

UN NUEVO ENFOQUE FUNCIONAL: LA SUPERACIÓN DE LAS CATEGORÍAS

Por RAMÓN VALLE CABRERA*

SUMARIO: I. Introducción.—II. De las organizaciones complejas a los trabajos complejos.—III. Una revisión de las dimensiones del trabajo y la superación de la definición clásica de categoría profesional.—IV. La nueva definición del trabajo y su incidencia en los sistemas de retribución.—V. La incidencia de las categorías profesionales en la gestión de las carreras.

I. INTRODUCCIÓN

Los cambios sociales y económicos que se vienen produciendo hacen que muchos de los planteamientos tradicionales o clásicos sean o deban ser revisados. Determinados principios o normas que eran válidos ayer, hoy resultan ineficaces para resolver los nuevos problemas que se presentan.

La empresa, que ha estado sometida a unas fuertes variaciones en su entorno, ha visto en muchas ocasiones peligrar su supervivencia. Los procesos de adaptación a las nuevas exigencias del mercado, la ha obligado a realizar transformaciones internas, tanto en sus estructuras organizativas como productivas.

La flexibilidad se convierte hoy en un principio de gestión que se considera irrenunciable dentro de las estrategias de adaptación que deben desarrollar las empresas. En esta nueva concepción, la flexibilidad funcional y la superación de las categorías profesionales, tal y como las entendíamos, se presentan como dos principios irrenunciables. No obstante, la asunción de estos principios tienen consecuencias en las distintas áreas de la gestión, y en concreto en la gestión de los recursos humanos. Es decir, no son acciones aisladas sino que implican alterar o modificar políticas internas como las de retribución, gestión de las carreras y formación, entre otras.

Partiendo de estas premisas, la estructura que seguiremos en nuestra exposición con objeto de argumentar la necesidad de superar la concepción tradi-

* Catedrático de Organización de Empresas (Universidad de Cádiz). El texto reproduce, con algunas modificaciones, la conferencia pronunciada en Sevilla, el 19 de octubre de 1994, en el Seminario *La nueva ordenación de las relaciones laborales*, organizado por la Universidad Internacional Menéndez Pelayo y el Consejo Andaluz de Relaciones Laborales.

cional de las categorías profesionales, será: en primer lugar, describir la evolución que están experimentando los sistemas organizativos de las empresas para, seguidamente, conectarlos con las nuevas dimensiones que adquiere la organización del trabajo ya que son las actuales orientaciones en la producción y en el diseño del trabajo las que invitan a un nuevo enfoque funcional y de las categorías profesionales. Por último, haremos unas breves referencias a las repercusiones que tienen estos planteamientos del diseño del trabajo (aunque no tan nuevos en su formulación) sobre los sistemas tradicionales de gestionar las retribuciones y las carreras en las empresas.

II. DE LAS ORGANIZACIONES COMPLEJAS A LOS TRABAJOS COMPLEJOS

Los cambios experimentados en el entorno empresarial han puesto de manifiesto que las estructuras organizativas tradicionales de las empresas resultan ineficaces para hacer frente a los nuevos retos que se presentan. Los procesos de innovación tecnológica, la creciente competitividad y ampliación de los mercados, las transformaciones sociales, etc., han ido configurando ambientes cada vez más complejos y dinámicos. Esta mayor incertidumbre ambiental reclama de las empresas estructuras organizativas más flexibles que permitan una rápida respuesta bien a los problemas o amenazas, bien a las oportunidades que se presentan. De la capacidad de reacción dependerá no ya mejorar la posición competitiva de la empresa sino incluso su supervivencia.

Esta flexibilidad estructural supone un cambio en la concepción clásica de las formas organizativas. La forma de la empresa pierde verticalidad para hacerse más plana, es decir, hay una tendencia a reducir el número de niveles jerárquicos con objeto de acercar la cúspide a la base, de acortar los flujos de información y reducir la línea de mando. Pero además, se asiste a un creciente proceso de descentralización dando una mayor capacidad de decisión y responsabilidad a los niveles medios e inferiores. La razón de estas medidas es facilitar la respuesta rápida en el momento que se presenta el problema. La estructuración de la actividades decrece reduciéndose el grado de especialización, es decir, de la división del trabajo, así como la formalización, la posibilidad de establecer a priori reglas, procedimientos e instrucciones bajo las cuales realizar la actividad, y la estandarización, grado de definición de los acontecimientos. Por último, el control deja de estar fuertemente centralizado y jerarquizado para potenciarse el auto-control, incrementándose también el ámbito o extensión del mismo. La justificación de estos cambios en los sistemas de control no es otra que permitir la corrección cuando se produce la desviación y no al final de un proceso o etapa productiva.

