

## CAMBIOS EN LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO, FORMACIÓN, CUALIFICACIÓN Y COMPETENCIAS.

.Ponencia presentada en los Cursos de Verano de la Universidad Complutense de Madrid. El Escorial y organizado por la Fundación Tripartita, 26-27 Julio 2004.

Antonio Martín Artilles.

Departamento de Sociología, Universidad Autónoma Barcelona.<sup>1</sup>

### Resumen.

En este artículo se explora el proceso de innovación y modernización de las empresas y su influencia en la demanda de formación y recualificación profesional. Las ideas centrales que se sostienen en son tres: 1) El proceso de innovación y modernización tiende a polarizarse entre empresa post-tayloristas y empresas tradicionales. 2) La política de formación también se polariza: se tiende a recualificar aquellas personas ya cualificadas, como son los técnicos profesionales, mandos intermedios y directivos. Por eso, la formación es fuente de insatisfacción entre los trabajadores y es peor valorada que otras variables, como pueden ser el salario y la jornada de trabajo. 3) La retórica de las competencias como exigencias individuales de los puestos de trabajo tiende a olvidar el papel de la negociación colectiva en la construcción del consenso para el cambio tecnológico y organizativo. En este artículo se llama la atención sobre la necesidad de considerar la participación de los representantes de los trabajadores, y particularmente de los sindicatos, en el proceso de modernización.

### Palabras claves.

Innovación tecnológica. Nuevas formas de organización del trabajo. Categorías profesionales. Formación. Cualificación. Competencias. Individualización relaciones laborales. Negociación colectiva.

### Sumario.

0.Introducción. 1 Innovación y modernización. 2 Polarización en el proceso de modernización. Polarización en la política de formación. 4.La retórica de las competencias y la negociación colectiva. 5.Conclusiones.

## 0. Introducción.

El objetivo de mi intervención es *explorar la relación entre los cambios en la organización del trabajo, la formación, las cualificaciones y las competencias laborales*, así como ofrecer un breve estado de la cuestión sobre el tema. Como señala Castillo y otros (1999:4),<sup>2</sup> la *“cualificación y la formación, solo puede entenderse dentro de, y como resultado de, una determinada división del trabajo.”* La titulación académica no se traduce necesariamente en cualificación real efectiva. Ésta depende del contenido del trabajo puesto de trabajo, del uso de los conocimientos que dispone el trabajador, de la disposición de las máquinas, de los sistemas de control y de la autonomía de los puestos de trabajo. Todas estas variables inciden en la construcción de la cualificación y en las necesidades de formación (Lope, 1996).

---

<sup>1</sup> Profesor titular Sociología del Trabajo, UAB. E.m. [antonio.martin@uab.es](mailto:antonio.martin@uab.es) . Ponencia presentada en los Cursos de Verano de la Universidad Complutense de Madrid. El Escorial y organizado por la Fundación Tripartita, 26-27 Julio 2004.

<sup>2</sup> Estudio encargado por la UGT, y en el marco de la Forcem, para realizar una guía de evaluación de la formación en las empresas. Véase Castillo, J.J. y otros (1999): División del trabajo, cualificación, competencias: una guía para el análisis de las necesidades de formación por los trabajadores. Documento número 5. Seminario Charles Babage.

Precisamente un estudio encargado por la Forcem, para evaluar el desarrollo de la formación continua en las empresas, ha subrayado la importancia que tiene la confluencia entre la innovación tecnológica y las nuevas formas de organización del trabajo sobre la demanda de formación y mejora de las cualificaciones profesionales (véase Parellada, M; Sáez, F.; Sanromà, E; Torres, 1999). No obstante, cabe matizar que la demanda de nuevas competencias no está sólo asociada a los cambios en la organización del trabajo, sino también a los cambios en la estructura del empleo y a la extensión del sector terciario. En breves palabras, la idea general que preside el discurso de las competencias es que el trabajo tiende a estar menos prescrito, su eficacia y calidad dependen ahora del ejercicio de la autonomía en los puestos de trabajo. El saber estar, la capacidad de decisión, autoorganización y responsabilidad (Germe, 2001).

En estas páginas exploraré cuatro puntos.

En el primero de ellos, me dedicaré a examinar el grado de innovación y modernización de las empresas, cuyo principal rasgo es la automatización de procesos y, en menor medida, la introducción de nuevas formas de organización del trabajo. El esfuerzo modernizador en el caso español es todavía muy modesto y limitado a un grupo de empresas dinámicas en determinados sectores. Con todo, es cierto que se han producido avances en cuatro dimensiones, como son: 1) la organización del trabajo en grupos, 2) la autonomía de los puestos de trabajo, 3) la reducción de niveles jerárquicos y 4) en la integración de tareas. La modernización en estas cuatro dimensiones está ligada a la demanda de nuevos requerimientos de formación y cualificación. Otra dimensión de los cambios en la organización es la descentralización y subcontratación, que por lo general no requiere de nuevas exigencias de cualificación, sino que al contrario, puede estar asociada a la descualificación y precarización del empleo.

En el segundo punto exploraré la idea de la polarización en las estrategias competitivas de las empresas. En este epígrafe trato de sostener la idea de que se tiende a configurar dos grandes grupos de empresas: 1) Por un lado, aquellas empresas que compiten a través de una "vía activa", lo que comporta modernización, innovación tecnológica y organizativa, desarrollo de la formación continua y una alta proporción de personal cualificado en función de la plantilla total. 2) Y, por otro lado, aquellas empresas que podríamos clasificar como tradicionales, que tienden a competir por la vía pasiva, sobre la base de la reducción de costes y de la flexibilización del tiempo de trabajo. Estas empresas se caracterizan por una cultura acomodaticia y son

temerosas de los riesgos que comportan la innovación, aunque también es cierto que tropiezan con bastantes obstáculos y resistencias al cambio.

En el tercer punto exploraré la idea de la polarización de la política formativa en las empresas y por consiguiente de las cualificaciones. Este argumento tiene hoy bastantes evidencias empíricas, demostradas en diferentes estudios, que ponen de relieve que los trabajadores beneficiarios del proceso de recualificación profesional son aquellos que ya están previamente cualificados. O sea, quienes tienen una formación inicial media y alta, como son los titulados en formación profesional, los técnicos y quienes tienen estudios medios y estudios superiores; son precisamente estos trabajadores quienes tienen categorías medias y altas en la empresa. En este sentido, la política empresarial de formación es selectiva y segregadora. Por el contrario, quienes apenas reciben formación, son aquellas personas que tienen bajos estudios y no están cualificados. Entre este último grupo se incluye las mujeres con niveles de estudios bajos.

Y, finalmente, en cuarto lugar, exploraré el debate entre los conceptos de competencias y cualificaciones profesionales, así como el papel que tiene la negociación colectiva para coadyuvar en el proceso de modernización, formación y construcción del consenso sobre el orden interno en la empresa. A título ilustrativo me referiré allí al Convenio de Seat y a su acuerdo sobre el trabajo en grupos.

## **1. Innovación y modernización de las empresas.**

Actualmente la modernización de las empresas parece ser un tema importante cara a la competitividad de la economía española. Algunos estudios recientes nos permiten observar una tendencia hacia la modernización de las empresas españolas, aunque ésta es todavía limitada, como pone de relieve el Círculo de Empresarios (1988 y 1995) en dos encuestas realizadas a las trescientas empresas más importantes del país. Entre las conclusiones de ambos estudios se subraya que la modernización consiste fundamentalmente en una mayor automatización de procesos con el objetivo de ahorrar costes laborales. Siete de cada diez empresas optan por esta vía. Dentro del subgrupo que dicho estudio considera como empresas muy innovadoras, la proporción sube a nueve de cada diez empresas. La siguiente modernización consiste en la introducción de nuevas formas de organización del trabajo, que se presenta en una proporción de siete sobre cada diez empresas. A continuación le sigue la modernización mediante la

innovación en productos y servicios, lo que representa una proporción de seis sobre cada diez empresas. Con todo, el hecho fundamental es que todavía el cambio tecnológico y organizativo es insuficiente (Círculo Economía, 1995:37-38).<sup>3</sup>

Otros dos estudios más recientes nos pueden servir de referencia comparativa para observar la evolución de la innovación. En ambos se llega a conclusiones parecidas y críticas sobre el lento proceso de modernización de las empresas españolas. El primero de estos estudios, publicado por la Fundación Cotec (2003) y basado en los datos del Instituto Nacional de Estadística (INE, 2002)<sup>4</sup> (Encuesta de Innovación Tecnológica, coordinada por Eurostat) utiliza un concepto amplio de innovación.<sup>5</sup> En el trayecto que va desde el año 1994 hasta el 2000 podemos observar como se ha venido haciendo un creciente esfuerzo en materia de innovación en la industria. En este sentido, el porcentaje de empresas innovadoras ha ascendido desde el 10,7% en 1994 hasta el 34,7% en el año 2000. La fase expansiva y sostenida del ciclo económico en el mencionado periodo ha sido fundamental para animar este proceso de innovación. La mayoría de los recursos han estado destinados a la innovación en proceso (42%), fundamentalmente a la automatización de los mismos. La segunda innovación en importancia es en producto (39%) y la tercera es la de ambos, en producto y proceso (19%). El tamaño de las empresas influye de manera notable sobre la capacidad innovadora de las empresas. Las Pymes no innovan tanto como las grandes empresas. Asimismo, el tamaño de las empresas es determinante sobre su capacidad de realizar gastos en I+D.<sup>6</sup>

Tabla 1. La innovación en las empresas industriales, 1994-2000

	1994	1996	1998	2000
Número empresas innovadoras	17.483	16.835	16.010	15.917
Porcentaje de empresas innovadoras	10,7%	9,6%	10,4%	34,7%

<sup>3</sup> Según la encuesta del Círculo de Empresarios, realizada en 1994 y publicada en 1995, el esfuerzo innovador de las grandes empresas españolas representa un coste total equivalente al 5,1% de las ventas anuales. El coste de inversión equivale al 3,5% de las ventas. Por otra parte, el gasto corriente en investigación representa el 0,72% de las ventas (Círculo de Economía, 1995:23). Otra información relevante sobre este punto es la que nos proporciona el Ine (2002): el gasto en I+D de las empresas españolas ha crecido desde el 18% del gasto nacional total en I+D hasta el 25,8% del mismo en el año 2001.

