

*Competencias,
igualdad de oportunidades
y eficacia de la*
formación
Continua



UNIÓN EUROPEA
Fondo Social Europeo



Fundación Tripartita
PARA LA FORMACIÓN EN EL EMPLEO



Fundación Tripartita
PARA LA FORMACIÓN EN EL EMPLEO

Competencias,
Calidad de
Oportunidades
Eficacia de la



*Competencias,
igualdad de oportunidades
y eficacia de la*

fC formación Continua



UNIÓN EUROPEA
Fondo Social Europeo

Fundación Tripartita
PARA LA FORMACIÓN EN EL EMPLEO

Este volumen recoge las intervenciones del Encuentro **“Competencias, Igualdad de Oportunidades y Eficacia de la Formación Continua”** que tuvo lugar en San Lorenzo de El Escorial, el 26 y 27 de julio de 2004, en los Cursos de Verano de la Universidad Complutense de Madrid.

Este Encuentro está financiado en el marco del Real Decreto 1046/2003, de 1 de agosto, con la participación del Fondo Social Europeo (FSE).



FUNDACIÓN GENERAL

Cursos de Verano

**Competencias,
igualdad de oportunidades
y eficacia de la
Formación Continua**

Primera edición: Mayo 2005

Edita y distribuye: Fundación Tripartita
para la Formación en el Empleo

Depósito legal: M-24978-2005

Realización y producción:

Le&A. Luis Estévez y Asociados

ÍNDICE

Inauguración

Página

- 11 JAVIER FERRER DUFOL**
Vicepresidente de la Fundación Tripartita para la Formación en el Empleo
- 13 VALERIANO GÓMEZ SÁNCHEZ**
Secretario General de Empleo. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales

Presentación: Gestión por Competencias.

- 23 IGNASI BRUNET ICART**
Catedrático de la Universidad Rovira i Virgili y Director del Encuentro

Capítulo 1. Competencias Profesionales y Cambios Organizativos.

- 65** La Oportunidad del Enfoque de las Competencias y la Desigual Competencia por las Oportunidades Escolares y Laborales.
ANTONIO GUERRERO SERÓN
Universidad Complutense de Madrid
- 89** Cambios en la Organización del Trabajo. Formación, Cualificación y Competencias.
ANTONIO MARTÍN ARTILES
Departamento de Sociología, Universidad Autónoma de Barcelona

Capítulo 2. Igualdad, Competencias y Nuevas Tecnologías en la Unión Europea.

- 119** Impacto de las Nuevas Tecnologías en las Políticas de Igualdad de Género.
AMPARO SERRANO PASCUAL
Instituto Sindical Europeo. Bruselas
- 143** Competencias Profesionales, Formación Continua y Pymes.
MARCO TRENTINI
Universidad de Bolonia. Italia
- 161** Mutaciones Productivas, Trabajo y Empleo: ¿Desarrollando la Cualificación y las Competencias de los Recursos Humanos?
ARTURO LAHERA SÁNCHEZ
Universidad Complutense de Madrid

Capítulo 3. Panel de Expertos: Eficacia de la Formación Continua. Casos Prácticos.

Página

- 211 Las Empresas de Telemarketing: entre Inexistencia de la Formación Permanente y Naturaleza Estratégica de la Gestión por Competencias.

ÁNGEL LUIS LARA RODRÍGUEZ

Universidad Complutense de Madrid

- 225 Reconocimiento de las Competencias y Formación en Empresas del Sector de Servicios Informáticos.

ÁNGEL BELZUNEGUI ERASO

Universidad Rovira y Virgili. Tarragona

- 243 Competencias Lingüísticas, Eficiencia y Discriminación.

AMADO ALARCÓN

Universidad Rovira y Virgili. Tarragona

Guillem Sala. Universidad Autónoma de Barcelona

Capítulo 4. Mesa Redonda: Formación Profesional e Igualdad de Oportunidades desde la Perspectiva de los Agentes Sociales.

- 265 **MANUEL SAN JUAN URDIALES**

Representante de CEOE en el Patronato de la Fundación Tripartita para la Formación en el Empleo.

- 269 **CARMEN BRAVO**

Secretaría de la Mujer. CC.OO

- 285 **MAR RODRÍGUEZ TORRES**

Representante de UGT

Clausura

- 293 **VALERIANO BAILLO RUIZ**

Director General del Servicio Público de Empleo Estatal (INEM). Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales

Inauguración



En primer lugar quiero agradecer al Ilustrísimo Señor Don Valeriano Gómez Sánchez, Secretario General de Empleo, su amable disposición para estar con nosotros en esta inauguración.

Quiero también saludar a todos los presentes y darles, como cada año, la bienvenida a este Encuentro de Verano, que en esta ocasión se va a desarrollar bajo el título “Competencias, igualdad de oportunidades y eficacia de la Formación Continua”.

En segundo lugar, desde la Fundación Tripartita para la Formación en el Empleo, quiero agradecer al Director del Encuentro, Ignasi Brunet, toda su colaboración en la elaboración y organización de este programa y, desde luego, dar las gracias también a todos y a cada uno de los ponentes por su participación en el mismo sin olvidarme del personal de la Fundación que ha hecho posible este Encuentro.

En tercer lugar creo que esta ocasión me brinda una oportunidad excelente para felicitar a todo el personal de Fundación para la Formación Continua (FORCEM) por la próxima fusión con la Fundación Tripartita para la Formación en el Empleo.

Para todos nosotros estos son unos momentos muy especiales después de meses de incertidumbre esperando que se produjera la fusión de Fundación para la Formación Continua (FORCEM) con la Fundación Tripartita para la Formación en el Empleo. Meses en los que toda la plantilla ha hecho gala de una paciencia y una tranquilidad encomiables que han facilitado esta transición.

Ahora me toca felicitar a toda la plantilla de Fundación para la Formación Continua (FORCEM) que, en breve, se incorporará a la Fundación Tripartita y participará de una nueva etapa y en un nuevo modelo de gestión de la Formación Continua.

También en poco tiempo Fundación para la Formación Continua (FORCEM) desaparecerá y terminará una larga etapa de 11 años. De ella os puedo decir que el día

25 de junio, cuando se reunió por última vez el Patronato de Fundación para la Formación Continua (FORCEM), los Patronos coincidíamos en que estábamos muy orgullosos del camino recorrido. Orgullosos porque la apuesta que hicimos en 1992 cuando firmamos los I Acuerdos Nacionales de Formación Continua y la constitución en 1993 de Fundación para la Formación Continua (FORCEM) han dado lugar a todo un subsistema de Formación Profesional. Juntos, también, hemos consolidado una forma de hacer: la colaboración de los agentes sociales.

Pero todo esto no hubiera sido posible sin vosotros. Gracias a vuestro trabajo, a día de hoy la Formación Continua es una actividad habitual y son muchas las empresas y los trabajadores que se han beneficiado de ella.

Es cierto que en estos 11 años ha habido momentos buenos y momentos no tan buenos donde hemos visto puesto en tela de juicio nuestro trabajo. Creo, y así se ha ido demostrando, que si bien muchas de las críticas recibidas tenían su razón de ser y han servido para mejorar el sistema, otras muchas han sido, sencillamente, injustas. Sin embargo, el tiempo pone todo en su sitio y no nos cabe la menor duda de que Fundación para la Formación Continua (FORCEM) tendrá el reconocimiento social que merece.

Entramos ahora en un momento de muchos cambios. Cambia el modelo de gestión de la Formación Continua y os integraréis en una estructura, lógicamente, bastante distinta a la que existía hasta ahora. Se abre una nueva etapa en la que contamos con todos vosotros, con vuestro saber hacer, para seguir mejorando la Formación Continua de nuestro país.

Por mi parte, no puedo por menos que daros a todos las gracias.

Dicho esto, vamos a lo que nos trae aquí, el Encuentro que durante hoy y mañana vamos a desarrollar donde vamos a tener la oportunidad de conocer con profundidad diversos elementos de la gestión por competencias y de la igualdad de oportunidades que están íntimamente ligados a la eficacia de la Formación Continua. Es, sin duda, un tema interesante del que seguramente sacaremos algunas enseñanzas de cara a nuestro trabajo.

No me alargo más y paso a ceder la palabra a Don Valeriano Gómez Sánchez.

Muchas gracias.

Quiero agradecer la invitación de mi participación a la Fundación Tripartita para la Formación en el Empleo y a la Fundación General de la Universidad Complutense, por la labor que vienen desempeñando en la organización de estos Encuentros en el marco de los Cursos de Verano en San Lorenzo de El Escorial.

Al Director del Curso Ignasi Brunet Icart, de la Universidad Rovira i Virgili de Tarragona y a todos los expertos, empresas y agentes sociales que van a intervenir. Les deseo un gran éxito en el desarrollo del programa.

En general, a todos los trabajadores de la Fundación y de la Administración, que con su esfuerzo y apoyo han hecho posible la organización de este evento.

Quiero dar la bienvenida especialmente a todas las personas que estáis aquí, que con gran acierto habéis elegido dedicar una parte de vuestro tiempo estival a participar en este Encuentro con temas de actualidad e interés, que nos invitan a la reflexión colectiva, como son: la igualdad de oportunidades en el ámbito laboral, la formación y la adquisición de competencias profesionales.

Como venimos anunciando en otros foros, se abre una nueva etapa de diálogo para la formación, y muy especialmente para la formación de los trabajadores en activo.

El mundo del trabajo está pasando por mutaciones profundas en los últimos años. Esto nos obliga a dar respuestas rápidas y flexibles en la formación para la adaptación de los recursos humanos a las necesidades planteadas.

Los cambios tecnológicos y económicos han forzado también en los últimos años otros cambios en la perspectiva de empleo. Hemos pasado del concepto de “puestos fijos” a un concepto de “empleabilidad” de las personas.

Las estrategias de recursos humanos han tratado de hacer frente a un aumento de la productividad y de la innovación tecnológica, pero de una forma precaria, con objetivos de empleo a corto plazo y en condiciones laborales de baja calidad.

La formación, y más concretamente la Formación Continua, a menudo se ha entendido como un mero adiestramiento puntual del trabajador, como una forma de adquirir competencias mínimas para hacer frente a una coyuntura productiva. Eso está bien, pero no es suficiente.

La precariedad en el empleo, la ausencia de ocupación, se manifiestan hoy más que nunca como factores de desigualdades sociales y como factores distorsionadores para el desarrollo de actitudes y habilidades profesionales.

La ocupación nos dibuja hoy un recorrido por diversas zonas en cuyos extremos se encuentra la *zona de integración* como referente del trabajo estable, y en el otro lado la *zona máxima de exclusión*, caracterizada por la proximidad a la marginalidad.

Entre esas dos zonas extremas nos encontramos con diversas situaciones de menor a mayor vulnerabilidad social, pero en todas ellas existe un núcleo de incertidumbre de las personas ante el mercado laboral actual que se les presenta, y para el futuro más próximo.

Las soluciones a estos planteamientos pasan por abordar las cuestiones de fondo y no por soluciones aleatorias.

No es casualidad que desde el gobierno estemos impulsando políticas orientadas a la mejora de la productividad de nuestra economía, y por consiguiente impulsando también la productividad de las empresas, de manera que empecemos por eliminar esas zonas de incertidumbre y desigualdad, para sustituirlas por zonas de integración real y de trabajo estable de todas las personas en edad de trabajar.

La Formación Profesional se constituye como un factor corrector de desequilibrios que nos va servir de gran ayuda para conseguirlo, pero no será el único.

El contexto sociolaboral

Si nos damos un paseo por los últimos datos estadísticos de la Encuesta de Población Activa (EPA), podemos observar el desigual comportamiento de los indicadores laborales según los diferentes grupos sociales:

Mientras que los hombres, por ejemplo, presentan ya unos indicadores laborales similares a la media de la Unión Europea, con una tasa de actividad de 67% y una tasa de paro de 8,38%, las mujeres siguen estando muy por debajo, con una tasa de actividad de 44% y una tasa de paro de 15%. Estos datos ya nos revelan la existencia de desequilibrios o desigualdades en el acceso al mercado laboral.

Si además hablamos de personas con algún tipo de discapacidad, la proporción de desocupados nos lleva a porcentajes insospechados, por encima de 70%. Si a esto se le añade la posibilidad de existencia de doble discriminación por coincidir varias de estas circunstancias en un mismo grupo social (por ejemplo: ser mujer y a la vez tener algún tipo de discapacidad, etc.), los datos de paro se disparan...

Y podríamos seguir así, descubriendo evidencias estadísticas de clara discriminación: por grupos de edad, por niveles de cualificación, etc., hasta completar lo que os decía anteriormente, esa zona próxima a la marginalidad y casi de exclusión laboral.

Igualmente, si observamos el comportamiento de los diferentes sectores económicos y ramas de actividad (agricultura, industria, construcción y servicios) también es evidente que los hombres y las mujeres tienen una presencia desigual. Más aún, tienen una presencia desigual en las diferentes ocupaciones, y hasta en las diferentes categorías profesionales.

En este contexto actual nos preguntamos: ¿qué marco laboral es capaz de garantizar la creación del mayor número posible de puestos de trabajo; de afrontar los retos producidos por las transformaciones económicas, a la vez que sea capaz de dar cabida a la igualdad y a conseguir una economía competitiva?

Buscando soluciones

Los objetivos europeos en materia de empleo que se fijaron en la Cumbre de Lisboa, como es el de alcanzar el 60% del empleo femenino, o el objetivo intermedio de conseguir para 2005 el 57% del empleo de las mujeres, fijado en la Cumbre de Estocolmo, están todavía lejos de la realidad, según los datos de la Encuesta de Población Activa (EPA) que hemos podido contemplar en el segundo trimestre de 2004.

La Estrategia Europea de Empleo es muy clara en sus objetivos para conseguir una economía competitiva, y hemos de tratar de alcanzarlos.

Por ello, todas las políticas activas han de tender, por un lado a corregir los déficits actuales y los desequilibrios sociales, mediante mecanismos correctores que nos permitan alcanzar esos grandes retos.

Apostamos claramente por la economía del conocimiento, en línea con las recomendaciones de la Unión Europea, lo que requiere, a su vez, una fuerte inversión en Formación Profesional, necesaria para garantizar la empleabilidad de toda la población laboral en edad de trabajar.

Pero las políticas activas no deben ser un instrumento asistencialista, si me permiten el término, sino un instrumento impulsor y de reparto de posibilidades a favor de la equiparación de las personas, para incorporarse y mantenerse en el empleo.

Para llevar esto a cabo, se necesita fortalecer el diálogo social, aunar esfuerzos y poner en práctica políticas de actuación que estimulen la inversión empresarial en infraestructuras, innovación, y sobre todo en formación de su personal.