Estas nuevas formas organizativas, en definitiva, tratan de reducir la rigidez estructural, haciéndolas más flexibles, transfiriendo la complejidad a las unidades inferiores de la organización, a los grupos y puestos de trabajo. Es decir, las nuevas estructuras de las empresas implican también nuevas estruc-

turas organizativas del trabajo. Organizaciones del trabajo donde se incrementan no sólo las responsabilidades sino también la extensión de las mismas. Ello hace que las definiciones de los puestos sufran importantes variaciones y en correspondencia las categorías profesionales se vean superadas en su contenido.

Pero además, también se ha producido una variación en la concepción de la dirección que deben adoptar los flujos de información en las empresas. El sentido descendente y jerarquizado ha dado paso a flujos horizontales, a partir de los cuales deben organizarse las actividades productivas. Es decir el individuo pasa a realizar su actividad a lo largo de ese flujo incrementándose el número de operaciones que ha de ejecutar, con lo que ve sustancialmente enriquecido su trabajo. Así, las competencias asignadas según su categoría profesional y que antes se circunscribían a una actividad o puesto concreto se ven significativamente modificadas.

En definitiva, los cambios estructurales y en la organización del trabajo, consecuencia de variaciones en los factores contextuales, han alterado la definición de los puestos y de las categorías profesionales que se ajustaban a los mismos. Todo ello es como consecuencia de la búsqueda de una simplificación estructural y una mayor complejidad de las actividades.

Con objeto de reducir nuestro nivel de abstracción, vamos a tratar de explicitar, en el siguiente apartado, cuáles son las dimensiones relevantes en el nuevo diseño del trabajo y que también justifican nuestra creencia de la superación de las categorías profesionales tal y como hoy las entendemos.

III. UNA REVISIÓN DE LAS DIMENSIONES DEL TRABAJO Y LA SUPERACIÓN DE LA DEFINICIÓN CLÁSICA DE CATEGORÍA PROFESIONAL

Hoy, la mejora en la productividad se entiende que pasa por adoptar nuevos modelos de organización, modelos que suponen innovaciones en el mercado interno de trabajo.

Los principios que inspiran el taylorismo y que se ajustan bastante a nuestra concepción de las categorías profesionales producen comportamientos rígidos y disfuncionales en las organizaciones ya que son incapaces de dar respuesta a los nuevos procesos tecnológicos y a la flexibilidad funcional que éstos demandan.

El viejo paradigma taylorista, que ha caracterizado las formas de organizar el trabajo, ha dado paso o debería dar paso, a unos planteamientos que podríamos concretar en las propuestas que realiza el nuevo paradigma sociotécnico.

Los principios en los que se inspira el enfoque sociotécnico frente a los rasgos que definen el modelo taylorista son (1):

(1) BEINUN. H.J.J., Van. *Observation on the development of a new organizational*

1º Frente a la máxima división del trabajo y de la mano de obra que conducen a una sobrecapacidad de personas que tienen asignadas una única función, el enfoque sociotécnico sugiere una mínima división del trabajo, es decir, la agrupación de funciones en cada persona.

2º El enfoque sociotécnico concede la máxima importancia a la autorregulación, frente a la supervisión por etapas propugnada por el taylorismo. El énfasis se pone en pequeñas unidades organizativas con coordinación interna y control semiautónomo.

3º El sistema sociotécnico busca la máxima participación directa del personal en la toma de decisiones.

4º El diseño sociotécnico prefiere abordar un enfoque integral en oposición al enfoque parcial del taylorismo. Ello implica la búsqueda de la optimización del trabajo como un todo más que la maximización de los aspectos específicos del mismo.

5º El nuevo paradigma considera que el trabajo del hombre es complementario al de la máquina y no una prolongación de la misma.