<sup>4</sup> La encuesta se realiza cada dos años.

<sup>5</sup> El concepto de empresa innovadora se aplica si realiza actividades tales como I+D, diseño, equipo e ingeniería industrial, lanzamiento de fabricación, comercialización de nuevos productos y adquisición de tecnologías materiales e inmateriales (patentes, licencias, etc). El criterio es por tanto construido sobre la comercialización de la innovación, la innovación de proceso y de producto.

<sup>6</sup> Según la Encuesta del Ine (2002), las empresas innovadoras en el año 2000, fueron como sigue: Empresas comprendidas entre 10 y 49 trabajadores, 17,8% sobre el total de empresas innovadoras. Entre 50 y 99 empleados representaba el 27,8%; entre 100 y 249 empleados representaba el 29,8%, entre 250 y más el 46,2%.

Número de empresas que realizan I+D	4.360	5.531	4.701	6.452
-------------------------------------	-------	-------	-------	-------

Fuente: Encuesta sobre innovación tecnológica en las empresas, 1994, 1996, 1998 y 2000. INE. Citado en Cotec (2003).

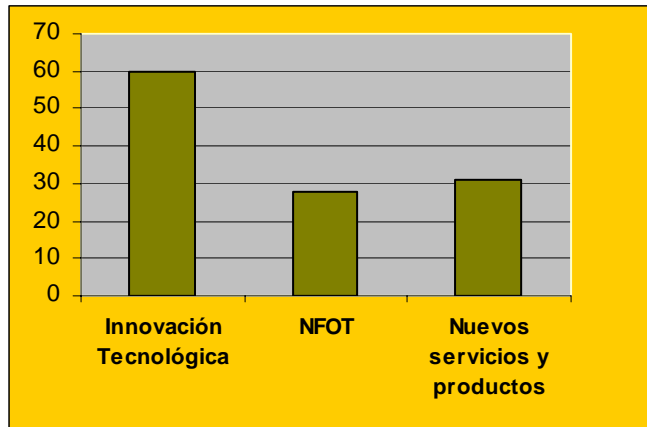
El segundo estudio que podemos referenciar aquí es una encuesta realizada por el Centro de Estudios sobre la Vida Cotidiana (Quit) y el trabajo de la Universidad Autónoma de Barcelona, (por encargo de CCOO de Cataluña) nos permite ilustrar tres cuestiones (véase Alós; Martí; Jódar; Ortiz y Martín Artilles, 2004a).

- En primer lugar, la modernización es fundamentalmente de carácter tecnológico, dirigida hacia la automatización de procesos<sup>7</sup> y reducción de costes laborales. La automatización genera un aumento del empleo indirecto (controladores, supervisores y mantenimiento) y una disminución del empleo directo. Asimismo, la automatización genera simultáneamente cualificación como descualificación. Por un lado, cualificación para el grupo restringido que realiza tareas indirectas (controladores y conductores de sistemas técnicos y equipos de mantenimiento). Y, por otro lado, descualificación para aquellas trabajadores que realizan tareas directas, pero que ahora se ven abocados a realizar simples tareas de asistencias a las máquinas o sistemas técnicos.
- En segundo lugar, le sigue la innovación en el servicio o en el producto. Estas dos innovaciones referidas atrás no significan necesariamente cambios en la organización del trabajo, aunque sí pueden implicar nueva demanda de cualificaciones y competencias profesionales, y por tanto demanda de formación.
- Y, en tercer lugar, la introducción de nuevas formas de organización del trabajo se presenta a mayor distancia y en menor medida, como puede apreciarse en el gráfico 1.

---

<sup>7</sup> La idea de que el rasgo fundamental de la innovación es la automatización de procesos encaja también con los datos de la formación demandada a la Forcem (2001:73), la amplia mayoría de los cursos son de informática e inglés (17,2% y 5,5% de las acciones formativas respectivamente). Esta demanda de las empresas es una respuesta de las empresas a la evolución que se está produciendo en los entornos productivos como consecuencia del desarrollo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC).

Gráfico 1. Innovación tecnológica en los últimos tres años.



Fuente: Elaboración propia a partir datos Alos y otros (2004<sup>o</sup>).

O sea, en estos estudios se concluye, que no existe todavía una cultura empresarial sensible a la innovación, al cambio tecnológico y a la asunción de riesgos. En este sentido el discurso de la innovación va por un lado y la *"tozuda realidad de los hechos"* va por otra (cita explícita del Circulo de Economía; 1995:43-44). La cultura empresarial es conservadora, un objetivo común a muchas empresas es mantener la cuota de mercado y reducir los costes laborales. Sin embargo, en la cultura empresarial no figura entre sus prioridades la innovación, ni la adopción de nuevas técnicas de producción, ni la entrada en nuevos mercados. La actitud predominante es una mayor valoración de la seguridad / uniformidad frente a la opción responsabilidad / riesgo.

Por consiguiente, podemos colegir que hay resistencias al cambio ante el temor a asumir riesgos y las propias dificultades para controlar el proceso innovador, al mismo tiempo que podemos intuir que también faltan personas capacitadas. Frente a las resistencias al cambio se suele convenir que la formación y la educación pueden tener un papel crucial para estimar la innovación, así como romper el aislamiento entre ciencia y tecnología, mejorar la investigación y su aplicación, así como mejorar el papel de la formación continua.

Las necesidades de reciclaje debido al cambio técnico y organizativo afectan alrededor del 27% de los trabajadores de empresas con más de 10 empleados y la formación vinculada a las exigencias de adaptación de los trabajadores a nuevos sistemas productivos afecta en torno al 10% de los trabajadores, según la Encuesta de Formación Profesional Continua, realizada por el Ministerio de Trabajo y comentada en la memoria balance de la Forcem (1999:22-25). Por

tanto, en estas páginas me estoy refiriendo específicamente a la formación ligada a los cambios organizativos y tecnológicos, así como a las exigencias de adaptación, lo que en conjunto afecta a más unas dos quintas partes de los trabajadores.

### **1.1. Cambios en la organización del trabajo.**

Las formas de organización del trabajo post-tayloristas parecen adquirir mayor importancia en los últimos años, lo que se manifiesta en la expansión de determinadas dimensiones en las nuevas formas de organización del trabajo. Los estudios sobre los cambios en la organización del trabajo se definen suelen la base de cinco dimensiones, como son las prácticas de trabajo en grupos; la autonomía de los puestos de trabajo; la reducción de niveles jerárquicos; la integración de tareas y la subcontratación y descentralización de actividades.

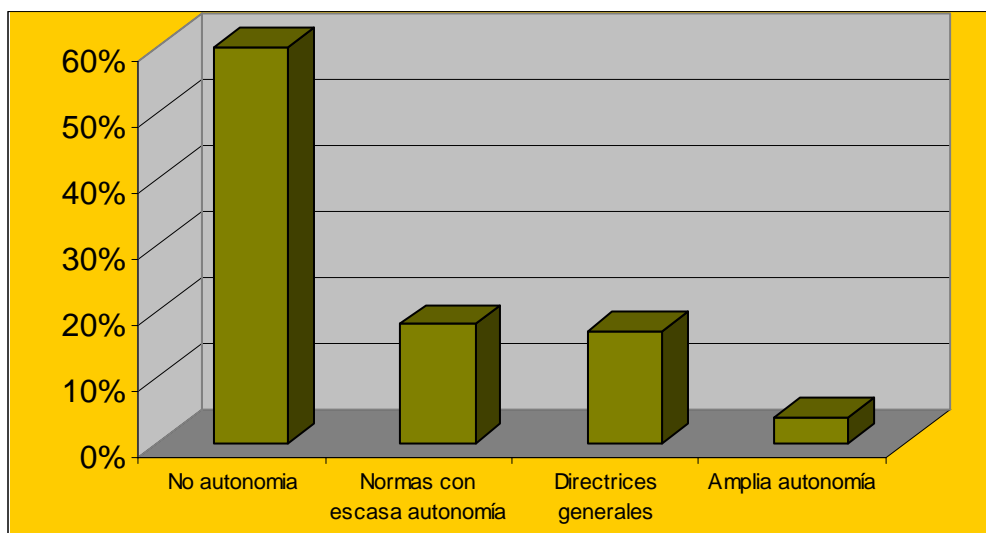
**a) Grupos de trabajo.** Estas prácticas se extienden en las grandes empresas y en las multinacionales. Los indicadores sobre el grado de extensión del trabajo en grupo nos muestran datos un tanto exagerados. En una investigación sobre la participación de los empleados en los cambios de la organización, conocido como encuesta europea EPOC, se pone de relieve que alrededor del 68% de las empresas han puesto en marcha grupos semi-autónomos de trabajo como piedra angular para ganar flexibilidad en el proceso productivo. En otro estudio realizado en los países nórdicos (Brödner, Latniak 2002:12-15), se pone de manifiesto que la extensión de los grupos es bastante superior a la media, representando Suecia el 91%; Dinamarca 75 %; Finlandia un 74% y Noruega el 69%. De hecho, también en la mencionada investigación citada atrás (Alós y otros, 2004), se indica que el 42% de los trabajadores participan en grupo. Asimismo, la Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, nos indica que el 61% de los asalariados trabajan en grupo (MTAS, 2003). Estas elevadas cifras sobre la extensión de los grupos de trabajo, nos sugiere que estamos también ante un discurso retórico de la gestión de recursos humanos, que se reproduce en las encuestas, pero que en realidad se refiere a prácticas y realidades muy distintas entre sí.

