



# Organización formativa, coordinación y motivación

Desde hace algunos años, el concepto de organización formativa es objeto de numerosas investigaciones. Los puntos de partida de dichas investigaciones son variados y colaboran a la imprecisión del concepto: algunos trabajos o experiencias parten de preocupaciones sentidas por los gestores de las empresas, enfrentados por diversas razones a la necesidad de aumentar la eficacia de sus organizaciones de trabajo (1). Otros estudios se sitúan dentro de la problemática de las diferentes disciplinas: psicología del trabajo, sociología del trabajo y de las organizaciones, gestión científica, economía. Dentro de esta última disciplina se pueden distinguir varias corrientes: aquella que se interesa por las bases sociales de la competitividad, que intenta determinar cómo las nuevas circunstancias económicas (internacionalización de las condiciones de la competencia...) o sociológicas (evolución laboral, desarrollo de la educación ...) contribuyen a transformar las organizaciones, y que analiza sobre qué principios pueden construirse organizaciones eficaces en estos nuevos contextos (2). Otra corriente, muy influida por autores anglosajones, se interesa por los vínculos entre organización y aprendizaje. Desde los trabajos de Argyris y Schön sobre el aprendizaje en organizaciones se han desarrollado diferentes líneas de investigación, por ejemplo en Francia los trabajos sobre la organización por proyectos (3), o los que sitúan precisamente el concepto de organización formativa en el centro de la evolución de las organizaciones (4). Podemos asociar a esta corriente los estudios sobre la interrelación entre la economía y las ciencias del conocimiento. Por último, las nuevas formalizaciones microeconómicas del comportamiento de los participantes, aún cuando se pueden considerar derivadas de los trabajos de economistas neoclásicos, intentan integrar cada vez más elementos del colectivo de trabajo, mediante el aná-

lisis de los mecanismos de cooperación, del impacto de los conocimientos colectivos y de la cultura de empresa sobre la eficacia de la organización (5).

La contribución que aquí se propone, resultado de los trabajos llevados a cabo por encargo del CEDEFOP en el marco del proyecto «Producción de cualificaciones»(\*\*), confirma las tres corrientes económicas mencionadas (6). El tema principal que cuestionamos es la eficacia de las organizaciones formativas, haciéndolo desde dos enfoques clásicos: ¿Se tratan eficazmente los problemas de coordinación dentro de este tipo de organización? ¿Encuentran respuesta en ella los problemas de motivación?

Evidentemente no se pueden plantear estas cuestiones sin hablar de los objetivos de la organización, que están ligados al entorno de la empresa. La eficacia de la organización no se puede juzgar de manera abstracta, sino en relación a los resultados esperados. Las características de la organización deben por tanto ser coherentes con sus objetivos (7).

Bajo esta perspectiva, no se puede separar la reflexión sobre las organizaciones formativas de la evolución del entorno económico y social de las empresas. La cuestión general planteada será en adelante: ¿Son capaces las organizaciones formativas de responder a las nuevas obligaciones de la empresa?

Fácilmente se aprecia cuán ambiciosas son las cuestiones planteadas. Nuestro objetivo será únicamente introducir el debate sobre estos dos temas: la coordinación y la motivación.

Antes de abordar estos puntos daremos nuestra definición del concepto de organización formativa, con el fin de delimitar en la medida de lo posible un campo



**Louis Mallet**

Director de investigación en el CNRS, y Director del LIRHE\*

**En este artículo, de manera un poco provocadora, se rechazan dos hipótesis ampliamente admitidas y se proponen otras dos. Se rechaza la idea de que la autonomía en el trabajo sea necesaria para conseguir una coordinación más eficaz en las organizaciones complejas. Simplemente nuevos tipos de normas sustituyen a los antiguos. Se rechaza a continuación la idea de que la autonomía en el trabajo sea necesaria para que la organización sea formativa. Existen aprendizajes obligados que son eficaces.**

**En cambio se sugiere la idea de que la autonomía es un elemento capital de motivación interna, y que por tanto, si se desea hacer de la formación un factor de motivación interna, el desarrollo de la autonomía en el trabajo es ya una necesidad. Queda por saber en qué medida este debate es específicamente muy «franco-francés», estudiando las formas que puede adquirir en otros países de la Unión Europea.**

\* Laboratorio Interdisciplinario de Investigación sobre Recursos Humanos y Empleo, equipo asociado al CNRS, Universidad de las Ciencias Sociales Toulouse I

\*\* Nota de la redacción: serie de estudios nacionales sobre «El papel de la empresa en la producción de las cualificaciones: efectos formadores de la organización del trabajo», en proceso de publicación.