6º El diseño sociotécnico trata de evitar un diseño detallado de las estructuras organizativas. Proponen la idea de que sólo se precisa determinar los contornos ya que las restantes partes son diseñadas por los usuarios de acuerdo con sus propias perspectivas y necesidades.

7º Frente a la simplicidad de las actividades y su consecuente reducción de capacidades para ejecutarlas, propuesto por el taylorismo, el nuevo diseño del trabajo propugna la complejidad de éstos y por tanto la necesidad de que las personas posean no sólo una mayor habilidad sino múltiples habilidades.

8º La unidad de trabajo pasa del individuo al grupo, permitiéndose a éstos el control de su organización.

9º Frente a la alienación del trabajo taylorista el paradigma sociotécnico busca, mediante el rediseño de los puestos, la involucración y el compromiso.

Estos nuevos planteamientos, no son más que un intento de adecuación a los sistemas productivos, ganando en flexibilidad y capacidad de adaptación, a los requerimientos que se plantean de innovación, calidad, cambio, incorporación de nuevas tecnologías y variaciones en las demandas de los mercados, donde el período de vida de los productos se ha reducido considerablemente.

¿Podríamos hacer frente e incorporar estas nuevas dimensiones en el trabajo con la cultura dominante hoy todavía en muchas empresas y nuestra concepción de categoría profesional? En mi opinión no. El carácter restrictivo y parcelado de nuestra concepción de categoría profesional supone una seria barrera para estas formas organizativas.

paradigm. Sockholm: The Swedish Center for Working Life. 1990. Extraído de EIJNATTEN, F.M. Van., *From autonomous work groups to democratic dialogue and internal organizational renewal: 40 years of development and expansion of the socio-technical systems design paradigm.* Ed. Eindhoven University of Technology & Maastricht Economic Research Institute on Innovation and Technology. June 1991, págs. 1-54.

En definitiva, podríamos decir, que los nuevos sistemas de producción han modificado el contenido de los puestos de trabajo, haciéndolos más abstractos, la organización del trabajo pasa a ser más colectiva y la separación de roles se reduce considerablemente. Todo ello ha modificado la estructura de las cualificaciones profesionales. La polivalencia en el interior de los equipos de trabajo y la autonomía requerida por los nuevos procesos se traducen en un incremento de las competencias poseídas y utilizadas por los individuos.

Informes realizados en los Estados Unidos en los años 1988 y 1989, ya ponían de manifiesto la importancia que tenía en la actividad económica la incorporación de formas flexibles de trabajo (2).

En un reciente trabajo de investigación realizado por Osterman (3) se observa que hay una serie de factores que se correlacionan positivamente con la incorporación de sistemas de organización flexibles del trabajo (grupos de trabajo autogestionados, rotación de puestos, círculos de calidad, gestión de la calidad total): los valores o cultura empresarial, entendida como una preocupación hacia los aspectos del bienestar social y económico de los empleados; la presencia en mercados internacionales; el uso de tecnologías que requieran un alto nivel de habilidades; la orientación de la empresa hacia aspectos como la calidad o la diversidad de productos, y; la pertenencia a una gran empresa o el propio tamaño de ésta. Las empresas de dimensiones reducidas tienden a hacer un menor uso de sistemas de trabajo innovadores.

Otro argumento que, a nuestro entender, soporta nuestra creencia de la necesidad de modificar la concepción de categoría profesional se apoya en el considerable incremento que se está produciendo en los requerimientos de habilidades y destrezas a los empleados. La variable que tradicionalmente se ha considerado la «culpable» de estas variaciones ha sido la tecnología. Sin embargo, el análisis histórico nos muestra direcciones y posicionamientos distintos respecto a la interrelación de estos dos factores. Así, por ejemplo, los procesos tecnológicos que podemos identificar con el taylorismo y con los sistemas de producción en cadena o en masa, han ocasionado un descenso paulatino de las cualificaciones de los trabajadores, parcelando sus conocimientos y reduciendo sus niveles de habilidades y capacidades necesarios para ejecutar el trabajo.

Sin embargo, desde los años 80 parece producirse un efecto inverso. Diferentes estudios realizados apuntan que efectivamente durante este período los trabajos se han hecho más flexibles, sus definiciones se han ampliado así como las responsabilidades asignadas a los trabajadores, conduciendo todo ello a un incremento en las habilidades demandadas (4).