Con todo, el trabajo en grupo está asociado a la demanda de determinados contenidos en formación, como es la dinámica de grupo, capacidad de liderazgo, resolución de problemas y habilidades de cooperación.

**b. Autonomía en los puestos de trabajo.** La autonomía en los puestos de trabajo es otro indicador de las nuevas formas de organización del trabajo post-tayloristas. En la encuesta realizada por el MTAS (2003) se exploran algunas preguntas realizadas a los trabajadores sobre el grado de autonomía en su puesto de trabajo. Por ejemplo, la posibilidad de modificar el orden de las tareas a realizar la tienen alrededor del 23% de los mismos, incluso la posibilidad de modificar el método de trabajo la tiene un 24% de los trabajadores. Sin embargo, estos indicadores nos parecen insuficientes para explorar realmente el grado de autonomía de los puestos de trabajo.

Una información más realista, quizás, nos la ofrece el mencionado estudio realizado por Alós y otros (2004) que pone de relieve el escaso grado de extensión en la autonomía de los puestos de trabajo. La primera impresión que nos proporciona estos datos es que la autonomía de los puestos de trabajo es limitada, en todo caso hay una cierta autonomía dentro de los márgenes que se establecen sobre la base de directivas de trabajo generales. El hecho sustantivo es que la mayoría de los puestos de trabajo están prescritos y normados de acuerdo a pautas tayloristas del trabajo, véase gráfico 2.

Gráfico 2. Autonomía puestos de trabajo.



Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos Alós y otros (2004<sup>a</sup>)

La autonomía en los puestos de trabajo es desigual en función de las categorías profesionales.



- Los mandos intermedios, técnicos y profesionales disponen de mayor autonomía en el puesto de trabajo, lo que muchas veces se corresponde con personas que tienen estudios superiores.
- Por el contrario, no tienen autonomía en los puestos de trabajo aquellos trabajadores no cualificados, lo que también se corresponde con personas que sólo tienen estudios primarios, tienen escasa antigüedad en la empresa y son menores de 24 años o bien son mayores de 54 años y trabajan preferentemente en la industria.

En breves palabras, en el escaso grado de autonomía de los puestos de trabajo encontramos un indicador de la persistencia de la organización del trabajo pautada, normada y prescrita del taylorismo; también encontramos un reflejo de la desigualdad de oportunidades, lo que está relacionado con el nivel de estudios, edad y tipo de contrato. En los escasos puestos de trabajo donde hay autonomía en el desarrollo de las tareas, la demanda de formación consiste en el aprendizaje de métodos para la resolución de problemas, desarrollo de la capacidad auto-organizativa y aprendizaje de destrezas diversas relacionadas con el contenido del trabajo, según pone de relieve otro estudio cualitativo del Quit (1997).

**c) Reducción de niveles jerárquicos.** La reducción de niveles jerárquicos, también es una práctica organizativa que se ha extendido en las grandes empresas (Brödner; Latniak, 2000), pero apenas se ha practicado en las pequeñas empresas. La reducción de niveles jerárquicos está relacionada con la informatización de los controles del proceso productivo, así como con la automatización de tareas. Dicha reducción de niveles jerárquicos comporta nuevas exigencias de formación de diversa índole, tales como capacidad para tomar decisiones, conocimientos informáticos, aprendizaje de códigos ligados a las máquinas, etc.

**e) Integración de tareas.** En las grandes empresas, se ha venido integrando tareas como parte de un proceso enriquecimiento del trabajo y de recualificación profesional. No disponemos de un indicador que nos permita estimar su grado de aplicación en las empresas, pero en todo caso es una práctica que se da en las grandes empresas modernas y menos en las pymes.

Las necesidades de aprendizaje se cubren desde los propios puestos de trabajo y se trata más bien de reciclaje "in situ" que de formación propiamente dicha. En otras palabras, la

integración de tareas hace más variado el contenido del trabajo, menos monótono y repetitivo, pero puede ser compatible con una renovación de la organización taylorista.

**f) Descentralización y subcontratación.** La descentralización y subcontratación de la producción y los servicios han sido otras de las características de la reorganización del trabajo en las empresas españolas. La descentralización y subcontratación de las tareas más intensivas en fuerza de trabajo constituye una de las vías pasiva de la competitividad española, una forma de reducción de costes laborales, al tiempo que propicia una precarización en las condiciones del empleo.

A modo de estimación, en torno al 55% de los centros de trabajo en Cataluña parecen que han recurrido a la subcontratación en los últimos años, según pone de relieve un estudio sobre los centros de trabajo realizado por el Quit (Alos y otros, 2004b). La descentralización y subcontratación comportan una fragmentación del trabajo que afecta a todos los trabajadores y no sólo a categorías específicas. Por lo general dicha fragmentación favorece la descualificación, separa las actividades intelectuales y manuales. Las tareas de planificación, diseño y preparación quedan en la "empresa cabeza", que controla el proceso productivo, y las tareas intensivas en trabajo pasan a las "empresas manos", que realizan el trabajo más descualificado (Castillo, J.J. y otros, 1999:43).

## **2. Polarización en el proceso de modernización de las empresas.**

A tenor de los datos disponibles podemos colegir que la modernización en materia tecnológica y de organización se viene polarizando, lo que concuerda también con estudios referidos a otros países europeos, como es el caso de Alemania, según nos informa Bosch (2004:200). Incluso podría sorprender que el taylorismo, lejos de desaparecer, está aumentando el número de empresas que aplican esta forma de organización del trabajo. Probablemente la automatización de procesos coadyuve a la reintroducción del taylorismo.<sup>8</sup>

La idea de polarización también nos la sugiere la investigación de Martín Parellada y otros (1999), quienes a través de una técnica de análisis estadístico multivariante (análisis de

---

<sup>8</sup> Incluso puede darse la paradoja de que las empresas del sector de las tecnologías de la información y la comunicación (Tic), se aplique una misma tecnología con dos formas de organización del trabajo diferentes, una de carácter taylorista y otra post-taylorista, como demuestra Angel Belzunegui (2002) en el sector de las tecnologías de la información.

cluster) y a partir de los propios datos suministrados por la Forcem distingue cuatro agrupaciones en las empresas.

La polarización se puede explicar en los siguientes términos.

1. Por un lado, parece estar aumentando las formas de trabajo post-tayloristas, que tratan de competir por la *"vía activa"* y que concede amplia autonomía a los puestos de trabajo (como veremos en el caso de Seat, más adelante y a título de ejemplo). Aquí se ubican las empresas que el equipo de Martín Parellada denomina *"empresas dinámicas"*. Son las empresas que plantean estrategias de futuro y constituyen un referente para otras empresas. Estas empresas disponen de departamento de formación, cuentan con mayor proporción de universitarios entre sus filas y el porcentaje de empleados que participan en los cursos de formación es alto y realizan frecuentes cursos de formación. Estas observaciones también concuerdan con otro estudio, como es el del Quit (1997:243). En éste se afirma que las empresas en expansión y particularmente las multinacionales y grandes empresas son las que demandan mayor formación ligada al cambio tecnológico y organizativo, o bien la introducción de nuevos productos, como es, entre otros el caso del sector bancario. Un factor estimulador de la formación es la diversificación de la producción (casos del sector del automóvil, químicas e industria agroalimentaria), así como la mejora de la calidad para ganar capacidad competitiva. Esta idea también se confirma en la Encuesta de Formación Profesional Continua publicada por la Forcem (1999).<sup>9</sup> En este primer bloque se encuentra posiblemente las empresas de informática, investigación y desarrollo y de intermediación financiera. En estos sectores, más del 77% de las empresas realizan cursos de formación. Además habría que incluir las empresas de sectores tecnológicos avanzados (Forcem, 1999:23).<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> Las empresas más grandes realizan formación en mayor proporción que las pequeñas. El 95% de las empresas de más de 1000 trabajadores realizan cursos de formación. A continuación le sigue el 83% de las empresas comprendidas entre 500 y 999. Después el 76 de las empresas comprendidas entre 250 y 499 trabajadores. O sea, a mayor tamaño más formación (Forcem, 1999:23). La memoria de la Forcem (2001:80), vuelve a confirmar esta idea y concluye que a lo largo de los cuatro años de vigencia del II Acuerdo Nacional de Formación Continua se ha avanzado en la participación de las pymes. Pero en términos relativos sigue mostrando mayor dinamismo participativo las grandes empresas, comprendidas entre 1.000 y 4.999 empleados, cuya tasa de participación fue del 75,% y a continuación, las de más de 4.000 empleados, con el 63%. Las pequeñas empresas de menos de 50 empleados participaron en tan sólo un 27%.