**«Consideramos (...) que una organización es formativa cuando implica posibilidades de aprendizaje para todos o parte de los individuos que la componen.»**

**«El caracter formador planteado aquí no se refiere a una actividad de formación en el lugar de trabajo separada de la actividad de producción, sino a una organización de la actividad productiva que comprenda elementos formadores.»**

**«Las oportunidades de aprendizaje pueden estar muy desigualmente repartidas en una organización.»**

**«Probablemente resulta difícil programar el que una organización sea permanentemente formativa.»**

**«No nos parece necesario enfrentar organización formativa y especialización de los individuos.»**

con frecuencia mal demarcado. Concluimos con los vínculos entre organización formativa y reglamentación en el trabajo.

## Organización formativa.

Deseamos definir aquí el término organización formativa de manera precisa y restrictiva. En primer lugar nos situamos a nivel del taller o del equipo de trabajo. No tratamos de las macroestructuras en el sentido de organización de la empresa, sino de microestructuras, en el sentido de organización del trabajo, de su reparto entre los individuos y de coordinación entre estos individuos.

Nos interesaremos de hecho por un aspecto determinado dentro de un concepto mucho más amplio. El citado estudio del CEDEFOP se centró prudentemente en los efectos formadores de la organización del trabajo, tema más limitado que la construcción de las organizaciones formativas. Esta limitación responde también a las especificidades nacionales: parece ser que la organización tayloriana «a la francesa» se caracterizó por una parte por una forma de división del trabajo que dejaba un gran espacio a la jerarquía, y por otra parte por el bajo nivel de formación de los asalariados (8). Francia es además un país en el que la tradición de formación formal en la empresa es también muy limitada. Por estas razones, el hecho de que procesos de aprendizaje no formal se incorporen en la organización del trabajo resulta interesante y específico.

Consideramos pues que una organización es formativa cuando implica posibilidades de aprendizaje para todos o parte de los individuos que la componen. Es necesario hacer las siguientes precisiones:

□ El caracter formador planteado aquí no se refiere a una actividad de formación en el lugar de trabajo separada de la actividad de producción, sino a una organización de la actividad productiva que comprenda elementos formadores. La adquisición o la revelación de nuevas competencias es un producto añadido de la actividad de producción y no puede tener lugar fuera de esta actividad. El aprendizaje no está formalizado como una actividad con una finalidad de formación

en sí misma. La formación es informal, lo que no quiere decir que sea accidental o no deseada. La actividad de aprendizaje no adopta las formas clásicas de la formación sino que está integrada en la actividad del trabajo.

□ Una organización no tiene estas características por azar. Nos interesarán las actuaciones de los participantes que, por diversas razones sobre las que volveremos, ejercen su acción sobre la organización para que incorpore estas posibilidades de aprendizaje.

□ Las oportunidades de aprendizaje pueden estar muy desigualmente repartidas en una organización. Diversos ejemplos de cambios organizativos que hemos observado nos muestran que estos cambios con frecuencia abren posibilidades para algunos, mientras que las cierran para otros. Cuando se cambia de organización el resultado global no tiene que ser forzosamente cero, pero esto no impide que haya ganadores y perdedores. Esto se cumple cuando los mismos individuos pasan de una organización a otra y aún más, aunque a veces se omite, cuando la evolución se acompaña de cambios de personas, los provoca o incluso se hace para provocarlos.

□ Probablemente resulta difícil programar el que una organización sea permanentemente formativa. Una mínima estabilidad en el reparto de las tareas es un factor de eficacia. Los procesos de aprendizaje mismos son discontinuos. Se puede por tanto pensar que las oportunidades de aprendizaje están desigualmente repartidas tanto en el tiempo como entre los individuos.

□ No nos parece necesario enfrentar organización formativa y especialización de los individuos. Sería una perspectiva radical considerar que la especialización no es ya productiva. Nada da pie en los trabajos actuales para ir por ese camino. La formación no formal aparece también dentro de los trabajos del CEDEFOP como un elemento de diferenciación de los trabajadores que puede contribuir a la especialización.

