

CIRCULOS DE CALIDAD ¿PARTICIPACION DE LOS TRABAJADORES EN LA EMPRESA?

A propósito de los Comités de Producción y Productividad

Juan José Martínez Ortiz.
Abogado
Ex-miembro de THEMIS
Revista de Derecho

Nos encontramos dentro de un contexto de transformación de la empresa; la empresa tradicional, considerada como una entidad muy jerarquizada y centralmente controlada, empieza a verse sustituida por la nueva empresa capitalista, en la cual se reduce la división del trabajo, se descentralizan las decisiones y se apuesta por el uso intensivo de tecnología. El conjunto de cambios externos y la transformación interna de la empresa han provocado una serie de redefiniciones en la estructura administrativa y en los estilos o formas de organización adoptados por la empresa; entre ellos destaca la implantación de sistemas de calidad total y círculos de calidad como nueva forma de organizar y dirigir el personal en las empresas. En este contexto, el doctor Juan José Martínez analiza si los círculos de calidad y los sistemas de calidad total constituyen -en términos jurídicos- formas de participación de los trabajadores en la gestión de la empresa. La conclusión es clara: si bien los círculos de calidad pueden otorgar al trabajador individual la posibilidad de adoptar algunas decisiones vinculadas a su tarea específica, no constituye una declinación del poder empresarial en favor de los trabajadores, sino únicamente una forma diferente de ejercer el poder de decisión dentro de la nueva empresa capitalista.

Como es ampliamente conocido, el Decreto Legislativo 677 reguló la participación de los trabajadores en la empresa en sus tres aspectos: participación en las utilidades, participación en la propiedad y participación en la gestión.

En el ámbito de la participación de los trabajadores en la gestión de la empresa, la norma indicada creó los denominados "Comités de Producción y Productividad". Desde la época en que se expidió el Decreto Legislativo 677, alguna doctrina nacional trató de vincular estos comités con los círculos de calidad japoneses y con sistemas de calidad total¹.

El presente artículo tiene un doble objetivo: (i) analizar si los círculos de calidad y los sistemas de calidad total constituyen -en términos jurídicos- formas de participación de los trabajadores en la gestión de la empresa y, (ii) determinar la naturaleza de los Comités de Producción y Productividad previstos en el Decreto Legislativo 677.

I. LA CALIDAD TOTAL

1.1 Concepto de Calidad Total

En estricto, la calidad total no es más que una forma de organización del trabajo en la empresa, un estilo, una modalidad particular en el ejercicio de las facultades de dirección del empresario respecto de su personal subordinado.

¹ "Participación en las Utilidades, Gestión y Propiedad de las Empresas: Decreto Legislativo 677". Análisis Laboral No. 172, vol XV. Octubre 1991.

Quienda, Diego Alfredo. "Participación de los trabajadores en las utilidades, patrimonio y gestión de las Empresas". En: Análisis Laboral No. 180, vol XVI. Junio 1992.

También. "La Comunidad Laboral y el Decreto Legislativo 677". En: Apoyo al Congreso No. 5. Año 2.

En función de esta modalidad, se dota de mayor autonomía funcional o técnica al trabajador individual en aspectos vinculados a la realización de sus labores inmediatas (en su lugar de trabajo), con el objetivo de obtener un mejor producto o servicio².

En efecto, la calidad total pretende que a través de esta mayor libertad o autonomía, el trabajador labore de manera más intensa, con menos fallas, con mayor satisfacción personal por la labor realizada e identificándose con los objetivos de la empresa.

En este sentido, la implantación de un sistema de calidad total va reforzada con un discurso humanista que acentúa la importancia de la entrega y del máximo esfuerzo en toda conducta (incluida la laboral), como un medio para alcanzar un mayor grado de desarrollo de la personalidad³.

Este método señala que existe una empresa tradicional donde el proceso de toma de decisiones es de carácter vertical, es decir, donde las decisiones son adoptadas a un alto nivel en la empresa, por un grupo reducido de personas (excluyendo obviamente a los trabajadores), las cuales regulan detalladamente la prestación laboral a ser cumplida, sin dar lugar a discusiones, críticas o propuestas.

De acuerdo a los postulados de la calidad total, una empresa con esta forma de tomar decisiones genera una gran insatisfacción de sus trabajadores (quienes se sienten deshumanizados y bloqueados en el desarrollo de sus capacidades), una falta de identificación con los objetivos de la empresa; así como una gran cantidad de fallas producida por la discordancia entre la decisión tomada y su ejecución (malentendidos o deficiencias en la recepción de la orden).