Hemos de apoyar estas líneas de actuación desde el diálogo y la colaboración con las Comunidades Autónomas y con los agentes sociales, de manera que dotemos de estabilidad y de eficacia a los propios sistemas de formación que, a menudo, se presentan insuficientes para mejorar las competencias profesionales en relación con la actividad productiva. Esto ya está en marcha.

Lo pone de manifiesto la reciente Declaración para el Diálogo Social de 8 de julio de 2004, en la que el Gobierno y las Organizaciones empresariales y sindicales, han acordado las materias, los objetivos y las orientaciones generales sobre las que ha de desarrollarse ese diálogo, para la consecución de acuerdos que favorezcan la competitividad, el empleo estable y la cohesión social.

En esta línea de entendimiento, todos confluimos en que, además de las políticas laborales y de empleo, las políticas públicas han de actuar de manera prioritaria sobre cuatro grandes ejes:

- La educación y la formación, como base del crecimiento económico y también del acceso y permanencia en el mercado de trabajo y de la igualdad de oportunidades.
- La inversión en infraestructuras, básica para aumentar la dotación del capital físico en nuestra economía.
- La innovación como factor de creación de empleo.
- La política industrial y de medio ambiente.

Vemos, pues, la importancia que se le concede a la formación como factor de corrección de desequilibrios sociales, económicos y laborales, en definitiva como factor de competitividad.

Nuestro propósito es ambicioso: incidir en una Formación Continua que contribuya al desarrollo personal y profesional de los trabajadores. Que dote a los recursos humanos de competencias necesarias para afrontar la demanda del sistema productivo, con conocimientos y capacidades aplicables a una gama de ocupaciones. Un sistema, en definitiva, eficaz para conseguir estabilidad laboral y calidad en las condiciones de los puestos de trabajo.

Estoy hablando de un Sistema de Formación flexible, capaz de dar respuesta a unas necesidades del tejido productivo, pero a la vez, a las personas. La flexibilidad de la formación no debe llevar aparejada la desigualdad, son dos conceptos cuya combinación es posible, si hay detrás una voluntad política que los guíe, y en este caso la hay.

Se trata de actuar en dos cauces paralelos. Por un lado adecuar las competencias de los trabajadores a la realidad de los cambios organizativos que se imponen en las empresas, de conseguir recursos humanos más flexibles para las nuevas formas de organización, para que dispongan de mayores y mejores competencias. Por otro las empresas también han de responder con responsabilidad en las mejoras de la ocupación y de las condiciones de trabajo, al mismo tiempo que pongan en marcha sistemas de dirección y gestión participativos.

Están surgiendo paulatinamente nuevos enfoques en la gestión de los recursos humanos en las organizaciones, como es el caso de la gestión por competencias personales, cuya finalidad es abrir un abanico de expectativas personales que sirvan de motivación en el trabajo. A la vez promueven nuevas actitudes para ser capaces de “aprender a aprender” e incorporar nuevos conocimientos, que desarrollen al máximo las competencias profesionales o generen nuevas capacidades para las personas. Esta es la dinámica que debe emprender la Formación Profesional.

Por lo tanto, no estoy hablando solamente de formación para el empleo, sino también de desarrollo de competencias personales y de la organización.

La Ley Orgánica de las Cualificaciones y de la Formación Profesional ya nos avanza un concepto de competencia profesional en esta línea, definiéndolo como “conjunto de conocimientos y capacidades que permitan el ejercicio de la actividad profesional conforme a las exigencias de la producción y el empleo”.

Igualmente, promulga que una de las finalidades del Sistema Nacional de Cualificaciones es la de “capacitar para el ejercicio de actividades profesionales, de modo que se puedan satisfacer tanto las necesidades individuales como las de los sistemas productivos y el empleo (art. 3.1)”.

Eficacia de la Formación Continua

No puedo dejar de mencionar la contribución del Sistema de Formación Continua implantado en nuestro país que, desde su inicio en 1993, ha tratado de dar esa doble respuesta, desarrollándose mediante una sucesión de acuerdos bilaterales entre los protagonistas de la vida productiva (empresas y trabajadores), y en consecuencia, entre sus representantes sociales: las Organizaciones empresariales y sindicales.

Este sistema de los Acuerdos Nacionales de Formación Continua ha dado sus frutos. Por mencionar alguno de ellos, se ha pasado de formar a 294.219 participantes en Acciones formativas en 1993 a 1.802.435 en 2001 (última convocatoria certificada).

En relación con el tema del Curso, y por citar alguno de los grupos sociales en situación de desigualdad: las mujeres. Su participación en Formación Continua se ha duplicado prácticamente en tan sólo 6 años de diferencia: entre 1995 (394.916 mujeres formadas) y el último año con datos consolidados, 2001, en el que se ha registrado la participación de 756.849 mujeres.

Este resultado positivo se debe en gran medida a la aplicación de prioridades en el acceso a la formación de los colectivos de trabajadores con mayores necesidades de formación, o con mayor riesgo de exclusión del mercado laboral, en coherencia con las políticas y directrices de la Unión Europea.

Actualmente, el modelo de Formación Profesional Continua en vigor desde el 1 de enero de este mismo año, regulado por Real Decreto 1046/2003, de 1 de agosto, sigue aplicando estas mismas medidas, tendentes a eliminar las desigualdades y priorizando el acceso a las Iniciativas de formación de los trabajadores de pequeñas y medianas empresas (especialmente las de menos de 50); las mujeres; los mayores de 45 años; los Trabajadores no cualificados y los trabajadores discapacitados.

Compromisos de futuro en relación con la Formación Continua

Estas medidas aplicadas no son suficientes. Como ya hemos comprobado, tenemos un grado de formación y desarrollo de los recursos humanos comparativamente bajo con respecto a una gran mayoría de los países de nuestro entorno y nuestra situación no mejora como consecuencia de la ampliación de la Unión Europea. Esto es algo que tendremos que corregir a medio plazo.

Las Iniciativas de formación que aún no están publicadas van a contemplar, además de las citadas anteriormente, y que ya están recogidas en las acciones de Formación Continua en las empresas, otras medidas pro-activas a favor de la participación de

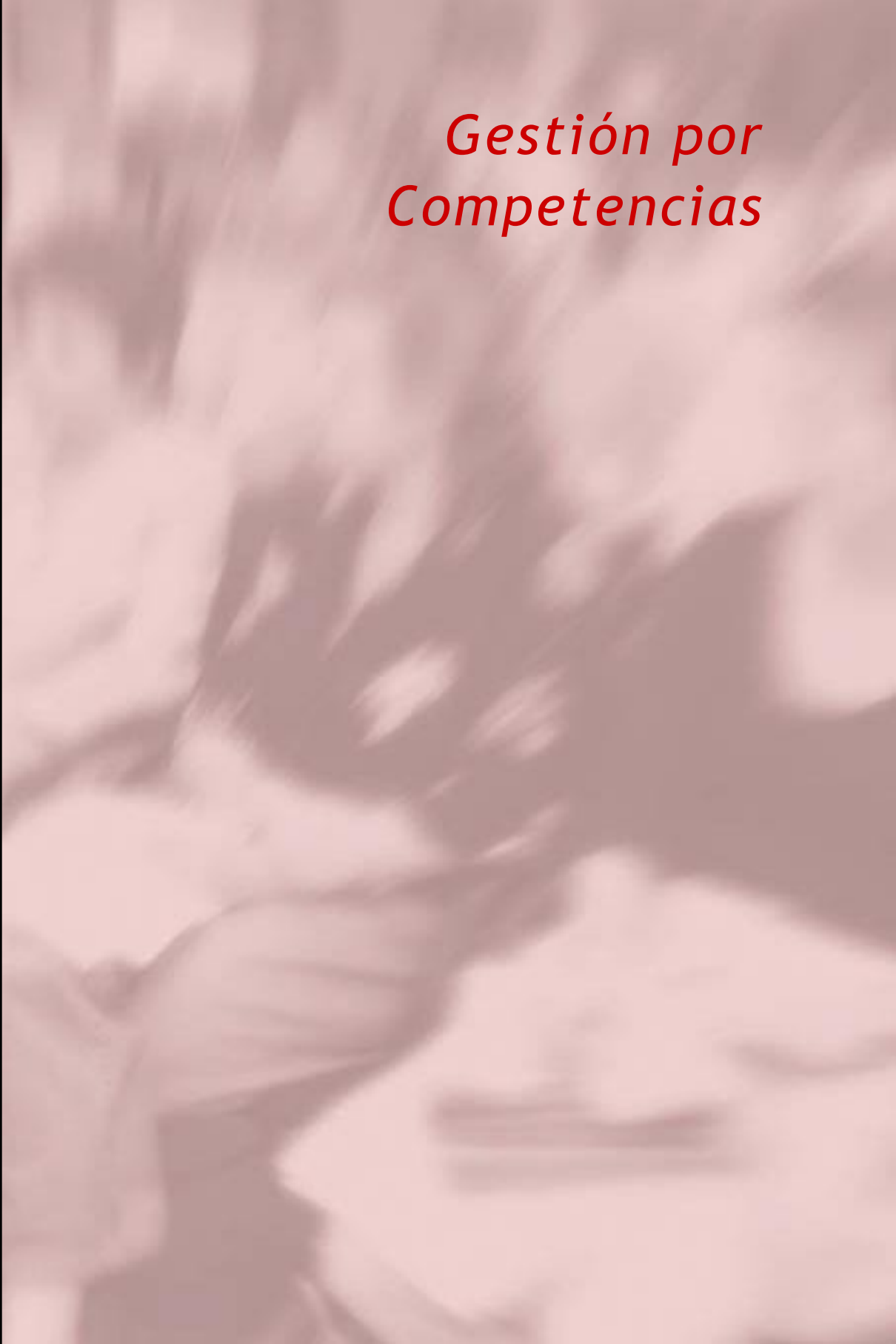
los colectivos de trabajadores y trabajadoras con mayores necesidades de formación, en relación con su tasa de ocupación general y en relación con su tasa de ocupación en los diferentes sectores productivos, con el fin de contribuir a la estabilidad en el empleo.

Se ha iniciado el diálogo social con los agentes sociales y con las Comunidades Autónomas para introducir los cambios necesarios en el Sistema de Formación Profesional que lo haga más acorde con los sistemas de formación de la Unión Europea, con dos subsistemas vinculados al Sistema Nacional de Cualificaciones, incluyendo dentro del subsistema de Formación Continua la actual Formación Ocupacional.

Es por ahora ese nivel de formación distante de la mayoría de los países miembros de la Unión Europea (UE) lo que puede representar un obstáculo para mejorar la productividad de nuestra economía y, en consecuencia, reducir la competitividad empresarial española y europea, pero estoy convencido de que la competitividad se logra a través del incremento de las capacidades de las personas y de las organizaciones eficaces que invierten en ello.

A lo largo del programa vais a tener la oportunidad de escuchar a los diferentes expertos, que nos van a poner sobre la mesa estos temas, y al día sobre cómo se van desarrollando estas materias en los diferentes ámbitos académicos y empresariales, tanto en el ámbito nacional como europeo.

Espero que os resulte interesante y que el Curso os sirva también para ampliar vuestros conocimientos.



Gestión por Competencias

Gestión por Competencias

1. Introducción

La gestión por competencias tiene que ver con el modo de gestionar la estructura profesional y la fuerza de trabajo de la empresa, y es consecuencia de diseños organizativos cada vez más planos y con vínculos laborales más flexibles. Diseños que han encontrado una amplia aceptación y han sido impulsados no únicamente por los responsables de empresas, sino, también, por los responsables de las instancias locales y regionales, y por un número creciente de gobiernos nacionales y por la mayoría de organismos internacionales de carácter económico¹. Desde la teoría de los costes de transacción la evolución en los diseños se legitiman en base a la realización práctica en el gobierno organizacional de lo que se denomina las tres E: economía, eficacia y eficiencia. Las tres E sintetizan la preocupación gerencial por la reducción de costes asociada a la función de recursos humanos, en base a la creencia de que la fuerza de trabajo es una de las claves para lograr la ventaja competitiva en un entorno cada vez más competitivo.

Esta creencia ha sometido a las organizaciones a un fuerte proceso de cambio de diseño en base a los factores básicos sobre los que se construye la lógica del mercado total: intercambio, competencia y precio. Es por ello que las denominadas tres E dan cuenta del por qué y el para qué de la gestión por competencias. Gestión que permite, por un lado, la recuperación del concepto de profesión frente al de puesto de trabajo, y, por otro, reemplaza la noción de función y tarea por la de competencia. Además, resuelve la necesidad que tienen las organizaciones de contar con trabajadores apropiados en el adecuado puesto de trabajo, asegurándose de que disponen de las competencias requeridas a efectos de lograr un rendimiento óptimo a nivel individual y colectivo, y que ha de desembocar en la generación de valor añadido para los accionistas e inversores. En este sentido se observa en la literatura

¹ Comisión Europea (2002), OCDE (1999, 2001).

managerial la consideración siguiente: la consecución de los objetivos financieros de la empresa depende, por la vía de ingresos, del cumplimiento de los objetivos de tipo comercial, o por la vía del margen, de la consecución de los objetivos de innovación y procesos.

La literatura managerial plantea que en el vértice superior de la empresa están los beneficios económicos y la base de los mismos son lo que actualmente se denomina los recursos humanos o las personas, sus competencias, su motivación y el modo en que se organizan y distribuyen en el trabajo. A este último aspecto es a lo que da respuesta el modelo de gestión por competencias, para el que la ventaja competitiva depende de la competencia de los recursos humanos o personas. De ahí que la gestión por competencias sea una metodología o técnica de gestión que se plantea el análisis de costos de trabajo poniendo el énfasis en la determinación del perfil de competencias y se aborda el estudio de las estrategias para su adquisición en la organización reformulando las funciones de reclutamiento, selección, compensación y se hace hincapié en la evaluación del desempeño y en el desarrollo de competencias a nivel organizativo. En este contexto se aborda un inventario de competencias para la formación y gestión de plantillas. Un referencial de competencias orientado a convertir la empresa en una máquina eficaz al servicio de la competitividad económica que induce una flexibilidad que hoy no puede ser controlada.

La gestión por competencias pretende una realización de la producción optimizando las cualificaciones y experiencias del factor humano. Concretamente, se trata de incrementar la productividad por medio de la estructura profesional de la empresa en tanto que el conocimiento es considerado como el activo más importante de la empresa. El conocimiento es no sólo uno de los componentes de las competencias sino la clave para que realmente la fuerza de trabajo aporte valor, es decir, para que la fuerza de trabajo se convierta en trabajo efectivo en cada uno de los procesos de la cadena de valor. La gestión por competencias es una estrategia de utilización de la fuerza de trabajo para obtener la rentabilidad y competitividad de la empresa mediante su empleo más efectivo posible. Ello tiene lugar en el marco de la degradación social y laboral, esto es, del riesgo del paro y el riesgo de la precariedad. Riesgos que afectan “de modo distinto a las diferentes categorías sociales siguiendo un orden que en términos generales se corresponde con la estratificación social (así, la proporción de cuadros en paro es manifiestamente inferior que la de obreros, y entre los obreros, los obreros sin cualificación se encuentran en mayor proporción en paro que los cualificados). La nueva coyuntura del empleo hace más profundas las disparidades entre las diferentes categorías de asalariados en detrimento de los estratos inferiores. Por tanto, se puede afirmar que a partir de “la crisis” se abrieron nuevas desigualdades que se añaden a las desigualdades “clásicas”, tales como las desigualdades en términos de ingresos que siguen estando presentes. Al golpear

estas desigualdades con extrema dureza a las categorías ya situadas en la parte baja de la escala social, ahondan aún más su subordinación” (Castel, 2003: 175-176).

