



# Nuevas presiones en favor de la formación en la empresa

## Introducción

Las consideraciones expuestas en este artículo forman parte de la valoración de una serie de informes sobre 47 empresas europeas, cuyo objetivo era detectar los procesos que generan y desarrollan competencias dentro de las empresas (Delcourt y Méhaut 1993). Los informes analizaban empresas o departamentos organizativos que habían experimentado recientemente profundos cambios en su organización del trabajo.

La investigación pretendía primeramente y sobre todo determinar las nuevas competencias necesarias asociadas a la nueva organización del trabajo, independientemente de si ésta obedecía a un cambio tecnológico o no. Otros objetivos eran registrar las actividades formativas, explícitas o no, de apoyo a la implantación de las nuevas estructuras organizativas, y analizar el posible efecto de los nuevos métodos productivos sobre la formación.

## Hacia una definición y clasificación de los nuevos tipos de organización del trabajo

La noción "nuevos tipos de organización del trabajo" puede clasificarse en dos categorías:

La primera abarca los tipos de organización que suelen acompañar a una transición de la producción desde la pequeña hasta la gran escala. Y en estos casos, el riesgo de que las competencias de los artesanos vayan perdiendo su valor según vayan precisando menos cualificaciones sus respectivos empleos es elevado, si bien todo depende del grado de mecanización, automatización e informatización que implique un cambio determinado de escala productiva.

La segunda categoría corresponde a las empresas, sociedades o centros produc-

tivos en las que la transición consiste en pasar desde una producción en serie y una búsqueda de economías de escala hacia métodos productivos especializados y diversificados en función de las especificaciones señaladas por los clientes y con orientación personalizada. En este caso se presta más atención a las "economías de gama" que a las economías de escala, y las empresas intentan mejorar la calidad de sus productos, ampliar la gama de productos y servicios que ofrecen, desarrollar e implantar tecnologías flexibles. Por extensión, estas empresas no sólo cambian sus sistemas de producción y su organización, sino también los sistemas internos y externos de información y comunicación, esenciales para trabajar con redes complejas de relaciones de manera coordinada e integrada. Este fenómeno suele definirse como un desarrollo de redes de coordinación empresariales.

Hoy en día numerosas empresas se ven obligadas a producir de acuerdo con especificaciones, a elaborar productos con una gama de opciones, o a satisfacer demandas y preferencias muy diversas procedentes de toda una serie de categorías de clientes o socios comerciales. Por ello, las empresas modernas se ven obligadas a optar por una producción personalizada, especializada, flexible y variable.

## Explicaciones al surgimiento de empresas como organizaciones autoformativas: el punto de vista de la gestión

### Competición y organización corporativa y del trabajo

Todos los cambios detectables en las organizaciones pueden encontrar su origen



## Jacques Delcourt

*Professeur Émérite, sociólogo, Institut des Sciences du Travail (Instituto de Ciencias del Trabajo), Universidad Católica de Lovaina, Bélgica*

**Un cambio, sea por el motivo que sea, hacia nuevas formas de organización del trabajo y de la empresa conlleva inevitablemente implicaciones para las relaciones entre trabajadores y entre trabajadores y cuadros directivos; puede tener probablemente consecuencias para las competencias requeridas de ambas categorías, para los procesos en los que se generan e incorporan nuevas competencias, para los contenidos y los procesos formativos, y para los puntos y procedimientos de negociación individual o colectiva.**



***“El efecto de la competición sobre los productos y los procesos implica que la empresa debe afrontar tanto los imperativos del mercado como los avances tecnológicos que afectan a las operaciones industriales y comerciales. Bajo estas condiciones, la empresa deberá integrar la lógica industrial que define al proceso productivo junto con la lógica comercial de reacción al mercado.”***

en la creciente presión competitiva que éstas sufren.

Las empresas de los países más avanzados se ven obligadas a integrar procesos productivos y productos cada vez más complejos. La competición las empuja a diversificar y actualizar constantemente su gama de productos, a incrementar la calidad y la fiabilidad de los mismos, a abreviar los plazos de producción y a mejorar su servicio al cliente.

La competición también afecta a los procesos productivos, ya que las empresas deben conseguir una mayor fiabilidad y flexibilidad dentro de procesos tecnológicos complejos, y han de integrar sus actividades de adquisición, producción, diseño de marketing, investigación y desarrollo, y desarrollo de recursos humanos.

El efecto de la competición sobre los productos y los procesos implica que la empresa debe afrontar tanto los imperativos del mercado como los avances tecnológicos que afectan a las operaciones industriales y comerciales. Bajo estas condiciones, la empresa deberá integrar la lógica industrial que define al proceso productivo junto con la lógica comercial de reacción al mercado.

La interrelación entre estas dos lógicas da por resultado la eliminación de fronteras: por un lado dentro de la propia empresa, y por otro en las relaciones exteriores de la misma.

Dentro de la empresa se intenta mejorar la cooperación entre los departamentos productivos y los de investigación, desarrollo y diseño, así como con los servicios de compras que les anteceden y los de suministro que les siguen. También se fomenta una cooperación con los departamentos de marketing y con todas las operaciones que tengan un contacto directo con los clientes. Con el desarrollo de los sistemas integrados de comunicación, la empresa adopta cada vez más la forma de una red en la que los trabajadores son a la vez clientes y proveedores de sus propios compañeros dentro de una empresa. Ello genera una tendencia hacia una mayor solidaridad dentro de la organización y hacia el desarrollo de tipos de trabajo basados en la cooperación

(Zarifian, 1993). Este tipo de trabajo cooperativo viene consolidado aún más por las técnicas que, como en el caso de los círculos de calidad, aspiran a activar y a socializar capacidades técnicas e incrementan el compromiso de los trabajadores fomentando una imagen de marca o una nueva cultura corporativa.

Pero aun cuando las relaciones horizontales traigan consigo formas de control también horizontales, esto no excluye que los nuevos sistemas de dirección/gestión refuercen los departamentos de planificación y presupuestos, concediéndoles una autoridad racionalizadora y fijadora de prioridades y creando con ellos una estructura organizativa sometida una vez más a una lógica jerárquica y funcional (Zarifian, 1993, op.cit.). En la vida real, una evolución nunca es unidimensional.