No sólo se mantienen los vínculos entre especialización y aprendizaje por repetición dentro de las zonas estables de la



organización, sino que la plasticidad de las definiciones del puesto de trabajo puede conducir a nuevas formas de especialización. Por una parte las capacidades y la voluntad de aprender no están repartidas por igual entre los trabajadores, por otra parte la complejidad de los procesos y la diversidad de las competencias exigidas pueden llevar a crecientes especializaciones.

La relación entre oportunidades de aprendizaje y autonomía en el trabajo no parece ya evidente. El hecho de formarse no está asociado forzosamente con el de realizar una elección. La formación no formal no exige por sí misma una situación de autonomía.

No parece indispensable, en efecto, el salir de un marco de organizaciones reglamentadas, coordinadas por la jerarquía, para encontrar organizaciones formativas. Hay numerosos trabajos actuales que oponen las organizaciones de trabajo con carácter reglamentado, caracterizadas por una escasa autonomía de los asalariados, a las organizaciones que dejan libertad de elección a los individuos (9). Las primeras se cree que ofrecen pocas oportunidades de formación no formal, las segundas, gracias a la variabilidad de situaciones de trabajo, darán lugar a nuevas oportunidades.

Esta forma de ver las cosas difícilmente concuerda con numerosos resultados de investigaciones que demuestran que en Francia, en los mejores tiempos del taylorismo, la organización del trabajo no redujo nunca totalmente la autonomía (10). Esta se manifestaba desde luego de manera no formal, pero era necesaria y tolerada. Se ha escrito bastante sobre el hecho de que las organizaciones no funcionaban más que gracias a estas zonas de imprecisión, en las que eran posibles verdaderos aprendizajes no formales. La idea novedosa no estaría pues en la relación entre autonomía y formación, sino en el que aparezca algo no reglamentado en las organizaciones formales.

Por otra parte, no nos parece que sea en principio el carácter reglamentado el que reduce las oportunidades de aprendizaje, sino más bien el carácter simple, repetitivo y estable en el tiempo. Una organización deja pocas oportunidades al desarrollo de

las capacidades si obliga a hacer las mismas cosas, si éstas son simples y poco numerosas, y todo esto de forma duradera. Por el contrario una organización reglamentada, que lleva al asalariado a realizar operaciones complejas según una progresión temporal, puede permitir desarrollar capacidades o adquirir otras nuevas. Una organización de trabajo puede no dejar espacio de autonomía, pero a través de normativas complejas, utilizando variedad de formas, introducir un sistema de aprendizaje obligado. Las formas de obligación, los procedimientos de control, difieren de un sistema tayloriano clásico, pero guiarán al asalariado en su progresión. El rechazo o la imposibilidad para alguien de progresar se sancionará de la misma manera que la incapacidad para seguir un ritmo, es decir mediante la exclusión del sistema.

Se pueden encontrar numerosos ejemplos de «nuevas reglamentaciones» observando las consignas impuestas por las certificaciones de calidad, las normas ISO ó los pliegos de condiciones de las contrataciones. No hay en estas prácticas relación evidente entre el desarrollo de la autonomía y el de las capacidades. Se puede pensar que la gestión de la empresa se esfuerza en buscar sistemas de normas que impongan las progresiones. Por supuesto, estas normas deben tener una legitimidad y estar incluidas en algún tipo de contrato.

Si bien es cierto que las nuevas tecnologías y la complejidad de las organizaciones hacen difíciles y costosos los clásicos controles de trabajo, podría ser arriesgado considerar que la única respuesta eficaz de las empresas pasa por una confianza y autonomía mayores. La búsqueda de estructuras organizativas que produzcan nuevos tipos de obligaciones adaptadas a estos ambientes complejos es también una respuesta posible. De ello encontraremos notables ejemplos en la evolución de los servicios de gestión de la producción (11).