En una empresa con calidad total, se desarrolla -como ya dijimos- un discurso humanista que tiende a motivar al trabajador, a hacerlo sentir que es parte de la empresa y que sus objetivos coinciden con los de ella. Se trata de provocar una interiorización de valores positivos hacia la empresa, de tal modo que

se haga innecesaria -en lo posible- la fiscalización externa de las labores del trabajador.

Además se instruye al trabajador para que pueda realizar diversas funciones que se ubican a su mismo nivel dentro de la estructura de la empresa (polivalencia) y responda ante problemas que anteriormente no tenía la posibilidad de afrontar. Así por ejemplo se instruye a quien trabaja con una máquina, para que la utilice, controle la calidad del producto, realice el mantenimiento de la misma, la limpieza del lugar, entre otros.

Finalmente, en el esquema de la calidad total, el proceso de toma de decisiones se descentraliza, se hace más flexible a través de los círculos de calidad. En ellos, los trabajadores directamente (personalmente) pueden participar en la adopción de decisiones (se les transfieren funciones), aunque dentro de una esfera limitada a la realización de sus labores inmediatas. Esta "delegación o descentralización" en el proceso de toma de decisiones produce una mayor satisfacción del trabajador.

Ahora bien, dicha transferencia de funciones no sólo potencia sus capacidades y le permite acceder mejor a un conocimiento acerca de qué es lo que se pretende alcanzar al adoptar ciertas decisiones (ejecución de tareas en función a objetivos conocidos), sino que además descentraliza las actividades de dirección técnica y fiscalización, necesarias en toda empresa. En efecto, estas tareas ya no son realizadas por un estamento ubicado jerárquicamente sobre el trabajador productivo, sino que son realizadas por todos y cada uno de los trabajadores respecto de sus labores y las de otros sujetos ubicados a su mismo nivel (en este caso, el círculo fiscaliza las tareas de todos sus miembros).

La calidad total -según sus propios propulsores- requiere de un alto grado de motivación e integración de los trabajadores respecto de los objetivos de la empresa, un alto grado de compromiso, que se propicia bajo el discurso de la calidad y el mejoramiento personal continuo. Sin esa perspectiva, no es

² El precursor de la calidad total fue el norteamericano Walter H. Shewart, quien en plena Segunda Guerra Mundial estudió los procesos de control de calidad en las fábricas. Shewart acentuó la importancia del factor humano en la generación de productos óptimos (sin defectos en su fabricación).

Edwards Deming, discípulo de Shewart, fue quien configura el estilo y las técnicas de la calidad total.

En 1947 Deming visita Japón y logra interesar a los empresarios de dicho país en el estilo de dirección que él proponía. Kaoru Ishikawa fue uno de los empresarios japoneses que adoptó este concepto y se convirtió también en uno de sus principales teóricos, logrando expandir la calidad total en todo su país y articularlo con la mentalidad y cultura japonesa.

³ Para los administradores, la calidad total no es sólo un estilo de dirección o de organización del trabajo aplicable únicamente a empresas. La calidad total es una actitud colectiva, que debe ser incentivada en toda persona y aplicable a toda organización (no sólo a empresas).

Se trata de una actitud individual de mejoramiento continuo, que engarza con los objetivos de una organización. Este mejoramiento continuo implica combatir el conformismo, la queja e incentivar la creatividad, la flexibilidad y la visión de líder.

posible encargar (delegar eficazmente) a los trabajadores funciones de fiscalización.

1.2 Los círculos de calidad

El círculo de calidad es el mecanismo a través del cual se hace efectiva la calidad total en la empresa.

Se trata de pequeños grupos de trabajadores (entre 5 y 10 personas), pertenecientes a una misma sección, taller o área de trabajo de la empresa, que voluntariamente se reúne (periódicamente y en el centro de trabajo) para estudiar situaciones concretas (como el control de calidad y la productividad)⁴, que se presentan en la labor diaria y directa de los trabajadores conformantes de dicho círculo. Esto, con el fin de determinar las causas de dichos problemas, proponer soluciones propias, llevarlas a cabo y seguir su puesta en marcha, así como para ser re-entrenados en el desarrollo de todas las tareas del área de trabajo que desarrollan. Pese a que se señala que su función es la de promover la personalidad y la creatividad del trabajador, la principal función del círculo de calidad es actuar como un mecanismo de dirección y fiscalización de las labores efectuadas.