El segundo efecto de supresión de fronteras aparece dentro de las relaciones exteriores de una empresa. Tiene lugar entre las diversas secciones de una empresa y sus proveedores y distribuidores. Los nuevos tipos de organización también se caracterizan por una gama cada vez mayor de relaciones exteriores. Ansiosas de integrarse dentro de su entorno, las compañías se reestructuran como centros individuales de beneficio o por departamentos con características de pequeñas empresas, y hacen un uso cada vez mayor de mecanismos de subcontratación. Deseosas también de producir a plazo exacto (*just-in-time*), las empresas proceden a crear redes que mantienen unidas con mecanismos de subcontratación. La coordinación de las operaciones internas y externas se facilita mediante los sistemas de información y comunicación que vertebran estas redes.

Pero los acuerdos de cooperación entre las empresas no se limitan a cuestiones productivas: pueden extenderse también a operaciones complejas de creación de nuevos productos, aplicación de nuevos procesos o desarrollo de actividades conjuntas de investigación.

### **El efecto de la competición sobre la innovación y la formación**

En las economías avanzadas de nuestros días, la competición suele depender de los siguientes elementos: una compren-



sión de la calidad, la fiabilidad y la diversidad del producto; la exigencia de una adaptabilidad y flexibilidad de los trabajadores; un equipamiento "reprogramable"; y la búsqueda de una combinación perfecta y finamente sintonizada de las lógicas comercial e industrial mediante una integración organizativa que facilitan las redes tecnológicas de información.

Pero los efectos de la competición prosiguen: la competición ejerce un impacto sobre el ritmo innovador y el tiempo preciso para finalizar nuevos productos, nuevos modelos y nuevos procesos productivos. Desencadena procesos que aspiran a implantar una innovación permanente y a aparejar las innovaciones comerciales con las tecnológicas. Esto a su vez implica una eliminación funcional de fronteras, que hace desaparecer las barreras tradicionales entre el desarrollo de productos, el desarrollo de procesos y el desarrollo de recursos humanos.

Cuando cumplen estos presupuestos, los expertos hablan de las empresas como de organizaciones autoformativas, una noción que asocian espontáneamente a la de la empresa como organización innovadora.

Una empresa que puede calificarse de organización autoformativa presentará los siguientes rasgos característicos:

- ❑ su mano de obra es flexible y versátil;
- ❑ las relaciones horizontales tendrán en ella más importancia que las jerárquicas;
- ❑ estará organizada por redes y habrá suprimido fronteras entre las naves de producción y la administración;
- ❑ la participación y responsabilidad de los trabajadores en la correcta ejecución de su trabajo será mayor;
- ❑ buscará la innovación en lugar de repetirse.

Una empresa no es ni será una organización autoformativa a no ser que sea permanentemente innovadora y consiga inculcar a sus trabajadores una capacidad para aceptar el cambio. Debe ofrecer a éstos la oportunidad de contribuir, de

manera continua, a los cambios y la evolución corporativa. Solo podrá responder adecuadamente a los imperativos de innovación y formación creando fases recurrentes y alternadas de aprendizaje y formación (Villevall, 1994).

Extender un espíritu empresarial por toda una organización implica que la empresa debe conceder tiempo a las personas y los grupos y estar dispuesta a reconocer que tanto unas como otros tienen el derecho a equivocarse. Requiere también desarrollar competencias de gestión e interdisciplinarias entre la mano de obra, como fundamentos que permitan a los trabajadores responder a los nuevos requisitos de comunicación (Villevall, op. Cit.).

De esta manera, la competición amplía el desafío que ha de afrontar una empresa: la cuestión consiste no sólo en difundir los conocimientos técnicos existentes sino también en generar nuevos conocimientos. Esto no puede llevarse a cabo si no se crean nuevas relaciones entre el trabajo y la organización, entre la innovación, la formación y las competencias. Sin duda alguna, las nuevas formas de organización corporativa y del trabajo resultantes del emparejamiento de los procesos productivos con la innovación requieren también nuevas formas de generar y difundir conocimientos y competencias. Los métodos *just-in-time* se aplican no sólo a la producción y la innovación sino también a las competencias y por tanto a la formación y el aprendizaje. En una empresa innovadora, las labores de generación y difusión de conocimientos adquieren una importancia estratégica.

### **Más allá de la calidad total: la búsqueda de una estrategia innovadora integral**

Para seguir manteniéndose como organización autoformativa, una empresa deberá ser permanentemente innovadora. Pero ¿qué significa exactamente la innovación? Para responder será útil referirnos a la distinción entre "innovaciones menores" e "innovaciones principales" (Zarifian, op. cit.).