## **Organización formativa y coordinación.**

El tema de la coordinación entre los individuos es central para la eficacia de las

**«La relación entre oportunidades de aprendizaje y autonomía en el trabajo no parece (...) evidente.»**

**« (...) en Francia, en los mejores tiempos del taylorismo, la organización del trabajo no redujo nunca totalmente la autonomía (...).»**

**« La idea novedosa no estaría (...) en la relación entre autonomía y formación, sino en el que aparezca algo no reglamentado en las organizaciones formales.»**

**«(...) no nos parece que sea en principio el carácter reglamentado el que reduce las oportunidades de aprendizaje, sino más bien el carácter simple, repetitivo y estable en el tiempo.»**



**«(...) la evolución de los productos y de los procesos, la reducción de los retrasos y de los stocks requieren nuevas combinaciones de competencias técnicas y organizativas. Estas combinaciones dan una importancia esencial a los métodos de coordinación.»**

**« (...) la coordinación no consiste ya en el manejo de límites estables y marcados entre entidades homogéneas y amplias (contenidos de los puestos de trabajo) (...) actualmente la coordinación consiste en el manejo de límites inestables entre entidades entre las que se favorece la diferenciación.»**

**«(...) para que una organización ofrezca condiciones de aprendizaje es necesario que pueda evolucionar.»**

organizaciones. De lo fiables que sean las relaciones entre las personas depende la coherencia del proceso productivo. De la rapidez de transmisión de las informaciones dependen los plazos de realización.

Las nuevas condiciones de la competencia hacen hincapié en los siguientes elementos:

□ **Variabilidad de la producción.** La capacidad de las organizaciones para adaptarse, tanto en términos de nivel de producción como en términos de tipo de productos, a las condiciones cambiantes de la demanda se ha convertido en un elemento decisivo de la competitividad.

□ **Calidad de los productos.** Un segundo elemento decisivo lo constituye la capacidad de producir de manera regular según normas de calidad cada vez más precisas.

Estas dos exigencias se traducen en la necesidad de nuevas competencias: la evolución de los productos y de los procesos, la reducción de los retrasos y de los stocks requieren nuevas combinaciones de competencias técnicas y organizativas. Estas combinaciones dan una importancia esencial a los métodos de coordinación. El antiguo modelo de producción estable y en grandes series basaba su eficacia en una estandarización bastante fuerte de los contenidos de las tareas y de los procesos de coordinación reglamentados por la relación jerárquica. La tendencia a simplificar mediante la homogeneización era una respuesta organizativa aceptable. La ruptura con esta lógica consiste no solamente en aceptar, sino también en provocar las diferenciaciones para ser capaces de hacer frente a situaciones cambiantes y difícilmente previsibles.

El simple endurecimiento de las condiciones de la competencia, unido a la internacionalización de los mercados, presiona también en esta dirección. Incluso cuando las condiciones de la producción se mantienen bastante estables, el crecimiento de los beneficios de la productividad según procedimientos de tipo tayloriano parece llegar a un límite. La idea de que la mejora en competitividad podría deberse a la manera de utilizar mejor los recursos humanos lleva también hacia la diferenciación. Todo conduce en

efecto a poner en cuestión una organización del trabajo que exige lo mismo de todos (lógica conformista), y a aprovechar las capacidades individuales no utilizadas hasta entonces y frecuentemente negadas o desconocidas. Se pasaría de una organización que utiliza competencias normalizadas, conocidas e identificables, en la que se puede pues concebir la organización como un mecano cuyas piezas se calibran a priori, a una organización susceptible de revelar capacidades ocultas (12). Se hace entonces difícil conservar una visión a priori de la organización, ya que ahora se parte de la hipótesis de que no se conocen todas las características de las personas y que se asume el riesgo de hacerlas revelarse, más que evitarse ese riesgo mediante la normalización. En esta lógica de diferenciación no se conoce de partida la forma de las piezas del mecano, sino que se revelan en el proceso de construcción.

Evidentemente, para continuar con la misma metáfora, el empresario debe asegurarse de que el edificio finalmente construido tendrá las características deseadas, de ahí la importancia central que la coordinación tiene en estas nuevas organizaciones. La principal dificultad es que la coordinación no consiste ya en el manejo de límites estables y marcados entre entidades homogéneas y amplias (contenidos de los puestos de trabajo). Esta configuración permitía llevar la gestión mediante procedimientos estables, mientras que actualmente la coordinación consiste en el manejo de límites inestables entre entidades entre las que se favorece la diferenciación. Con respecto a la cantidad y la complejidad de las informaciones a intercambiar, el sistema corre el riesgo de llegar a ser extremadamente pesado y costoso. Respecto a la forma de hacer estos intercambios (relación de dependencia y de poder) pueden introducirse asimismo asimetrías crecientes.

Frente a estas características o exigencias. ¿Cómo se presentan las denominadas organizaciones formativas?