<sup>10</sup> Asimismo, el análisis de los datos registrados de la Forcem, ponen de relieve que los sectores donde la plantilla tiene una formación más alta, superior a la media, son los que tienden a realizar más formación, como es el caso de la intermediación financiera, energía eléctrica, transporte y comunicaciones y

Asimismo, en este grupo de empresas competitivas por la *"vía activa"*, tenemos el grupo de *"Pymes modernizadas"*, cuyos principales rasgos son: tener una plantilla de empleados con una alta proporción de universitarios, participar en cursos de formación agrupados y con buenos resultados de los programas formativos. Se tratan de empresas de servicios empresariales, sanidad, servicios sociales y servicios financieros. En resumen, en este primer bloque la mejora de la competitividad es negociada con los representantes de los trabajadores como una condición ex-ante (Sisson; Martín Artilles, 2000).

2. Y, por otro lado, podemos agrupar a las empresas que compiten preferentemente por la *"vía pasiva"*, que mantienen las formas de organización de trabajo tradicional, con escaso margen para la autonomía de los puestos de trabajo. Posiblemente son estas empresas las que compiten especialmente a través de la automatización de procesos, la reducción de costes y a través de la subcontratación e incluso a través de la flexibilización del tiempo de trabajo (Círculo de Empresarios, 1995). En el estudio de Martí Parellada estas empresas son denominadas como las de *"grupos tradicionales"*. Se diferencia de las otras empresas en la organización del trabajo, en el hecho de tener una menor proporción de empleados con estudios superiores, aunque realizan cursos de formación, incluso pueden tener departamento de formación en la propia empresa, pero las horas de formación que se dedica al conjunto de la plantilla es baja.

En el estudio del Quit (1997) se caracterizan a estas empresas por hallarse en fase de estancamiento, recesión, reestructuración y con pérdida de cuota de participación en los mercados. Dichas empresas son menos proclives a ofrecer formación a sus empleados de forma generalizada, en todo caso la formación es ofrecida de forma selectiva al personal ya cualificado. Estas empresas suelen adoptar estrategias de reducción de costes, de flexibilización del tiempo de trabajo, reducción de plantilla, bajas incentivadas y no-renovación de los contratos. Posiblemente en este segundo grupo se encuentren empresas de sectores tales como hostelería, madera, corcho y muebles, construcción, textil, confección, cuero y calzado. En estos sectores menos del 15% de las empresas realizan cursos de formación (véase Forcem, 1999:23).

Finalmente, también en el grupo de empresas que compiten por la *"vía pasiva"* tendríamos a las *"Pymes poco agresivas"*. Estas empresas se caracterizan por no estar

---

educación. Mientras que permanecen claramente por debajo de la media agricultura, pesca, industrias extractivas, manufacturas, construcción, hostelería y servicios (Forcem, 1999:96).

vinculadas a un grupo empresarial, el peso del personal técnico, profesional y con estudios superiores es muy reducido, su personal directivo y los empleados participan menos intensamente en los cursos de formación, no hay o no se detectan necesidades acuciantes de formación y el grado de utilización de los programas públicos de formación es reducido (Torres, 2003).

## 2. 1. Obstáculos en la difusión de las nuevas formas de organización del trabajo.

La difusión de las NFOT ha tropezado con obstáculos tales como: la incertidumbre económica, la incertidumbre en la relación coste/ beneficios, la falta de apoyos institucionales, la abundancia de pequeñas empresas, la opción por estrategias intensivas en trabajo y bajos costes laborales, la falta de preparación y formación del empresariado (Commission Européenne, 2002:2). Además de la cultura empresarial acomodaticia expuesta por el Círculo de Empresarios (1986, 1995).

La Encuesta del INE (2002), también analiza los principales obstáculos para la innovación que han sido fundamentalmente, tanto para las PYMES<sup>11</sup> como para las grandes, los costes de la innovación demasiado elevados; los riesgos económicos excesivos; la falta de fuentes apropiadas de financiación; la falta de personal cualificado; la falta de sensibilidad de los clientes a nuevos productos, bienes y servicios; la insuficiente flexibilidad de normas y reglamentos; la falta de información tecnológica y de información sobre los mercados.

La tendencia marcada por la innovación sobre la base de la automatización de procesos, los obstáculos mencionados y la propia polarización de la innovación, nos lleva a colegir, que la organización taylorista sigue "viva y coleando". La modernización es muchas veces sólo parcial, de modo que nuevas y viejas formas de organización del trabajo coexisten al mismo tiempo, como han puesto de relieve algunos estudios, véase entre otros Martín Artiles (1999) y Alós, y otros (2004b).

Hay que resaltar, por otro lado, que la innovación tiene un importante impacto positivo en determinados temas, tanto para las grandes como para las Pymes, tales como la mejora de la calidad de los bienes de servicio; el aumento de la gama de bienes de servicio; el aumento de la

---

<sup>11</sup> En la encuesta del Ine se considera PYMES a las empresas de menos de 250 trabajadores y grandes a las otras de más de 251 trabajadores.

capacidad de producción; cumplimiento de reglamentos y normas; mejora de la flexibilidad de la producción; aumentos del mercado o de la cuota de mercado; mejora del impacto medioambiental o aspectos de salud y seguridad; reducción de costes laborales por unidad de producto y reducción de material y energía por unidad producida (Ine, 2002).<sup>12</sup>

## **2.1. La reorganización y flexibilización del tiempo de trabajo: la vía pasiva de la competitividad.**

La flexibilización del tiempo de trabajo ha sido en algún caso una forma de estimular la introducción de nuevas formas de organización del trabajo, como pone de relieve Bosch (2004) o también podemos confrontar más adelante en el caso de Seat. Sin embargo, también puede estar relacionada con la vía pasiva de la competitividad en la medida que la flexibilización del tiempo de trabajo permite ahorrar costes y adoptar actitudes no innovadoras. La reorganización del tiempo de trabajo ha sido una cuestión central desde inicio de la década de los noventa (Seifert, 2003 y 2004 )

En este debate han jugado un papel fundamental los factores estructurales y contingentes en el marco de la integración europea, cuya prioridad ha sido la mejora de la competitividad. La reorganización del tiempo de trabajo se refleja en el interés de las investigaciones en esta temática y en las distintas instituciones implicadas, como es la duración de la jornada; la distribución del tiempo de trabajo; las horas extras; los descansos compensatorios y las vacaciones, entre otras.

El objetivo empresarial en la reorganización del tiempo de trabajo ha sido la búsqueda de nuevas estrategias para hacer frente a los ajustes de la producción, mediante diversos caminos, como pueden ser: a) la adaptación de la capacidad productiva instalada a las variaciones de la demanda; b) la adaptación de la fuerza de trabajo a las variaciones de la misma, tanto previstas como no previstas; c) la reducción de costes laborales mediante la

---

<sup>12</sup> Las fuentes de información que contribuyen a la innovación de las empresas, tanto en grandes empresas como en pymes, son las fuentes propias internas de la empresa, los proveedores de materiales y equipos, otras empresas del mismo grupo, los clientes, las ferias y exposiciones, los competidores y otras empresas del mismo ramo de actividad; la asistencia a congresos, reuniones y seminarios, los organismos públicos de I+D o centros tecnológicos. Universidades y otros institutos de enseñanza superior. Obsérvese la última posición que ocupa las universidades en el estímulo a la innovación tecnológica, lo que constituye un reto a superar.

compensación con descansos y d) evitar la conflictividad laboral que pueden suponer los despidos traumáticos.<sup>13</sup>

### 3. Polarización en la política formativa de las empresas.

El argumento sobre la tendencia hacia la polarización de la política formativa parece tener suficiente base empírica puesta de manifiesto en diferentes estudios, véase entre otros, Sanchis (1991), Lope (1996), Quit (1997 y 2000), Forcem (1999), Parellada y otros (1999).

Con todo también es cierto que se ha venido produciendo un proceso de innovación tecnológica y organizativa de las empresas españolas, los avances respecto a una década atrás hoy dejan notar su influencia en las cualificaciones, aunque la innovación sea todavía insatisfactoria. La innovación tecnológica y las NFOT tienen una importante influencia en los cambios de las cualificaciones. Por tanto, un dato optimista es que desde inicios de los noventa hasta hoy se ha venido registrando un cambio en las cualificaciones acorde con las exigencias de mayor competitividad sobre la base del desarrollo de las cualificaciones.

Según las categorías profesionales parecen haberse producido un aumento de las cualificaciones de los empleados, ubicados en el segmento primario del mercado laboral y se puede observar una tendencia general al aumento de las cualificaciones, lo que concuerda con la tendencia general del mercado laboral. Por ejemplo, las encuestas realizadas por el Quit de la UAB en 1993 (Rebollo, Martín, Miguélez, 1993) y 2004 (Alós y otros, 2004a), nos permite comparar y contrastar los avances registrados entre estas dos fechas. En ambos estudios se pone de manifiesto que aumentan los empleados cualificados y también los técnicos profesionales, así como los mandos intermedios. Es decir, acorde con el discurso de la sociedad del conocimiento parece que los datos ponen de relieve un aumento moderado de las categorías

---

<sup>13</sup> La reorganización del tiempo de trabajo se ha venido constituyendo como una estrategia de ajuste suave de las empresas y alternativa al despido traumático de empleados, por lo que ha sido relativamente mejor aceptada por los sindicatos. Sin embargo, el grado de extensión de los horarios irregulares es todavía difícil de medir por cuanto disponemos de informaciones contradictorias, como son, por un lado las cláusulas de extensión en los convenios, que nos indica el número de trabajadores afectados: son el 46% según los datos ofrecidos por la memoria del CES (2003). Y, por otro lado, los datos procedentes de encuesta, que nos ofrece unas cifras más modestas. Así, según la encuesta de CCOO el 74% de los centros tienen un horario regular. Un 16% de los centros de trabajo tienen un horario irregular no previsible y un 10% tienen un horario irregular no previsible (Alós y otros 2004).

laborales cualificadas. Por consiguiente, estos cambios implican nuevas demandas de formación en dos segmentos del empleo

- a) Personal administrativo, comercial y de servicio en general, cuyos contenidos formativos son básicamente materias relacionadas con la informática y con las cualificaciones o competencias de tipo relacional, de actitud y comportamiento.
- b) Y personal técnico y profesional de nivel intermedio, cuya demanda de formación está relacionada con la composición técnica de los equipos.