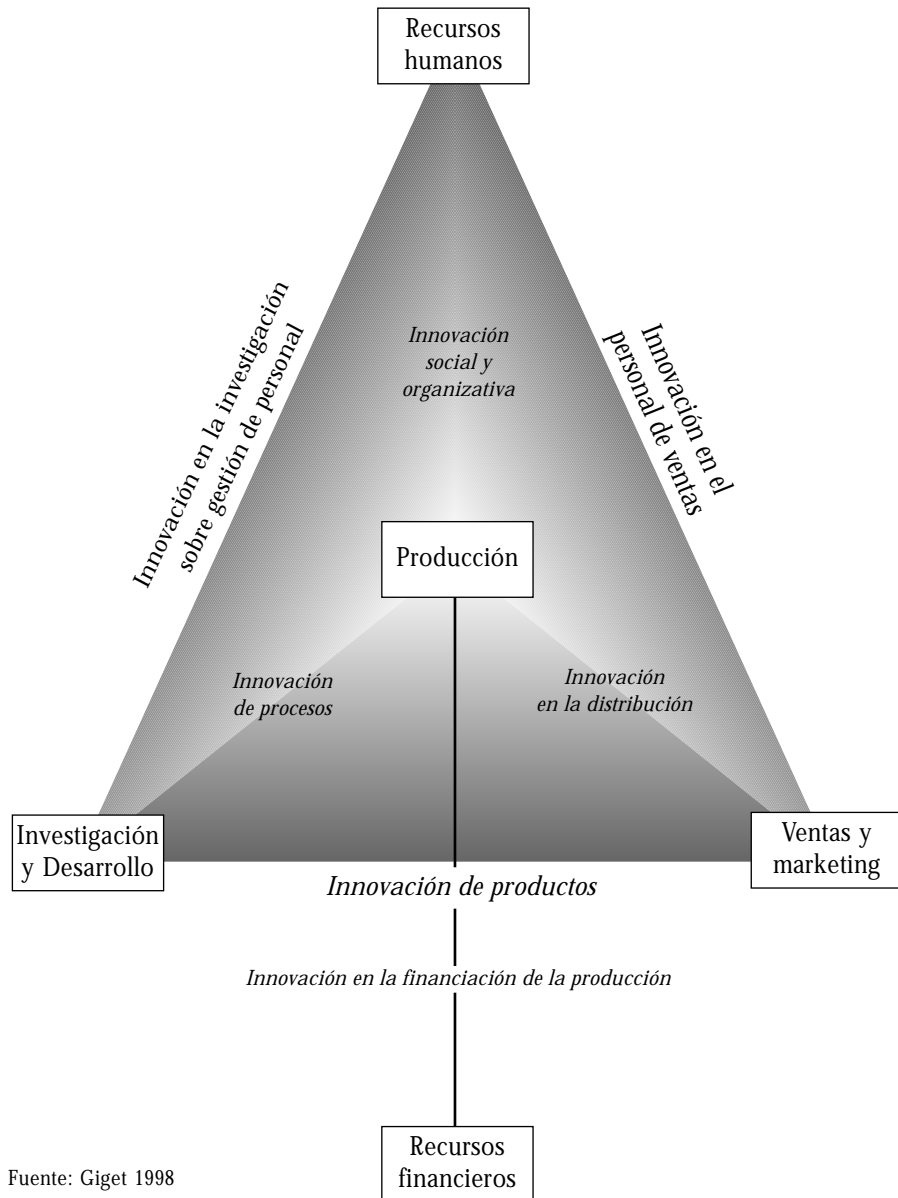
La innovación menor, o mejora de la innovación, aparece en el contexto de las operaciones corrientes de una organiza-

*(...) "la competición amplía el desafío que ha de afrontar una empresa: la cuestión consiste no sólo en difundir los conocimientos técnicos existentes sino también en generar nuevos conocimientos. Esto no puede llevarse a cabo si no se crean nuevas relaciones entre el trabajo y la organización, entre la innovación, la formación y las competencias."*

*"Los métodos just-in-time se aplican no sólo a la producción y la innovación sino también a las competencias y por tanto a la formación y el aprendizaje. En una empresa innovadora, las labores de generación y difusión de conocimientos adquieren una importancia estratégica."*



**Cuadro 1:**  
**El tetraedro de la innovación integral**



tivos, la asignación de recursos, las normas y las hipótesis que subyacen a las operaciones o servicios de los que se ocupan. El conflicto sólo puede evitarse equilibrando razonablemente la innovación adaptativa, que aspira a mejorar lo ya existente, y la innovación radical, que cuestiona el *status quo*. Esta situación explica la creación de grupos transversales: grupos de proyecto, grupos de progreso o grupos de desarrollo para organizar la cooperación, no sólo entre las naves de producción y los departamentos de servicios asociados a ellas sino también con los depositarios tradicionales del conocimiento y la capacidad de diseño e innovación (Zarifian, op. cit.).

Si subimos un peldaño más, observaremos que las empresas no pueden ser permanentemente innovadoras a no ser que adopten los sistemas y estrategias de innovación integral que ilustra el “tetraedro de la innovación integral” (véase Cuadro 1) (Giget, 1998). La innovación surge a lo largo de los ejes de comunicación entre las diversas funciones de una empresa, a través de los vínculos creados entre investigación y desarrollo, producción, marketing, gestión financiera, y por supuesto desarrollo de recursos humanos. Es a través de estos ejes y estas funciones interconectadas donde la empresa podrá hallar los tipos de innovación que debe desarrollar y combinar (Larue de Tournemine, 1991).

### **Las nuevas competencias individuales y colectivas requeridas**

Las nuevas formas de organización empresarial y del trabajo creadas como respuesta a los nuevos requisitos de producción e innovación precisan no sólo un perfeccionamiento de las competencias individuales sino además el desarrollo de las denominadas competencias colectivas.

En las empresas que proceden a integrar sus estructuras, las competencias colectivas están cobrando gradualmente más importancia que las competencias individuales. Este hecho podía ya observarse en la época en que se construyeron las pirámides, pero en nuestros días la dimensión de un proceso y sus interdependencias adquieren cada vez mayor prominencia y el rendimiento de una

***“La innovación menor, o mejora de la innovación, aparece en el contexto de las operaciones corrientes de una organización y aspira a mejorar lo que ya está en funcionamiento. La innovación principal es algo radical, que cuestiona el status quo establecido.”***

ción y aspira a mejorar lo que ya está en funcionamiento. La innovación principal es algo radical que cuestiona el *status quo* establecido. Se deriva de la crítica de los trabajadores a sus actividades laborales cotidianas. Las innovaciones principales crean nuevas tecnologías, productos y formas de trabajar para los que es necesario que personas y grupos hayan tenido la posibilidad de cuestionar los obje-



empresa depende cada vez más de sus capacidades colectivas. La inteligencia colectiva está entrando en la fase donde la aplicación de una nueva competencia implica la participación de más de una persona (Koenig, 1993). Se manifiesta en términos reales como la capacidad de un grupo para definir y resolver sus problemas de manera colectiva. Claramente, no excluye las capacidades individuales para formalizar y sistematizar conocimientos y competencias, pero esta capacidad intelectual colectiva se desarrolla solapando diferentes cuerpos de conocimiento y a través de nuevos contactos. Por tanto, una organización autoformativa e innovadora es también una organización capaz de generar reglas para el desarrollo de una inteligencia colectiva (Villeval, op. cit.).