Una subordinación legitimada en base a tener o no tener competencias profesionales que modifican, por un lado, las relaciones de empleo y, por otro, obliga a los empleados a jugar el juego de sus diferencias competenciales, pues se supone que todos ellos van a ganar invirtiendo en competitividad, es decir, en mayor adaptabilidad y capacidad de anticipación a los cambios de mercado. Y es que, desde una perspectiva “managerial”, se considera que cuanto “más profesionalizada esté la plantilla de una empresa, más desarrolladas tengan sus competencias, más amplio sea su ámbito de conocimiento y actuación y más habituada esté a la Formación Continua, resultará más sencillo asumir los cambios que se vayan produciendo en el ámbito de la tecnología, los métodos de trabajo, etc. La obsolescencia de los conocimientos y habilidades de los trabajadores es un corsé para la empresa que le impide actuar de acuerdo con las demandas del mercado. Este beneficio esperado de la estructura profesional y la gestión por competencias responde a una situación de mercado en la que es necesario abordar situaciones nuevas para la empresa con rapidez de respuesta a las demandas del mismo” (Sagi-Vela Grande, 2004:32-33).

2. La dimensión humana de la competitividad

Castells (2000) destaca que en el capitalismo informacional se configura una sociedad planetaria dual en la que una minoría próspera de trabajadores y países se dedican a actividades intelectuales desmaterializadas. Actividades reguladas por los principios de economía, eficacia y eficiencia en tanto que los nuevos modelos de negocio se legitiman por su capacidad de reducción de costes, y el traslado de éstos a precios, teniendo en cuenta el efecto de productividad. Por ello hay que aligerar a las organizaciones, procurar su adelgazamiento en cuanto a efectivos y realizar un control óptimo de los recursos. Diferenciación del producto, el tiempo de respuesta, la segmentación de los mercados, la fidelidad a las marcas, la orientación al cliente, medición del rendimiento, inversión en recursos tecnológicos y humanos, receptividad ante la competencia, constituyen aspectos asociados con la cuestión de la gestión o de la gobernabilidad de las organizaciones¹. Dicha cuestión se explica en tanto que el aumento de la composición técnica de los procesos productivos no está anulando la importancia del capital humano.

¹ Todo ello en un contexto político que propone que el Estado tenga las mínimas atribuciones posibles y mantenga un carácter subsidiario, esto es, subordinado a la libre competencia, a la hegemonía de la sociedad reducida al mercado. A este propósito se considera que las competencias van a determinar tanto el nivel de eficacia económica como el dinamismo del sistema educativo, y es que la formación es concebida como un factor cuyas condiciones de producción han de quedar totalmente sometidas a la lógica económica.

Cuando se habla, en la actualidad managerial, del efecto del capital humano en la competitividad de las empresas se supone que el comportamiento de las mismas no es una mera consecuencia de la estructura de mercado en que se encuentran ubicadas. En las formulaciones teóricas más recientes se hace hincapié en la primacía de las empresas en la configuración de la estructura sectorial explicándose cómo a través de la estructura profesional de la empresa —que debe ser utilizada de forma flexible, ampliando el ámbito de actuación de un trabajador a varios puestos de trabajo de contenido profesional afín o adyacente, de tal modo que los trabajadores sean intercambiables entre sí y la empresa pueda responder mejor a las circunstancias que pueden producirse en la ejecución de sus procesos de negocio— se pueden lograr ventajas competitivas frente a las empresas rivales. Y es que en tanto que la estructura profesional de la empresa debe fomentar que cada trabajador aporte lo mejor de sí mismo a la organización, se concluye que el capital humano y/o recursos humanos de la empresa es el gran protagonista en la búsqueda de competitividad. Como afirma de forma muy generalizada esta literatura, los activos (tangibles e intangibles) que otros pueden comprar en el mercado no añaden a priori ninguna ventaja competitiva. Las diferencias de beneficios se vinculan con diferencias entre empresas derivadas, no de factores cuantitativos, sino de los activos no observables y específicos, en su mayoría intangibles, y que son la base de la estrategia de la empresa.

La dimensión humana de la competitividad se ha convertido en un factor clave del éxito empresarial, ya que se afirma que la productividad depende más de la formación del personal y de su estructura profesional que de la inversión en capital. Así, la clave de competitividad no es incurrir en mayores gastos que los rivales en I+D, hacer más inversiones o tener mayor tamaño, es algo más complejo, que tiene relación con las capacidades de los directivos, los niveles de integración y formación de la fuerza de trabajo, y la creación de una cultura dentro de la empresa, y con la configuración, dentro de ella, de un entorno sociopolítico que favorezca el desarrollo propio de las habilidades, conocimientos y actitudes de cada uno. Se hace necesario definir nuevas estrategias basadas en la creatividad y en la creación de conocimiento para desarrollar productos y servicios que permitan redefinir el marco industrial.

Estas nuevas estrategias se apoyan no exclusivamente en la posesión de mejores recursos humanos, sino en la mejor utilización de los mismos respecto a las empresas de la competencia. Para ello, esta técnica de gestión, la gestión por competencias, y especialmente en lo relativo a la evaluación del desempeño impone un cambio de estilo de liderazgo de los directivos y mandos de la empresa, pues fomenta la comunicación y el diálogo con los colaboradores. El directivo debe asumir competencias en materia de evaluación, comunicación interna, motivación y desarrollo de colaboradores que en gran parte de los casos no había ejercido hasta el momento. Todo ello transforma poco a poco la cultura de la organización, haciéndola más abierta y participativa. El sistema no sólo transforma los valores culturales sino

que sirve para reforzar otros ya existentes (por ejemplo, orientación a la calidad, servicio al cliente, adaptación constante a los cambios del mercado...). Además, la relación entre cultura corporativa, estilos de liderazgo y sistemas de gestión por competencias es simbiótica, es decir, el desarrollo de los primeros, impulsado por la gestión por competencias, hace que el propio funcionamiento del sistema sea cada vez mejor y éste sea más valorado por la organización¹.

Se trata de rentabilizar los costos laborales, pues la estructura profesional de la empresa debe estar lo más ajustada posible en coste para contribuir al margen y por tanto al beneficio de la empresa. Para ello hay que simplificar la estructura profesional de la empresa, permitiendo al área de recursos humanos dedicarse a funciones de mayor valor añadido. Se pretende diseñar políticas de recursos humanos al logro del objetivo de la utilización mejor del personal. Estas políticas se caracterizan por los siguientes aspectos: 1) Sintetizar información sobre los conocimientos específicos de la empresa, las relaciones, las habilidades y los valores de los empleados. Dicha información resulta de vital importancia para atraer y mantener los recursos humanos con competencias superiores a las de los competidores y, de esa forma, mantener la ventaja competitiva. Se trata de realizar un inventario de los conocimientos, habilidades y actitudes desarrollados a partir de los recursos humanos de la empresa, con la intención de analizar las fortalezas y debilidades de la empresa en esta área; 2) contribuir al desarrollo y utilización de aquellas competencias que constituyan elementos útiles para aprovechar las oportunidades del entorno y paliar las amenazas. Para ello, la Dirección de Recursos Humanos deberá movilizar los recursos profesionales mediante contratación, elaboración de mercados laborales internos eficientes y la formación de capital humano específico, y 3) contribuir al mantenimiento de dichos recursos valiosos en la empresa, mediante el desarrollo de los adecuados sistemas de motivación financiera (incentivos) y no financiera. Y aquellos recursos profesionales que no se consideran nucleares, se externalizan o subcontratan.

La búsqueda de la eficacia debe relacionarse con esta nueva técnica de gestión denominada gestión por competencias² y es que las respuestas básicas respecto a la

¹ Sagi-Vela Grande (2004)

² Rey (1996) plantea que parece pertinente recordar el sentido original de la palabra "competencias", el cual es jurídico. Competencia es el derecho que tiene una jurisdicción de conocer una causa. Se divide en: 1) Competencia de atribución, que es la que fija la naturaleza de las causas que entran en la competencia, y 2) Competencia territorial, que es la que designa el territorio sobre el que se ejerce la competencia. La idea central es el límite, ya que la competencia de una instancia judicial se define por una delimitación territorial asociada a una delimitación de la categoría de causas judiciales que puede tomar en cuenta. Pero es esencial notar, al mismo tiempo, que esa delimitación se define como delimitación de los objetos a los que la competencia se aplica, delimitación tanto cualitativa (el tipo de causas) como cuantitativa (la circunscripción). Ahora bien, volviendo al uso corriente de la palabra, encontramos la misma idea: lo que define una competencia es la delimitación de los trabajos que permite llevar a cabo. El principio de delimitación depende aún del objeto al que se asocia la competencia. La delimitación debe ser rigurosa, pues debe ofrecer al mismo tiempo garantía técnica y protección estatutaria: encargar trabajos de plomería a un albañil supone asumir cierto riesgo respecto a la calidad del trabajo, y también atentar contra una corporación de trabajadores.

función de recursos humanos resultan insuficientes ya que no basta con asignar la persona adecuada al puesto adecuado, sino que se precisa competir en un mercado abierto. Esto requiere productividades crecientes, altas cualificaciones, desarrollo organizativo, descentralización funcional y autonomía de gestión. Estos requerimientos plantean que la plantilla de la empresa ya no es una suma de cualificaciones profesionales capaces de realizar determinadas funciones y tareas, sino un equipo capaz de obtener unos resultados, en situación de competencia. Para conseguir estos resultados se debe tener presente la existencia de las competencias actuales o potenciales de los trabajadores, esto es se ha de obtener una mayor ocupabilidad interna y externa basada en el desarrollo de competencias profesionales. Esta mayor ocupabilidad ha de estar orientada al logro de las tres R: reducción del ciclo del proceso o reducción de tiempos muertos; reducción de costes de coordinación por medio de un diseño que posibilite a los trabajadores una visión global de los procesos, un conocimiento más amplio, una responsabilidad mayor a niveles operativos y un autocontrol de las actividades; reducción de costes de no calidad derivados de la necesidad de reprocesar productos o información, de corregir defectos en la prestación del servicio al cliente, etc.

3. Concepto de competencias y gestión por competencias

Tal y como indica la “Ley de las Cualificaciones y de la Formación Profesional” (Ley Orgánica 5/2002, del 19 de junio), se entiende por cualificación profesional al conjunto de competencias profesionales con significación para el empleo. Por tanto, la propia Ley considera que la estructura profesional y las competencias definidas deben responder a las necesidades de las organizaciones y ser relevantes en el mercado de trabajo. Ello es importante en tanto que la estructura profesional es la base conceptual sobre la cual se apoya la gestión por competencias y que podemos definirla como la gestión efectiva –eficaz y eficiente– de los recursos humanos de una organización, con el objetivo de mejorar la actuación profesional de los empleados a través de un proceso de selección, compensación, evaluación y el desarrollo de la carrera profesional; en otras palabras, de lo que se trata es de construir sistemas de certificación de los empleados y/o sistemas de validación de competencias adquiridas que ofrezcan a las empresas un control basado en estándares de actuación profesional. Por ejemplo, para HayGroup (1996:37), “los sistemas de selección interna basados en las competencias, planes de sucesión, donde mejor se centran es en la identificación de los candidatos más aptos para los puestos de mayor valor añadido de una organización; por lo tanto, los sistemas de selección y colocación deben insistir sobre todo en la identificación de las competencias más importantes requeridas por los puestos de trabajo críticos; y luego, utilizar tantas fuentes de información sobre los candidatos como sea posible, para determinar si cada candidato posee, o no, las competencias requeridas”.

Dicha técnica implica tanto el principio de desempeño excelente en el puesto de trabajo como el principio de polivalencia que permite a la denominada Dirección Estratégica de los Recursos Humanos¹ centrarse en las características de los trabajadores que requiere a corto, mediano y largo plazo para poder hacer frente a la evolución de los negocios. Y es que la técnica o metodología de gestión por competencias da a la empresa posibilidades reales de seleccionar, distribuir y recompensar los requerimientos de actuación y desempeño profesional que añaden valor. Para ello los expertos en recursos humanos deben asumir su papel estratégico, que consiste en preparar a las organizaciones para que puedan llevar a cabo las operaciones del día a día, apoyándose en los modelos de competencias.

Las empresas han de involucrar en el diseño de sus estrategias organizativas la gestión por competencias como una herramienta para gestionar de forma más eficiente el desempeño de sus trabajadores², y para lograr obtener una plantilla —una estructura profesional— personalizada, en el sentido de que no se pierda la visión de la aportación nuclear de cada trabajador y el nivel de responsabilidad que éste asume sobre los procesos de negocio que interviene.

Las competencias son repertorios de comportamientos —conocimientos, habilidades y actitudes— observables en la realidad cotidiana del trabajo y representan el vínculo entre las características individuales de los trabajadores y las cualidades requeridas para llevar a cabo tareas profesionales específicas³. Nos estamos refiriendo en términos de gestión del trabajador a: 1) características comportamentales que indican el potencial del trabajador; 2) características observables y, por tanto, evaluables y 3) que lleva a un trabajador a realizar una actuación de efectividad —eficacia y eficiencia— en un puesto de trabajo⁴, es decir, una actuación orientada al logro de resultados ya que lo que se pretende es diferenciar y premiar a aquellos trabajadores con desempeño excelente. Se trata, pues, de identificar y evaluar el nivel competencial de los empleados o trabajadores a través de un amplio abanico de situaciones,

¹ Dicha dirección se denomina estratégica en tanto que ha de contribuir a la elaboración del plan estratégico de la empresa, mediante la aportación de objetivos que deben integrarse en el mismo, y asistir a la línea jerárquica en lugar de asumir plena responsabilidad en la gestión del personal. Esta asistencia ha de impulsar el logro de los resultados.

² Prieto (1997) señala que el término de competencia adopta las siguientes acepciones: 1) "Autoridad": cuando decide qué asuntos y cometidos quedan bajo la competencia directa de un profesional concreto; 2) "Capacitación": cuando los especialistas en recursos humanos utilizan el término para destacar el grado de preparación de un profesional; 3) "Competición": relacionado con el término competencia, de la competición, esto es, a rivalizar, a pugnar; 4) "Cualificación": referida básicamente a nivel de Formación Profesional, a "estar capacitado para", a "ser capaz" de competencia profesional. Formación requerida para poseer la competencia profesional deseada, en este sentido la cualificación no es más que una certificación sobre la idoneidad de un profesional.