En primer lugar para que una organización ofrezca condiciones de aprendizaje es necesario que pueda evolucionar. El reparto de tareas y responsabilidades no puede fijarse de una vez por todas. Los límites de los puestos de trabajo deben



poder desplazarse para tener en cuenta las experiencias profesionales, pero esta capacidad de evolución no puede llevar a una inestabilidad permanente, sino que debe ser acompasada, limitada y organizada en el tiempo. La coherencia de la organización está asociada sobre todo al hecho de que cada uno disponga de información sobre lo que hacen los otros; la inestabilidad de esta información causaría graves problemas.

Otra cuestión es saber quién decide el cambio de los límites y qué parte puede dejarse al mutuo acuerdo.

En segundo lugar estas organizaciones van a inducir la diferenciación de los contenidos de los puestos de trabajo, especialmente en razón de los ritmos de aprendizaje. Partiendo de situaciones idénticas, dos asalariados son susceptibles de evolucionar de maneras diferentes. Esta individualización plantea problemas de coordinación comparables al carácter evolutivo.

En tercer lugar, el aprender implica relaciones con los demás distintas a la simple relación prescrita. Comprender supone explicaciones y por tanto tiempo e intercambios. Una organización sometida a una urgencia permanente, que lleve siempre a distribuir el trabajo en función de las mejores capacidades de ese momento (quién lo sabe hacer y quién lo hace más rápido), apenas ofrecerá oportunidades de aprendizaje (13).

En resumen todos estos elementos van en el mismo sentido: la cantidad y la complejidad de las informaciones que se manejan en las organizaciones han crecido considerablemente. Aunque se puede ver que ciertas características de las organizaciones formativas se enfrentan con exigencias surgidas de las nuevas formas de competencia, puede verse también que la complejidad de la coordinación se multiplica con la apertura de las oportunidades de aprendizaje.

Se puede comprender que para hacer esta apuesta las empresas necesitarán reglas de juego. Por otra parte, simples reglas con respecto a las formas de coordinación probablemente serían insuficientes frente a lo arriesgado de la apuesta. Los sistemas de motivación deben contribuir

a esta garantía. Tanto si las organizaciones deciden dejar cierta libertad a la iniciativa individual, como si deciden establecer normas complicadas, tendrán que replantearse los mecanismos de motivación. El control no se hace sólo mediante la coordinación, sino también por la búsqueda de garantías que el individuo producirá en el seno de la organización. Si no encuentra un sistema de motivación idóneo, es probable que la empresa no pueda prescindir de una organización reglamentada.

### **Organización formativa y motivación.**

Podemos distinguir dos formas diferentes en los sistemas de motivación. En la primera forma, la motivación es ajena a la actividad del trabajo, actúa como contrapartida del tiempo y el esfuerzo realizado. Se hace en forma de salario, primas, ventajas diversas que no tienen nada que ver con la propia actividad laboral. La motivación no interviene en la organización del trabajo. El sistema tayloriano esquemático es de este tipo. Para tener derecho a la contrapartida hay que aceptar una regla establecida y poco diferenciada según los trabajadores. Es necesario adaptarse a la regla.

En la segunda forma, la motivación está dentro de la actividad del trabajo, interviene, mediante la realización del trabajo, sobre el registro de la satisfacción de hacer, de aprender, sobre el de los mecanismos de la identidad o de la emulación. Si se desea emplear este tipo de motivación es necesario introducir de nuevo esa preocupación en la propia organización del trabajo. Los sistemas post-taylorianos son de este tipo, por diversas razones convergentes.

Algunas proceden de las demandas de los individuos. Cuanto mejor estén formados los asalariados, obligados en gran medida por el carácter institucional de la fijación de los salarios, más considerarán que el ejercicio del trabajo es un importante elemento de motivación. En este marco, con frecuencia se prefiere la autonomía a la reglamentación.