Puede resultar realmente muy difícil definir y describir la inteligencia de un colectivo de trabajadores. Sin embargo, las actividades productivas de hoy requieren que la compatibilidad de actuación se organice hasta los últimos eslabones de una cadena no finita de personas y entidades que participan directa o indirectamente en un proceso. Esta coordinación de alta precisión y los imperativos del *just-in-time* exigen que los "miembros del equipo" posean una comprensión común de la situación, y que dicha comprensión esté compartida por todos los que deben participar en la consecución de un objetivo o la resolución del problema concreto (Zarifian, op. cit.).

Bajo estas nuevas condiciones productivas, un incremento en la productividad y la rentabilidad de una empresa ya no consiste en adaptar finamente hombres y máquinas, sino también en armonizar mejor las relaciones entre personas, grupos de trabajo, naves de producción y servicios de apoyo, y entre las labores de desarrollo y de producción. La "nueva productividad" está fundamentada en las personas, las relaciones interpersonales y en las relaciones entre la persona y la organización. Numerosas empresas abandonan en la actualidad la coordinación vertical y los tipos jerárquicos de control en favor de una coordinación horizontal y de tipos de control que son interpersonales pero también de un carácter más ideológico (Delcourt, 1994).

### **El efecto de los nuevos tipos de organización del trabajo sobre las competencias del trabajador**

Poco a poco, por combinación de las presiones ejercidas por el mercado y por la competición - y a pesar de lo que puedan creer los partidarios de la teoría de la pérdida de cualificaciones o "descualificación"-, las sociedades más avanzadas se están ya convirtiendo sin ni siquiera darse cuenta en sociedades de muy elevadas cualificaciones. Imperceptiblemente, abandonan los mecanismos productivos y económicos basados en niveles bajos de cualificaciones y van estableciendo operaciones complicadas de producción y fabricación mediante las que elaboran productos de alta complejidad que incorporan aportaciones cada vez mayores de ciencia, tecnología y cultura; estas operaciones productivas parten de tecnologías modernas, incluyendo las tecnologías de la información y la comunicación, y funcionan a través de redes empresariales cada vez más entremezcladas.

Esta transición desde una economía de bajas competencias a otra de elevadas cualificaciones puede explicarse por el aumento en la complejidad científica y tecnológica inherente a los procesos utilizados para producir mercancías y servicios. Pero también por el aumento en las complejidades exteriores resultantes de la aceleración en la innovación, la globalización y la fragmentación del mercado, por la proliferación de normas nacionales y reglamentos comunitarios, y por la segmentación de las clientelas (Gadrey, 1992). Ello a su vez explica la importancia de los conocimientos más abstractos.

En el Cuadro 2 recogemos los efectos de una reorganización y reestructuración empresarial sobre la organización del trabajo y sobre las cualificaciones y competencias requeridas entre los trabajadores.

La reducción en el número de trabajadores con bajas cualificaciones provocada por los cambios en la organización del trabajo en las naves de producción y los centros administrativos no puede explicarse simplemente por los cambios en los mercados de productos o los cambios en las tecnologías y estructuras coordinadas de las empresas.

***"La 'nueva productividad' está fundamentada en las personas, las relaciones interpersonales y en las relaciones entre la persona y la organización."***



## Cuadro 2: Efectos de los nuevos tipos de organización del trabajo sobre las competencias de los trabajadores

Organización jerárquica del trabajo	La organización del trabajo parte de los trabajadores
Objetivos preestablecidos, responsabilidad limitada	Participación en la concepción del proyecto
Puestos predeterminados	Flexibilidad en cuanto a actividades y funciones
Comprensión limitada del proceso global del trabajo	Comprensión del proceso completo del trabajo
Trabajo fragmentado y especializado, tecnologías tradicionales	Trabajo complejo con derivaciones horizontales y verticales; tecnologías nuevas y asistidas informáticamente
Gestión de flujos de producto en un entorno estable	Gestión de flujos de información en un entorno cambiante
El trabajo parte de la fuerza física aplicada a materiales o a la manipulación de objetos	El trabajo parte de la información y de una labor intelectual; transferencia de informaciones
Contacto físico con el producto o material	Contacto con el producto o el material a través de los medios
Competencias manuales, destreza y velocidad	Velocidad intelectual en términos de percepción, reacción y coordinación
Gestión de situaciones repetitivas y familiares y de problemas predecibles	Gestión individual en cada caso, en situaciones no habituales ni repetitivas, que requieren una acumulación de experiencia
Predominio de los trabajadores manuales cualificados y especializados	Predominio de los trabajadores cualificados, técnicos, ingenieros y personal de gestión
El trabajo se efectúa de acuerdo con órdenes y especificaciones	El trabajo requiere autonomía, iniciativa, responsabilidad y creatividad
Trabajo controlado	Trabajo autocontrolado
Separación de pensamiento y acción	Pensamiento y acción integrados, mecanismos de resolución de problemas
Trabajo pesado, en ocasiones peligroso y sucio	Predominio del trabajo intelectual con situaciones de estrés
Jornada laboral y planificación del trabajo fijos	Autonomía y flexibilidad en la jornada y la planificación del trabajo
Las personas se adaptan a los requisitos operativos de las máquinas	Adaptación a los requisitos situacionales y relacionales
Perfiles de competencias homogéneos y campos de competencias estrechamente delimitados	Competencias heterogéneas, gama diversificada de competencias, que incluyen competencias relacionales
Posibilidad de sustituir a los trabajadores cualificados recurriendo al mercado externo	Competencias específicas y personales, movilidad dentro de la empresa
Formación profesional inicial más una experiencia obtenida en el trabajo	Formación inicial y a continuación formación continua o secuencial: implícita o explícita, formal o informal
Clasificaciones ocupacionales fijas, en función de cualificaciones y experiencias	Clasificaciones vinculadas a la adaptabilidad y la capacidad para asimilar nuevos conocimientos
Remuneración vinculada al rendimiento y la productividad	Remuneración vinculada a los riesgos y problemas por superar y los objetivos alcanzados
Nivel bajo de autorrealización	Compromiso personal, se resalta la autorrealización
Sindicatos estructurados por sector y clases	Sindicatos profesionales y de empresa



Una explicación más avanzada, que no se ha debatido aún adecuadamente, es el hecho de que los jóvenes que acceden al mercado de trabajo de hoy poseen mayores niveles educativos y de competencias, aun cuando un nivel educativo más alto no implique necesariamente que la persona que lo posee tenga una cualificación idónea. Pero las personas con mejor educación suelen ser generalmente más selectivas en cuanto a los contenidos de su trabajo y están más motivadas para buscar un empleo donde puedan aprender más y que se corresponda con sus conocimientos superiores y mayores capacidades de reflexión, innovación y formación permanente. Los trabajadores mejor formados aspiran a ocupar empleos que les abran la posibilidad de enriquecerse con nuevas competencias a lo largo de su carrera y de su vida laboral.