³ Levi-Leboyer (1997); Woodruffe (1993); Le Boterf (2001); Spencer y Spencer (1993); Boyatzis (1995).

⁴ Horton (2000) entiende la efectividad en un puesto de trabajo como la habilidad de aplicar el conocimiento, comprensión, práctica y destreza mental para lograr una actuación efectiva por los estándares requeridos en el puesto de trabajo. Este incluye la solución de problemas, y que el individuo sea suficientemente flexible para adaptarse a los cambios requeridos.

que requieren conductas idóneas, conductas efectivas que apoyen el rendimiento general de toda la empresa, proporcionando a la dirección los motivos por los que un profesional tiene un desempeño superior, y la forma de alcanzar sus objetivos. De modo que la empresa mantendrá al trabajador mientras éste le sirva a sus objetivos de manera eficiente y exista suficiente demanda de bienes o servicios de la empresa en el mercado. Lo que se pretende es obtener una estructura profesional que permita una muy alta flexibilidad y capacidad de adaptación y respuesta al mercado “derivada de la elevada capacidad competencial de sus trabajadores, de la flexibilidad de la estructura organizativa y del tipo de relación laboral que se establece entre los trabajadores y la empresa” (Sagi-Vela Grande, 2004:52).

Para Perrenoud (2004) señala que el concepto de competencia representa una capacidad de movilizar varios recursos cognitivos para hacer frente a un tipo de situaciones. Esta definición insiste en cuatro aspectos: 1. Las competencias no son en sí mismas conocimientos, habilidades o actitudes, aunque movilizan, integran, orquestan tales recursos; 2. Esta movilización sólo resulta pertinente en situación, y cada situación es única, aunque se la pueda tratar por analogía con otras, ya conocidas; 3. El ejercicio de la competencia pasa por operaciones mentales complejas, sostenidas por esquemas de pensamiento los cuales permiten determinar (más o menos de un modo consciente y rápido) y realizar (más o menos de un modo eficaz) una acción relativamente adaptada a la situación; 4. Las competencias profesionales se crean, en formación, pero también a merced de la navegación cotidiana del practicante, de una situación de trabajo a otra. En resumen, el análisis de competencias remite constantemente a una teoría del pensamiento y de la acción situados pero también del trabajo, la práctica como profesión y condición. Es decir, que nos hallamos en terreno pantanoso, a la vez que en el plano de conceptos e ideologías.

En definitiva, la gestión por competencias permite que las empresas gestionen su componente humano a efectos de lograr ventajas competitivas sostenibles, por ello hay que identificar y evaluar el nivel competencial de sus recursos humanos. Hay que tener en cuenta que las competencias son las habilidades, conocimientos y actitudes específicas de la empresa que le permiten alcanzar el máximo nivel de satisfacción posible en sus consumidores, frente a sus competidores. Por tanto, una empresa debería invertir en aquellas actividades que constituyen las competencias básicas y externalizar el resto. Las competencias básicas deben conectar directamente con los deseos y necesidades de los clientes. Así una organización no debe externalizar sus competencias básicas, siendo necesario incluso la creación de sistemas que permitan su protección. Las competencias básicas no son productos o cosas que las empresas hacen relativamente bien, sino aquellas actividades que las compañías realizan mejor que otras. Son un conjunto de habilidades y sistemas donde las organizaciones presentan los mejores niveles proporcionando a los clientes un valor alto. Para ello hay que procurar que la plantilla de la empresa, su estructura

profesional sea coherente con su estructura organizativa y, concretamente, con su cadena de valor¹.

De este modo se aborda la confección del perfil de competencias para dirimir qué características debe poseer la fuerza de trabajo que va a ocupar el puesto de trabajo, de tal forma que se pueda optimizar el trinomio persona-puesto-rendimiento con un buen ajuste. Para ello la gestión por competencias ha de convertirse en el núcleo de la gestión de los recursos humanos de la organización, en base a las siguientes dimensiones: 1) Retribución: la valoración de las competencias de una profesión determinará la banda retributiva asociada a la misma y la evaluación de las competencias de una persona específica situará a esa persona en un determinado punto de la banda retributiva; 2) Desarrollo profesional: la diferencia entre el perfil de competencias de la profesión y los resultados de la evaluación de las competencias de una persona determinará las necesidades de desarrollo profesional de esa persona; 3) Promoción: la evolución de las competencias de una persona así como la detección de competencias potenciales no aplicadas facilitará la toma de decisiones de cara a la promoción profesional; 4) Selección de personas: las competencias son las capacidades y características de la persona que se buscan durante el proceso de selección mediante las técnicas de test, entrevistas, simulaciones o role play y otras utilizadas en los assessment center².

4. La teoría estratégica de los recursos

La gestión por competencias se apoya tanto en la Teoría del Capital Humano como en la Teoría Estratégica de los Recursos. Ambas teorías afirman que las características –habilidades, conocimientos y actitudes– de los trabajadores proporcionan un valor económico a las empresas. La Teoría del Capital Humano considera que la inversión en capital humano se justifica por el rendimiento que proporciona vía productividad, y la Teoría Estratégica de los Recursos sostiene que las empresas compiten en un sector de actividad en términos de recursos y capacidades internos, y prima el estudio de aquéllos que son distintivos respecto a las rivales, al ser el apoyo para construir ventajas competitivas, siempre y cuando se relacionen con las oportunidades del mercado. Esta teoría define a los trabajadores como recursos internos que juegan un papel clave en el desarrollo y mantenimiento de la ventaja competitiva, y básicamente mediante la habilidad para trabajar juntos eficazmente.

¹ “De la organización global de la cadena de valor añadido (dónde, en qué secciones se produce el qué, cuáles son los departamentos, plantas y empresas implicados, etc.) depende muchas cosas. Desde la distribución de la masa salarial entre departamentos y puestos de trabajo, hasta el tamaño de la plantilla y su reparto entre secciones, pasando por las dimensiones del abanico salarial y las desigualdades salariales entre las empresas centrales o ‘cabeza’ y las empresas ‘manos’ ” (Fernández Steinko, 2000:192).

² Sagi-Vela Grande (2004).

El supuesto fundamental de ambas teorías es que “la organización del futuro se creará en torno a las personas. Se dará mucho menos importancia a los puestos de trabajo como elementos esenciales de las organizaciones. Esto quiere decir que se empezará a poner un mayor interés en las competencias de las personas. Si se utiliza a las ‘personas’ como elementos para crear las organizaciones, éstas las formaremos en torno a ‘lo que esas personas aportan’, en otras palabras: sus ‘competencias’ ” (HayGroup, 1996:18). Para ello, objetivos comerciales y métodos pedagógicos se entrelazan, de ahí que sea necesaria “una gestión de los recursos humanos basada en el concepto de las competencias requeridas para el éxito en los ‘papeles o roles’ (y no en los puestos de trabajo) más integrada que la que suelen tener hoy día las organizaciones. También será necesaria una imagen más nítida de los puntos fuertes y débiles de las personas en lo concerniente al conjunto de estas nuevas percepciones” (HayGroup, 1996:19).

La teoría estratégica de los recursos emergió a finales de la década de los años 1980, cuando la literatura administrativa reconoció que las personas y la forma en que se las dirige son variables estratégicas. Variables que incluyen en los resultados de la empresa, lo que constituye el supuesto fundamental de la gestión por competencias. Dicha gestión plantea que para conectar los recursos y las capacidades de la empresa es fundamental la habilidad de la dirección tendiente a alcanzar elevados niveles de coordinación y cooperación de los recursos, especialmente los humanos. La competitividad de la empresa depende de que ésta sea capaz de configurar un conjunto único de recursos, difícilmente copiable por los competidores; recursos movilizables con la ayuda de los sistemas de organización y gestión que desarrolle; lo que le conferirá una serie de capacidades o competencias distintivas. La empresa, según esto, deberá desarrollar su propia combinación de recursos que se explotan conjuntamente, con el ánimo de generar una renta sostenible a largo plazo que no sea expropiable, al menos no totalmente, por los propietarios de los recursos. Y es que la teoría estratégica de los recursos parte de la definición de la empresa como un conjunto de recursos y capacidades, estrechamente vinculados al concepto de competencias nucleares.

La Teoría Estratégica de los Recursos sostiene, por un lado, que las empresas alcanzan una ventaja competitiva sostenible a través del desarrollo y consecución de habilidades y recursos únicos y superiores a los de la competencia, y, por otro, que la heterogeneidad de las empresas es consecuencia de las características internas que las empresas desarrollan, esto es, de las diferencias en la cartera de competencias básicas e idiosincráticas que poseen. Por tanto, la cartera de competencias nucleares de una empresa compone el conjunto de conocimientos que distinguen y que proporcionan una ventaja competitiva. En este sentido, Prahalad y Hamel (1990) identifican tres características que reúnen las competencias nucleares: 1) permiten el acceso a una amplia variedad de mercados; 2) proporcionan un

significativo aumento del valor del producto/servicio para el usuario final, y 3) facilitan una armonización única de tecnologías y habilidades de producción las cuales son difícilmente inimitables. Desde este punto de vista, la empresa no es sólo un conjunto de negocios, con mayor o menor relación, sino que se concebirá como un conjunto de aptitudes y competencias que se podrán aplicar a distintos ámbitos de actividad, es decir, una serie de actividades vinculadas por un tronco tecnológico común. Con ello se alcanza algún tipo de tecnología genérica que posibilitará su aplicación a diferentes tipos de productos (habitualmente esta idea se suele representar gráficamente con lo que se conoce como bonsai tecnológico). Esas aptitudes y competencias se irán desarrollando con el tiempo, así como también se perfeccionarán con el uso, a diferencia de otros recursos como los físicos y financieros. Pierde importancia, así, el concepto de cartera de negocios frente al de cartera de competencias.

Dentro de la cartera de competencias están los derivados de las personas o capital humano. Capital que se considera un activo intangible y que incluye la experiencia, el conocimiento, la propensión a aceptar riesgos, la motivación, la lealtad a la empresa, así como el capital social acumulado por los propios empleados¹. Se destaca que los empleados son un activo valioso de la empresa, afirmándose que, si bien la tecnología y el capital son, sin duda, factores condicionantes de la evolución de la empresa, por encima de ellos el factor humano tiene un protagonismo específico. Dicho protagonismo marca, desde esta perspectiva, los procesos de cambio en los diseños organizativos, a efectos de las reorientaciones de la actividad de la empresa. De ahí que la literatura managerial plantee que toda actividad económico-social y empresarial está abandonando de forma muy rápida, en los últimos años, la orientación cosificada de la misma, esto es, de dimensiones contractuales, con sus correspondientes organizaciones burocratizadas y una clara orientación al colectivo, con un abandono de la persona como individuo. El paso de esta orientación cosificada de la actividad en el ámbito de personal a una orientación a la persona descansa, fundamentalmente, en el valor que se concede, de forma creciente a la capacidad de contribuir con sus valores y sus competencias a dar respuesta a los procesos de transformación empresarial. No cabe la menor duda que, con carácter irreversible en los diseños organizativos actuales, se impulsa una mayor exigencia a las organizaciones, muy en particular en el ámbito de los recursos humanos a orientarse a un tratamiento y orientación individual, al desarrollo de la persona, con lo cual se trata de integrar a la persona en el diseño organizativo-institucional².

¹ Barney (1995); Pfeffer (2000).

² García Echeverría (2003).

Se trata, en el ámbito de los recursos humanos, de crear un clima organizacional adecuado para generar una mayor eficiencia en la utilización de los recursos disponibles. Un clima resultado de la combinación de rentabilidad, innovación, eficiencia, productividad y satisfacción deseada, y que se obtiene a través de un entorno que fomente la motivación de los trabajadores y que se proponga objetivos claros y compartidos. Desde esta perspectiva, “la Gestión por Competencias no trata sólo de actuar sobre las capacidades de las personas, sino también de lograr un contexto adecuado (organización del trabajo, jerarquía, toma de decisiones,...), de manera que logremos que las capacidades de las personas se puedan transformar en competencia efectiva y en resultados. Es la combinación de los recursos personales con el contexto organizativo lo que se traduce finalmente en competencia. De aquí surge una primera distinción entre cualificación y competencia. Una persona que cuente con muchos recursos personales estará cualificada, pero no será necesariamente competente si no es capaz de combinarlos adecuadamente en un contexto de trabajo adecuado. Esto implica a su vez un diferente protagonismo: la cualificación es patrimonio personal, pero la competencia es, primordialmente, una responsabilidad empresarial” (Menéndez-Valdés, 2001:31).

Un clima que se puede medir y gestionar a través, según De Mulder (1996), de las siguientes seis dimensiones: 1) Flexibilidad: El grado en que las personas que integran la organización perciben más o menos restricciones en su forma de actuar, es decir, hasta qué punto las reglas, políticas y procedimientos son innecesarios o interfieren en la ejecución del trabajo; 2) Responsabilidad. El grado en que quienes forman parte de la empresa perciben que se les delega autoridad y pueden desempeñar sus trabajos sin tener que consultar constantemente a su jefe y la medida en que consideran que contribuyan al conjunto; 3) Estándares: El énfasis que los empleados perciben que se pone en el buen desempeño del trabajo, así como la existencia de metas realistas y rectoras; 4) Recompensas: El grado en que los integrantes de la organización perciben que son reconocidos y recompensados por el trabajo bien hecho; 5) Claridad: El nivel que los individuos perciben que las metas, los procedimientos, las estructuras organizativas y el flujo de trabajo están claramente definidos, de forma que todos saben qué se espera de ellos y su relación con los objetivos generados de la empresa; 6) Espíritu de equipo: El grado en que las personas sienten orgullo de pertenecer a la organización y consideran que están trabajando hacia un objetivo común.

Hay que destacar que el protagonismo específico que adquiere el factor humano para el logro de los objetivos estratégicos de cualquier tipo de empresa es recogido en la literatura administrativa de la Dirección de Recursos Humanos. Esta literatura recoge los principios básicos para un uso óptimo del trabajo de las personas. Dichos principios se concretan en: 1) el principio de competencia: contar con las personas preparadas y adecuadas para desarrollar las actividades empresariales. Una empresa

sólo puede ser competitiva si actualiza de forma permanente las habilidades y conocimientos de su personal, a la vez que consigue consolidar su aprendizaje organizativo además del individual; 2) el principio de coordinación: la coordinación es primordial para evitar costes innecesarios en los diversos procesos que se llevan a cabo en la empresa. La coordinación sólo puede darse si hay un conocimiento de la estructura empresarial, de los procedimientos, de los itinerarios, de los diferentes procesos y se consigue plenamente con una visión compartida de los objetivos organizativos por parte de todos los empleados, y 3) el principio de compromiso: entendido como grado de lealtad y de unión del empleado con la empresa. Compromiso que se plasma en el deseo que tiene el empleado por permanecer en la organización, la aceptación de los objetivos y valores de la empresa y el esfuerzo que está dispuesto a hacer para alcanzar estos objetivos comunes. En este sentido, emerge el enfoque de liderazgo que incluye un estilo que es el coach, pues “todo líder debe ser coach, en el mismo sentido en el que lo es un entrenador de fútbol. El entrenador debe sacar el mejor provecho para el equipo de cada uno de sus jugadores. Eso mismo tiene que hacer el líder con los diferentes miembros del equipo que dirige” (Payeras, 2003: XVII-XVIII).

