



# La empresa del futuro: sus implicaciones para la formación profesio- nal<sup>1</sup>



**Richard  
Curtain**

*Curtain Consulting,  
Melbourne*

## Introducción

Este artículo describe los rasgos probables del trabajo en el futuro y algunas de sus implicaciones para los sistemas de FP. Los resultados se basan en un análisis de estadísticas nacionales estadounidenses y australianas relativas a las características de las empresas con mejores prácticas.

El empleo de datos estadísticos y de estudios de caso para determinar las características de las empresas de alto rendimiento se basa en la suposición de que las empresas con buenos resultados en los mercados en los que están insertas tengan mayor probabilidad de sobrevivir en el futuro. Carece de sentido intentar predecir el futuro, pero es posible - y muy útil - detectar los principales acontecimientos que ya han tenido lugar irrevocablemente y que ejercerán efectos predecibles en la próxima o próximas dos décadas. En otras palabras: sí es posible determinar los cambios que el futuro ya ha traído, y prepararse para ellos (Druker, 1997). El objetivo de este artículo es determinar y describir las características de las actuales empresas de alto rendimiento, como un método para detectar las condiciones de trabajo que tendrán éxito en el futuro.

En particular, utilizaremos análisis procedentes de la encuesta australiana de relaciones laborales sobre empresas (Australian Workplace Industrial Relation Survey - AWIS), efectuada en 1995 por el Ministerio Federal de Relaciones Laborales. La AWIS es una encuesta nacional efectuada sobre 2001 empresas con más de 20 em-

pleados. El análisis se complementa con un resumen de los resultados más importantes de cuatro estudios de caso sobre empresas internacionales implantadas en Australia.

## Características básicas de las empresas de alto rendimiento, en Australia y los EEUU

### Organización y cambio tecnológico

Se llevó a cabo un análisis de variable múltiple de la AWIS para determinar las características básicas de las empresas de elevado rendimiento<sup>2</sup>. Las empresas de elevado rendimiento se definían como aquellas que, en los años anteriores a la encuesta, habían experimentado mejoras significativas en la productividad laboral, una expansión en la demanda de productos o una reciente inversión de capitales. Los tres grupos, en conjunto, suponían el 27% de todas las empresas con más de 20 empleados.

El análisis permitió detectar una serie de características asociadas a las empresas de fuerte rendimiento. Resulta útil examinar dichas características en cuanto a los dos niveles operativos de una empresa: las estrategias perseguidas a escala empresarial general, y la organización del trabajo a escala de los puestos de trabajo.

La encuesta AWIS evidencia una clara relación entre recientes cambios organizativos de importancia y empresas de alto

**Con un análisis de datos procedentes de Australia y los EEUU se intentan determinar las características probables de las empresas del futuro y establecer algunas de sus implicaciones para la formación profesional (FP).**

**Este artículo describe los rasgos probables del trabajo en el futuro y algunas de las implicaciones de éste para los sistemas de FP. Los resultados se basan en un análisis de estadísticas nacionales estadounidenses y australianas sobre estructuras de las empresas y puestos de trabajo con mejores prácticas.**

**El análisis presenta una serie de características asociadas a estas empresas de éxito. Resulta útil examinarlas en términos de los dos niveles operativos de una empresa: las estrategias perseguidas a escala empresarial general, y las formas de organización del trabajo a escala de los puestos de trabajo.**

1) Este artículo se basa en una investigación efectuada dentro de un informe preparado para el Estado de Victoria por el Allen Consulting Group, sobre futuros cambios en el trabajo. Las opiniones contenidas en este artículo corresponden enteramente al autor del mismo, y no se identifican necesariamente con las del informe. Algunos de los análisis de datos a que el artículo se refiere se han publicado asimismo en el texto "The workplace of the future: insides from futures scenarios and today's high performance workplaces", *Australian Bulletin of Labour*, Noviembre 1998.

2) El análisis de los datos, siguiendo las líneas especificadas por los autores, fue efectuado por Frances Robertson, del NLS, con la colaboración de Mark Wooden.



rendimiento. Las empresas que han experimentado cambios organizativos recientes en cuanto a reestructuración y modificaciones en el contenido del trabajo para empleados de categoría no directiva presentan una probabilidad doble de constituir una empresa de alto rendimiento, si se mantienen constantes todos los restantes factores. En Australia, casi todas las empresas de elevado rendimiento (93%) habían pasado por algún tipo de mutación organizativa en los dos años anteriores a la encuesta. El porcentaje correspondiente de cambios organizativos entre las empresas sin alto rendimiento era sólo del 77%. Otro factor asociado a las empresas de alto rendimiento son los cambios tecnológicos recientes. Pudo obtenerse esta variable en el estudio combinando diversas respuestas afirmativas de las empresas con respecto a la compra en los últimos dos años de nuevos equipamientos de importancia para plantas industriales u oficinas.