Pero la formación no es el único factor que impulsa las aspiraciones de los jóvenes hacia mejores condiciones de trabajo y contenidos ambiciosos del empleo. También deben considerarse las capacidades y las competencias que adquieren los jóvenes en las diversas actividades en las que participan externamente al trabajo, a partir de la información y las experiencias que acumulan en su entorno vital exterior al puesto de trabajo, en sus actividades de tiempo libre, sus aficiones, sus viajes o las mercancías y servicios que utilizan.

## **El efecto de las nuevas estructuras organizativas sobre las formas de obligatoriedad, consenso y conflicto**

No existe duda alguna de que los nuevos tipos de organización empresarial y del trabajo conllevan numerosas implicaciones en cuanto a las estructuras de formación y cualificación de la mano de obra, a la naturaleza y los métodos de participación de los trabajadores, a los mecanismos de estímulo, obligación y control creado por los empresarios y, por ende, en cuanto a las relaciones sociales que enmarcan la producción y en lo que respecta a la naturaleza de los conflictos sociales.

Puede apreciarse por ejemplo que los nuevos tipos de organización del trabajo acaban generando nuevos tipos de control, a pesar de su flexibilidad y del nivel de autonomía y de responsabilidad que depositan en el trabajador; también se observa que el compromiso para con la formación continua, que originalmente parece abrir oportunidades, se convierte a fin de cuentas en una obligación inevitable para los trabajadores, particularmente cuando éstos desean aprender algo distinto a lo exigido o de manera distinta a la prevista por el empresario. Por último, los nuevos tipos de organización y de obtención de competencias a través del aprendizaje o la formación no son necesariamente neutrales desde un punto de vista ideológico. Durante un tiempo, podrán enmascarar las relaciones de poder imperantes dentro de la empresa o del sistema económico en su conjunto. Pero a largo plazo los resultados podrían llegar a ser conflictos violentos.

### **Inculcar una orientación de servicio al cliente dentro de una reorganización empresarial como elemento competitivo**

Durante el proceso de reestructuración organizativa, los imperativos del mercado parecen cobrar más importancia que los mecanismos regulatorios de la organización y la burocracia en una empresa. Desde un sistema productivo diseñado y dirigido desde arriba e impulsado por la I+D, la planificación y la organización, nos encaminamos hacia un sistema productivo impulsado por el mercado. Expuestas a la competición y a las fuerzas del mercado, las empresas centran cada vez más su atención en la calidad y la fiabilidad de su producción, la diversificación e innovación de su gama de productos, el cumplimiento de los plazos, el servicio postventa y la satisfacción del cliente o el usuario. En consecuencia, desarrollan los contactos necesarios para resolver problemas con sus clientes y asociados comerciales. Son cada vez más frecuentes las empresas que trabajan en ventas, servicio postventa e investigación con el fin de armonizar su oferta con la demanda existente. Convencidas de la importancia de esta dimensión del servicio al cliente, las empresas intentan convertir este servicio al cliente en materia esencial para todos aquéllos con quienes se



***“La mayoría de las actividades formativas en estas empresas reestructuradas se destinan a adaptarse a los imperativos comerciales. Las empresas pretenden desarrollar en su mano de obra una sensibilidad hacia el mercado y una ética favorable al consumidor. La ‘cultura de la corporación’ se redefine, resaltándose el servicio al cliente o al asociado comercial.”***

relacionan. Numerosas empresas organizan sus propios estudios de mercado, para determinar la calidad de los servicios que ofertan. Desde el punto de vista de los trabajadores, el control interno queda recogido y consolidado por el control del cliente, el usuario o el asociado que hace el pedido.

Influidas por esta nueva orientación hacia el cliente, las empresas se reestructuran en función de líneas de productos y buscan permanentemente mejorar las relaciones con sus grupos de clientes, a quienes intentan dar un trato diversificado e individualizado, partiendo de sus necesidades respectivas. Por ejemplo, la empresa belga de telecomunicaciones Belgacom se ha reestructurado recientemente de conformidad con una distinción más definida entre su clientela: abonados individuales, pequeñas y medianas empresas y grandes empresas abonadas.

En estos nuevos tipos organizativos, los mecanismos de control del trabajo, de la calidad del trabajo y del trabajador son sin duda ninguna menos físicos y jerárquicos que en el pasado, pero quizás sean más sutiles. En lugar de imponer reglas, la idea consiste en desarrollar la capacidad individual de autodisciplina y autocontrol. Imbuídas de un sentido de la responsabilidad hacia sus mercados y sus clientes, las modernas empresas inculcan una orientación de servicio al cliente entre su mano de obra y delegan responsabilidad a sus trabajadores en cuanto a la calidad total de los productos. Por ejemplo, en Samsonite los trabajadores deben estampar sus nombres - y con ellos su orgullo y competencias profesionales - en las piezas de equipaje fabricadas.

La mayoría de las actividades formativas en estas empresas reestructuradas se destinan a adaptarse a los imperativos comerciales. Las empresas pretenden desarrollar en su mano de obra una sensibilidad hacia el mercado y una ética favorable al consumidor. La “cultura de la corporación” se redefine, resaltándose el servicio al cliente o al asociado comercial. Percibiendo la importancia de las lógicas del mercado y de los imperativos comerciales, los trabajadores no se sienten tan dominados por el poder del capital como por la voluntad soberana del consumidor. Es aquí, en el contexto de esta confronta-

ción con el mercado y el consumidor, donde puede observarse el surgimiento de la santa alianza que se precisa entre los empresarios y la mano de obra dentro de una empresa.