Al respecto, García Echeverría (2003) plantea que liderar una empresa supone tener en cuenta las siguientes tres dimensiones: 1) No se puede liderar si no existe una comunión de valores en la que las personas que se quieren liderar compartan esos valores, compartan esos objetivos y, por lo tanto, compartan sus conocimientos para el desarrollo de ese proyecto. Tiene que haber un proyecto común, aceptado, con el cual y en el cual se colabora, se participa; 2) liderar supone tener capacidad de integrar personas dentro de un sistema de valores compartido. Cada una de las personas dispone de un sistema de valores diferenciado. El que lidera un grupo, si impone su sistema de valores, se convertirá en un líder que tendrá unos seguidores. Esto no es liderar. Liderar supone tener personas capacitadas para integrar a las demás en ese proyecto común que viene definido por ese sistema de valores que buscan el cambio cultural. El cambio cultural no es otra cosa que el acercamiento de los valores de cada uno de los individuos comprometidos con el sistema de valores de esa institución en la que se quiere integrar; 3) toda persona que lidera está implicando la integración de distintos saberes y de distintos sistemas de valores, de distintas culturas. Por lo tanto, el que lidera tiene que ser persona abierta, flexible, con capacidad de integrar interdisciplinariamente y capaz de integrar interculturalmente a las diferentes personas enriqueciendo, sin duda, en este proceso, a cada uno de los miembros de esa organización y, consecuentemente, también al conjunto de la comunidad a la que aporta un mayor bien común.

Una de las contribuciones a esta nueva forma de liderar es la de Goleman (1999) con su noción de inteligencia emocional, definida como la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos, los sentimientos de los demás, motivarnos y manejar

adecuadamente las relaciones que sostenemos con los otros y nosotros mismos. Este concepto gira en torno a dos grupos de competencias: 1) las competencias personales que determinan el modo en que los individuos se relacionan consigo mismos; 2) las competencias sociales que estipulan el modo en que nos relacionamos con los demás y que les predispone a realizar un conjunto de actividades con un buen nivel de desempeño. En el desarrollo de ambos grupos de competencias está la técnica del coaching, y que tiene como base metodológica de trabajo la relación personal. La palabra es la herramienta de trabajo a través de la cual se obtienen las mejoras de la palabra. El objetivo de toda relación, que se establece a través del vínculo verbal en el coaching, se centra en dos partes: En primer lugar la comprensión del otro, y esto es un poco más complejo de lo que aparentemente puede parecer. Una parte de los fundamentos metodológicos en los que se basa el coaching son pues, la observación, la escucha activa y la empatía. Por otra parte, no es suficiente lo que acabamos de decir. Si sólo escuchamos y comprendemos, podríamos caer en uno de los peligros ya mencionados anteriormente, el convertirnos en psicoterapeutas. Otra faceta a tener en cuenta, pues, tanto por parte del líder como del coach externo es la asertividad. Hay que decir las cosas tal como son, sin ofender, pero también sin miedo¹.

Los anteriores principios —competencia, coordinación y compromiso— son imprescindibles desde la óptica de la búsqueda de una competitividad empresarial en la que las organizaciones deberían presentar unas características productivas y de uso y gestión de la fuerza de trabajo netamente diferenciadas de los criterios fordistas y tayloristas. Se subraya, entonces, que las empresas no se han de conformar con alguien que se limite a cumplir sus horas haciendo aquello que explícitamente se le pide, sino que los empleados tienen que identificarse con el propósito de la empresa, así como que sientan suya la empresa. Es por ello que se considera clave la identificación del empleado y sus valores con la cultura y valores de la empresa, ya que lo que se está buscando es la creación de un vínculo emocional entre empleado y empresa, con la finalidad de crear valor a través de los empleados, y ello en pro de la creación de valor para los accionistas². De hecho, a efectos de crear valor la colección de recursos y capacidades de la empresa debe de cumplir con una serie de requisitos que han sido estudiados en la literatura estratégica. Los recursos que reúnen dichos requisitos se han denominado “recursos críticos”, “factores estratégicos” o “activos estratégicos”.

En este sentido, y en general, para que un recurso o capacidad³ proporcione una ventaja competitiva, en primer lugar, debe ser escaso, es decir, que no sea utilizado por los competidores; en segundo lugar, ser relevante, es decir, que se corresponda con algún factor clave de éxito en el sector; y en tercer lugar, difícil de imitar, es decir, que los rivales tengan dificultades para acceder o replicar dichos recursos o capacidades. Así, frente a la crítica de Porter (1991) de que el valor de los activos

intangibles se deprecia sin reinversión mediante la ejecución de actividades, se afirma desde el enfoque Estratégico de los Recursos que en vez de depreciarse pueden incrementar su valor a medida que se los emplea y mejora continuamente. La clave de esta mejora está en su carácter intrínseco de “learning by doing”, es decir, su receptividad a procesos de aprendizaje mediante la repetición y la experimentación. Esta idea de mejora con el uso guarda cierta relación con el efecto experiencia, aunque este efecto tiene como resultado una reducción de costes, mientras que ahora las consecuencias son de mayor alcance, pudiendo incluso afectar la capacidad de la empresa para entrar en nuevos mercados.

Las capacidades y algunos recursos se caracterizan, también, por un prolongado y paulatino período de acumulación, siendo frecuentemente imposible adquirirlos en mercados organizados. Sólo cabe pensar, al respecto, en la posesión de un personal altamente motivado y dotado de habilidades específicas para las tareas que debe desempeñar, en la reputación de honestidad y de prestigio de la empresa y sus marcas o en las relaciones de cooperación interempresarial basadas en la confianza mutua. Por último, se destaca que se produce una concomitancia proceso-resultado muy fuerte, de modo que los resultados dependen en grado alto de la forma de desarrollo del proceso. Para que estas dificultades se obvien, la empresa debe haber desarrollado rutinas organizativas altamente eficaces. Todo ello explica la dificultad de apropiación de estos activos por otras empresas distintas a la que los ha generado. Por consiguiente, la ventaja competitiva, fundada sobre las economías de alcance asociadas a recursos y capacidades, es sostenible en períodos de tiempo prolongados. Esta es la principal contribución de los activos intangibles a la competitividad empresarial.

¹ Payeras (2004).

² La denominada actualmente Dirección Estratégica de los Recursos Humanos es, desde nuestra perspectiva, un enfoque diferente a la clásica gestión del personal y busca lograr la ventaja competitiva mediante el despliegue estratégico de una fuerza de trabajo altamente comprometida y capaz, usando una ordenación integrada de técnicas culturales, estructurales y de personal. Adicionalmente, la Dirección Estratégica de los Recursos Humanos adopta, retóricamente, una visión humanista de desarrollo de las personas que tiene por objeto el enriquecimiento profesional y personal de las mismas, y se enfatiza la contribución de las personas a la competitividad de la organización en el exigente entorno actual a partir de un elevado compromiso de aquéllas con la propia organización, la compartición de valores y objetivos, el empowerment, etc. En contra, la gestión del empleo contempla a las personas como un recurso más que hay que incorporar a la función de producción y que la dirección debe racionalmente controlar, asignar y dirigir.

³ Un recurso es todo el stock de factores (equipamientos, habilidades de los empleados, patentes, marcos, finanzas...) que son propiedad o están contratados por una empresa. La capacidad hace referencia a la aptitud que posee un conjunto de recursos para realizar una tarea o actividad. Por tanto, las capacidades de una organización hacen referencia a una agrupación de recursos que operan conjuntamente con el fin de alcanzar el fin deseado. De ésta forma los recursos constituyen pues la fuente tanto de las capacidades de una organización como de sus ventajas competitivas. La vinculación entre los recursos y las capacidades que desarrollan las organizaciones es tal que, en numerosos casos, resulta complicado establecer con precisión “las diferencias existentes entre ambos que, en cualquier caso, se sitúan en el núcleo sustancial de ambos conceptos. Así, mientras los recursos pueden ser tangibles o intangibles, las capacidades son siempre intangibles, mientras los recursos son comercializables las capacidades no lo son, aunque estén construidas sobre la base de recursos que sí posean dicha característica” (Castro et al, 2004:35).

5. Formación y competencias

Al logro de poseer un personal altamente motivado e implicado, una condición es que el personal sea polivalente, es decir, tenga una formación integral. El motivo está en que las personas son una inversión de la que hay que extraer el máximo provecho mediante una buena planificación de carreras y un sistema de información transparente y oportuno. A efectos de extraer el máximo provecho de los empleados, se considera que las competencias vienen caracterizadas por el carácter de individualidad debido a que cada trabajador tiene sus propias competencias¹, que no son copiables ni imitables, constituyendo un recurso valioso para la empresa; además, el correcto desarrollo de las competencias adecuadas para un puesto permite alcanzar el éxito en la labor desempeñada. En consecuencia, en la Gestión por competencias se desprende una serie de aspectos que pasamos a detallar:

- Primero. Se afirma que no todas las personas podrán tener éxito desempeñando su trabajo y que las competencias requeridas por la empresa van a permitir distinguir a trabajadores con un desempeño excelente de otros con un desempeño normal.
- Segundo. Hay que distinguir entre competencias genéricas² y específicas³. Las genéricas coinciden o se aproximan al concepto de aptitudes utilizados en las políticas de selección y contratación clásicas de la gestión de recursos humanos, mientras que las específicas son propias de cada empresa, a nivel jerárquico, sector de actividad o incluso de un puesto de trabajo y cambian según la circunstancia que se presenten. Su adecuada explotación y desarrollo permite que el capital humano de la empresa se convierta en fuente de ventaja competitiva, creando más valor a medida que sean más difíciles de imitar o copiar. Extrapolando esta idea al plano individual se distingue entre las competencias umbral o básicas y las diferenciadoras o superiores, siendo estas últimas las que pueden llegar a ser de ventaja competitiva.

Como ejemplo, en Cataluña las competencias se entienden como más asociadas a conductas observables en el sujeto de tipo actitudinal y, por tanto, muy transversales, en el sentido de que afectan a muchos puestos de trabajo y, por consiguiente, fácilmente transferibles a nuevas situaciones de trabajo. Se pretende que queden incluidas siete competencias clave en la Formación Profesional reglada. Estas competencias clave son:

Competencias clave en la Formación Profesional catalana

Capacidades clave

Capacidad de resolución de problemas	Es la disposición y habilidad para enfrentarse y dar respuesta a una situación determinada mediante la organización y/o aplicación de una estrategia o secuencia operativa (identificar, diagnosticar, formular soluciones y evaluar), definida o no, con el objetivo de encontrar una solución.
Capacidad de organización del trabajo	Es la disposición y habilidad para crear las condiciones adecuadas de utilización de los recursos humanos y/o materiales existentes, para llevar a cabo las tareas con el máximo de eficiencia posible.
Capacidad de responsabilidad en el trabajo	Es la disposición a implicarse en el trabajo, considerándola la expresión de la competencia personal y profesional, y vigilando por el buen funcionamiento de los recursos humanos y/o materiales relacionados con el trabajo.
Capacidad de trabajo en equipo	Es la disposición y habilidad para colaborar de manera coordinada en la tarea realizada conjuntamente por un equipo de personas en la persecución de un objetivo determinado.
Capacidad de autonomía	Es la capacidad para realizar una tarea de forma independiente, esto es, ejecutándola sin necesidad de recibir ayuda. Esta capacidad de trabajar de forma autónoma no quiere decir que el profesional, en algunas tareas concretas, no haya de ser asesorado.
Capacidad de relación interpersonal	Es la disposición y habilidad para comunicarse con los otros con un trato adecuado, con atención y empatía.
Capacidad de iniciativa	Es la disposición y habilidad para tomar decisiones sobre propuestas y acciones. Si es el caso que van en la línea de mejorar el proceso, el producto o servicio, por cambio o modificación, se está definiendo la capacidad de innovación.

Fuente: INCANOP (1997:126)

- ¹ Así, en la planificación de los recursos humanos basada en las competencias se pretende clarificar los requerimientos de competencias que precisan los puestos de trabajo. Para ello se utiliza la bioinformación (información biográfica acerca de las experiencias pasadas de los candidatos a un puesto de trabajo) para pronosticar las competencias de los candidatos.
- ² Se presupone que cualquier organización necesita competencias muy parecidas. Dichas competencias describen los comportamientos funcionales que ha de tener una persona, sea cual sea su lugar o nivel, para contribuir al éxito del negocio. Esto incluye tanto competencias técnicas como conductuales. Constituyen el requisito fundamental para la empleabilidad.
- ³ Se presupone que las competencias deben desarrollarse ad hoc para cada organización, siendo imposible identificar competencias genéricas. Hay que distinguir entre (1) Competencias específicas por nivel. Son aquellas asociadas a los niveles jerárquicos de la estructura organizacional; (2) Competencias particulares por área. Se refieren a aquellas que deben tener los trabajadores para ser integrantes de una determinada área funcional; (3) Competencias distintivas de un puesto. Las competencias específicas de un determinado puesto de trabajo. la definición de estas competencias requiere profundizar en las tecnologías de operación del determinado puesto de trabajo.

Una de las características, por tanto, de la gestión por competencias es que permite la integración de los diferentes procesos de gestión de recursos humanos, tomando como unidad el concepto de competencia y fundamentándose en tres dimensiones básicas: a) la adquisición de competencias. Bajo esta dimensión se encuadran aquellos sistemas de gestión de recursos humanos que se considera predominantemente adquisitivos: a) el reclutamiento, la selección y contratación, la gestión previsional a corto, medio y largo plazo, los planes de carrera, y la planificación de sucesión; b) la estimulación de competencias, es decir, cómo se movilizan y se motivan las competencias preexistentes para alcanzar los objetivos¹. Los sistemas de gestión predominantemente estimuladores serían la política de retribución e incentivos, la valoración de puestos de trabajo, y la evaluación del desempeño²; c) el desarrollo de competencias, dentro del cual ubicamos la gestión de la formación y la valoración del potencial³. Una gestión orientada a apoyar el rendimiento general de la empresa a través de programas de formación y desarrollo basados en la gestión por competencias. Se trata de estimular que la formación en el ámbito de la empresa sea eficaz como medio para lograr la calidad organizacional, y que es una estrategia para el desarrollo del personal acorde con las necesidades de la empresa. El desarrollo de las competencias ha de contestar a las siguientes cuestiones: 1) el por qué y el para qué de la formación, u origen y objeto (detección de necesidades formativas); 2) el qué, a quién y cómo, o contenidos, trabajadores implicados y métodos (diseño de acciones formativas); 3) el resultado alcanzado y su comparación con el pretendido (evaluación y control).