#### **Condiciones flexibles de trabajo**

Las empresas de alto rendimiento se asociaban asimismo a condiciones flexibles de trabajo. Ofrecían una mayor probabilidad de presentar un incremento en sus horas operativas en los doce meses anteriores a la encuesta (un 26% de las empresas de alto rendimiento, en comparación con el 16% de los centros sin alto rendimiento). Las empresas de alto rendimiento también tenían una probabilidad superior de estar ocupadas por trabajadores de turno o trabajadores temporales (70%) en comparación con los puestos normales (60%). También era mayor su probabilidad de estar vinculadas a la existencia de equipos de trabajo semiautónomos.

#### **Importancia de los principios empresariales/corporativos y de la inversión en recursos humanos**

El análisis de la AWIS también revela la relación existente entre las empresas de alto rendimiento y la fuerte importancia concedida a la cultura o filosofía empresarial/corporativa y a la gestión de recursos humanos. Las empresas de alto rendimiento presentan un mayor porcentaje (38%) de respuestas claramente afirmativas a la cuestión de “¿dedica tiempo la organización a desarrollar unos principios

y una cultura corporativos?”, en comparación con las empresas sin alto rendimiento (29%). Presentan asimismo un porcentaje superior (33%) de respuestas positivas a la cuestión “¿destina actualmente la organización inversiones importantes a la gestión de sus recursos humanos?” en comparación con las empresas sin alto rendimiento (24%).

#### **Buenas relaciones dirección-trabajadores**

También asociada a los resultados anteriores, se observa la existencia de un fuerte vínculo entre las buenas relaciones dirección-trabajadores y el hecho de ser una empresa de alto rendimiento. Se pidió a los directores que respondieran a dos cuestiones distintas para adjudicar puntuaciones a la relación dirección-trabajadores en una escala de cinco puntos, desde *muy buena* a *muy mala* (coincidencia del 60% entre las respuestas). Las empresas de alto rendimiento presentaban un porcentaje claramente superior de relaciones dirección-trabajadores “muy buenas” (50%), en comparación con las empresas normales (41%).

#### **Utilización de indicadores clave del rendimiento**

Las empresas de alto rendimiento utilizaban en mayor proporción indicadores clave del rendimiento (60%) en comparación con las empresas restantes (53%). También empleaban en mayor grado indicadores de satisfacción en su servicio al cliente (80%), frente a las empresas normales (72%), y medían con mayor regularidad su productividad laboral a escala de departamentos o de secciones (54%) frente a las empresas normales (48%). Las empresas de alto rendimiento presentaban asimismo con mayor frecuencia indicadores clave del rendimiento ideados por los propios trabajadores de la empresa (46%), frente a un 36% de los casos en las empresas normales.

La investigación sobre las características de las empresas de alto rendimiento en Australia ofrece una visión de las tendencias futuras, pues nos permite extrapolar las estructuras y procesos emergentes. No obstante, observemos que este método de predicción de las futuras empresas presenta graves limitaciones:



Los datos AWIS proceden de 1994-1995, por lo que no pueden incluir informaciones sobre empresas muy recientes. El tamaño de las empresas encuestadas por la AWIS (20 o más trabajadores) también podría haber excluido a nuevas empresas en sus primeras fases de crecimiento. Además, los cuestionarios de respuesta fija quizás reflejen sólo una indicación parcial de los cambios que tienen lugar.

Por otra parte, el análisis de las empresas actualmente triunfantes pone de relieve las compañías que hoy logran éxito en los mercados, pero que igualmente podrían fracasar si las condiciones futuras fuesen distintas. Muchas compañías "visionarias" y con alto índice de éxitos presentan culturas corporativas potentes que fomentan la adhesión a los objetivos de la empresa y la cohesión dentro del grupo. Si bien estas culturas corporativas permiten mejorar el esfuerzo, la moral de trabajo y la productividad, tienden también a constreñir el poder innovador, al limitar no sólo la expresión de ideas "originales", sino incluso su posible desarrollo (Nemeth 1997). Las empresas emergentes y más descentralizadas, que aún no se han definido como empresas de éxito o de alto rendimiento, podrían presentar una mayor tolerancia o nivel de disensiones internas. Estas empresas quizás fueran más capaces de estimular procesos internos de toma de decisiones y de generar innovaciones, y presentar por tanto una mayor probabilidad de prosperar en el futuro (Nemeth op. cit.).

### La investigación en los EEUU

Es relativamente escasa la información disponible sobre características de las empresas de alto rendimiento en los EEUU, que se haya elaborado a partir de datos estadísticos representativos a gran escala (Gephart 1995, Smith 1997, Lester 1998); con todo, los datos existentes permiten obtener algunos resultados semejantes a los descritos para Australia. Black y Lynch (1997) han utilizado datos de una muestra representativa a escala nacional efectuada por la Oficina del Censo estadounidense en 1994 entre más de 1500 empresas del sector manufacturero en los EEUU. Sus resultados indican que las empresas con mayor productividad laboral corresponden con mayor frecuencia a empresas que disponen de un centro de

I+D interno. De forma similar, las empresas con trabajadores de categoría no directiva que utilizan ordenadores y reciben formación están claramente relacionadas con la mayor productividad laboral. Las plantas productivas con planes de participación en beneficios para los trabajadores de categorías no directivas presentan una productividad laboral un 7% superior a las restantes. La comparación del rendimiento propio con el de otras empresas, mediante indicadores, constituye también una característica de las empresas de alta productividad laboral.