Esta orientación de servicio al cliente no se limita a las relaciones externas de una empresa. También las relaciones internas se asemejarán al mercado. Cada vez es más frecuente dentro de las empresas encontrar relaciones del tipo “cliente-proveedor”, que dan lugar fácticamente a mercados internos a la empresa. Este tipo de relación hace posible eliminar el control jerárquico que ejercían los capataces. Implanta un sistema de control recíproco entre los trabajadores, que pasan a criticar a aquellos compañeros que suministran componentes con retraso o los defectos de calidad en las mercancías que les llegan.

Desde un punto de vista sindical, la interiorización de la ética del mercado y la idea de una organización integral de servicio al cliente y a los asociados comerciales que efectúan el pedido es un instrumento para desarrollar un tipo de consenso dentro de la empresa; la mentalidad de servicio al cliente enmascara conflictos de intereses entre los trabajadores, la dirección y los accionistas.

### **Un nuevo imperativo de formación: la proliferación de normas y controles**

La formación complementaria y las oportunidades de participación que ofrecen los empresarios allanan la vía también hacia el consenso, pero la formación y la participación no son solamente una recompensa a los trabajadores que acepten esta nueva línea de consenso. También pueden convertirse en obligaciones. Pueden hacerse dos lecturas diferentes del compromiso empresarial para promover las competencias, la formación y la participación de los trabajadores: una sería el derecho a la formación, y la otra un nuevo tipo de deberes y obligaciones.

La concepción de una empresa basada en el consenso más que en la obligación parece ingenua a quienes analizan los imperativos que empresas y trabajadores afrontan como consecuencia de la proliferación de especificaciones sobre calidad del producto, envases inocuos etc.,





y de los requisitos reglamentarios en términos de salud y seguridad para la producción y el transporte.

Para quienes mantienen sus distancias frente a esta ideología del consenso, los esfuerzos de las empresas por formar a sus trabajadores y transformarse a sí mismas en organizaciones autoformativas pueden retraerse inicialmente a las normas ISO y la multitud de otras normas que se exigen a las empresas para operar. Todas estas normas afectan al conjunto total de la industria y de los servicios, pero son particularmente detalladas en sectores como el químico, el farmacéutico, el automovilístico o el aeronáutico.

Pero no todas las normas están legisladas o reglamentadas a escala nacional o europea. Una serie de normas de calidad y sobre la producción corresponden a la imposición de los asociados comerciales que hacen los pedidos, que no dudan en someter a las empresas contratantes a pruebas, inspecciones y auditorías relativas no sólo a la calidad de sus productos sino también a la de los materiales básicos utilizados, la higiene y seguridad de sus procesos, la fiabilidad, la calidad, las medidas ambientales, etc.

En algunos casos, estos controles se extienden incluso a las competencias y fiabilidad de los trabajadores de la empresa subcontratada encargados de controlar la calidad de los componentes que utilizan, producen o suministran. Las estipulaciones contractuales llegan hasta la inspección de los procedimientos de formación y certificación de una empresa, e incluso los de sus instructores, como sucede en el caso de Mölnlyke, una compañía sueca con sede en Bélgica y muy conocida por sus productos de higiene y artículos médicos. Otras proporcionan a sus proveedores programas de formación, y en ocasiones incluso imparten la formación. Algunas llegan a asumir la responsabilidad de certificar determinadas cualificaciones. Considerando estos diversos controles e intervenciones externas, el poder jerárquico del proveedor o de la empresa subcontratada parece desvanecerse. Es la empresa principal quien, al imponer sus propias normas sobre la calidad y las competencias al proveedor o subcontratista desde el exterior, parece ejercer el auténtico poder.

Bajo estas condiciones, es evidente que una parte de las actividades formativas formales o informales en una empresa se destinará a la adaptación a normas estipuladas por la administración o por las organizaciones a quien dicha empresa provea de un producto o un servicio.

### **Los imperativos de la formación en sistemas productivos ligeros o especializados y “just-in-time”.**

Numerosas nuevas organizaciones trabajan bajo el principio del “just-in-time”, esto es, de entrega a plazo exacto, con el objetivo de reducir y respetar los plazos de entrega abreviando los ciclos de producción y reduciendo con ello los costes de producción y almacenamiento. El doble requisito de optimizar el empleo de la maquinaria y de minimizar las existencias en almacén da lugar a la necesidad de detectar toda posible disfunción, sea cual sea su causa. Flujos de producción e información mejor sincronizados tienden a superar las fronteras entre las diversas actividades y a redefinir la composición de las tareas individuales. Bajo estas circunstancias, la competencia, la versatilidad y la flexibilidad se convierten en las virtudes clave exigidas a los trabajadores, que deben también aceptar la necesidad de continuar perfeccionando sus cualificaciones.

Voluntaria o involuntariamente, los sistemas de entrega a plazo exacto crean una forma de control moral entre los trabajadores, quienes a fin de cuentas acaban organizando sus propios métodos para encontrar fallos y problemas y para reconocer a los culpables. Los círculos de calidad suponen un foro para debatir y clarificar dichos asuntos.

Para fabricar una gama amplia de productos con un plazo exacto y con un ciclo de elaboración más breve es necesario poder adaptar maquinaria y herramientas rápidamente a fin de responder a las fluctuaciones en la demanda. Las energías de los trabajadores se centran en el tiempo necesario para reprogramar ciclos productivos, en las posibles innovaciones, en el periodo y los costes de diseñar y modelizar productos y de rediseñar procesos productivos, y en el desarrollo de nuevos mecanismos de marketing. Bajo estas circunstancias, una organización sólo

***“(…)no todas las normas están legisladas (…) Una serie de normas de calidad y sobre la producción corresponden a la imposición de los asociados comerciales que hacen los pedidos (…) Las estipulaciones contractuales llegan hasta la inspección de los procedimientos de formación y certificación de una empresa, e incluso los de sus instructores (…)”***



***“Paradójicamente, parece al menos que los nuevos tipos organizativos están generando una vuelta a modelos de formación en el trabajo, aun cuando simultáneamente requieran mayores niveles de formación básica y un mayor grado de comprensión teórica.”***

***“La discrepancia cada vez mayor entre la formación y el empleo puede explicarse por el hecho de que las aptitudes que los certificados confirman no bastan ya para desarrollar competencias en el trabajo, debido principalmente a las profundas diferencias entre las condiciones de socialización en la escuela y dentro de la empresa.”***

podrá evolucionar y ser innovadora si desarrolla simultáneamente competencias tanto individuales como colectivas. Desde este punto de vista, la formación deja de ser una simple preferencia u opción para el trabajador y se convierte en algo obligatorio.