Tabla 2. Categorías laborales.

	1999	2003
Poco o nada cualificado	9,9	9,7
Operario cualificado	38,8	40,3
Administrativo, personal comercial o de servicio general.	11,7	21,1
Técnico profesional	10,9	21,1
Jefe o mando intermedio	5,2	7,8
Total	100	100

Fuente (Alós y otros 2004).

Por consiguiente, a tenor de estos indicadores, podemos afirmar que la oferta de formación en las empresas es selectiva y concentrada en determinados segmentos del empleo; cuestión que ya ha sido también observada y descrita en la Encuesta de Formación Profesional Continua (Forcem, 1999).<sup>14</sup> La categoría laboral que más participa en la formación es la de técnicos y profesionales: el 86% de éste colectivo ha participado en algún curso de formación durante los tres últimos años, según se desprende del estudio de Alós y otros (2004).<sup>15</sup> Esta mayor participación en los cursos de formación está asociada con las expectativas de promoción en la empresa. La participación de los trabajadores tradicionales de la industria y los jóvenes oficiales es en una proporción algo menor, el 60% (Alós y otros, 2004<sup>a</sup>). Y en el extremo opuesto, están aquellos quienes reciben menos formación, como son las trabajadoras no cualificadas de los servicios. Dicho de otra manera, la desigualdad de oportunidades en el acceso a la formación no sólo depende de la formación académica inicial, sino también del género.<sup>16</sup>

<sup>14</sup> De hecho, la propia memoria de la Forcem para el periodo 1993-1996, ya daba cuenta de esta polarización

<sup>15</sup> Los datos registrados a través de la formación impartida por la Forcem entre los años 1993 y 1996, también confirma la idea de polarización de la política formativa, técnicos y trabajadores cualificados son los que más participan en los cursos de formación. Por ejemplo, en 1996 el 42 % de los directivos recibió formación. El 43% de los mandos intermedios y el 36% de los técnicos. Y en cambio sólo el 13% de los trabajadores no cualificados han recibido formación (Forcem, 1999:94).

<sup>16</sup> Nótese también que la Encuesta de Formación Profesional Continua, realizada por el Ministerio de Trabajo en 1993, llega también a conclusiones semejantes. La mayoría de los participantes en cursos de formación son varones (78%). Aunque cabe matizar que si tenemos en cuenta la composición de la



### 3.1. Participación desigual en la formación.

A tenor de los estudios disponibles, podemos afirmar que la participación en la formación es desigual en función de las categorías profesionales. La Encuesta de Formación Profesional Continua, ya advertía que en función de las categorías profesionales la formación presentaba diferencias muy sensibles. La tasa relativa de participación para los directivos y técnicos superiores era de un 32% y la de los profesionales y técnicos medios era de una 37%. Con notable diferencia, figuraban más atrás la participación de los empleados de oficinas con el 26%. La participación de los obreros industriales y de la construcción era todavía menor, tan sólo un 15% y la participación de los trabajadores no cualificados era aún más baja (Forcem, 1999:23).

Otros estudio nos permite sostener la misma argumentación de la polarización. Por ejemplo, en una encuesta realizada por el Quit (1997:259-260) a 700 empresas del área metropolitana de Barcelona, se pone de relieve que la formación se dirige de forma distinta a cuatro grupos, según categorías laborales, lo que en cierta forma es parecido al hallazgo de Martí Parellada y otros (1999).

- El primer grupo lo constituye los directivos, técnicos y cuadros de dirección. Estos reciben una formación vinculada con los objetivos y los planes estratégicos de la empresa. Este tipo de formación suele ser breve, de uno o dos días y con stage de convivencia para fortalecer el espíritu de equipo. En algunos casos se observan planes de formación de directivos a largo plazo. El requisito para acceder al empleo es una licenciatura o ingeniería y cada vez se tiende a valorar más la formación complementaria con master.
- Un segundo grupo lo componen aquellos empleados que forman la línea media, como es el caso de los directores de pequeñas oficinas en el sector bancario, los directores de las pequeñas divisiones o centros de producción, ciertos mandos intermedios y contra maestros. El contenido de esta formación es básicamente en temas de dirección, comunicación, dinámica de grupos<sup>17</sup>, liderazgo, control de calidad y otras materias. Esta formación está vinculada a la promoción interna en la empresa.

---

muestra en función de la población activa, la tasa de participación masculina fue del 21% y la de las mujeres fue el 18%. La participación femenina en la formación se registra fundamentalmente en el sector de servicios y la participación de los hombres en las grandes empresas (Forcem, 1999:23).

<sup>17</sup> Las acciones formativas de la Forcem (2001:68) para este grupo se clasifica bajo el epígrafe Habilidades del Mando y Atención al Cliente/Calidad de Servicio, ocupan el cuarto lugar en la distribución del número de acciones formativas. Las principales acciones formativas son las de

- El tercer grupo, es el de técnicos, profesionales y personal con formación profesional (electricistas, electrónicos, mecánicos), a los que Kern y Schumann (1988) designaron como los ganadores del proceso de recualificación. Uno de los subgrupos que más reciben formación lo constituye el personal de mantenimiento, ya que la automatización de procesos suele acarrear necesidades de formación sobre los componentes de las nuevas tecnologías. En el sector financiero, este segmento de empleo recibe una formación más amplia y abstracta, vinculada con los nuevos productos, la atención al cliente y la formación de equipos polivalentes.
- Y, finalmente, el cuarto grupo lo forman aquellos trabajadores que tienen un nivel formativo inicial bajo. Estos reciben fundamentalmente adiestramiento en el puesto de trabajo, en breves periodos o simplemente no reciben formación, sino que aprende haciendo (*learning by doing*), como es el caso de las mujeres no-cualificadas que cita también Alós (2004).

En resumen, la política formativa de las empresas se viene desarrollando de forma polarizada. La formación se dirige fundamentalmente al núcleo de empleo estable, con formación inicial media-alta, cualificado y vinculado a las categorías medias-altas, como son los técnicos profesionales, cuadros y directivos.<sup>18</sup> En este primer polo se encuentra preferentemente las grandes empresas y las multinacionales, es decir, la polarización es también en función del tamaño de la empresa.<sup>19</sup> Por el contrario, en el segundo polo, se encuentran los empleados no cualificados, con nivel de estudios bajos y el colectivo de mujeres no-cualificadas de servicios, quienes apenas reciben adiestramiento en los puestos de trabajo. Con todo, cabe observar que se ha venido realizando en los últimos años una creciente oferta de formación dirigida a los no-

---

Informática de Usuario, posiblemente este demanda esté ligada con la lógica de la automatización; le sigue a continuación las Acciones de Seguridad e Higiene, lo que podría estar relacionado con la presencia de sindicatos o representación de los trabajadores en la empresa. Y en tercer lugar, tenemos las demandas de Inglés.

<sup>18</sup> La memoria de la Forcem (2001:64), pone de relieve, una vez más, que la formación se dirige en mayor medida a quienes tienen títulos de primer ciclo universitario (23,6 en el curso 1999-2000), después a quienes tienen títulos de bachiller (22,9%), le sigue quienes tienen títulos de segundo ciclo universitario 16% y quienes tienen títulos de Formación Profesional Específica de Grado Superior (12,2%). Es más, la tendencia entre el año 1998 y 2000 es hacia el aumento de la participación de los universitarios en la solicitud de Permisos Individuales de Formación en las convocatorias de la Forcem.

<sup>19</sup> No obstante cabe matizar, que en los primeros años de aplicación del Acuerdo Nacional de Formación Continua la participación de las grandes empresas fue más importante, pero lentamente ha aumentado la participación de las PYMES (1999:97). La memoria de actividades de la Forcem (2001:58), pone de relieve una tendencia al aumento de los planes agrupados que cubren a las pymes, cuyo crecimiento ha supuesto pasar del 49,7 de los planes aprobados en 1997 al 56,9% de los mismos en el año 2000.

cualificados. Asimismo, también ha venido aumentando la participación de las mujeres en los cursos de formación.<sup>20</sup>

### 3.2. Participación y consulta a los trabajadores en las decisiones de la empresa y en la formación.

Asimismo, la participación en el ámbito de consulta está relacionada, como era de esperar, con los trabajadores técnicos cualificados. La empresa suele consultar a este colectivo sobre los procedimientos habituales de trabajo, como indicador valga decir que en torno al 88% de los trabajadores señalan esta cuestión. En el extremo opuesto, quienes menos son consultadas son precisamente las trabajadoras no cualificadas de los servicios, sólo un 23% de ellas manifiestan ser consultadas sobre cuestiones relativas al trabajo (Pere Jódar y otros, 2004).