El análisis de Lynch y Black muestra también que la productividad superior de estas empresas únicamente puede vincularse a nuevas formas de organización del trabajo cuando éstas van acompañadas de una mayor participación del trabajador. Sus resultados indican que las plantas con presencia sindical y con relaciones dirección-trabajadores tradicionales presentan una productividad extremadamente baja. Las plantas con presencia sindical que han adoptado nuevas prácticas para sus empresas, como sistemas de remuneración por incentivos y participación de los trabajadores, no solamente presentan una productividad mayor que la de las plantas equivalentes de afiliación sindical tradicional, sino que superan incluso a las plantas sin presencia sindical que han adoptado nuevas prácticas semejantes en la organización del trabajo. El incremento de productividad en las empresas con presencia sindical en las que se han introducido programas formales de la calidad y foros o círculos de debate regular era del 20%. Por contra, la adopción de estas mismas técnicas de alto rendimiento en empresas sin presencia sindical genera tan solo un incremento de la productividad de un 10% con respecto al nivel inicial (Wallich 1998).

Los resultados estadounidenses demuestran asimismo que las nuevas formas de organización del trabajo generan una mayor productividad, pero sólo si forman parte de una estrategia integral. Un estudio sobre 51 plantas acereras en los EEUU ha examinado los efectos sobre la productividad de diferentes prácticas y gestiones de recursos humanos (Ichniowski, Shaw y Prennushi, 1995). Se obtiene en conclusión que iniciativas individuales como los equipos de trabajo, los círculos

***"Muchas compañías "visionarias" con alto índice de éxito presentan culturas corporativas potentes que fomentan la adhesión a los objetivos de la empresa y la cohesión dentro del grupo. Si bien estas culturas corporativas permiten mejorar el esfuerzo, la moral y la productividad, tienden también a constreñir el poder innovador al limitar no sólo la expresión de ideas "originales", sino incluso su posible desarrollo (...)."***



## Características clave de las empresas de alto rendimiento como respuesta a la globalización

Fuerte presión competitiva para encontrar la estrategia más eficaz que reduzca costes y maximice la futura posición.

Adopción de las mejores prácticas mundiales, no sólo deseable sino necesaria para la supervivencia.

Mayor necesidad de perfeccionar el nivel de conocimientos codificados, como herramienta competitiva.

Mayor tendencia a transformar los conocimientos tácitos del personal en conocimientos codificados, empleando para ello sistemas de calidad.

Clara necesidad de flexibilidad tanto funcional como numérica entre el personal.

Transición: de la búsqueda de relaciones industriales armoniosas a la adopción de una Estrategia de Inversión Humana.

siones generales pueden resumirse en los siguientes puntos:

- ❑ no existe un único grupo de medidas o prácticas de organización del trabajo que pueda definirse como generador probable de altos rendimientos;
- ❑ toda iniciativa individual de cambio en la organización del trabajo tendrá probablemente un escaso impacto sobre la productividad, si se aplica aisladamente;
- ❑ las combinaciones de cambios coherentes entre sí en la organización del trabajo parecen actuar sinérgicamente, ejerciendo efectos sobre la productividad superiores a la suma de los efectos individuales de cada cambio;
- ❑ un conjunto de cambios en las prácticas del trabajo coherentes entre sí tendrá la mayor probabilidad de ser eficaz si dichos cambios se vinculan a una estrategia y cultura competitivas de toda la empresa. No obstante, son escasas las empresas estadounidenses plenamente comprometidas hoy a cambiar y a mejorar radicalmente la empresa.

Por extrapolación de los resultados mencionados, se hace posible esbozar una idea del futuro que está emergiendo. Las estructuras organizativas tenderán a ser menores que las actuales y a operar de manera claramente autónoma. Estarán sometidas probablemente a cambios tecnológicos y organizativos permanentes. Esta evolución tenderá a ser tanto más productiva cuanto más participe en ella el personal de la empresa, a través de diversos mecanismos que fomenten esta participación, entre los que se cuenta la colaboración sindical. El impulso para el cambio tenderá probablemente a crear un fuerte sentimiento de cohesión en torno a los objetivos acordados dentro de la empresa. Una dirección cuidadosa de los recursos humanos también constituirá probablemente un rasgo fundamental de las futuras empresas triunfantes, así como la flexibilidad del trabajador, tanto en cuanto a horarios de trabajo como a sus relaciones con los compañeros de trabajo. Otro factor generador de cambios será probablemente la medición del rendimiento, y particularmente las mediciones no económicas como el índice de satisfacción de los clientes.

de calidad o los programas de remuneración incentivada no ejercen por sí solas un efecto considerable sobre el rendimiento; sin embargo, cuando son varias de estas medidas las que actúan simultáneamente, el efecto global sobre la productividad es mayor. Así, el efecto total sobre el rendimiento es superior a la suma de los efectos aislados, y los métodos individuales de organización del trabajo se refuerzan o integran mutuamente entre sí (Lester 1998).