### **La mayor necesidad de versatilidad y fiabilidad**

La transición desde una producción masiva a una economía basada en la diversificación de productos requiere sistemas productivos flexibles y reprogramables, y a fin de cuentas una desagregación de funciones operativas en la empresa, líneas jerárquicas más cortas y una mayor versatilidad y fiabilidad por parte de los trabajadores. En términos generales, esta versatilidad y fiabilidad puede desarrollarse en el contexto de equipos de trabajo autónomos, unidades de uno o varios componentes donde los trabajadores se forman para ser capaces no sólo de garantizar que la maquinaria funcione correctamente: aprenden a asumir responsabilidades de mantenimiento y de reparaciones menores, lo que ayuda a evitar los costosos tiempos muertos. Los trabajadores también son responsables de comprobar la calidad, detectar problemas y de registrar y reportar informaciones requeridas por la directiva: ésta es una manera de “absorber el tiempo obtenido gracias al mejor rendimiento de la maquinaria”.

Aparte de la versatilidad derivada de empleos de características variables dentro de un mismo equipo de trabajo, las propias empresas están abandonando los servicios separados por actividades y la segmentación de las naves de fabricación en favor de procesos de producción específicos para un producto o clientela particulares. Estos sistemas de producción integrados y sus diversas unidades constituyentes contienen las competencias necesarias para reunir los recursos, efectuar la producción y el marketing, e incluso la financiación y la innovación. Los equipos o “unidades empresariales” se agrupan de manera que sean multifuncionales, interdisciplinarios, multiocupacionales y polivalentes en cuanto a competencias, y cada persona integrante de una de estas unidades deberá reconfigurar sus competencias teniendo en

cuenta las que poseen los otros miembros de dicha unidad.

### **El retorno a tipos de formación en el trabajo**

Paradójicamente, parece al menos que los nuevos tipos organizativos están generando una vuelta a modelos de formación en el trabajo, aun cuando simultáneamente requieran mayores niveles de formación básica y un mayor grado de comprensión teórica.

Con la crisis económica y el paro que afectan a Europa, las personas están criticando las discrepancias existentes entre la educación y la formación escolares y las competencias requeridas para obtener un empleo, lo que se debe sin duda a que los sistemas de formación profesional funcionan aislados de las evoluciones contemporáneas económicas, tecnológicas y organizativas. Posibles excepciones son Alemania y el UK, donde la formación técnica y profesional continua se imparte en buena medida dentro de las empresas.

El desfase cada vez mayor entre la formación y el empleo puede explicarse por el hecho de que las aptitudes que los certificados confirman no bastan ya para desarrollar competencias en el trabajo, debido principalmente a las profundas diferencias entre las condiciones de socialización en la escuela y dentro de la empresa. En la escuela, las personas se educan en grupos particulares separados de la vida real. Las actividades se desarrollan sin confrontación alguna con la realidad económica y desprovistas de toda aparente utilidad social. El derecho a equivocarse se acepta fácilmente porque los errores escolares no generan un peligro real ni tienen un efecto significativo sobre las personas.

Pero las razones principales de este desfase o discrepancia corresponden a los cambios drásticos que tienen lugar en las empresas, y particularmente a la diversidad y complejidad de las actividades de la industria y de los servicios, que se integran cada vez más dentro de sistemas conjuntos. Podemos encontrar magníficos ejemplos de esta “aglutinación” de funciones en las industrias de procesos como la química, la farmacéutica, la papelera,



etc. y en todas las industrias punteras basadas en la ciencia y la tecnología avanzadas. Esta integración de funciones y sistemas, que es hoy una característica típica de las modernas organizaciones, resulta muy difícil de reproducir o simular en un aula escolar.

La versatilidad que el trabajo requiere replantea por ello las formas de impartición y asimilación de conocimientos y competencias, formas muy apartadas de una relación con las máquinas y de las interdependencias existentes entre los conjuntos coordinados de actividades o funciones profesionales. Dadas estas condiciones, los niveles máximos de profesionalismo y de interacción laboral sólo podrán conseguirse dentro de las empresas, dentro de las unidades productivas. Los procesos y las condiciones para generar y transmitir conocimientos son actualmente cada vez menos disociables de los procesos y condiciones de la producción.

### **Hacia una mayor flexibilidad dentro de la formación continua para los trabajadores**

Como intento para desarrollar la versatilidad y las competencias de los trabajadores, las organizaciones modernas están diseñando diversos mecanismos que incluyen una mezcla de actividades formativas tanto durante las horas de trabajo como fuera de ellas, y tanto dentro como fuera de la empresa. Existen en la actualidad todo tipo de combinaciones y posibilidades de integración para los periodos formativos transcurridos dentro o fuera del trabajo, hasta tal punto que un trabajador puede en ocasiones tener dificultades para recordar si ha aprendido una competencia particular en el trabajo o bien a través de un curso de carácter formal.

Si se nos pidiera resaltar la característica actual de la formación continua que contrasta más con el pasado, tendríamos que señalar sin lugar a dudas la mayor flexibilidad de los sistemas actuales de formación.

Tradicionalmente, la formación ofrecida dentro o fuera de las empresas adoptaba la forma de cursos convencionales diseñados a partir de objetivos didácticos bien definidos y relacionados habitualmente con una materia o rama particular (al

menos dentro de la enseñanza y formación tradicionales y convencionales), y se impartía recurriendo a métodos y secuencias de ejercicios preestablecidos. En casos muy numerosos, la formación sigue ofertándose bajo la forma de programas de duración fija, destinados a grupos de alumnos más o menos homogéneos e impartidos con un ritmo determinado subdividido en unidades de aprendizaje establecidas. Sin pretender negar los continuados éxitos de estos programas, aplicados y comprobados con mucha frecuencia, se observa sin embargo un claro cambio de tendencia en favor de una mayor flexibilidad en la formación, adaptándose a lo que sucede con las nuevas formas organizativas de la empresa.