- (2) *Cuomo Commission on Trade and Competitiveness.* The Cuomo Commission Report. New-York: Simon & Schuster. 1988.
- (3) OSTERMAN, P., How common is workplace transformation and who adopts it? *Industrial and Labor Relations Review.* Vol. 47, Nº 2, 1994, págs. 173-188.
- (4) LOVERMAN, G., *Structural change and the composition of manufacturing employment.* MIT Department of Economics Working Paper 1988: Cambridge, MA.

Cappelli (5), basado en datos suministrados por la consultora Hay (6), realiza un estudio sobre el cambio en los requerimientos de las habilidades que han experimentado familias de puestos relacionadas tanto con el área de producción como de la administración. Los resultados indican que, en la mayoría de las situaciones, las familias de puestos de producción han experimentado un incremento considerable en los requerimientos necesarios para desarrollarlos. En el caso de los puestos relacionados con tareas administrativas, la mitad sufren incrementos en los niveles demandados y la otra mitad una disminución de las habilidades. Curiosamente en las actividades administrativas, los incrementos de habilidades no están relacionados con la introducción de aspectos tecnológicos sino con la necesidad de suministrar mayores servicios a los clientes (ampliación del ámbito de las competencias).

Teniendo en consideración las bases sobre las que se asienta el sistema Hay para su análisis y evaluación de puestos, podríamos inferir (si bien la investigación no lo analiza de forma explícita) que no solamente se produce hoy una mayor exigencia de cualificación y preparación a los empleados de una organización sino que también sus trabajos se han hecho más complejos y han perdido precisión en la definición de sus contenidos.

Partiendo de la premisa de que la elección de la forma de organización del trabajo que realice una organización debe ser contingente a las características de la mano de obra disponible, los sistemas de producción utilizados y los factores ambientales, sí podemos señalar la tendencia, en estos momentos, a una definición amplia de las tareas a ejecutar necesitándose empleados que estén listos, dispuestos y preparados para realizar más de una función, garantizándose la flexibilidad necesaria (7). Para ello se recurre formas organizativas como son los grupos de trabajo o rotación de puestos.

El experimento pionero en adoptar nuevas formas de organización del trabajo fue el realizado por Volvo, convirtiendo una línea de montaje en grupos de trabajo. Los miembros del grupo fueron adiestrados de forma que ellos podían intercambiar sus tareas, discutir los problemas, coordinaban sus esfuerzos y realizaban sugerencias para realizar mejoras. Otras organizaciones han seguido pasos similares y han ido adaptando sus procesos de organización y diseño del trabajo a las nuevas exigencias productivas.

Sherer, P. Spanding the union/nonunion boundary. *Industrial Relations*. Vol. 28 (Spring), 1989, págs. 206-226.

(5) CAPPELLI, P. Are skill requirements rising? Evidence from production and clerical jobs. *Industrial and Labor Relations Review*. Vol. 46, Nº 3, 1993.

(6) La consultora HAY evalúa y clasifica los puestos de trabajo en base a tres grandes parámetros: Know-How, el cual mide las capacidades, conocimientos y técnicas necesarias para ejecutar la actividad; Problem-Solving, tratando de determinar el grado de definición y predecibilidad de las tareas; y, Accountability, midiendo el grado de autonomía en la toma de decisiones.

(7) BASS, B.M. Continuity and change in the evolution of work and human resource management. *Human Resource Management*. Vol. 13, Nº 1. Spring 1994.

El estudio realizado sobre la reorganización efectuada por Ford en sus plantas de México, incorporando sistemas de producción flexibles, pone de manifiesto que «la cooperación, el compromiso y la polivalencia de la mano de obra», son imprescindibles. «El involucramiento de la mano de obra se vuelve en este modelo el eje de la calidad, productividad y reducción de costes». El autor de la investigación señala que «este cambio paradigmático en el concepto del trabajo conlleva nuevas exigencias y tareas de los trabajadores, así como características diferentes del perfil de la mano de obra... implicando el surgimiento de nuevas calificaciones y el enriquecimiento del trabajo» (8).