II. EL SURGIMIENTO DE LA CALIDAD TOTAL

La adopción de un sistema de calidad total, esto es, la implantación de un nuevo estilo de organización y dirección de personal en la empresa; se produce en un contexto de transformación de la empresa. Esta transformación se verifica respecto de la estructura y forma de organización de la empresa. Por ello se habla de empresa tradicional y nueva empresa o empresa moderna.

Para comprender exactamente el rol de la calidad total, debemos hacer una breve referencia a la empresa tradicional y a la nueva empresa.

2.1 La empresa capitalista tradicional

Se denomina empresa tradicional, a aquella empresa capitalista con un conjunto definido de características en su estructura y forma o estilo de organización, que la definen como una entidad muy jerarquizada y centralmente controlada.

A continuación señalamos las características más importantes de la empresa tradicional:

a. División del trabajo y extrema especialización: Esta característica determina que la empresa esté dividida en diferentes unidades técnicas que realizan de manera especializada, una cierta labor necesaria para el cumplimiento de los fines de la empresa. Estas unidades tienen correspondencia con cada etapa o fase en la que se ha dividido el proceso productivo.

De manera similar a esta división de funciones entre unidades técnicas, los trabajadores también se especializan en la ejecución de un tipo de labor concreta, en una pequeña parte del proceso productivo.

b. Centralización de decisiones. De acuerdo a esta característica, en la empresa tradicional prácticamente todas las decisiones son reservadas a los niveles más altos de la organización.

Vinculado a ello se encuentra la estricta regulación de todas las funciones y actividades al interior de la empresa.

c. La excesiva jerarquización está referida a la existencia de una serie de estamentos intermedios, cuya finalidad es la transmisión de decisiones desde la cúpula de la organización hacia la base, la verificación de su cumplimiento; así como la transmisión de información en sentido inverso.

Como consecuencia de ello, se produce una separación estricta entre las funciones de dirección técnica y fiscalización, respecto de la ejecución misma del trabajo. Son los estamentos intermedios -quienes no desarrollan actividades propiamente productivas- los encargados de realizar las funciones de dirección técnica y fiscalización.

d. El seguimiento de los patrones organizativos establecidos por la corriente denominada "organización científica del trabajo" (taylorismo)⁵. Esta doctrina administrativa señalaba que para alcanzar la máxima eficiencia productiva era necesario efectuar una división extrema de labores (división de la empresa en departamentos), separar las funciones de dirección técnica y fiscalización de la ejecución del trabajo y especialización del trabajador.

⁴ En este aspecto, se tratan temas específicos como el uso de herramientas, innovaciones del producto o del servicio, agilización de la producción, reducción de costos posibles, entre otros. En el funcionamiento del círculo de calidad participan cada uno de sus integrantes mediante propuestas, adoptando sus decisiones por consenso.

⁵ Denominada así por su creador Frederick Winslow Taylor.

Como consecuencia de lo anterior, se precisa que el trabajador debe limitarse al desarrollo estricto de las labores que se le encomienden (situación pasiva). El trabajador no puede adoptar ninguna decisión. Cualquier eventualidad debe ser puesta en conocimiento del superior jerárquico.

Como puede apreciarse, en la empresa tradicional el empresario, titular jurídico del poder de dirección, "administraba" dicha facultad de manera tal que todos los actos del trabajador en la empresa debían responder a un conjunto detallado de órdenes dispuestas por el empresario o sus representantes.

2.2 La nueva empresa capitalista

Como consecuencia de una serie de factores externos⁶ y de un entorno cada vez más cambiante, los patrones tradicionales de organización y estructuración de la empresa se modifican, entran en crisis y son sustituidos.

En efecto, con la finalidad de adaptarse al nuevo contexto, la empresa capitalista se moderniza y adopta nuevos estilos de organización del trabajo y de manejo de recursos materiales (insumos y medios de producción)⁷.

Las características de la nueva empresa son las siguientes:

a. Integración del trabajo y polivalencia: A diferencia de la empresa tradicional, se reduce la división del trabajo. Como consecuencia, las unidades en que se subdivide la empresa realizan la integridad del proceso productivo, hasta arribar a un producto final o intermedio.

