: Uthea, 1965.

HABERMAS J. *Teoría de la acción comunicativa*, Vol. II. Buenos Aires: Taurus, 1987.

HABERMAS, J. *Teoría de la acción comunicativa: complementos y estudios previos*. Madrid: Ediciones Cátedra, 1997.

HALL P. La Estructuración de los Puestos de Trabajo y la Organización del Trabajo. En: *Las Nuevas Formas de Organización del Trabajo*. España: MTSS, 1988.

HELLER A. *Una revisión a la teoría de las necesidades*. Buenos Aires: Paidós, 1996.

HOPENHAYN, M. *Repensar el trabajo. Historia, profusión y perspectivas de un concepto*. Buenos Aires: Norma, 2001.

KOLB, D.; RUBIN, J.; Mc INTYRE. *Psicología de las organizaciones. Experiencias*. España: Prentice/Hall Internacional, 1979.

LOPEZ, E. *En busca del alma de una empresa*. Montevideo: Mosca, 1996.

LUCAS MARIN, A. *La participación en el trabajo. El futuro del trabajo humano*. Buenos Aires: Lumen, 1995.

MAYNTZ, R. *Sociología de la organización*. Madrid: Alianza Universidad, 1987.

MAX NEEF, M. *Desarrollo a escala humana*. Montevideo: Nordan – Comunidad, 1993.

MERTENS, L. *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Montevideo: Cinterfor OIT, 1996.

MORIN, P. *La motivación: cómo mejorarla en la empresa*. Barcelona: Gestión 2000, 1991.

MORGAN, G. *Imágenes de la organización*. México: Alfaomega, 1991.

PADUA, J. *Técnicas de investigación social aplicada a las ciencias sociales*. México: Fondo de Cultura Económica, 1979.

PARSONS, T. *El sistema social*. Madrid: Revista de Occidente, 1976.

PETIT, F. *Psicosociología de las organizaciones*. Barcelona: Herder, 1984.

PUCCI, F. *Aprendizaje organizacional para la gestión de riesgo*. Montevideo: Cinterfor OIT, 2005.

RAZETO, L. *Empresas de trabajadores y economía de mercado*. Santiago: PET, 1991.

ROSAS, E. *El saber obrero y la innovación en la empresa: las competencias y las calificaciones laborales*. Montevideo: Cinterfor OIT, 1999.

SAPRIZA CARRAU, H. *Informe sobre la participación en la empresa*. Montevideo: Servicio de Documentación, 1976.

STOLOVICH, L.; LESCANO, G.; MORALES, S. *Calidad total ¿maquillaje o transformación real?* Montevideo: Ciedur- Fesur, 1995.

VAZQUEZ, I. *Empresa e individuo*. Barcelona: Escuela de Alta Dirección y Administración, 1989.

ZARIFIAN, P. *El trabajo: del modelo de la operación al modelo de acción*. Montevideo: Unidad de Relaciones de Cooperación con el Sector Sindical, 1996.

----------. *El modelo de competencia y los sistemas productivos*. Montevideo: Cinterfor OIT, 1999

----------. *Los nuevos enfoques de la productividad*. Montevideo: Unidad de Relaciones de Cooperación con el Sector Sindical, 1993.

----------. *Modelo de organización de la performance de la firma industrial moderna*. Montevideo: Unidad de Relaciones de Cooperación con el Sector Sindical, 1993.

----------. *Mutación en los Sistemas Productivos y Competencias Profesionales: la producción industrial de servicio*. Montevideo: Cinterfor OIT, 1999.