En España contamos con empresas que han introducido o están introduciendo estas formas de trabajo. Recientemente, hemos podido leer, en una entrevista realizada al Director de Recursos Humanos de Opel España (9), las bases en las que se asientan los cambios que se desean incorporar en sus unidades productivas. La filosofía del cambio se centra en la búsqueda de la colaboración frente a la confrontación y en la organización del trabajo mediante la creación de equipos. El funcionamiento interno de los grupos de trabajo y el papel que desempeñan son una expresión de gran parte de los nueve principios de diseño que habíamos señalado anteriormente.

En definitiva y teniendo en consideración todo lo señalado creo que podemos afirmar que las nuevas concepciones y filosofías que están inmersas en la flexibilidad del trabajo, difícilmente pueden ser recogidas y asumidas con las actuales definiciones de categorías profesionales, por lo que es necesario un replanteamiento de este tema.

Sin ser un especialista en Derecho del Trabajo, creo que las reformas realizadas en los artículos 16.3 y 39 del Estatuto de los Trabajadores van en la dirección que venimos señalando, intentando adecuar las relaciones laborales al nuevo contenido productivo.

Somos conscientes de que toda implantación de cambios produce una serie de consecuencias que originan reacciones, a favor y en contra. Las nuevas formas de organización del trabajo no son ajenas a esta situación. En primer lugar, podemos señalar la ruptura o división que puede producirse entre empleados que, por su formación y/o tras cortos períodos de adiestramiento, pueden asumir e integrarse en estas nuevas formas de trabajar y aquellos que quedan marginados de las mismas. En segundo lugar, un factor que aparece como relevante es el de la necesidad de un compromiso de los empleados con los nuevos planteamientos, una identificación o aceptación de las nuevas formas de trabajar. En tercer lugar, y como factor que puede contribuir a alcanzar el punto anterior, son los efectos positivos que tiene desde una perspectiva motivacional, consecuencia de la mayor autonomía, discrecionalidad y utilización de capaci-

(8) CARRILLO, J. «Adaptación de la producción flexible y cualificación en el sector automotriz». *Sociología del Trabajo*, Nº 21, primavera de 1994, págs. 101-128.

(9) Capital Humano. Entrevista con José Luis Marqués, director de Recursos Humanos de Opel España. Nº 67. Mayo 1991.

dades, lo que dota al trabajo de una mayor significación. En cuarto y último lugar, es importante la actitud sindical. Oponerse al desarrollo de estos procesos parece que es ir «contra corriente». Pero, sin duda, los aspectos relacionados con su implantación deberán ser negociados.

En dicho proceso negociador jugará un papel fundamental la transparencia de información de la organización hacia los sindicatos.

No obstante, hoy difícilmente las acciones emprendidas en una organización pueden ser consideradas de forma aislada. Los cambios en una determinada parcela organizativa tiene implicaciones sobre otras áreas y se precisa de aproximaciones en el análisis con un carácter más integrado. Por ello vamos a dedicar los siguientes apartados a realizar algunas reflexiones sobre las consecuencias que las nuevas formas de organización del trabajo tienen sobre la gestión de las retribuciones y las carreras en las organizaciones.

IV. LA NUEVA FORMACIÓN DEL TRABAJO Y SU INCIDENCIA EN LOS SISTEMAS DE RETRIBUCIÓN

Dos son, a grandes rasgos, los problemas que pueden plantear las nuevas formas de organización del trabajo de las que venimos hablando en relación con las estructuras y sistemas salariales de la empresas. La primera está relacionada con la cantidad retributiva, en términos del salario base, que se asigna al puesto y, la segunda, en términos de la participación en las mejoras productivas que se alcancen con la nueva concepción del trabajo.

La respuesta al primero de los problemas señalados, alteración de la parte fija de la retribución, habría que basarla en un riguroso análisis de las tareas a ejecutar y en su correspondiente valoración.

El análisis nos llevaría a identificar las acciones que hay que ejecutar, el contexto o condiciones en que se realizan y los requisitos profesionales que ellas exigen, es decir, cuáles son las habilidades, destrezas, experiencias, conocimientos, responsabilidades, etc., necesarios. En principio, y en comparación con la situación anterior, nos podríamos encontrar con que el nuevo puesto de trabajo implica realizar una mayor variedad de actividades o de funciones pero sin que el resto de los parámetros señalados se vean alterados. En este caso, estaríamos en presencia de lo que se denomina un «alargamiento de las tareas». La segunda situación que podría presentarse es cuando, junto a la mayor polivalencia o multifuncionalidad del puesto, éste lleva implícito poseer o incrementar las habilidades, destrezas, conocimientos y responsabilidades, conduciendo no ya a un alargamiento de las tareas sino también a un enriquecimiento de las mismas.