La segregación por género, nivel de formación inicial y cualificación se vuelve a manifestar: las trabajadoras no cualificadas de los servicios son las que más se diferencian de los otros colectivos, porque son las que menos formación recibe, no tienen expectativas de promoción, tienen horarios de trabajo más irregulares y sus condiciones de trabajo son determinadas en mayor proporción por iniciativa unilateral de los empresarios.

Otro indicador de la segregación por género, lo encontramos en la memoria de la Forcem (2001:78). En la misma se puede observar como a medida que aumenta el nivel de la categoría y cualificación profesional disminuye la participación de las mujeres en las acciones formativas. Ello significa también que hay un *"techo de cristal"* en la promoción, como ha demostrado Carrasquer, Pilar y otros (1998) en el caso de la banca española.

Tabla 3. Participación en la formación según género y categorías profesionales.

	Hombres	Mujeres
Trabajadores no cualificados	53,4%	46,6%
Trabajadores Cualificados	56,8%	43,2%
Técnicos	63,5%	36,5%
Mandos intermedios	75,6%	24,4%
Directivos	70,6%	29,4%

<sup>20</sup> Si tomamos como indicador la participación en cursos ofrecidos por la Forcem respecto a los trabajadores activos de la Encuesta Población Activa, tenemos que el porcentaje ha ido creciendo, desde el 5,3% en 1993, al 9,6 en 1994, el 17,6 en 1995 y el 19% en 1996 Forcem (1999:99). En la memoria de la Forcem (2001:65), también se pone de manifiesto un aumento relativo de la participación femenina en la formación, de modo que entre 1998 y 2000 el aumento fue del 28,3%; con todo, la participación sigue siendo baja, tan sólo del 31,6%.

Fuente: Forcem (2001:78).

Con todo, es necesario citar aquí el esfuerzo por mejorar la participación de los colectivos que presentan mayores desigualdades. En la política seguida en los tres Acuerdos Nacionales de Formación Continua se ha dedica un notable esfuerzo a los colectivos prioritarios, como son mujeres, mayores de 45 años y no cualificados.<sup>21</sup>

### 3.3. Grado de satisfacción de los trabajadores respecto a la formación en la empresa.

En el estudio de Jódar y otros (2004) encontramos algunos indicadores sobre la satisfacción de los trabajadores respecto a un conjunto de variables determinadas. Como hallazgo del estudio sorprende la valoración tan baja que tiene la formación en la empresa, incluso por debajo del salario. Ambos aspectos son insatisfactorios para los trabajadores. Y, por el contrario, los trabajadores encuentran mayor satisfacción en otras variables, tales como la relación con los compañeros de trabajo, el trato que recibe de sus superiores, la jornada de trabajo, las condiciones de seguridad en el trabajo e incluso el ritmo de trabajo.

La valoración de la formación es negativa para todas las categorías profesionales, pero especialmente es todavía más negativa para determinados colectivos, como es el de las mujeres de los servicios no cualificadas y con bajo nivel de estudios. En cambio, las categorías de técnicos profesionales realizan una valoración más alta. Pero así y todo, la formación está menos valorada que las otras variables, lo que podría ser un signo de preocupación para los agentes sociales y para indagar sobre las causas que influye en esta visión negativa.

Tabla 4. Satisfacción en el trabajo.

Condiciones de seguridad en el trabajo	54%
Formación y preparación para realizar las tareas	34%
El ritmo con que se realiza el trabajo	49%
El trato que recibe de los superiores	61%
El salario que percibe	36%
La jornada de trabajo	60%
Las relaciones con los compañeros en el trabajo	82%
Las relaciones con la dirección de la empresa	45%

<sup>21</sup> En el Balance del I Acuerdo Nacional de Formación continua, se informa que la participación de mujeres pasó de 394 mil en 1995 a 447 mil en 1996. Los mayores de 45 años han pasado del 204 mil a 222 mil; mientras que los no-cualificados pasaron del 182 a 189 mil en el mismo periodo. En el II Acuerdo (1997-2000), se pasó, en el caso de las mujeres, de 480 mil a 642 mil. Los mayores de 45 años pasaron de 272 mil a 284 y los no cualificados pasaron de 285 mil a 500 mil. Finalmente, en el III Acuerdo Nacional de Formación Continua, los datos del año 2002 pone de relieve un aumento de la participación de las mujeres, que llega a 756 mil, los mayores de 45 años suben hasta 339 mil y los no cualificados aumentan su participación hasta 675 mil (véase <http://www.fundacióntripartita.es>, Indicadores de Actividad de Formación Continua).

Fuente: Jódar, Pere y otros (2004).

Es decir, la valoración en términos de mayor o menor satisfacción depende de la participación en la formación. Pero en conjunto, la percepción subjetiva de los trabajadores respecto a la misma es baja, lo que debería ser un motivo de preocupación también para la Fundación Tripartita.

Otra valoración distinta es la eficacia de la formación desde la perspectiva empresarial. Según la Memoria Balance de la Forcem (1999), la valoración sobre la eficacia de la formación en la empresa es alta en términos de mejora de la competitividad, así como en la implantación de nuevas tecnologías. La formación es valorada de forma más importante en las grandes empresas que realizan planes propios de formación y por tanto ligada con objetivos más concretos mientras que en aquellas empresas que realizan Planes Agrupados la valoración es más baja, ya que la formación debe responder a intereses más diferenciados.

#### 4. La retórica de la gestión por competencias. El papel de la negociación colectiva.

Las nuevas tecnologías exigen competencias<sup>22</sup> basadas en la cooperación, capacidad de iniciativa y dinamismo en los puestos de trabajo, capacidad para trabajar en equipo, formación interactiva entre los propios miembros del grupo, comunicación, conocimientos abstractos para razonar, capacidad para identificar y solucionar los problemas del trabajo, capacidad de tomar decisiones, saber buscar y utilizar la información, predisposición para la formación continua y otras capacidades (véase Rumberger, 1989, citado por Planas, 2000).

Tabla 5. Competencias y nuevas tecnologías.

<ol style="list-style-type: none"><li>1. Iniciativa y dinamismo.</li><li>2. Cooperación.</li><li>3. Trabajo en grupo.</li><li>4. Formación mutua.</li><li>5. Comunicación.</li></ol>
--

<sup>22</sup> El concepto de competencias es polisémico, tiene distintos significados. Brunet y Belzunegui (2003:123) desglosan distintas acepciones del término a partir del Real Decreto 797/1995 del Ministerio de Trabajo sobre certificados de profesionalidad. 1) Competencia como autoridad de la dirección de la empresa sobre determinadas decisiones; 2) Competencia como capacidad de determinadas personas para desempeñar tareas que son evaluadas por la dirección de recursos humanos; 3) Competencia como competición entre determinados departamentos que expresan rivalidad. 4) Competencia como cualificación para clasificar las cualidades que se atribuyen a determinados puestos. 5) Competencia como incumbencia de los agentes sociales para intervenir en determinadas áreas.

Además de tener distintos significados en el debate actual, la idea de competencia alude a la capacidad unilateral de los departamentos de recursos humanos para evaluar determinadas capacidades individuales de los trabajadores.

6. Capacidad razonamiento.
7. Identificación y resolución de problemas.
8. Toma de decisiones.
9. Saber buscar y utilizar la información.
10. Planificación, determinación de objetivos y de las prioridades.
11. Saber aprender de forma continua.
12. Aptitudes frente al multiculturalismo.

Fuente: Rumberger (1989), citado en Planas, Jordi y otros (2000).

Estas nuevas exigencias relacionadas con capacidades comportan un nuevo enfoque, de modo que estaríamos pasando desde una concepción basada en la gestión de las cualificaciones a otra concepción basada en las competencias profesionales. Los principales cambios se pueden resumir en tres dimensiones analíticas. La primera dimensión, la de la responsabilidad, supone pasar de la concepción disciplinaria del taylorismo a una nueva concepción basada en la autonomía de los puestos de trabajo para tomar iniciativas sobre el trabajo. En segundo lugar, supone también pasar de la concepción del especialista formado en la experiencia diaria en tareas rutinarias y manuales a un nuevo experto apoyado en el conocimiento y la capacidad para solucionar problemas. En tercer lugar, supone también un cambio en la concepción de la interdependencia. En el taylorismo tradicional la interdependencia es secuencial, asociada a los puestos de trabajo precedentes y siguientes. Mientras que la nueva interdependencia es sistémica, basada en el trabajo en equipo. Y, en cuarto lugar, la concepción de la formación también cambia, pasaríamos de una concepción de aprendizaje concebido como mero adiestramiento adquirido en la entrada en la empresa a otra concepción de la formación de carácter dinámico y permanente.

Tabla 6. Viejos y nuevos contenidos de la cualificación.

Factores de cualificación	Viejos contenidos	Nuevos contenidos
Responsabilidad	Basados sobre el comportamiento, esfuerzo y disciplina	Basado sobre la toma de iniciativas para asegurar la continuidad de procesos.
Experto	Ligado a la experiencia, habilidades manuales y rutinarias	Cognitivas, identificación y resolución de problemas.
Interdependencia	Secuencia, únicamente asociada a los puestos de trabajo precedentes y siguientes	Sistémica, trabajo en equipo e interdependencia de funciones y niveles.
Formación	Adquirida sólo una vez para siempre. Adiestramiento en el puesto de trabajo.	Permanente actualización.