Un estudio sobre la organización del trabajo en 62 plantas automovilísticas permite apreciar que los "agrupamientos" de prácticas de recursos humanos con alto rendimiento generan una mayor productividad en las plantas de montaje (menos horas de montaje por vehículo producido) y una mayor calidad (MacDuffie 1995). El estudio demuestra asimismo que los beneficios de estas políticas de recursos humanos son máximos cuando éstas se encuentran integradas en un sistema de producción ligera y flexible (MacDuffie 1995).

Esta investigación, basada tanto en encuestas interindustriales como en estudios específicos para determinadas industrias concretas de los EEUU, llega a diversas conclusiones de carácter general sobre las características de las empresas de alto rendimiento (Lester 1998). Dichas conclu-



## El alto rendimiento como respuesta a la globalización

Partiendo de los resultados de la encuesta, analizaremos en esta sección las consecuencias prácticas del trabajo de alto rendimiento, una vez más con la intención de detectar a través de sus resultados prácticos las características de las empresas del futuro.

El examen siguiente utiliza información procedente de cuatro estudios de caso sobre empresas australianas de alto rendimiento y su respuesta a la economía global. Las empresas estudiadas eran un banco internacional de propiedad australiana y tres sociedades internacionales de propiedad estadounidense en los sectores del petróleo, automovilístico y diseño, fabricación y venta de ordenadores. Para todas ellas, la globalización ha ejercido diversas consecuencias en cuanto a estructuras organizativas y métodos de trabajo (véase el cuadro).

### Las estructuras globales emergentes

La operación global de las empresas estudiadas implica, por ejemplo, transformar sus sistemas de producción, distribución y de recursos humanos para que puedan ser capaces de operar desde una base común. Suelen crearse nuevos puestos, como los directores globales de producto, y nuevos departamentos empresariales, como los grupos globales de marketing. Esto a su vez puede llevar a racionalizar la oferta de productos y reorganizar procesos, desde la gestión de ventas y de relaciones con clientes hasta la recaudación de ingresos.

La tendencia a la operación global requiere definir la manera de fomentar los procesos de mejores prácticas por encima de fronteras regionales, manteniendo a la vez algún tipo de colorido local. Podría ser necesario encontrar un nuevo equilibrio que permitiera operar correctamente procesos comunes globales y gestionar a la vez localmente los mercados regionales.

La transición hacia la empresa global requerirá asimismo un esfuerzo esencial que transforme a los trabajadores y les lleve a producir bajo nuevas formas. Este esfuer-

zo incluirá tanto campañas de comunicación amplias, para garantizar que las personas comprendan los motivos y las formas del cambio, como medidas de formación que doten a los trabajadores de los conocimientos y competencias necesarios para operar en el nuevo sistema. Los trabajadores de los departamentos globales de una empresa precisan comprender en términos globales la actividad comercial en la que trabajan. Necesitarán operar en equipos virtuales, con una supervisión directiva flexible. Tendrán que hacerse responsables de su propia formación y desarrollo. La comunicación, el reconocimiento y los incentivos, así como los sistemas de medición, tendrán que reestructurarse en apoyo de estas operaciones globales.

### Encontrar la estrategia organizativa óptima

Los estudios de caso permiten apreciar claramente que las empresas de dirección global se ven forzadas continuamente a comprobar cuál es la forma organizativa que mejor se adapta a sus objetivos estratégicos. Tienen que decidir, entre otras cosas, si cambiar de una estructura funcional y regional a otra de empresa global; si "producir o comprar" (mantener la producción interna o subcontratar); si emprender adquisiciones que realcen o complementen las competencias clave de la empresa; si trabajar con franquicias; o si crear alianzas estratégicas con otras empresas, o incluso fusiones.

### La importancia de adoptar las mejores prácticas mundiales

En cada una de las empresas estudiadas se habían llevado a cabo intercambios de información sobre las mejores prácticas. En el caso de la petrolera, el bajo coste de transferir dicha información hizo posible que una serie de grupos coordinados intercambiasen información sobre sus diferentes operaciones. La sección de refinería en esta empresa mantenía grupos coordinados para operaciones como mantenimiento, optimización y logística de refinería, construcción de estaciones de servicio y ventas al por menor. Se reconoció que los conocimientos técnicos funcionales sólo se reúnen definitivamente en la empresa global. Se esperaba asimismo que en el futuro, por ejemplo, los



***“Las empresas estudiadas reconocen cada vez más el valor de los activos intangibles, como las relaciones con los clientes y proveedores, la asistencia técnica, la I+D, la filosofía directiva, las competencias particulares de la empresa y los sistemas operativos. El fomento del conocimiento como herramienta competitiva está surgiendo como estrategia de importancia en diversas empresas.”***

***“Las cuatro empresas estudiadas han abandonado las relaciones industriales estrechas en favor de una gama más amplia de políticas de recursos humanos. En algunos casos, esto las llevó a adoptar una estrategia de inversión en recursos humanos como elemento fundamental de la política del grupo. Esto hizo necesario a su vez un cambio en la actitud de la mano de obra, que pasó de la cultura de los “derechos” hacia una mayor aceptación de responsabilidad. Estos cambios implicaron asimismo un desplazamiento en los empleos, desde la estrecha definición de tareas hacia trabajos más globales y evaluados en función de su rendimiento.”***

consejos de funcionamiento procedentes de la red global de la empresa fueran directamente disponibles para el operador de una planta en un cuarto de controles.