El segundo proceso a desarrollar, y basados en la información anteriormente obtenida, será el de valorar los contenidos de los nuevos puestos de trabajo. Valoración de puestos que se realizará tomando como parámetros las exigencias de éste y las contribuciones a los objetivos de la organización. Siem-

pre que alguno de estos dos aspectos se vea alterado será necesario modificar la retribución fija asignada al puesto de trabajo.

Por tanto, en la medida en que las nuevas formas organizativas del trabajo impliquen mayores competencias y responsabilidades, éstas deberían ser reconocidas en términos salariales. Así, es muy probable que la estructura retributiva deba ser cambiada como consecuencia de la nueva estructura de los puestos. Este proceso plantea serias dificultades para las empresas por las repercusiones que tiene en el conjunto de la organización y los agravios comparativos que se formulan por aquellos que no han visto alterada, en términos positivos, su posición retributiva. En definitiva, la parte fija de la retribución podría verse afectada, experimentando un incremento.

El segundo problema que planteábamos era el relacionado con la participación de los empleados en las mejoras alcanzadas. Se trata de reconocer dichas mejoras ya que al menos una parte de ellas son fruto del esfuerzo del individuo. Este planteamiento nos parece una condición necesaria para el buen funcionamiento del nuevo sistema organizativo, ya que induce a desplegar un mayor esfuerzo e interés por las actividades realizadas. La dificultad que surge en estas situaciones es la de la evaluación de las contribuciones y su individualización. En el caso de individuos que están inmersos en grupos de trabajos, deberá efectuarse una evaluación de las contribuciones del grupo; en el caso de actividades individualizadas en las que se ejecuten distintas funciones, serán necesarios sistemas de medida que evalúen las mejoras conseguidas por esas personas lo que sin duda complica el proceso de valoración. Por tanto, la parte variable adquirirá un papel muy importante dentro de la estructura retributiva de las personas y los sistemas de valoración del rendimiento experimentarán una mayor complejidad.

Junto a los dos aspectos que hemos señalado, también pueden vislumbrarse otras consecuencias. Así, las estructuras retributivas se verán simplificadas como resultado de la tendencia a disminuir las categorías profesionales existentes en la empresa y por tanto la gestión salarial, por este motivo, reducirá la complejidad. Los rangos retributivos asignados a las nuevas categorías deberán ampliarse con objeto de dar cabida en ellas las distintas situaciones personales. El mayor nivel de cualificación que se exige a los perfiles de las personas tenderá a producir un encarecimiento en el uso de estos recursos, si bien, el precio sabemos que está muy condicionado por la propia situación del mercado de trabajo, oferta y demanda, y por la propia calidad de pago de las empresas.

En resumen, podríamos decir: a) que las nuevas formas de organización del trabajo llevan implícitas el diseño de nuevas estrategias retributivas, adquiriendo una gran relevancia la parte variable del salario y, b) que la estructura retributiva de la organización puede quedar simplificada al reducirse el número de categorías profesionales. Sin duda todo este proceso de cambio no es fácil de implantar y requerirá una negociación entre las partes implicadas.

V. LA INCIDENCIA DE LAS CATEGORÍAS PROFESIONALES EN LA GESTIÓN DE LAS CARRERAS

Hemos utilizado el término carrera, en vez del de promociones, por ser más amplio y encerrar distintas acepciones. Cuando se habla de carrera se puede estar haciendo referencia tanto a una profesión como al conjunto de puestos de trabajo por los que ha pasado un individuo a lo largo de su vida profesional, en una o en varias organizaciones, o bien a los movimientos internos en una empresa.

En mi opinión, la nueva organización del trabajo, la multifuncionalidad que el mismo adquiere y exige a los empleados, y la concepción de categoría profesional que debemos adoptar, van a modificar también, sustancialmente, la interpretación que desde las empresas se le da al término carrera.