Asimismo, el trabajador individual es polivalente, esto es, está capacitado para realizar diversas funciones al interior de la unidad a la cual está asignado.

b. Descentralización de decisiones. De acuerdo a esta característica, diversas decisiones son "delegadas" o "encargadas" a niveles inferiores en la estructura de la empresa. En este caso ya no se produ-

ce una estricta regulación de las funciones técnicas y de fiscalización.

c. "Achatamiento" de la estructura de la empresa. Desaparición de estamentos intermedios. Como consecuencia de la delegación de las funciones técnicas y de fiscalización, tienden a reducirse o desaparecer los estamentos intermedios dedicados a la dirección técnica y a la fiscalización.

d. Abandono de los patrones organizativos establecidos por el taylorismo. Como consecuencia de esto se le encargan mayores responsabilidades al trabajador, especialmente en lo referido a la resolución de problemas en su trabajo directo y en el control de calidad del proceso productivo. En este contexto se desarrollan los círculos de calidad.

e. Automatización y control tecnológico de procesos.

2.3 El rol de la calidad total

El conjunto de cambios externos y la transformación interna de la empresa, han provocado -como ya dijimos- una serie de redefiniciones en la estructura administrativa y en los estilos o formas de organización adoptados por las empresas. Esto, porque se ha llegado al convencimiento de que la empresa tradicional genera costos administrativos excesivos, pérdida del control de las decisiones tomadas y, porque no es lo suficientemente competitiva y adaptable al nuevo entorno económico⁸.

En este contexto, la implantación de sistemas de calidad total (y círculos de calidad), como nueva forma de organizar y dirigir el personal en la empresa, constituye una herramienta del empresario que permite hacer efectiva la transformación de la empresa y su adaptación al nuevo contexto.

Debe quedar claro entonces, que la calidad total es simplemente una forma particular, nueva, en el ejercicio del poder que le es inherente al empresario como titular de la empresa. En este caso se decide ejercer las facultades empresariales en un cierto

⁶ Los factores externos a los que hacemos mención son: la crisis económica, la redefinición de modelos de desarrollo, la apertura de mercados e internacionalización de las economías, la inestabilidad de los mercados, la alta competitividad, las innovaciones tecnológicas.

⁷ Una manifestación del cambio en el estilo de gestión de los recursos materiales de la empresa, es la implementación de sistemas "justo a tiempo" (*just on time o kan-ban system*). En este caso se acentúa el control de insumos de producción y se ajustan (comprimen) los tiempos de desarrollo del proceso productivo.

⁸ Sobre estos últimos aspectos, revisar: Serra Ramoneda, Antoni. La Empresa. Análisis Económico. Universidad Autónoma de Barcelona. Barcelona 1993.

sentido. En ningún caso, tales facultades son cuestionadas.

III. PARTICIPACION DE LOS TRABAJADORES EN LA GESTION (DECISIONES) DE LA EMPRESA

La expresión participación de los trabajadores en la gestión (decisiones) de la empresa, se refiere -como han precisado Bernardoni y Zuleta- a "la idea de acentuar la presencia del trabajador en el marco estructural de la misma, de hacer dejación de su condición de subordinación al poder de autoridad y decisión del empleador, llamándolo a intervenir en las decisiones que atañen no solamente a las condiciones económicas y sociales de los trabajadores, sino a las relativas intrínsecamente a la gestión empresarial, para determinar las metas de la empresa como unidad de producción. Correlativamente dicha participación implica una modificación determinante del rol del empleador dentro del contexto de la empresa. El poder patronal absoluto de decisión, fiscalización y control de los asuntos relacionados con el funcionamiento de la empresa, se atenúa en algunos casos y en otros se comparte paritariamente con la representación del personal"⁹.

Como puede apreciarse, el objeto de la participación es el poder de dirección que el empresario -como titular- tiene respecto de todos los elementos que integran la empresa.

La participación significa una alteración en la concepción tradicional de las relaciones capital-trabajo (propia del carácter reformista del Derecho del Trabajo), ya que constituye una cláusula por la que el ordenamiento jurídico habilita a los trabajadores a intervenir en el poder del que en principio estaban excluidos. Sin embargo, el grado, intensidad y forma de dicha participación será variable según el ordenamiento jurídico en que nos ubiquemos¹⁰.

En cuanto al sujeto titular del derecho de participación, debemos precisar que es el colectivo de trabajadores; por ello, el ejercicio del derecho necesariamente se efectúa a través de representantes. Concebir la participación de manera individual es imposible, ya que ello trastocaría los términos del contrato de trabajo (institución que finalmente sustenta a todo el Derecho del Trabajo).

En resumen, la participación de los trabajadores en las decisiones de la empresa implica el **derecho** de intervenir e influir en el ámbito de poder del titular de la empresa, en grados variables según determine el ordenamiento jurídico.