Otras razones surgen de las evoluciones de las empresas. La lógica de la diferen-

***Las organizaciones formativas « (...) van a inducir la diferenciación de los contenidos de los puestos de trabajo especialmente en razón de los ritmos de aprendizaje.»***

***«(...) el aprender implica relaciones con los demás distintas a la simple relación prescrita***

***« Tanto si las organizaciones deciden dejar cierta libertad a la iniciativa individual, como si deciden establecer normas complicadas, tendrán que replantearse los mecanismos de motivación.»***

***Dos tipos diferentes de mecanismos de motivación:***

***□ la motivación es externa a la actividad del trabajo (salario, primas, etc)***

***□ la motivación es interna a la actividad del trabajo (la satisfacción de hacer, de aprender, etc)***



**«La cuestión que ahora aparece es la de saber en qué medida la oportunidad de aprender constituye una motivación interna o externa.»**

**« (...) ¿es la ocasión de aprender lo que constituye una motivación o más bien es necesario un sistema particular de motivación para que las personas tengan ganas de aprender?»**

ciación de los asalariados, puesta en marcha por razones anteriormente expresadas, conduce a no incitar a la conformidad con una regla sino por el contrario a permitir que cada uno se distinga.

La cuestión que ahora aparece es la de saber en qué medida la oportunidad de aprender constituye una motivación interna o externa.

La idea de motivación externa correspondería a una inversión personal con vistas a una valoración salarial, dentro o fuera de la empresa. Según esta hipótesis, el individuo desea probablemente una inversión lo más eficaz posible. Suscribirá una organización reglamentada cuando ésta sea más eficaz.

La idea de motivación interna correspondería a la satisfacción de aprender, de tener un trabajo variado ... Dentro de esta hipótesis ¿Es compatible la motivación con la obligación? ¿No hay contradicción entre el hecho de estar obligado y el de encontrar utilidad en el consumo de «bienes de aprendizaje»?

La autonomía no es necesaria para la formación y no la garantiza, pero el utilizar las oportunidades de aprender como un factor de motivación interna exige una cierta posibilidad de elección por parte del individuo. El ejercicio de la elección y de la responsabilidad que lleva asociada son factores de motivación. Dado que el elegir supone argumentar, tomar partido, racionalizar, el grado de implicación del individuo que elige es mucho mayor que el del individuo que aplica las normas.

Según la respuesta que se da a esta alternativa, incluso la elección de la organización del trabajo puede ser diferente. Si esta perspectiva llegara al extremo, podríamos decir que el tipo de coordinación debería elegirse en función del modelo de motivación seleccionado. Llevado al extremo, el carácter más o menos reglamentado u obligado del trabajo remitiría de nuevo a las perspectivas de la motivación, más que a las de la coordinación. Aquí encontramos nuevamente una visión un poco trivial, pero que tiene sus adeptos, que considera que en el fondo la organización, como conjunto de reglas y de procedimientos formales con un modo de coordinación establecido, tie-

ne poca importancia. Si los asalariados están motivados serán eficaces, encontrarán los medios, la organización no los forzarán. Las opciones organizativas tienen así como único objetivo la motivación, son totalmente contingentes con respecto a lo que esperan las personas. No hay una estructura mejor que otra con vista a los objetivos de la organización. Una estructura es buena cuando incrementa la implicación de los trabajadores.

Un examen atento del estudio empírico llevado a cabo por el CEDEFOP, en el marco del proyecto anteriormente citado, confirma las tesis de éste tipo en casos concretos. Algunos cambios de organización tienen de hecho como único objetivo, no reconocido, el provocar cambios en el sistema de motivación: cambiando a los responsables, obligando al sistema de relaciones interpersonales a salir de equilibrios estables, pero que con frecuencia no son los mejores, provocando un choque exterior que obligue a cada uno a negociar de nuevo con los otros, se consigue una recolocación de los individuos. En otros casos, el cambio organizativo permite dejar vía libre a las oportunidades de hacer carrera de determinados destinatarios, considerados estratégicos para el futuro. La eficacia del sistema mejorará mediante la remotivación de un grupo y en principio no a través de nuevos repartos de tareas (14).

Alcanzado este punto, nos plantearemos los efectos formadores de la organización, no ya desde el punto de vista de la eficacia de la organización como estructura de coordinación, sino desde el punto de vista de la motivación.

Claro está que la pregunta puede plantearse en los dos sentidos: ¿es la ocasión de aprender lo que constituye una motivación o más bien es necesario un sistema particular de motivación para que las personas tengan ganas de aprender? ¿Da lugar la empresa a organizaciones formativas para motivar a las personas o más bien necesita por otras razones que las personas aprendan, y esto la lleva a buscar motivaciones en ese sentido? Probablemente encontraremos todas las situaciones. Pero el desarrollo de la autonomía en el trabajo y el debilitamiento de los procedimientos reglamentados están en parte relacionados con ello. Ma-



neras externas de motivación son compatibles con procedimientos reglamentados, mientras que el ejercicio de la elección personal es probablemente esencial en un trabajo que se desea motivador en sí mismo. Aunque la autonomía no será una característica obligatoria en una organización formativa, será más necesaria para el sistema de motivación que para los mecanismos de coordinación.