- Tercero. En torno al término competencia se destacan dos cuestiones: 1) el énfasis de este enfoque reside en la consideración de alcanzar una realización superior, diferenciando las competencias básicas necesarias para desarrollar una tarea correctamente y que caracterizan a los “mejores”⁴; 2) la importancia que se da a la necesidad de adecuación de las cualidades de cada persona a las características de cada organización/empresa, por lo que se premia la realización de contratos psicológicos (individuales) mediante los cuales se definen el conjunto de expectativas del empleado que determinan lo que el individuo y la organización esperan dar y recibir de cada uno durante el período de su relación. Un período en que se exige una mayor flexibilidad y reparto de los riesgos, que se derivan de la actividad de negocio —entre el empleador y empleado, entre el capital y trabajo—. Eufemísticamente, a dicho contrato psicológico es lo que hoy por hoy se le denomina proyecto de empresa a la vez competitiva y socialmente responsable; 3) el concepto de “características personales” es un concepto amplio que incorpora diversos aspectos, todos ellos importantes (no separadamente, sino en conjunto) para un buen rendimiento de trabajo, dado que la gestión por competencias es aplicada a la evaluación de la realización. Esto aporta una herramienta clave, pues permite que la evaluación de la reali-

zación se efectúe no en base a opiniones subjetivas ni en consideraciones más o menos psicológicas, sino en comportamientos concretos que hayan exhibido los evaluados, mejorando la objetividad de la tarea evaluadora. Además, si no se evalúa a las personas diciendo que son buenas o malas, sino que hacen una cosa u otra, se deja una puerta abierta a su mejora y desarrollo, es decir, no se les pide que cambien quiénes son, sino que hagan cosas diferentes o que las hagan de diferente manera. Evaluación continua que proviene de los propios empleados, compañeros, directivos, clientes, proveedores, competidores.

- Cuarto. Las competencias exigen un cambio en el modelo pedagógico escolar que incluya en la formación las tendencias actuales de la organización del trabajo (trabajo en equipo, trabajo cooperativo, grupos autónomos, trabajo por islas, grupos flexibles, grupos de mejora, etc.). Y además una mayor y estrecha vinculación del entorno extraescolar en el currículum, especialmente las empresas⁵. Algunas de las indicaciones puntuales que se realizan para acercar la enseñanza a los requerimientos de las empresas son los siguientes: 1) Crear entornos de aprendizaje en los cuales: a) pueda haber imprevistos (situación poco frecuente en la enseñanza reglada donde todo se intenta que esté bien atado); b) el alumno pueda tomar decisiones; c) el error no sea motivo de castigo sino de aprendizaje; 2) Para que esto sea posible es necesario: a) proponer a los alumnos tareas que planteen problemas reales; b) emplazar al alumno a definir criterios de calidad, identificar los errores cometidos y proponer alternativas; c) dejar cabida a la creatividad, las ideas y las iniciativas propias y encontrar marcos para su aplicación; 3) En términos de gestión social del aula o del taller: a) la acción formativa ha de sustentarse en la negociación; b) favorecer la comunicación y la consulta mutua con los compañeros, con el enseñante y con otros profesionales;

¹ Uno de los mecanismos para la estimulación de competencias es mediante la instauración de mecanismos participativos y que ha constituido una de las razones para instaurar la participación en las empresas.

² La retribución basada en las competencias se diferencia de otras formas de retribución en tanto que la compensación radica en que se recompensa al trabajador y no al puesto y, por tanto, son individualizados y diferenciadores. La conexión salario-trabajador supone una individualización de la retribución frente a los mecanismos colectivizados o regulados externamente.

³ Canós et al (2003).

⁴ Boyatzis (1995).

⁵ Todo ello requerirá "un recurso cada vez más masivo a las fuentes de financiación privadas, ya se trate de empresas o familias. Puesto que individuos y agentes sociales pueden invertir más en el aprendizaje y la adquisición de competencias, con el fin de la mejora de la situación del individuo o de la empresa que es su consecuencia, es necesario que los poderes públicos, además de su misión de 'control' y de 'pilotaje', piensen en la creación de los mercados de formación o en la intervención en estos mercados y en formas de privatización más perfecta. Según esta lógica, si el saber es un bien privatizado, apropiado ya por el individuo ya por la empresa, y una fuente de ingresos particulares, es conveniente estudiar una financiación privada a gran escala cuyas modalidades podrían consistir en una elevación de los derechos de escolaridad de los estudiantes, un sistema generalizado de préstamos y un estímulo fiscal de las empresas para la inversión en la Formación Continua" (Laval, 2004:166-167).

c) fomentar la autonomía en el trabajo al mismo tiempo que la flexibilidad en las tareas asignadas y en la distribución horaria; d) permitir la intervención del alumno en la planificación de su trabajo; e) fomentar la autoevaluación y la coevaluación, es decir el espíritu crítico como una herramienta más de aprendizaje.

El desarrollo de competencias a través de la formación en el ámbito de la empresa¹ implica un enfoque más individualizado de la formación y el desarrollo. Se parte de la evaluación de la persona y del establecimiento de metas y objetivos personales. La responsabilidad del desarrollo es fundamentalmente individual. La responsabilidad de la empresa consiste, sobre todo, en poner a disposición los medios, motivar, acompañar y apoyar. Y es que las técnicas para el desarrollo de competencias no se limitan al tradicional curso de formación. Aparecen herramientas como Guías de autodesarrollo o talleres de desarrollo. Surgen también herramientas más integradas en el propio trabajo cotidiano y basadas en un feedback continuo. Se aprende haciendo: Las entrevistas de desarrollo, la asignación de mentores, procesos de tutoría o Coaching, ..., son instrumentos que adquieren relevancia como instrumentos más adaptados al proceso de aprendizaje, que garantizan que éste se transfiera al puesto de trabajo, que las capacidades se traduzcan finalmente en competencias y desempeños efectivos.

Finalmente, exponemos, desde la perspectiva de HayGroup (1996), las necesidades que se presentarán en el futuro próximo en cuanto a competencias, y que son las siguientes:

- 1) Para los ejecutivos: a) razonamiento estratégico: es la capacidad de comprender rápidamente las tendencias cambiantes del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas de las empresas competidoras, así como los puntos fuertes y débiles de su propia organización, de forma que se pueda determinar la respuesta estratégica óptima; b) liderazgo del cambio: es la posibilidad de comunicar una atrayente visión de la estrategia de la empresa que lleva a quienes han invertido en ella, inflando su auténtica motivación y dedicación, a actuar como patrocinadores de la innovación y el espíritu emprendedor, y a asignar de modo óptimo los recursos de la empresa para introducir frecuentes cambios; c) gestión de las relaciones: es la capacidad de establecer relaciones con, e influir sobre, complicadas redes formadas por otras personas cuya colaboración es necesaria para el éxito de la organización y sobre las que no se posee una autoridad formal: defensores del producto, clientes, accionistas, representantes de los trabajadores, personas con capacidad reguladora a todos los niveles (local, provincial, nacional), legisladores, grupos de presión en muchos países.

- 2) Para los directores: a) flexibilidad: es la predisposición y capacidad para cambiar las estructuras y procesos de dirección, cuando sea necesario para poner en práctica la estrategia de cambio de su organización; b) introducción del cambio: es la capacidad de “liderazgo del cambio” (similar a la de los ejecutivos, indicada más arriba) necesaria para comunicar a los compañeros de trabajo que la organización necesita cambiar; y dotes de “gestión del cambio”: comunicación, formación y fomento del proceso de grupos, necesarias para poner en práctica el cambio en sus grupos de trabajo; c) sensibilidad interpersonal: es la capacidad de comprender y valorar las aportaciones de otras muy diversas personas; d) delegación: es el conjunto de conductas de dirección que hace que los trabajadores se sientan más capacitados y motivados para asumir mayores responsabilidades ; e) trabajo en equipo: es el conjunto de dotes de proceso de grupos, necesario para lograr que diversos grupos de personas trabajen juntos para alcanzar eficazmente un objetivo común; f) transferibilidad: es la capacidad para adaptarse rápidamente y funcionar eficazmente en entornos foráneos, de modo que un director sea “transferible” a cualquier parte del mundo.
- 3) Para los empleados: a) flexibilidad: es la predisposición a considerar el cambio como una estimulante oportunidad, en lugar de una amenaza; b) motivación para buscar información y capacidad de aprender: es el verdadero entusiasmo por las oportunidades de adquirir nuevas habilidades técnicas e interpersonales; es el interés por “un aprendizaje durante toda la vida” de cualquier nuevo conocimiento y técnica exigida por las cambiantes necesidades de los futuros puestos de trabajo; c) orientación hacia el logro: es el impulso hacia la innovación y el “kaizen”, la continua mejora en calidad y productividad necesaria para hacer frente a una siempre creciente competencia; d) motivación para el trabajo bajo

¹ Menéndez-Valdés (2001) señala que la Ley de Formación Profesional y Cualificaciones profesionales establece las cualificaciones estándar requeridas por el mercado laboral y que, a la vista del mismo, se pueden articular ofertas formativas modulares que incluyan la Formación Inicial, la de desempleados y, cuando se estime útil, la de las empresas. A los efectos de la citada Ley la cualificación profesional es un agregado de competencias con significación para el empleo en un determinado nivel de profesionalidad. La competencia se define a su vez como el conjunto de conocimientos y capacidades que permitan el ejercicio de la actividad profesional conforme a las exigencias de la producción y el empleo. Por otra parte, las cualificaciones del Catálogo Nacional surgen como respuesta a un problema de opacidad del mercado laboral y engloban un perfil de competencias referidas a un contexto de trabajo estándar. Por el contrario, las competencias que se contemplan en los modelos de gestión estudiados por la CEOE pretenden dar respuesta también a problemas de opacidad, pero del mercado interno de la empresa (los Títulos académicos dicen muy poco sobre lo que es capaz de hacer una persona para que su trabajo sea sobresaliente). Se trata de dos modelos distintos y con metodologías de definición diferentes (normalmente, el análisis funcional usado en los Sistemas de Cualificaciones no es la herramienta más utilizada en la gestión por competencias). No obstante y a pesar de las diferencias conceptuales y del origen de ambos enfoques, las dos actuaciones pueden llegar a ser complementarias. El Sistema de Cualificaciones puede garantizar un referente estándar mínimo para el desempeño de las diferentes ocupaciones, de manera que facilita la acreditación individual y la movilidad. Por su parte, la empresa puede utilizar los referentes del Sistema, como normas de calidad, muy en particular en lo que se refiere a los aspectos más técnicos. Complementariamente, la empresa trabajará a partir de este mínimo, identificando, evaluando y desarrollando aquellas competencias que, en su contexto particular, la hacen más sobresaliente y competitiva. En ese sentido, los modelos de competencias propios de las empresas estarían en condiciones de alimentar a su vez el reciclaje y actualización del Sistema Nacional de Cualificaciones, de forma que ambos modelos podrían retroalimentarse mutuamente para no perder eficiencia.

presión del tiempo: es una combinación de flexibilidad, motivación por los logros, resistencia al estrés y dedicación a la organización que permite a las personas trabajar bajo una creciente exigencia de nuevos productos y servicios en períodos de tiempo cada vez más cortos; e) colaboración: es la capacidad de trabajar colaborando en grupos multidisciplinares con compañeros de trabajo muy distintos; f) orientación hacia el cliente: es el deseo de ayudar verdaderamente a los demás; comprensión interpersonal suficiente para “escuchar las necesidades de los clientes” y su estado emocional, así como suficiente iniciativa para superar los obstáculos que ofrece la propia empresa a fin de resolver los problemas del cliente.

6. Competencias y redes

Las organizaciones de tipo funcional son estructuras organizativas de alto coste, de ahí que el paso de organizaciones funcionales a organizaciones matriciales se ha caracterizado por la búsqueda de una reducción de los costes de coordinación de las organizaciones. Pero este cambio no se ha orientado a las personas y a su desarrollo. Se ha orientado prioritariamente a la solución de los problemas de coordinación funcional. En contra de este tipo de organizaciones burocráticas se han configurado organizaciones orientadas a la persona, con su conocimiento, que es una clave de su valor, lo que exige “configurar las nuevas formas organizativas en forma de redes de conocimiento. En este proceso de *organización en redes*, que se manifiesta luego organizativamente en una dirección por procesos y por proyectos, es cuando la persona genera y asume los valores necesarios de confianza, credibilidad y fiabilidad que permiten compartir el valor máspreciado que tiene la persona: su conocimiento. Dirigir personas, dirigir recursos humanos en organizaciones funcionales, plantea exigencias de estructuración de puestos de trabajo que introducen rigideces y, consecuentemente, altos costes. La persona lo que hace es prestar sus competencias, pero no se logra necesariamente la integración de las personas dentro de un proceso de compartir conocimiento. Este proceso de compartir no se logra a través de estructuras de mando, de estructuras contractuales, o a través de normas colectivas y no individuales. Los diseños en red son, sin duda, la clave para poder compartir el conocimiento dentro de organizaciones por procesos y proyectos, con una orientación muy individual basada en el diálogo. El éxito de empresas en las que el diálogo ha sido la base fundamental de identificación de la persona como individuo y su contribución, con su conocimiento, a la eficiencia y eficacia de las organizaciones, es algo que se puede apreciar en la actualidad de manera muy evidente” (García Echeverría, 2003: 290-291).

Este texto de García Echeverría sintetiza el sentido generalizado en la literatura managerial de que hay que medir los costes de coordinación de las distintas formas

organizativas, y optar por aquella que logre una mayor eficiencia a través de las relaciones dentro de la propia empresa, entre el personal que compone la misma. Personal que debe tener una mirada siempre puesta en el proyecto estratégico de la empresa y sus objetivos para contribuir a su desarrollo y potenciación. Pues bien, la gestión por competencias es una metodología que se legitima en base a esta contribución y por medio de los siguientes principios: 1) la empresa debe concentrarse en unas pocas actividades nucleares, aquéllas que sabe hacer mejor que nadie y donde posee sus competencias fundamentales, y 2) el resto de actividades que completan la cadena de valor debe externalizarse. Por tanto, la metodología de las competencias adquiere plenamente significado si la vinculamos con las transformaciones en los modos de producir y en la gestión. Ambos imponen el mercado como la instancia mediadora que debe fijar los valores profesionales de los empleados. De hecho, redes y competencias evidencian el ascenso de los ideales de la competencia. Una de las consecuencias de los entornos dinámicos actuales es que las empresas aisladas no tienen suficientes recursos para responder con eficacia, eficiencia y tiempo al ritmo de cambio actual, con lo que se impone la necesidad de hacer más con menos, es decir, reducir el tamaño y a la vez crecer, recortar y construir, en suma, lograr más y en nuevos campos con menos recursos. Ello implica mirar hacia el exterior de la empresa, además de hacia su interior, esto es, las crecientes necesidades de inversiones en I+D+I, producción y comercialización únicamente son viables si se comparten con otras empresas mediante acuerdos de colaboración y el establecimiento de alianzas estratégicas, reconsiderando qué hace cada organización por sí misma, internamente, y externamente a través de la asociación con otras empresas.