### **Impulsar el conocimiento como herramienta competitiva**

Las empresas estudiadas reconocen cada vez más el valor de los activos intangibles, como las relaciones con los clientes y proveedores, la asistencia técnica, la I+D, la filosofía directiva, las competencias particulares de la empresa y los sistemas operativos. El fomento del conocimiento como herramienta competitiva está surgiendo como estrategia de importancia en diversas empresas.

Para la empresa informática, sus activos intangibles esenciales consistían en la calidad de la dirección, sus productos y servicios, su poder innovador, sus inversiones a largo plazo, su solidez financiera, y su capacidad para atraer y mantener a personas de talento. Se calculó que hasta un 60% del valor de mercado de esta empresa informática se debe a estos activos fijos intangibles.

### **La importancia de los sistemas de calidad y de los programas de diversidad**

El banco, a través de su programa de cambios organizativos, utilizó criterios de acreditación de calidad para revisar procesos de trabajo sistemáticamente en toda su organización. Estos criterios incluían actividades cotidianas, estrategias e iniciativas de mejora. El objetivo era “la mejora continua de todas las áreas de actividad, cuestionando permanentemente lo que se hace y la forma en que se hace”. Este proceso se apoyaba en una estructura imbricada por equipos, que proporcionaba un sistema de preparación, comunicación y decisiones vinculantes para toda la organización.

La empresa automovilística poseía su propio programa de calidad a escala internacional, e intenta convertirse mediante él en una sociedad de gestión global y con criterios de calidad.

La empresa informática y la petrolera disponían de programas diseñados para

maximizar el potencial de todos sus trabajadores y su contribución al éxito de la empresa. Los objetivos del programa de la empresa petrolera consistían y consisten en tener un personal plenamente identificado con los resultados comerciales de la empresa, dispuesto a contribuir plenamente en la carrera hacia el liderazgo de ésta, que reúna y aproveche en su conjunto toda una diversidad de estilos y métodos de trabajo y sea capaz de desarrollar continuamente cualificaciones y competencias.

### **La importancia de la flexibilidad de las plantillas**

La flexibilidad de la mano de obra, tanto funcional como numérica, constituye un tema fundamental para todas las empresas estudiadas. La empresa informática exigía un alto grado de flexibilidad en cuanto a los convenios de empleo para un 30% de su personal. También preveía para el futuro acuerdos de trabajo flexible por teleconmutación, trabajando desde las instalaciones de sus clientes. Cerca de un 40% de todos sus empleados australianos poseen ya ordenadores portátiles. Preveía asimismo la necesidad de trabajar los fines de semana. La empresa aspira claramente a una flexibilidad funcional, no sólo en términos de competencias técnicas, sino en cuanto a competencias claras para la comunicación y el trabajo en equipo.

### **Adopción de una estrategia de inversión humana**

Las cuatro empresas estudiadas han abandonado las relaciones industriales estrechas en favor de una gama más amplia de políticas de recursos humanos. En algunos casos, esto las llevó a adoptar una estrategia de inversión en recursos humanos como elemento fundamental de la política del grupo. Esto hizo necesario a su vez un cambio en la actitud de la mano de obra, que pasó de la cultura de los “derechos” hacia una mayor aceptación de responsabilidad. Estos cambios implicaron asimismo un desplazamiento en los empleos, desde la estrecha definición de tareas hacia trabajos más globales y evaluados en función de su rendimiento.

Las empresas con una mano de obra fuertemente sindicada cambiaron el tenor de



sus relaciones industriales. Para ello fue necesario pasar del trabajo reglamentado externamente, con su esquema estrecho de salarios y condiciones, a una visión global de la empresa, con criterios de productividad y rendimiento como elementos prioritarios. Se han puesto en marcha muchas iniciativas para fomentar una mayor diversidad entre la mano de obra, por ejemplo políticas más tolerantes con las obligaciones familiares y formación en idiomas.

Este nuevo énfasis sobre la empresa llevó con frecuencia al desarrollo de equipos de trabajo y a una autonomía individual de sus integrantes. El objetivo era lograr una estrategia de inversión humana para toda la plantilla. Esto implicaba convencer a los equipos para gestionar sus propios sectores o departamentos como una pequeña empresa, resolviendo problemas, tomando decisiones y operando una contabilidad de sus resultados. En la compañía automovilística estudiada, se concedió a cerca de 1300 trabajadores la oportunidad de comprender mejor los principios de gestión de una empresa mediante formación en "visión y dirección empresarial".

Adicionalmente, la compañía automovilística dedicó esfuerzos considerables a desarrollar un programa de carácter general y consolidado para el desarrollo de carreras entre su personal no manual. Buena parte del personal de fabricación asistió a una formación acreditada, en parte utilizando su propio tiempo libre. Se ha previsto asimismo extender las medidas actuales vigentes para el personal no manual al manual, en concreto en cuanto a evaluación de rendimientos y posibilidades de formación y desarrollo de carreras. Se requerirá cada vez más a directores y supervisores que se hagan responsables de su propia formación y desarrollo.