Fuente: (Adler 1987), citado por Planas, Jordi (2000).

La idea de gestión por competencias es ocasiones una retórica que se asocia a la gestión individualizada de la fuerza de trabajo y en oposición a la gestión colectiva y normada de las cualificaciones con los representantes de los trabajadores. La gestión por competencia tiene como finalidad la identificación de las capacidades individuales de los empleados para adaptar

sus cualidades y conocimientos a los requerimientos del puesto de trabajo. Ejemplo de esta retórica es la frase pronunciada hace unos años para un trabajo de investigación del sector de la electrónica, realizado por Castillo y otros (1999): *“antes que una cualificación se busca más bien una persona voluntariosa que esté dispuesta a trabajar...”*

La construcción de las cualificaciones es compleja. Se olvida muchas veces (o simplemente se omite) que la movilización de los conocimientos colectivos, la motivación y la implicación de los empleados dependen también de la gestión colectiva y de la participación de los mismos, así como de sus representantes. La construcción de las cualificaciones es una convención que no depende sólo de la titulación, ni de la valoración exclusiva de las competencias. Es más, incluso el proceso de aprendizaje organizativo de los trabajadores no es una cuestión meramente individualizada. El aprendizaje organizativo es una construcción que se desarrolla en el interior de los grupos de referencia que transmiten pautas, valores, códigos y comportamiento ético sobre lo que es socialmente aceptado y lo que no lo es.

Por consiguiente, creo que no debiera descuidarse precisamente que la gestión por competencias no es una cuestión meramente individual y unilateral realizada sólo desde gestión de recursos humanos. A mi modo de ver, a tenor de las evidencias empíricas, los actores colectivos y los grupos de referencia tienen un papel importante en la construcción del catálogo de competencias, la mejora de la eficiencia y la calidad de la producción. Un ejemplo interesante y novedoso de cómo combinar la lógica de la gestión por competencia con la lógica de las relaciones laborales colectivas nos la ofrece el caso de la Autoridad Portuaria de Las Palmas, que integra el potencial conflicto que supone la revisión de categorías, cualificaciones, competencias y salarios mediante la participación de los representantes de los trabajadores en las comisiones que elaboraron el catálogo de competencias.<sup>23</sup> La participación institucional de los representantes de los trabajadores y sindicatos es crucial porque la gestión por competencias no es más que una técnica de gestión de los recursos humanos en el marco de unas relaciones sociales que tienen un trasfondo siempre conflictivo.

#### **4.1. El papel de la negociación colectiva en la organización del trabajo y la recualificación profesional.**

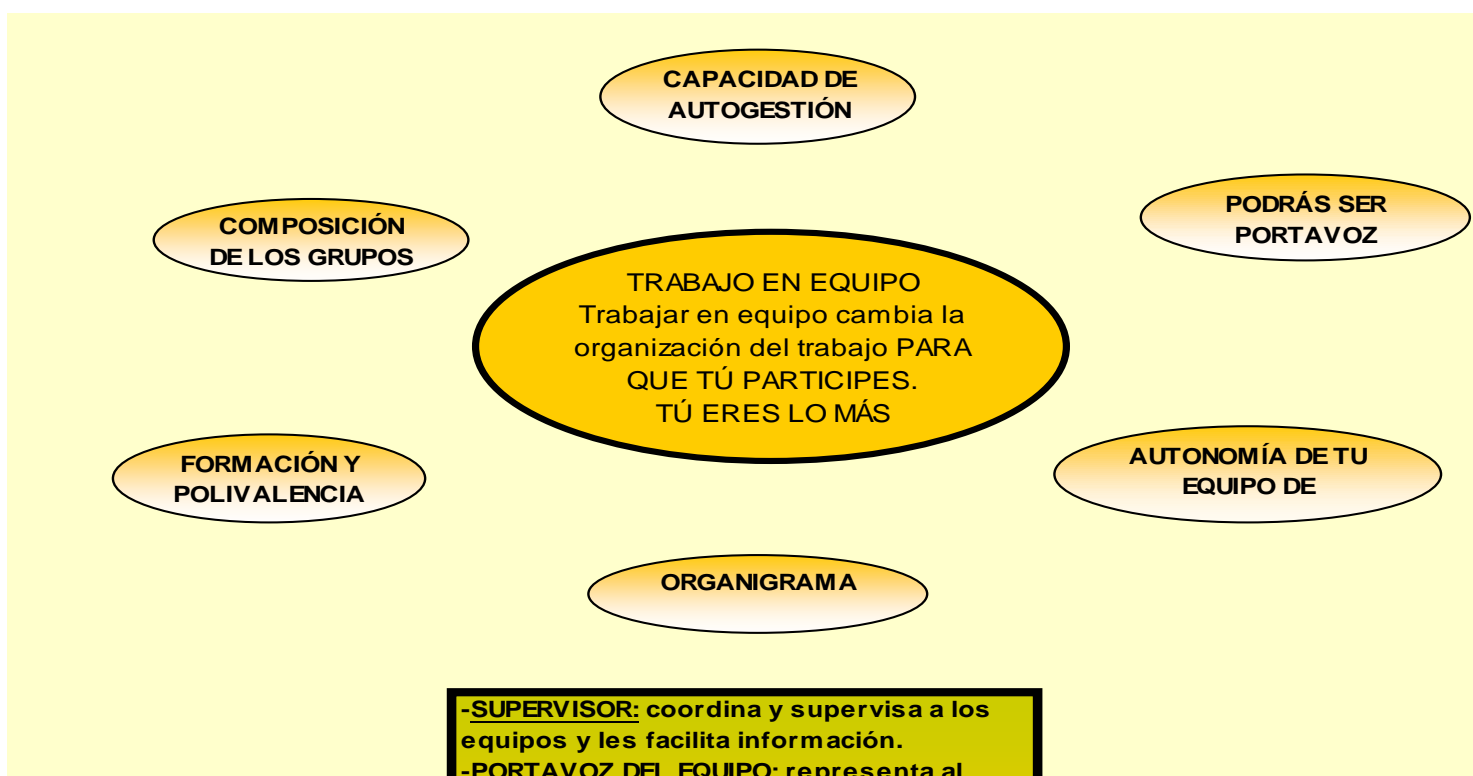
---

<sup>23</sup> Véase intervención de José Luis Andonegui, Jefe del Departamento de Recursos Humanos de la Autoridad Portuaria de Las Palmas, en el Curso de Verano El Escorial: “Competencias, igualdad de oportunidades y eficacia de la formación continua.” Esta intervención está publicada en este mismo número de la revista de la Fundación Tripartita.

La negociación colectiva y los acuerdos con los comités de empresa han venido jugando un papel importante para mejorar las cualificaciones profesionales, las competencias y la introducción de nuevas formas de organización del trabajo.

Pongo por ejemplo el caso de Seat, que en mayo del presente año ha suscrito un acuerdo con CCOO y UGT, después de un largo proceso de negociación conflictivo,<sup>24</sup> para implantar el trabajo en equipos polivalentes y autogestionados. Los equipos eligen anualmente al portavoz del grupo, que tendrá funciones de mando intermedio y desempeñará tareas tales como, la coordinación de los desplazamientos y las pausas; el control del material; el fomento de la polivalencia y la movilidad de los miembros del grupo y provisión de información para el desarrollo del trabajo en grupo. El trabajo en equipos tiene como finalidad la mejora de la calidad, la mejora de la productividad, aprovechar mejor la eficiencia de las instalaciones; tomar iniciativas y capacidad para realizar cambios, el orden y la limpieza; la polivalencia de sus miembros y la formación. La introducción del trabajo en equipo ha requerido de una larga negociación para lograr el consenso a fin de movilizar la inteligencia y los conocimientos colectivos de los grupos. Las exigencias formativas estriban en conocimientos de técnicas de reunión, métodos para resolver problemas, capacidades para liderar y cohesionar al grupo; conocimientos sobre los medios informáticos para acceder a la información vía intranet, así como capacidad para valorar los tiempos y las cargas de trabajo, todo lo cuál será autogestionado por el grupo.

Nuevas formas de organización del trabajo en SEAT.





En otras palabras, un acuerdo de esta envergadura, que cambia la organización del trabajo mediante la creación de 212 equipos de trabajo para cada turno y compuestos entre 7 y 15 personas, comporta una enorme movilización de la energía colectiva para movilizar la inteligencia colectiva, impulsar la participación, la implicación y la responsabilidad de los componentes del grupo, lo que sólo puede llevarse a cabo desde la negociación y el consenso. Por tanto, no estamos ante un problema de gestión individualizada de las competencias, estamos ante un reto de gestión colectiva de la fuerza de trabajo que implica también la revisión de las categorías profesionales, definición de tareas y revisión de los salarios, lo que inevitablemente puede dar lugar a conflictos latentes o manifiestos, así como a la necesidad de crear normas mediante acuerdos con representantes de las partes en litigio. En otras palabras, el conflicto que surge de la revisión de las competencias y de los cambios de la organización del trabajo es funcional: el conflicto permite generar nuevas normas y nuevos acuerdos.

Hay muchas evidencias empíricas para sostener la idea de que la gestión de la fuerza de trabajo no es una cuestión individualizada, como a veces se desprende de la literatura anglosajona. Recursos Humanos y Relaciones Laborales son prácticas compatibles en el ámbito europeo, como sostienen Negrelli y Treu (1998), a tenor de las características institucionales y del marco jurídico de regulación de las relaciones laborales europeas.