Los cambios en las formas de producción y de gestión, con exigencias de mayor horizontalidad, es a lo que se refiere la denominada organización en red¹. Organización que introduce nuevos óptimos de eficiencia productiva, adaptación y flexibilidad ante escenarios variables con elevada incertidumbre. En base a estos nuevos óptimos de eficiencia se predica que no sólo las empresas sino todo tipo de organización pública se ha de pensar en términos de funcionamiento en red, dirigida por objetivos, orientada al cliente y preocupada por cómo aumentar la competitividad y la efectividad organizacional. No se trata de lograr la gran dimensión, sino de acceder a la innovación estratégica mediante las mejores prácticas organizativas, esto es, el enfoque por competencias, implantado de forma simultánea en toda la cadena de valor.

¹ La organización reticular se encuentra en el perfeccionamiento de la búsqueda de flexibilidad mediante "cualificación y flexibilidad contractual, conciliándolos, al tiempo que trabajando profundamente para mejorar la competitividad de la red de Pymes subcontratistas y crear sobre ellas nuevas formas de gestión del proceso y del producto" (Camison, 2003:705).

Por otra parte, la organización en red es el resultado de: 1) la descentralización interna de las grandes empresas, que adoptaron estructuras de cooperación y competencias horizontales y ligeras; 2) de la cooperación entre pequeñas y medianas empresas que unen sus recursos para llegar a mercados más amplios; 3) la conexión entre las pequeñas y medianas empresas y los componentes diversificados de las grandes empresas, y 4) las alianzas estratégicas entre grandes empresas y redes auxiliares. Estamos, por tanto, ante formas organizativas en red en las que se refleja cómo cada empresa combina sus recursos¹. Esta forma en la combinación de los recursos se traduce en una serie de capacidades, embebidas en rutinas organizativas que determinan lo que hay que hacer y cómo, estando la clave de la ventaja competitiva no solo en los recursos sino en la forma en que la empresa sea capaz de movilizarlos y hacerlos trabajar conjuntamente, lo que exige estructuras flexibles que canalicen los flujos de información en todas direcciones y sistemas de incentivos que estimulen en los empleados la adquisición de habilidades y destrezas y formas de trabajo en común. Se trata de asumir que las antiguas estructuras weberianas, la burocracia ideal o el propio taylorismo-fordismo, no responden a las condiciones de incertidumbre y cambio continuo de los contextos actuales. En ellas se impone contar con estructuras flexibles que permitan la readaptación sobre la marcha de las organizaciones. Por ello se convierte en imprescindible la modernización estratégica de las organizaciones, de su estructura y procesos adaptándolos a la evolución de su entorno.

Las redes de empresas constituyen, por tanto, relaciones interorganizativas entre un grupo limitado y claramente definido de empresas independientes que colaboran y cooperan para alcanzar unos objetivos comunes orientados hacia el desarrollo competitivo de sus integrantes, obteniendo unos beneficios individuales mediante la acción conjunta. De esta manera, las redes de empresas, como nueva forma organizativa, se constituyen como el sistema fundamental para llevar a cabo los procesos de producción flexible, con el objetivo de adaptación a los constantes cambios de la demanda. Redes que incluyen las relaciones e interconexiones tanto entre grandes empresas, como entre grandes y pequeñas, y entre pequeñas y pequeñas, así como la descentralización de actividades y la reducción de la estructura interna. En esta línea de modernización estratégica, se ha constituido la literatura sobre el desarrollo endógeno. La endogeneidad hace referencia a determinadas condiciones territoriales favorables para la creación de empresas, generación de empleo, cambio tecnológico, spillovers de conocimiento y en el que la tarea más importante de las políticas públicas es la de sostener o generar las condiciones (tanto reglas formales y reglamentos como normas informales de confianza y responsabilidad que constituyen el capital social) para estimular el desarrollo endógeno por parte de las empresas, las redes y las agencias públicas. Se constata que el desarrollo ha de pasar por estimular las redes, es decir, a que las empresas cooperen con el objetivo de

alcanzar fines mutuamente beneficiosos y, concretamente, para generar la innovación empresarial; soporte, por otro lado, de la obtención de ventajas competitivas.

La especialización basada en la división del trabajo suponía un incremento de la experiencia laboral de los empleados que se dedicaban a realizar una única actividad a lo largo de su trayectoria laboral, la cual van acumulando para traducirse en una mayor productividad y reducción de costes. Es por ello que, tradicionalmente, las empresas se han estructurado en departamentos funcionales especializados, coordinados jerárquicamente (diferenciación vertical), con la finalidad de alcanzar economías de escalas en cada función. Sin embargo, puede plantearse una alternativa organizativa para obtener el mismo efecto, es decir, para aprovechar las ventajas de la especialización, sin necesidad de una integración jerárquica y vertical de las funciones y actividades a desarrollar. Ello es posible estableciendo un entramado de relaciones contractuales a largo plazo entre distintos agentes (empresas y/o individuos independientes) donde cada uno se dedique de forma flexible a la ejecución especializada de una actividad que se coordina con el resto de participantes. De esta manera muchas organizaciones suprimen actividades internas con el fin de reducir su tamaño quedándose solamente con aquéllas que saben hacer mejor, es decir, se reservan para sí la realización únicamente de las actividades que implican una competencia esencial, habilidades de categoría mundial o de calidad superior en relación a sus competidores a la hora de ofrecer valor añadido a los clientes. Este movimiento ha llevado a la reducción del número de niveles jerárquicos y a buscar oportunidades para subcontratar, es decir, para confiar a empresas externas la provisión de servicios o la ejecución de determinadas actividades no esenciales en lugar de realizarlas internamente.

No habría organización reticular sin la subcontratación. La subcontratación/externalización constituye un componente de la estrategia de la empresa y ha de tener en cuenta aspectos como las competencias básicas, las actividades de la cadena de valor y las relaciones suministradores-cliente. Así, la estrategia ha de contemplar cuestiones tales como la visión de futuro, las competencias básicas, la estructura,

¹ Hay que destacar que en estas formas organizativas en red se debería “de analizar cómo y por qué las relaciones entre una empresa “cabeza” y una empresa “mano”, subordinada a aquélla, pueden hacer que se transfieran las malas condiciones de trabajo y empleo hacia esas empresas “mano” con poca capacidad de negociación de mercado en la cadena productiva. Lo que revierte en una concentración de los accidentes en un polo de esta nueva “división del trabajo entre empresas”: una empresa que domina la relación con la red de subcontratistas o trabajos externalizados puede no tener accidentes en su propia plantilla porque exporta condiciones de contratación, de trabajo y de riesgo a otras empresas o fragmentos productivos. Serán estas empresas, o estos centros de trabajo, o estos falsos autónomos trabajando, aparentemente, por su cuenta, quienes aparezcan en las estadísticas (y a veces, ni eso, como esos trabajadores “autónomos”), lejos del origen real de sus condiciones de trabajo, las impuestas por la empresa “cabeza”, en un árbol de causas complejo, donde es difícil determinar la causa del accidente” (Castillo, 2003: 141).

los costes y la ventaja competitiva. En este sentido, una de las razones fundamentales para externalizar es la mejora de la calidad de los procesos externalizados, ya que las empresas que opten por externalizar están reconociendo que existen en el mercado suministradores capaces de realizar parte de operaciones en mejores condiciones que la misma. Otra de las razones hace referencia al incremento de la concentración en las competencias básicas la cual se asocia con altos niveles de externalización. La externalización de procesos no claves permite a la organización incrementar la atención directiva en aquellas tareas que sabe hacer bien y confiar en equipos directivos de otras organizaciones aquellas actividades en las que existe un suministrador que puede realizar las mismas mejor que la empresa usuaria. Además la externalización permite aumentar el tiempo libre para que la dirección pueda centrarse en otras prioridades de naturaleza estratégica, “por lo que pueden disponer de recursos para otros propósitos. También hay que señalar que los procesos de externalización permiten aprovecharse inmediatamente de los beneficios de reingeniería de los procesos, llevados a cabo por una organización externa. La reingeniería es un pensamiento fundamental de los procesos que busca mejoras en medidas críticas de resultado, como calidad, coste, servicio y rapidez. Hammer (...) define la reingeniería como la revisión fundamental y el rediseño radical de los procesos de negocio para lograr mejores resultados en medidas críticas y contemporáneas de desempeño. La reingeniería y la externalización son dos respuestas distintas a la necesidad de renovación de los empresas, pero esta última puede ser el paso previo a la reingeniería” (Espina, 2002:37).

En el siguiente cuadro, Espino y Padrón (2004) clarifican el proceso estratégico de la externalización en los grupos de actores. El primero de ellos analiza la externalización desde una perspectiva estratégica tomando como referencia la tecnología, y el segundo grupo analiza las decisiones de subcontratación también bajo un enfoque estratégico pero desde el punto de vista de las competencias básicas y tomando como referencia el enfoque estratégico de los recursos¹:

(continúa)

Autor/es (año)	Factores a considerar según el planteamiento estratégico
Tecnología	
Welch y Nayak (1992)	Desarrollan un marco de apoyo para analizar los factores estratégicos y factores tecnológicos. El modelo consiste en estudiar tres dimensiones principales: - Importancia del proceso de tecnología para la ventaja competitiva. - Madurez del proceso tecnológico en la industria. - Posición del proceso de tecnología en comparación con los competidores.
Probert (1997)	La metodología propone cuatro fases: - Evaluación interna de los negocios: esta fase está relacionada con la dirección del negocio y las preferencias del cliente. - Análisis interno/externo. Recopilación del resultado interno de la compañía así como el resultado de los competidores. - Elegir la estrategia óptima. Asimismo propone una matriz basada en la importancia para la competitividad en la valoración de las tecnologías de producción.

Autor/es (año)	Factores a considerar según el planteamiento estratégico
Recursos y capacidades	
Venkatesan (1992)	Las decisiones de obtención de fuentes están basadas en tres principios: - Centrarse en aquellos componentes que son críticos para el producto y aquéllos que distinguen a la empresa por su buen hacer. - Externalizar aquellos componentes donde los suministradores tienen una competencia distintiva, mayor escala y, fundamentalmente, costes más bajos y mejores resultados. - Emplear la externalización como un símbolo para generar compromiso con el empleado para así mejorar los resultados de fabricación.
Quinn y Hilmer (1994)	Estos autores proponen un marco teórico para la externalización consistente en: - Centrar los recursos propios de la empresa en un conjunto de capacidades básicas donde se puede alcanzar un dominio determinado y proporcionar a los clientes un valor fuera de lo común. - Adquirir estratégicamente en el exterior otras actividades que no forman las competencias básicas.
Rueda (1995)	El modelo está basado en dos criterios: - Nivel de competencia de la organización en el desarrollo de la actividad. - El nivel de contribución al propósito estratégico de la empresa.
McIvor et al (1997)	El modelo establecido es genérico basado en tres criterios: - Competencias básicas. - Capacidades (internas <i>versus</i> externas). - Costes (internos <i>versus</i> externos).
Cox (1997)	Su aproximación a la externalización está basada en la identificación de recursos dentro de la cadena de suministros que son o pueden ser críticos o importantes para la empresa. Un activo crítico es un recurso de la cadena de suministro que tiene una gran importancia para la apropiación y acumulación del valor del proceso, cuya posesión da a su propietario el poder para definir y asignar el valor a lo largo de la cadena de suministros. Este autor sugiere que la identificación de activos críticos se puede llevar a cabo: - Creando una tipología de cadena de suministros. - Desarrollando una tipología de recursos dentro de la cadena de suministros.
Greaver (1999)	Realiza un modelo basándose en el análisis de las diferentes actividades de la organización en el que tiene en cuenta: - El grado de competencia básica de la actividad. - Los costos internos <i>versus</i> externos. - El resultado interno <i>versus</i> externo. Además realiza una comparación con los competidores y las diferentes alternativas de suministradores.

Fuente: Adaptado de Espino y Padrón (2004)

¹ El enfoque estratégico de los recursos ha sido utilizado tanto para explicar la diversificación como la externalización. La diversificación "surge porque parte de los recursos se encuentran infrautilizados y para aprovechar esos recursos ociosos la empresa trata de buscar nuevas aplicaciones en nuevos mercados o en nuevos negocios, siendo más probable que esto ocurra cuando los recursos físicos o intangibles sean específicos para la empresa. En cambio, el empleo de la externalización puede implicar lo contrario a la diversificación, es decir, una reducción del Tamaño de la empresa y de la estructura de la misma ocasionados, en parte, por una falta de recursos y capacidades en determinadas áreas, por la existencia de recursos no específicos que pueden ser adquiridos o por la necesidad de concentrarse en el negocio principal. Los teóricos de la visión de la empresa basada en los recursos consideran que los recursos pueden ser explotados a través de contratos. En este sentido, cualquier recurso valioso, raro, inimitable o insustituible que genere rentas, constituye un activo demasiado específico para ser contratado desde el exterior. Así podemos establecer que sólo se justifica el crecimiento de la empresa o la expansión cuando los recursos sean difíciles de contratar en el mercado y la empresa pueda aprovechar mejor esos recursos y capacidades realizando internamente las actividades que externalizando las mismas" (Espino y Padrón, 2004:216).

La subcontratación/externalización lleva a la interdependencia, a la realidad de la red. Pero cuando se hace referencia al concepto de red empresarial éste puede entenderse de dos formas distintas. En primer lugar, las organizaciones están eliminando sus barreras y jerarquías internas, reduciendo su tamaño y funcionando a través de un complejo de unidades autónomas, orientadas hacia el mercado y vinculadas horizontalmente; son las redes internas o intraempresa, las cuales pueden identificarse con la organización horizontal. En segundo lugar, las organizaciones están también eliminando sus límites con el entorno, es decir, con otras organizaciones con las cuales se establece una amplia gama de acuerdos de colaboración; son las redes externas o interempresa, siendo éste el significado que más frecuentemente se da actualmente a la idea de red. Se trata de dos tendencias organizativas que se producen al mismo tiempo y, generalmente, por las mismas empresas, ya que la gestión y estructuración de las redes internas exige el establecimiento de redes externas, y viceversa; de forma que no resulta sencillo separarlas y, además, se trata de una distinción más conceptual que práctica, y que remite a las estrategias de downsizing. Estrategias que, con el propósito de incrementar la eficacia, implican una reducción del personal, en términos relativos, afectando a los procesos de trabajo. Y es que disponer de una menor cantidad de estructura profesional parece un requisito para competir, y es que el correcto tamaño se asocia con ser más pequeño y más competitivo.