IV. CALIDAD TOTAL Y PARTICIPACION DE LOS TRABAJADORES EN LA GESTION (DECISIONES) DE LA EMPRESA

Consideramos que el establecimiento de sistemas de calidad total y círculos de calidad en una empresa no puede ser catalogada como una forma de participación de los trabajadores.

En virtud del establecimiento de círculos de calidad, el trabajador individual tiene la posibilidad de adoptar algunas decisiones, vinculadas a su tarea específica (resolución de algunos problemas y fiscalización, control). Si bien en un sentido lato (no técnico), puede decirse que el trabajador "participa" o "interviene" en las decisiones de la empresa, debe tenerse presente que tal acción no tiene un contenido jurídico, sino funcional y consiste en la delegación o encomendamiento de funciones realizada por el titular de la empresa.

En este caso, el empresario -forzado por los cambios que se están produciendo- únicamente opta por ejercer su poder de dirección de un cierto modo, de una forma diferente a la anteriormente conocida. No existe un cuestionamiento al poder empresarial, ni la atribución de un derecho al colectivo laboral. Solamente existe una descentralización de funciones que se hace efectiva de manera individual y eventualmente grupal (con los círculos de calidad).

Pese a lo que pudiera creerse, la implantación de sistemas de calidad total y de círculos de calidad implica una clara manifestación de la existencia del poder de dirección del titular de la empresa.

V. LOS COMITES DE PRODUCCION Y PRODUCTIVIDAD

El Decreto Legislativo 677, creó unos comités cuya función era el mejoramiento de la producción y la productividad de la empresa. De acuerdo a la norma,

⁹ BERNARDONI de GOVEA, María y ZULETA de MERCHAN, Carmen. Analisis sobre la cogestión y otras formas de participación obrera. Universidad de Zulia, Maracaibo 1985. p. 14.

¹⁰ En efecto, el derecho comparado y las propias experiencias nacionales nos muestran que los grados de la participación pueden ser diferentes (información, consulta, co-decisión), así como las materias (laborales, sociales o económicas) o las formas de implementación (participación en el Directorio de las Sociedades, Consejos de empresas, entre otros).

estos comités estarían integrados por un representante de los trabajadores y dos de la empresa.

Con la creación de estas entidades, se cambia radicalmente el sistema de participación en la gestión (decisiones) de la empresa. Los sistemas de participación establecidos desde comienzos de los años 70, eran de carácter integrante, debido a que el órgano de participación se ubicaba en la misma empresa; más precisamente, en la persona jurídica que era titular de la misma¹¹.

Los comités de producción y productividad en cambio, son órganos que si bien se encuentran al nivel de la empresa, ya no están integrados en la persona jurídica titular de la misma. Es claro que en este caso se ha tomado como ejemplos los comités o consejos de empresa existentes en los países de Europa Continental¹².

Probablemente este cambio en la tradición legislativa causó inicialmente alguna confusión. Lo cierto es que estos comités de producción y productividad se

acercan más a los modelos de participación europea que a los círculos de calidad japoneses.

Los comités regulados en el Decreto Legislativo 677, constituyen entidades de participación colectiva y jurídica, por la cual el sujeto colectivo laboral de la empresa, interfiere y/o limita el poder empresario, actuando mediante representantes electos (de acuerdo al actual esquema, debe elegirse a un representante laboral)¹³.

Finalmente, consideramos que el Decreto Legislativo 677 -aunque de manera cuestionable, imperfecta e incompleta- desarrolla la participación de los trabajadores en la empresa, prevista en el artículo 29 de la Constitución de 1996. Esta participación tiene contenido jurídico (es un derecho de los trabajadores) y -como ya hemos señalado- no tiene nada que ver con la implantación de sistemas de calidad total o círculos de calidad en la empresa (referida a una particular forma de ejercer los poderes de dirección en la empresa).

¹¹ En concreto, se asignaba funciones de participación laboral al directorio de la sociedad anónima -titular de una empresa- integrándole representantes de los trabajadores.

¹² Estos consejos o comités existen en Alemania, Francia, España, entre otros países.

¹³ Aquí reside el defecto de la norma. Si bien se señala la forma estructural de la participación, no se señala el grado, ni las materias a las que aquella afectará.

ELVITO A. RODRIGUEZ DOMINGUEZ

ABOGADO

NOTARIO DE LIMA

Jr. de la Unión 1083 (puerta calle)
LIMA

Teléfono
428-2903

HORARIO
De Lunes a Viernes
9:00 a.m. a 6:00 p.m.
Horario Corrido