Con respecto a la carrera entendida como profesión, al alterarse el perfil de las personas demandadas por las empresas, en las que, como hemos señalado anteriormente, se les exige mayor número de conocimientos y con mayor grado de profundidad, las cualificaciones de los empleados deberán ampliarse en su formación básica. La polivalencia, la multifuncionalidad y la flexibilidad en el trabajo así lo reclaman. La rápida evolución de las tecnologías y los conocimientos pueden hacer que éstos queden en corto plazo de tiempo obsoletos, sobre todo si son de un carácter muy parcelado.

Por tanto, mientras que la definición tradicional de las categorías se asimilaba como el dominio o capacidad para desempeñar una sola función, la nueva concepción de categoría requerirá una formación base mucho más amplia y sólida. No obstante, en este proceso de formación van a jugar un papel muy importante las iniciativas desarrolladas por la empresa. Será responsabilidad de la organización poner en marcha procesos formativos que mantengan al día a las personas, en base a las nuevas responsabilidades y tareas que le son asignadas y de generar las condiciones para que se produzca el auto-aprendizaje.

Otra de las acepciones que señalábamos de la carrera era en relación con los movimientos internos en las empresas. En este sentido son tres los aspectos que se ven afectados como consecuencia de las nuevas formas de trabajo y su correspondiente incidencia en las definiciones de las categorías. El hecho de adquirir las organizaciones estructuras más planas, organizarse el trabajo a lo largo de un flujo, básicamente horizontal, de potenciarse la creación de equipos y la rotación del personal y la necesidad de que los empleados realicen distintas funciones, hace que las dimensiones del diseño de las carreras se puedan ver alteradas. Nos estamos refiriendo al techo, a la longitud y a la dirección de la misma.

Cuando hablamos del techo aludimos al nivel más alto al que puede llegar. Parece lógico pensar, en base a la descripción que acabamos de hacer, que el techo será más bajo. Por tanto, las posibilidades de sucesivas promociones se reducen y la frecuencia de las mismas se espacian.

Con la longitud expresamos el número de posiciones por las que, en teoría,

ocupa en la empresa. La mayor polivalencia y definición que se hace de su categoría profesional le permitirá acceder a un mayor número de puestos, por lo que la longitud se incrementará. Sin embargo, la dirección que predominará en estos movimientos, tercera dimensión, será la horizontal.

Así, la nueva definición de las categorías profesionales y la nueva organización del trabajo, permitirán un mayor grado de movimientos, básicamente en una misma dirección y, por tanto, con promociones muy espaciadas.

Esta pérdida de posibilidades de ganar estatus en la empresa, que tendría efectos desmotivadores para las personas, podría compensarse con algún otro reconocimiento, por ejemplo, si ello es posible, recompensado económicamente los incrementos de formación que la persona va adquiriendo.

Por último, en relación a los criterios determinantes que han de guiar las decisiones sobre a quienes mover en una empresa, también parece claro que deberían ser la cualificación, en términos de la tan mencionada polivalencia de la persona, así como sus niveles de rendimiento. Pero junto a estos principios clásicos, hoy se añaden, la capacidad de innovación, la de adaptación a situaciones cambiantes, la de aceptar trabajos no muy especificados y la del auto-aprendizaje. En definitiva hoy se exige al empleado que en cierta medida él sea el impulsor de las mejoras y los cambios, y para ello es necesario también una determinada actitud.

REFERENCIAS Y BIBLIOGRAFÍA BÁSICA

- ALCAIDE CASTRO, M. (1982). *Las nuevas formas de organización del trabajo: un análisis sobre su viabilidad*. Ed. Akal.
- BASS, B.M. (1994). Continuity and change in the evolution of work and human resource management. *Human Resource Management*. Vol. 33, Nº 1. Spring, págs. 3-31.
- CAPPELLI, P. (1993). Are skill requirements rising? Evidence from reproduction and clerical jobs. *Industrial and Labor Relations Review*. Vol. 46, Nº 3. April. págs. 515-530.
- CARAZO, J.A. (1994). Tenemos que cambiar el modelo industrial. *Capital Humano*, Nº 67. Mayo.
- CARRILLO, V. (1994). Adaptación de la producción flexible y cualificación en el sector automotriz. *Sociología del Trabajo*. Nº 21, págs. 101-128.
- Cuomo Commission on Trade and Competitiveness (1988). *The Cuomo Commission Report*. New York: Simon & Schuster.
- DERTOUZOS, M.; LESTER, R. and SOLOW, R. (1989). *Made in America*. Cambridge: M.I.T.
- EIJNATTEN, F.M. van (1993). *The Paradigm that changed the work place*. Arbetslivscentrum. The Swedish Center for Working Life. Stockholm.
- EIJNATTEN, F.M. van (1991). From autonomous work groups to democratic dialogue and integral organizational renewal: 40 years of

Publicación conjunta de Eindhoven University of Technology & Maastricht Economic Research Institute on Innovation and Technology (MERIT. University of Limburg). June.