En la refinería de la empresa petrolera, se redujeron los estratos directivos de seis a tres y se depositó mayor responsabilidad directiva en los jefes de los equipos y en los propios equipos. Los jefes de los equipos debían poseer unas competencias de alta calidad en cuanto a comunicación y relaciones interpersonales, estimulando la "energía propia" de todos los trabajadores.

La empresa de informática se decidió por una estrategia global de inversión humana. Esto puede ser reflejo de la elevada proporción de titulados universitarios empleados en esta compañía, y de su tradición valoradora de las competencias en ingeniería. La empresa prestó mucha atención a la autodirección de carreras; seleccionó y dirigió también sus operaciones comerciales con el objetivo de crear empleo a largo plazo y oportunidades para el incremento y desarrollo de su personal. Como compensación, se esperaba del personal que tomase la iniciativa de perfeccionar su carrera, formándose en nuevas competencias y aplicando éstas para remediar las necesidades críticas de la empresa. Esto incluía cumplir o rebasar determinados mínimos de trabajo, y adaptarse simultáneamente a los cambios remunerativos, de horarios y del entorno de trabajo.

## Revisión de las empresas de alto rendimiento

Los resultados de las encuestas estudiadas nos permiten reunir, si bien de manera algo inconexa, algunos indicativos sobre las características de las empresas de alto rendimiento en los EEUU y Australia. Pueden utilizarse estos indicativos para extrapolar el posible futuro a partir de las tendencias actuales. Las tendencias nos sugieren estructuras organizativas que operarán probablemente de una manera más autónoma que en la actualidad. Las empresas triunfantes del futuro intentarán combinar esfuerzos y desarrollar nuevos productos y servicios mediante una organización innovadora del trabajo. El resultado serán probablemente empresas y puestos de trabajo sometidos continuamente a cambios tecnológicos y organizativos.

Los resultados en EEUU reflejan que esta evolución será tanto más productiva cuanto más participe en ella la mano de obra, mediante diversos mecanismos que fomenten dicha participación, incluyendo entre ellos la colaboración sindical. Otra característica común será el desarrollo de una fuerte cultura corporativa o empresarial, basada en objetivos adoptados por común acuerdo.



Otro rasgo prominente de la futura empresa triunfante será el énfasis en el trabajador individual como receptor de inversiones que permitirán promocionar el capital intelectual de la compañía. No pretendemos decir con esto que la empresa se convertirá en un espacio exclusivo de armonía y dulzura. La flexibilidad de la mano de obra será una característica importante, que requerirá trabajar en los momentos más convenientes para las necesidades de los clientes. También será probablemente necesario un alto grado de flexibilidad interpersonal. Esto puede implicar el trabajo dentro de equipos responsables, que fijen sus propios objetivos de rendimiento. Un papel esencial dentro del trabajo cotidiano desempeñarán probablemente algunos indicadores clave del rendimiento con naturaleza no económica, particularmente los relacionados con la satisfacción del cliente.

Los estudios de caso ofrecen una imagen más global e interrelacionada de la práctica real del alto rendimiento. Los resultados antes presentados sobre evoluciones recientes como respuesta al incremento en la economía cognitiva global resaltan una serie de probables características esenciales de la empresa del futuro. El factor más significativo que definirá la dirección y estructura de las grandes empresas consiste en las nuevas estructuras que se están creando para apoyar la tendencia hacia operaciones de base mundial.

Junto al factor de la competición global aparece el de la búsqueda, por parte de las empresas, del mejor vínculo posible entre su estructura organizativa y las demandas del mercado en el que opere un departamento comercial. En estas circunstancias, la adopción de las mejores prácticas se convierte en una necesidad, y no sólo en una declaración retórica de intenciones. Es probable que vayan emergiendo diversas estructuras organizativas a fin de responder a un conjunto de condiciones del mercado que cambian y se diversifican rápidamente. Con todo, un rasgo común de todas estas nuevas y diversas estructuras será probablemente una autonomía operativa mucho mayor que la habitual en el pasado.

Un mecanismo esencial, mediante el que tanto empresas grandes como pequeñas

están respondiendo actualmente a la operación en el mercado global, es el de elevar el conocimiento a la categoría de instrumento competitivo. Los efectos que tiene operar en una economía cognitiva global son importantes para la vida laboral de los trabajadores de una empresa: puede esperarse la implantación de un alto nivel de flexibilidad entre la mano de obra en general. Pero ello vendrá acompañado por una política prioritaria de las empresas en el nuevo entorno operativo: el fomento de su capital intelectual, mediante una estrategia de inversión humana que incentive a sus trabajadores para gestionar su propia carrera profesional.

### **Implicaciones para los sistemas de formación profesional**

Los cambios en la organización del trabajo están surtiendo un efecto radical sobre la formación profesional en los países industrializados. La nueva economía, con fuertes dosis de conocimientos, plantea desafíos a sistemas que anteriormente se consideraban perfectamente adaptados. El empleo se hace cada vez más fluido, con límites ocupacionales en mutación o disolución. Las organizaciones buscan promover la formación y a la vez reducir sus costes mediante una "formación por cable" (Stem 1998).