## **5. Conclusiones.**

A tenor de esta exploración sobre las investigaciones y estudios referenciados en las páginas precedentes, hemos visto un estado de la cuestión que podemos concluir con las siguientes observaciones:

5.1. El ciclo económico expansivo (1994-2004) ha contribuido y estimulado al proceso de modernización de las empresas españolas. Sin embargo, la innovación tecnológica se ha dirigido fundamentalmente hacia la automatización de procesos y, en menor medida hacia la introducción de nuevas formas de organización del trabajo. La tendencia hacia la automatización de procesos empuja hacia la polarización de las competencias.

- Por un lado, la automatización exige más formación y recualificación profesional a sólo un grupo restringido de trabajadores, vinculados al trabajo indirecto de control y supervisión de proceso o mantenimiento de complejos equipos técnicos. Es decir, hay demanda de formación continua para aquellos que ya previamente están cualificados.
- Por otro lado, la automatización descualifica y convierte muchas tareas en servicios de asistencia a las máquinas. Estos no necesitan realmente tanto formación continua, sino un mero adiestramiento en el propio puesto de trabajo. La tendencia hacia la automatización de procesos está ligada con la reciente revitalización del taylorismo, con la economía de tiempos, intensificación del trabajo y reducción de costes por unidad de producto.

5.2. La polarización en el proceso de modernización constituye un problema serio para la mejora de la competitividad de la economía española.

- Por un lado, las empresas con organización del trabajo postaylorista ha aumentado desde la década de los noventa, pero todavía se trata de un grupo reducido, compuesto por grandes empresas, multinacionales y empresas en sectores económicos en expansión. Estas empresas han apostado por la mejora de la competitividad a través de la *"vía activa"*: innovación técnica, nuevas formas de organización del trabajo, formación y recualificación profesional.
- Por el contrario, un importante volumen de empresas ha adoptado la *"vía pasiva"*, subrayando más la política de reducción de costes y de flexibilización del tiempo de trabajo. Esto es la vía acomodaticia, lo que puede representar un riesgo para el futuro del empleo.

No obstante, hay que matizar que la flexibilización del tiempo de trabajo y la reducción de costes constituyen también formas de mejorar la competitividad que igualmente han adoptado aquellas empresas que compiten por la vía activa.

5.3. La polarización y la desigualdad que genera la política de formación es un hecho constatado por diferentes estudios. El discurso político de la Estrategia Europea de Empleo, inspirado en la teoría del capital humano, que concibe el desarrollo de la formación como un proceso generalizado y ligado a la igualdad de oportunidades, no se verifica empíricamente. Los estudios ponen de relieve la existencia de segregación en función de los estudios académicos iniciales, la edad y el género, aunque en los últimos años se ha realizado un esfuerzo por corregir estas desigualdades a través de los Acuerdos Nacionales de Formación Continua.

Además de la voluntad política que se recoge en los tres acuerdos para corregir las desigualdades, también la práctica cotidiana en la gestión empresarial tiende a recualificar a los ya cualificados en función de las necesidades prácticas de los puestos de trabajo. La política de formación de las empresas tiene un carácter selectivo y diferenciador. Los "ganadores" del proceso de innovación técnica y organizativa son los cuadros técnicos y profesionales de las empresas, aquellos que tienen formación profesional, así como el personal de servicios con estudios medios y superiores. Los "*perdedores*" son los no cualificados y particularmente las mujeres no-cualificadas. Este segmento de empleo es el que considera más insatisfactoria la política de formación en las empresas.

5.4. La gestión por competencias se puede convertir en mera retórica si no considera el papel de la negociación colectiva como forma de construir el consenso y regular conjuntamente el proceso de modernización, reorganización del trabajo, formación y recualificación profesional. La gestión por competencias no puede limitarse únicamente a la valoración individualizada de las capacidades, es necesario el concurso de los actores colectivos para gestionar el potencial conflicto derivado de la revisión de los contenidos del trabajo, las categorías laborales y de los salarios, como se ha demostrado en el caso de la Autoridad Portuaria de Las Palmas y en el caso de Seat-Martorell.

Los conceptos de relaciones laborales y recursos humanos se han demostrado como formas de gestión prácticas compatibles en los países europeos. La tradición de unas relaciones laborales reguladas y participativas ha permitido implicar a los sindicatos en la elaboración de los catálogos de las competencias, los procesos de reestructuración y modernización de las empresas europeas. Es quizás esta una de las grandes diferencias del modelo europeo respecto al modelo de relaciones laborales anglosajón, de corte más adversario y menos participativo.

UAB, Bellaterra 29 de Julio 2004.

### Referencias bibliográficas.

- AA.VV (2002). Formación y competitividad. Hacia un espacio europeo de aprendizaje permanente. Madrid: Edita Fundación Tripartita.
- Alos, R. Martí, J.; Martín Artilles; Jódar, P. (2000). La transformación del sindicato. Barcelona: Columna-Viena.
- Alós, R. Martí, J.; Jódar, P.; Ortiz, L.; Martín Artilles, A (2004a). Estudio sobre la afiliación sindical en CCOO de Cataluña. Barcelona. (Working Paper).
- Alós, R.; Jódar; Martín Artilles (2004b).
- Aragón, A.; García, A. (comp..2001). Formación, competitividad y empleo. Universidad de Murcia.
- Bedewé, Catherine; Planas, Jordi (2002). Expansion educative y mercado de trabajo. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales..
- Belzunegui, Angel (2002). Teletrabajo: estrategias de flexibilidad. Madrid: Consejo Económico y Social.
- Bosch, G. 2004. La evolución de la negociación colectiva en Alemania: Una descentralización coordinada. Cuadernos de Relaciones Laborales, nº 21. Madrid.
- Brunet, I.; Belzunegui, A. (2003). Flexibilidad y formación. Barcelona: Icaria.
- Castillo, Juan José y otros (1999). División del trabajo, cualificación y competencias: una guía para el análisis de las necesidades de formación por los trabajadores. Madrid: Seminario Charle Babbage, Documento de Trabajo, nº 5.
- Carrasquer, Pilar y otros (1998). El empleo femenino en el sector financiero de España. Barcelona: Edita Comuna-Conc.
- CC.OO (1997). Estudio de colectivos con dificultades de acceso a la formación. Zaragoza: Edita CCOO.
- Cotec, Fundación (2003). Tecnología e innovación en España. Madrid: <http://www.cotec.es>
- Forcem (1999). Memoria Balance, I Acuerdo Nacional de Formación Continua, 1993-1996. Madrid: Edita Forcem.
- Forcem (2001). Memoria de actividades 2000. Madrid: Edita Forcem.
- Fundación Tripartita (2004). Indicadores de Actividad de Formación continua. Madrid: <http://www.fundacióntripartita.es>
- Germe, J-F (2001). Eficacia, eficiencia y equidad de la formación profesional continua: ¿Qué perspectivas hay?. Madrid: Forcem, Cursos de verano El Escorial.
- Ine (2002). Encuesta sobre innovación tecnológica en la empresa. Madrid. Instituto Nacional de Estadística.
- Jódar, P. y otros (2004). Los perfiles de la afiliación sindical. Una propuesta metodológica a partir de un estudio de CCOO de Cataluña. Comunicación al IV Congreso de Sociología, Alicante, septiembre 2004.
- Kern, H.; Schumann, M. (1988). El fin de la división del trabajo. Madrid: Ministerio de Trabajo.
- Lope, Andreu (1996). Innovación tecnológica y cualificación. Madrid: Consejo Económico y Social.
- Martín Artilles, A. (1999). Organización del trabajo y nuevas formas de gestión laboral. En Mígueles, F.; Prieto, C. Las relaciones de empleo en España. Madrid: Siglo XXI
- MTAS (2003). Encuesta calidad de vida laboral 2004. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- Negrelli, Serafino; Treu, Tiziano (1995). Gestión de recursos humanos y relaciones industriales en Italia. Madrid: Revista Economía y Sociología del Trabajo, nº 27/28
- Parellada, Martí; Saez, Felipe; Sonromá; Torres, Cristóbal (1999). La formación continua en las empresas españolas y el papel de las universidades. Madrid: Cívitas.
- Planas, Jordi et alii (2000). Marché de la compétence et dynamiques d'ajustement. Toulouse, Lirhe Cahiers, nº 6.
- Rebollo, O.; Mígueles, F.; Martín, A. (1993). El sindicalismo a través de sus protagonistas. Barcelona, CERES-CONC.
- Quit (1997). Economía, trabajo y empresa. Madrid: Consejo Económico y Social.
- Quit (2000). ¿Sirve la formación para el empleo?. Madrid: Consejo Económico y Social.
- Seifert, Harmut (2003). Paradigm shift in working time policy throught working time accounts-from standard working hours to controlled flexibility. Working Paper. Dusseldorf: Hans Böckler Stinftung;
- Seifert, Harmut (2004). A change of Model: From Uniform to Variable Distribution of Working Time. Working Paper: Dusseldorf: Hans Böckler Stinftung.
- Sanchis, Enric (1991). De la escuela al paro. Madrid: Siglo XXI.
- Sisson, K.; Martín Artilles, A. (2000). Pactos para el empleo y la competitividad. Madrid: Consejo Económico y Social.
- Torres, Cristóbal (2003). La formación continua en las empresas españolas. Madrid: Fundación Tripartita.
- Totterdill, Peter y otros (2002). Patners at work?. A report to Europe Policy Makers and Social Patners. Luxemburg. European Commisssion.