– EIJNATTEN, F.M. van (1990). Classical socio-technical systems design: the socio-technical design paradigm of organizations. *Publicación conjunta de Eindhoven University of Technology & Maastricht Economic Research Institute on Innovation and Technology* (MERIT. University of Limburg). March.

– FERRIS, G., FRINK, D. y GALANG, C. (1993). Diversity in the workplace: the human resource management challenges. *Human Resource Planning*. Vol. 16, Nº 1, págs. 41-51.

– HACKMAN, J.R. y OLDFHAM, G.R. (1980). *Work Redesign*. Addison-Wesley.

– KEITH DENTON, D. (194). The power of flexibility. *Business Horizons*. July-August. págs. 43-50.

– OSTERMAN, P. (1994). How common is workplace transformation and who adopts it? *Industrial and Labor Relations Review*. Vol. 47, Nº 2. January, págs. 173-188.

– PIGANIOL, C. (1988). Organisation et conditions de travail dans nouvel environnement technologique. En Weiss, D. *La fonction ressources humaines*. Les Editions D'Organisation, págs. 513-597.

– SHOSTAK, A. (1993). The nature of work in the twenty-first century: certain uncertainties. *Business Horizons*. November-December, págs. 30-34.

– SITTER, U. de and Hertog, F. den (1990). Simple organizations, complex jobs: The Dutch Sociotechnical Approach. *Paper presented at the annual conference of the American Academy of Management*. 12-15 August. San Francisco. Maastricht Economic Research Institute on Innovation and Technology (MERIT. University of Limburg).

EL TRABAJO DE ALTA DIRECCIÓN: EVOLUCIÓN HISTÓRICA Y FUENTES DE REGULACIÓN *

Por CAROLINA MARTÍNEZ MORENO**

SUMARIO: I. Introducción.–II. La tradicional exclusión del personal de alta dirección del ámbito del Derecho del Trabajo.–III. El personal de alta dirección en la LCT de 1931 y normas complementarias.–IV. Los criterios de delimitación del personal de alta dirección en la LCT de 1944 y normas sectoriales.–V. Los primeros pasos en la «laboralización» de los altos directivos: de las normas de Seguridad Social a la Ley de Relaciones Laborales.–VI. La relación de trabajo especial de alta dirección y su regulación reglamentaria.–VII. Fuentes de regulación de la relación de trabajo de alta dirección: autonomía de la voluntad y normas de derecho necesario.–VIII. Otro problema relativo a las fuentes de regulación de la relación especial: la supletoriedad de normas.–IX. Personal de alta dirección y cargos de confianza en la normativa sectorial: directores de periódico y capitanes de buque.

I. INTRODUCCIÓN

Como es sabido, el personal de alta dirección ha sido objeto de inclusión en el ámbito del Derecho del Trabajo recientemente. Sin embargo, resulta sin duda provechoso examinar las líneas maestras del tratamiento normativo que este ordenamiento ha otorgado a lo largo de su historia a la prestación de servicios de este concreto grupo de profesionales.

* El presente trabajo constituye el primer capítulo de la memoria de Tesis Doctoral que bajo el título de «La relación de trabajo especial de alta dirección» fue defendida en la Universidad de Oviedo en junio de 1993, por tanto, en un momento anterior a la reforma operada, sobre todo, a lo largo del año 1994 y también a la promulgación del RD Leg. 1/1995, de 24 de marzo, por el que se aprueba el Texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores y del RD Leg. 2/1995, de 7 de abril, por el que se aprueba el Texto refundido de la Ley de Procedimiento Laboral, si bien para su publicación se ha procedido a la imprescindible actualización de las referencias normativas.

** Profesora de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social (Universidad de Oviedo).