Bajo muchos aspectos, la nueva economía cognitiva se basa en un cambio organizativo, que abandona las estructuras jerárquicas de arriba a abajo a favor de estructuras más planas, como redes y equipos autónomos. Las jerarquías verticales son particularmente idóneas para producir o distribuir mercancías y servicios estandarizados. La producción cognitiva requiere ya formas más flexibles de organización, que concedan un mayor reconocimiento a la autonomía personal y la autodirección intelectual (Stiglitz 1998). Los conocimientos se obtendrán de manera óptima por participación activa del alumno, y no por una simple memorización pasiva. Dentro de la empresa, se concede una gran importancia a la independencia y el trabajo en equipo, dadas las condiciones de trabajo basadas en la independencia y auto-



mía. La comunicación y coordinación interfuncionales se considerarán un requisito paulatinamente imprescindible para quienes trabajen en equipos cada vez más especializados.

Las estructuras de mando central cederán el paso a equipos semiautónomos horizontales, coordinados mediante normas estatuidas centralmente. El trabajo organizado conforme a la "única posibilidad óptima", definida externamente, será sustituido por la experimentación participativa conducente a una mejora continua. Dentro de la empresa, la transferencia de conocimientos tácitos localizados tendrá lugar principalmente mediante relaciones horizontales de tipo similar al aprendizaje, y no a través de una instrucción de carácter vertical, de los directivos a los trabajadores (Stiglitz, 1999).

Esta tendencia tiene profundas implicaciones para los sistemas de FP. La toma de decisiones descentralizada, en la que participarán en particular empresarios y trabajadores como usuarios finales de la formación, constituirá probablemente un rasgo fundamental para los sistemas formativos del futuro.

Dos tipos de flexibilidad serán probablemente necesarios para los futuros sistemas de formación profesional (Sweet y Curtain, 1999): podemos llamar flexibilidad contextual a una y flexibilidad temporal a la otra.

La mejor formación es la obtenida "situacionalmente", es decir, la impartida dentro de un contexto. La flexibilidad contextual se refiere a la necesidad de que los ofertores formativos permitan que la formación tenga lugar en toda una serie de contextos. La importancia de un empleo estratégico de los conocimientos para la empresa del futuro implicará efectuar mayores esfuerzos para detectar los conocimientos tácitos de que dispone el personal. Algunos de éstos se transferirán a procedimientos, como p.e. un sistema de calidad. En otros casos, se traducirán en un trabajo intensivo en equipo. La importancia central de los conocimientos tácitos hará que la mayoría de las actividades formativas no se lleven a cabo partiendo de principios iniciales y de forma deductiva en un aula. El mejor contexto formativo pasará a ser el propio

puesto de trabajo, particularmente cuando se trata de un trabajo con alta incorporación de conocimientos.

La formación basada en el trabajo ofrece toda una serie de beneficios para formadores y empresas. Tres conjuntos de ventajas se derivan del vínculo estrecho entre el formador y el empresario: primeramente, los empresarios podrán demostrar a los estudiantes las competencias que éstos precisan en su puesto de trabajo, reforzando así en éstos la conciencia de una formación relevante; en segundo lugar, los estudiantes trabajarán probablemente mejor cuando vuelvan al aula escolar, ya que habrán podido apreciar la importancia que tiene el rendimiento escolar para sus futuras carreras; en tercer término, el personal docente adquirirá más autoridad gracias a su estrecha asociación con los empresarios. No obstante, la realización en la práctica de estas ventajas dependerá de si los empresarios desempeñan un papel activo para especificar las competencias relevantes que deben obtenerse durante una colocación práctica, y en su evaluación.

Las condiciones formativas insuficientes en la empresa pueden deberse a la ausencia de tutores adecuadamente formados. La raíz del problema puede encontrarse también en malas prácticas de trabajo, como p.e. la utilización de los aprendices como víctimas o como cabeza de turco. Para que una colocación laboral constituya una experiencia beneficiosa para un estudiante, ésta deberá estar cuidadosamente planificada y supervisada por personas que comprendan tanto el contexto de trabajo como lo que debe aprenderse en éste. Los coordinadores de colocaciones laborales necesitarán una relación estrecha con los empresarios, para estimular a éstos a dedicar los recursos suficientes para la tutoría de estudiantes en el puesto de trabajo. Así pues, los coordinadores debieran proceder directamente de la industria y trabajar en organismos de alta credibilidad entre los empresarios, como p.e. una federación empresarial.

La segunda forma esencial de la flexibilidad, que será importante para la formación profesional del futuro, es la flexibilidad temporal. Nos referimos con ella a la flexibilidad en cuanto a horarios, mé-

***“Dos tipos de flexibilidad serán probablemente necesarios para los futuros sistemas de formación profesional (...). Podemos llamar flexibilidad contextual a una y flexibilidad temporal a la otra “***

***“La flexibilidad contextual se refiere a la necesidad de que los ofertores formativos permitan que la formación tenga lugar en toda una serie de contextos.”***



***[Con flexibilidad]“(...) temporal nos referimos (...) a la flexibilidad en cuanto a horarios, métodos y soportes requeridos para satisfacer los requisitos de un grupo de usuarios cada vez más diverso.”***

todos y soportes requeridos para satisfacer los requisitos de un grupo de usuarios cada vez más diverso. Muchos jóvenes, en particular, desean construir probablemente su propia carrera atravesando una serie de etapas que incluyan el trabajo y el perfeccionamiento formativo. Sin embargo, las opciones de todos estos jóvenes no darán probablemente una imagen única y lineal: los métodos y los horarios de impartición formativa tendrán que acomodarse a una clientela que deseará cada vez más ejercitar toda su libertad de opciones, particularmente con respecto a diferentes combinaciones posibles de trabajo y estudios.