En resumen, de manera un poco provocadora, rechazamos dos hipótesis admitidas ampliamente y proponemos otras dos. Se rechaza la idea de que la autonomía en el trabajo sea necesaria para conseguir una coordinación más eficaz en las organizaciones complejas. Simplemente

nuevos tipos de normas sustituyen a los antiguos. Se rechaza a continuación la idea de que la autonomía en el trabajo sea necesaria para que la organización sea formativa. Existen aprendizajes obligados que son eficaces.

Por el contrario se sugiere la idea de que la autonomía es un elemento capital de motivación interna, y que por tanto, si se desea hacer de la formación un factor de motivación interna, el desarrollo de la autonomía en el trabajo es ya una necesidad. Queda por saber en qué medida este debate es específicamente muy «franco-francés», estudiando las formas que puede adoptar en los otros países de la Unión Europea.

**« (...) el ejercicio de la elección personal es probablemente esencial en un trabajo que se desea motivador en sí mismo.»**

#### Notas / Referencias Bibliográficas

1. Encontraremos numerosos ejemplos en los grandes grupos franceses (Trabajos de C. Midler en Renault, «Emergence et développement de la gestion par projet chez Renault de 1970 à 1985» Cahiers du Centre de Recherche en Gestion n° 3, junio 1989. Jornadas de Cergy organizadas en junio 93 por el grupo Rhône-Poulenc sobre el tema «Réussir le changement»...).
2. **A. d'Iribarne.** La compétitivité, défi social, enjeu éducatif. Ed. Presses du CNRS. Paris, 1989.
3. **R.J. Benghozi.** Innovation et gestion de projets. Ed. Eyrolles, Paris, 1990.
4. **P. Zarifian.** «La compétence, mythe, construction ou réalité». Ed. L'Harmattan. Paris, 1994.
5. Ver por ejemplo los trabajos de M. AOKI. (Economie japonaise. Informations. Motivations Marchandage. Ed. Economica 1991) y de J. Cremer. (Corporate Culture and Shared Knowledge, en: Industrial and Corporate Change. Vol. 2, n°3, 1993).
6. Contribución en tres estudios de caso dentro de la parte francesa del proyecto. Monografía sobre una fábrica química, y dos direcciones de una empresa aeronáutica. (F. Allard, L. Mallet, M. Pouget). Disponibles en el CEDEFOP. Ver también el informe sobre Francia (M.C. Villeval) y el informe final (J. Delcourt et P. Méhaut) en curso de publicación por el CEDEFOP.
7. **M. Mintzberg,** Structure et Dynamique des organisations. Ed. Organisation. Paris, 1982
8. Los resultados de la comparación Francia-Alemania realizados por el LEST son bastante claros respecto a este punto. Ver M. Maurice, F. Sesslier, J. J. Silvestre. Production de la hiérarchie dans l'entreprise. Allemagne- France. LEST, Aix-en-Provence, 1977.
9. **P. Zarifian,** «Coopération, compétence et système de gestion dans l'industrie». Comunicación al 5º coloquio de la AGRH. Montpellier 18 noviembre 1994. Actas editadas por la FNGE.
10. **D. Brochier. A. d'Iribarne, J.P. Froment.** La formation en alternance intégrée à la production en: Revue Formation-Emploi n° 30, 1990. Ver también la tesis de D. Brochier. L'entreprise formatrice. Aix-en-Provence, LEST, 1993.
11. Ver especialmente las monografías citadas sobre aeronáutica dentro del estudio del CEDEFOP (F. Allard et M. Pouget).
12. Estas organizaciones constituirían una respuesta posible al problema que los teóricos denominan «selección adversa». Ver por ejemplo B. Gazier. Economie du travail et de l'emploi p. 235. Ed. Dalloz. Paris 1992
13. **C. Rivelinle.** De l'urgence en gestion, Gérer et comprendre, n°22, 1991.
14. **L. Mallet.** Estudio de caso n° 1. Francia-Region de Toulouse. Ver también Nota del CEJEE n° 118. «Investissement et Organisation. Leçons d'un chantier». Universidad de Toulouse 1, 1992.