En la actualidad, junto a la oferta de programas tradicionales se observa la presencia de una formación "cortada a medida" y de geometría variable, que se diseña para corresponder mejor a las necesidades y aspiraciones individuales, a la deseada versatilidad y a los problemas que deben resolverse en el empleo. Estos programas flexibles se centran más en el destinatario o cliente de la formación, ya sea una empresa, un servicio, un sector de actividad, un departamento de producción, grupos de profesionales o artesanos, o incluso grupos intersectoriales. Como resultado de esta tendencia, se observa el desarrollo de sistemas para analizar los puntos fuertes y débiles en la organización de una empresa, el perfeccionamiento de las técnicas de evaluación situacional, el desarrollo de auditorías de competencias y el reconocimiento de la capacidad individual para recibir una formación o formarse a sí mismo sin instructor en materias y puntos seleccionados para la formación independiente. Otras consecuencias colaterales de esta tendencia son la creación de programas modulares de formación y de programas de créditos, que presuponen una alternancia entre la instrucción teórica y el aprendizaje práctico o utilitario, y una proliferación de técnicas para evaluar las sesiones formativas y los moderadores o formadores de las mismas (Caspar y Millet, 1993; Fragnière, 1991).

Estas evoluciones en favor de una mayor flexibilidad, adaptabilidad y sintonización del aprendizaje y la formación para integrar y reflejar los cambios en la produc-

***"Los procesos y las condiciones para generar y transmitir conocimientos son actualmente cada vez menos disociables de los procesos y condiciones de la producción."***

***"En la actualidad, junto a la oferta de programas tradicionales se observa la presencia de una formación 'cortada a medida' y de geometría variable, que se diseña para corresponder mejor a las necesidades y aspiraciones individuales, a la deseada versatilidad y a los problemas que deben resolverse en el empleo."***

***"Estas evoluciones en favor de una mayor flexibilidad, adaptabilidad y sintonización del aprendizaje y la formación (...) explican en parte las dificultades que existen para diferenciar entre formaciones de carácter convencional o no convencional."***



***“(…), esta mayor flexibilidad de la formación no deja de tener implicaciones para la certificación, asunto que no puede abandonarse exclusivamente en manos de las administraciones públicas, ya que sus políticas de formación y certificación se desarrollan separadamente y sin grandes pretensiones o esfuerzos de coordinación.”***

ción y los productos explican en parte las dificultades que existen para diferenciar entre formaciones de carácter convencional o no convencional. Conforme van ganando flexibilidad las organizaciones, la formación convencional y no convencional comienzan a integrarse a ojos vistas, para acabar siendo tan indisolubles como las dos caras de una misma moneda. Las dos tendencias, tan evidentes en las prácticas de las empresas - es decir, la formalización de lo informal y la informalización de lo formal -, hacen prácticamente inoperante la diferenciación entre formaciones convencionales y no convencionales.

Así pues, hoy en día existe la necesidad de sintonizar, por un lado la formación con el trabajo, y por otro la producción con la innovación. Pero esta sintonización y armonización presuponen que los puestos de trabajo y las empresas estén abiertos para quienes desean impartir formación o necesitan la formación: de aquí se sigue la necesidad de adoptar mecanismos de financiación o cofinanciación.

Por último, esta mayor flexibilidad de la formación no deja de tener implicaciones para la certificación, asunto que no puede abandonarse exclusivamente en manos de las administraciones públicas, ya que sus políticas de formación y certificación se desarrollan separadamente y sin grandes pretensiones o esfuerzos de coordinación. Hoy en día, una amplia serie de conocimientos y competencias ya se obtienen fuera de los mecanismos reglamentados de impartición y certificación, en situaciones laborales de la vida real y con frecuencia de una forma aparentemente descoordinada o incluso anárquica, si se compara con los procedimientos de la formación convencional. Es pues urgente la necesidad (al menos desde la perspectiva de los trabajadores) de ir abandonando los sistemas formales expedidores de certificados y títulos de cualificación y orientarse hacia las “academias de competencias” (Grefe, 1992) capacitadas para expedir “pasaportes formativos” que reflejen toda la formación recibida y todas las competencias obtenidas con ella.

### Bibliografía

**Caspar P., Millet J.-G.** (1993): *Apprécier et valoriser les hommes, réflexions et pratiques*, Editions Liaisons, Paris, 290 p.

**Delcourt J., Méhaut P.** (November 1993): *Le rôle de l'entreprise dans la production des qualifications*, Informe de síntesis (provisional) de los estudios nacionales, Cedefop, Berlín, 149p.

**Delcourt J.** (1994): “Nouvelles structures organisationnelles: une chance pour les travailleurs ou un nouveau mode de contrôle? Journal de réflexion sur l'informatique, No. 29, pp. 13-19.

**Gadrey J.** (1992): *L'économie des services, La découverte*, Paris, 124 p.

**Giget M.** (1988): *La conduite de la réflexion et de l'action stratégique dans l'entreprise*, Euroconsult 1988

**Grefe X.** (1992): *Sociétés postindustrielles et redéveloppement*, Hachette, Pluriel, Paris, 304 p.

**Koenig G.** (January-February 1994): “L'apprentissage organisationnel: repérage des lieux”, *Revue française de gestion*, pp. 76-83.

**Larue de Tournemine R.** (1991): *Stratégies technologiques et processus d'innovation*, Les Editions d'organisation, Paris, 269 p.

**Villeval M.-C.** (February 1994): “Organisation qualifiante et apprentissage par interaction”, *Université Lumière Lyon 2, Economie des Changements Technologiques*, 23 p.

**Zarifian P.** (1993): *Quels modèles d'organisation pour l'industrie européenne? - L'émergence de la firme coopératrice*, Editions l'Harmattan, Paris, 288 p.