Los ofertores de formación profesional deberán abandonar el modelo por cur-

sos, con sus horarios fijos de impartición formativa, e irse aproximando a otro modelo más centrado en las necesidades individuales. La cuestión consistirá, pues, en integrar aspiraciones individuales y estructuras educativas, a fin de hacer posible una mayor gama de opciones y aspiraciones profesionales.

Los ofertores de formación profesional tendrán que fomentar métodos formativos más personalizados. Éstos incluirán un mayor grado de reconocimiento de los aprendizajes previos de una persona, con el fin de legitimar las competencias informales de ésta. El uso de planes formativos personalizados será uno de los mecanismos que facilitarán la negociación individual de carreras formativas.

#### Bibliografía:

**ABS** (1998a): Retrenchment and Redundancy, Australia, Julio 1997. ABS Catalogue No. 6266.0.

**ABS** (1998b): Part-time, Casual and Temporary Employment, New South Wales, Octubre 1997. ABS Catalogue No. 6247.1.

**ABS** (1998c): Labour Mobility, Australia, Febrero 1998. ABS Catalogue No.6209.0.

**Adler P.** (1997): "Work Organisation: from Taylorism to Teamwork", Perspectives on Work, Industrial Relations Research Association, Madison, Wisconsin.

**Adler P., Borys B.** (1996): "Two types of bureaucracy: enabling and coercive", Administrative Science Quarterly, 41: 61-89.

**Australian Manufacturing Council** (1994): Leading the Way: A Study of Best Manufacturing Practices in Australia and New Zealand. Australian Manufacturing Council, Melbourne.

**Bassi L., Cheney S., Van Buren M.** (1997): Training Industry Trends 1997. American Society for Training and Development, Alexandria, Virginia.

**Black S., Lynch L.** (1997): "How to compete: the impact of workplace practices and information on productivity", NBER Working Paper No 6120, National Bureau of Economic Research, Boston.

**Curtain R.** (1987): "Skill Formation and the Enterprise", Labour & Industry (1)1:8-38.

**Curtain R.** (1996): Meeting the Training Needs of Flexible Workers. Camberra Institute of Technology, Camberra.

**DeFillippi R., Arthur M.** (1998): "Paradox in Project-Based Enterprise: The Case of Film Making", California Management Review, Volumen 39, No 2 (Invierno).

**Drucker P.** (1997): "The Future That Has Happened Already" Harvard Business Review. Sept.-Oct.).

**Gephart M.** (1995): The Road to High Performance. American Society for Training and Development, Alexandria, Virginia.

**Ichniowski C., Shaw K., Prenzushi G.** (1995): The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity. NBER Working Paper No. 5333. National Bureau of Economic Research, Boston.

**Lester R.** (1998): The Productive Edge: How US Industries are Pointing the Way to a New Era of Economic Growth. W. W. Norton & Company, Nueva York.

**Lorenz E.** (1992): "Trust and the Flexible Firm: International Comparisons", Industrial Relations, Vol. 31, No 3: 455- 472.

**MacDuffie J. P.** (1995): "Human Resource Bundles and Manufacturing Performance Organizational Logic and Flexible Production Systems in World Auto Industry", Industrial and Labor Relations Review, 48, No 2 (Enero).

**Magretta J.** (1998): "The Power of Virtual Integration: An Interview with Dell Computer's Michael Dell", Harvard Business Review, (Marzo-Abril) pp. 73-84.

**Morehead A., Steele M., Alexander M., Duffin L.** (1997): Changes at Work: The 1995 Australian Workplace Industrial Relations Survey. Longman, Melbourne.

**Nemeth C.** (1997): "Managing Innovation: When Less Is More", California Management Review, Volume 38, No 1 (Otoño).

**Quinn J. B.** (1997): "The intelligent organisation", Seminar at Skandia Future Center June 24th, Skandia Insurance Company Ltd website.

**Smith V.** (1997): "New forms of work organisation", Annual Review of Sociology, 23: 315-39.

**Stern D.** (1998): "Developing Employability in a Learning Economy", National Center for Vocational Education Research, University of California, Berkeley. Paper presented at the National Issues Forum, Research Centre for Vocational Education, University of Technology, Sydney.

**Sweet R., Curtain R.** (1999): "Young People and Work: Is Vocational Education and Training the Answer?" A National Issues Forum Report. Research Centre for Vocational Education and Training, University of Technology, Sydney, Marzo 1999.

**Stiglitz J.** (1999): "Public Policy For A Knowledge Economy", Paper presented at the UK Department of Trade and Industry, Londres, Enero 27.

**Wallich P.** (1998): "Look for the Union label: new analysis of economic data shows that unionisation could maximise productivity", Scientific American, Scientific American Web site.