La organización en red se constituye como un conjunto de módulos (organizaciones) que se ensamblan (coordinan) como mejor conviene en cada momento, como si del juego del mecano se tratase. Aparece habitualmente en sectores muy dinámicos, en los que se producen rápidos y constantes movimientos competitivos, en los cuales resulta básico, para ser competitivo, contar con una organización muy flexible capaz de una respuesta muy rápida a los vaivenes del mercado, y ello es así porque esta forma organizativa permite que las organizaciones o individuos subcontratados fluyan en la red según las necesidades, es decir, pueden agregarse o separarse de la red en función de las necesidades cambiantes y los objetivos estratégicos que se persigan en cada momento. Una red está compuesta por polos (“nudos” de la red) y conexiones (relaciones entre polos). Los polos son los elementos (equipos u organizaciones) que emergen y están a la vista de la organización. Pueden adoptar formas organizativas y tamaños diversos. Existen tantas conexiones diferentes como modos de relacionar los polos entre sí. Las conexiones pueden ser de orden burocrático (órdenes, estándares compartidos, procedimientos), económico (transacciones materiales, monetarias), operativo (trabajo en común, toma de decisiones colectiva, recursos compartidos en la acción), cultural (valores compartidos, comunidad de situación), informativo (acceso a las fuentes de información, intercambio, información compartida), etc. En una misma red, estas conexiones pueden ser más o menos homogéneas y estar más o menos formalizadas, lo que da sentido unificador al sistema-red, y supone su referente ante el entorno, es la forma en que se

reduce y domina la complejidad en base a la división de las actividades de generación de valor entre las empresas “nudo” integrantes del sistema.

La organización en red se fundamenta en las relaciones interorganizacionales (asociación entre empresas), especialmente en aquellas que implican el intercambio de recursos entre las firmas participantes en la red (materiales, capital, capacidades, habilidades y conocimientos, informaciones, etc.), pero también en relación con la satisfacción de las necesidades de los propietarios de cada empresa y del conjunto de grupos de presión o de interesados (*stakeholders*), entre los que destaca la satisfacción de los clientes a los que va destinado el producto y/o servicio elaborado por el grupo empresarial. La asociación de diversas empresas en una red implica la gestión de un sistema complejo de relaciones con agentes externos (proveedores, distribuidores, competidores...), que ha de lograr la máxima efectividad en la colaboración de todos los integrantes y hacer frente conjuntamente a los desafíos de adaptación a un entorno altamente cambiante. Es por ello que los sistemas en red han potenciado el establecimiento de alianzas estratégicas y relaciones estables entre sus miembros, ya que se trata de un factor crítico para la propia supervivencia de la red, pero que a su vez supone incrementar la complejidad de la gestión del grupo.

En este sentido, deben contemplarse una serie de dimensiones para la gestión de las relaciones entre los miembros de la red:

- 1) Reparto de actividades y funciones: Hace referencia a cuestiones tales como la intensidad del trabajo aportado por cada socio en los trabajos realizados conjuntamente, la división del trabajo entre las diversas empresas de la red (es decir, qué actividades concretas desarrolla cada una, evitando las duplicidades), establecimiento de objetivos claros de cooperación y coordinación de actividades, especificación del capital, activos, personal, conocimientos, habilidades, etc., que aporta cada integrante buscando complementariedades.
- 2) Gobierno de las relaciones entre miembros: Nombramiento de los directivos que gestionaran la relación, establecimiento de los procedimientos para la toma de decisiones conjuntas, grado de influencia y de poder de cada socio (es decir, cómo las decisiones de unas empresas del sistema o “nudos”, generalmente las empresas núcleo, inciden como premisas vinculantes en la toma de decisiones de los otros socios), fijación de normas compartidas (formalización), estructuración del sistema de comunicación de la red (es decir, qué información se transmite entre los socios, cuándo y cómo), cómo se imputan a cada empresa los costes de los recursos compartidos, mecanismos de enlace para la planificación, coordinación y control de las operaciones conjuntas.

- 3) Construcción de una ideología común: Nivel de compromiso de cada socio cuantificado en términos de inversiones, tiempo y esfuerzo aportado, nivel de confianza o de respeto a los acuerdos y lealtad a los objetivos conjuntos que cabe esperar de cada miembro, valores y creencias compartidos, intensidad y grado de compenetración en las relaciones personales entre los empleados de las diversas empresas socio, generación de una cultura organizativa de grupo.
- 4) Estabilidad del sistema: Las redes de empresas son altamente inestables debido a que para lograr su cohesión no recurren a relaciones de poder jerárquicas, siendo en consecuencia muy sensibles a cualquier incongruencia, disonancia, malentendido, oportunismo o tensión entre los socios. Así, se manifiesta una búsqueda constante del equilibrio entre dos fuerzas opuestas: una centrípeta, que pretende la integración y la generación de interdependencias entre los socios, y otra centrífuga, con tendencia por parte de cada empresa miembro de la red a desarrollar sus propias capacidades aprovechándose del resto de socios. Ello se refleja en la elevada tasa de rotación de los miembros de la red, es decir, de aquellas empresas que en un determinado momento abandonan la red o se integran en ella.
- 5) Desarrollo de la estructura para reducir la complejidad interna de la red: Se trata de delimitar el ámbito de las operaciones internas al sistema, es decir, aquellas que se realizan por las empresas o “nudos” de la red y la estructura de “conexiones” o funcionamiento operativo de la relación.

En definitiva, redes y competencias constituyen recursos estratégicos por excelencia, y ambos representan un elemento clave para el logro y sostenimiento de una ventaja competitiva. En este sentido, las políticas de recursos humanos desempeñan un papel central siempre que sean recursos estratégicos. Por otra parte, la gestión por competencias no está limitada en absoluto a los grandes grupos industriales y de servicios, sino que incluyen también a las pequeñas y medianas empresas. Redes y competencias toman su legitimación de la figura omnipresente y omnipotente del cliente, el cuál es movilizado a instancias de la “ciencia gerencial” hacia la argumentación taylorista¹. Tanto dirección como empleados están al servicio del cliente, a través de éste se nivelan aquéllos en la empresa y se refleja en los tipos de empleos: el empleo estable –con contrato– y el empleo en la inestabilidad permanente. La ideología que legitima esta dualización está en el enfoque de las competencias en tanto que el ocupado estable es aquel cuyas capacidades están relacionadas con comportamientos de éxito demostrados en la empresa, es decir, son empleados que añaden valor, y los inestables son aquellos cuyo desempeño laboral depende de las fluctuaciones económicas, es decir, de las propias prácticas de subcontratación o externalización de recursos humanos de las empresas². Un discurso de dominación, culpabilización y exigencia a los trabajadores para poder

“promocionar” a un empleo estable. Un discurso orientado a justificar la fabricación gerencial de trabajadores de calidad, “que realicen una actividad de calidad, que la mejoren continuamente, que satisfagan las demandas cualitativas de los clientes y que mantengan a la empresa en beneficios” (Lahera, 2004:80).

7. Conclusión

La gestión por competencias hay que situarla en un contexto en que la empresa es el único agente moderno de la inversión, el desarrollo y el empleo. Un empleo que se reduce a una variable macroeconómica y a un factor de ajuste en las situaciones de crisis y ello motivado por la nueva estrategia de acumulación basada en una nueva organización de la producción que ha impuesto la flexibilización que une concentración, descentralización, subcontratación y temporalidad y se inscribe en el contexto internacional de hegemonía del neoliberalismo y de su peculiar modelo de relaciones laborales. Y las señas de identidad del mismo son las siguientes: “a) debilitamiento de los sindicatos; b) fomento de la contratación temporal, la subcontratación y el trabajo a tiempo parcial; c) privatización de los servicios públicos y creación de empresas de trabajo temporal; d) reducción de la fiscalidad y de las cotizaciones empresariales y fomento de los planes privados de pensiones; e) impulso de la movilidad geográfica, de horarios y de funciones; f) reducción de las prestaciones por desempleo; g) reducción de los costos empresariales de despido de trabajadores; h) vinculación de los salarios a la productividad y no al incremento de los precios (IPC) y eliminación de las cláusulas de revisión salarial; i) tendencia a sustituir los convenios colectivos por contratos personalizados; j) privatización de empresas públicas y drástica reducción de creación de empleo desde el Estado” (Díaz-Salazar, 2003: 73).

¹ La calidad es la calidad en la realización de los deseos explícitos o implícitos de los clientes. Esto, en principio, “es un recorte de la autonomía del trabajo, de sus ritmos, es otro síntoma más, en última instancia, de la sociedad del dinero comiéndose a la sociedad del trabajo. El mercado manda, pero el mercado que ha de expandirse ininterrumpidamente para asegurar altos beneficios empresariales que, a su vez, permitan remunerar a los accionistas anónimos. El mercado no como categoría humanizada (o humanizadora) sino como fin en sí mismo. Según estudios recientes, la principal fuente de estrés y malestar laboral no proviene ya de los sistemas técnicos, sino de la ‘presión que ejercen los clientes’ sobre los empleados, pidiéndoles plazos cada vez más cortos, que sepan más cosas, que lo hagan todo mejor” (Fernández Steinko, 2000:161).

² “El saldo final del llamado posfordismo es por eso más bien negativo para el trabajo tomado en su conjunto. En los tiempos que corren la externalización de tareas (subcontratación) no conduce a su eliminación o sustitución por tareas más complejas, más creativas sino pura y simplemente a su reubicación en empresas más pequeñas y dispersas en el espacio (dualización de mercado de trabajo). Muchos trabajos de poca complejidad y mal pagados (limpieza, tareas mecánicas repetitivas, etc.) tienden a concentrarse en empresas sólo formalmente independientes. Las grandes empresas que han externalizado estas tareas, y que ahora conservan una buena parte de las más creativas y mejor pagadas, dan la sensación así de haber eliminado el trabajo repetitivo y poco creativo pero lo único que han hecho es moverlo de sitio. En definitiva, la masa total de tareas simples ha aumentado en relación a las tareas complejas en los años noventa tanto en términos absolutos como relativos” (Fernández Steinko, 2000:201-2002).

En este modelo de Relaciones Laborales el trabajo es cada vez más abstracto, en el sentido de una exigencia de actuar rápidamente, una continua demanda de calidad total, de disponibilidad que inicialmente afectaba a la élite de los trabajadores, y que “se esta extendiendo al conjunto de los trabajadores, avalada y legitimada por un discurso que hace de la flexibilidad un imperativo absoluto de la nueva economía” (Serrano y Crespo, 2002: 198). Flexibilidad que se ha convertido en sinónimo de precariedad, y que las innovaciones tecnológicas y organizativas han permitido constituir la en la nueva regla de oro para las nuevas formas de gestión de la fuerza de trabajo. Nuevas formas que “han difuminado la ruptura de la clásica dicotomía entre el capital y el trabajo o el empleador y el empleado, minando identidades colectivas clásicas. Frente a la estructuración de la vida colectiva por las relaciones de clase propias de la sociedad industrial, basada en relaciones de producción y donde dominaba una representación de la sociedad en términos de conflictos de clase, el desarrollo de nuevas formas de gestión de los recursos humanos está promoviendo la difuminación de la histórica división entre capital y el trabajo o entre el empleador y el empleado. Esto explica en parte la dificultad que expresan estos colectivos para transformar la indagación y la conciencia de injusticia en conflicto, estimulándose una perspectiva apolítica frente al problema” (Serrano y Crespo, 2002: 199). Es lo que “Bilbao (1993) ha llamado la ‘desestructuración de la clase obrera’, que consiste en que la fuerza de trabajo pasa de ser una realidad político-organizativa identificable a convertirse en un agregado heterogéneo de individuos con intereses distintos y divergentes. La clase (obrero) se reduce al mercado (de trabajo). Pero la cosa todavía es peor, porque esa individualización no sólo parece haber desarticulado a la clase obrera y aislado a los asalariados sino que a la mayoría de éstos les ha arrebatado la fuente de su identidad como ciudadanos” (García Selgas, 2003: 35). Y es que los propios valores de la cultura de la empresa se generalizan incluso “en el ámbito de la gestión del paro: ‘movilizar los recursos inactivos’, ‘nuevas oportunidades de crecimiento’, ‘trabajo de calidad’, ‘gestión por objetivos’, ‘desafío estratégico’, etc. Terminología, digamos ‘bajo sospecha’, adoptada por los servicios de empleo sin cuestionar su procedencia y sus implicaciones” (Santos Ortega, 2003: 117).

La gestión por competencias hay que situarla, por tanto, en el marco institucional de la gestión flexible del empleo y, por extensión, de las políticas activas de mercado de trabajo que conforman la estrategia de lucha contra el desempleo. Políticas que han ido en aumento en los países de la OCDE y que pretenden reflejar la idea de que “la política de mercado de trabajo puede conseguir a la vez los objetivos de eficacia y equidad” (Alujas, 2003: 15). Es decir, se pretende reducir las desigualdades en el acceso al empleo para que todos los trabajadores sean más competitivos y aumentar la eficiencia del mercado de trabajo, sin embargo, la competencia entre individuos por las competencias profesionales se afronta con armas desiguales según su ubicación en una determinada división social del trabajo, la reorganización empresarial, la

externalización de funciones, la fragmentación de los procesos productivos, los métodos de organización del trabajo. Y es que la competencia y el individualismo se convierten en motor del desarrollo profesional, y de todas las prácticas humanas que contribuyen a la eficacia organizacional¹.

¹ De hecho, "la flexibilidad en las relaciones industriales ha puesto el acento en la capacidad de innovación y en el rendimiento de las empresas, poniendo en segundo lugar los conflictos sobre la distribución e impulsando a los trabajadores y a los sindicatos a ser más participativos y a responsabilizarse del buen funcionamiento de la empresa" (Carrieri, 1997:71).

Referencias bibliográficas

- Adam, D. y Canziani, P. (1998).** “Partial De-Regulation: Fixed-Term Contract in Italy and Spain”. Centre for Economic Performance Working Paper. N° 386.
- Alaluf, M. Y Stroobants, M. (1994).** “¿Moviliza la competencia al obrero?”. Revista Europea de Formación Profesional, núm. 1: 46-55.
- Alburquerque, F. (1999).** “Identidad y territorio”, en Elgue, Mario C. (comp.), Globalización, desarrollo local y redes asociativas. Buenos Aires: Ediciones Corregidor.
- Alonso, L. E. (2000).** Trabajo y posmodernidad: el empleo débil. Madrid: Fundamentos.
- Alonso, M (2004).** “Desarrollo rural y medio ambiente: la crisis del modelo de desarrollo rural de Tomina (Bolivia)”. Revista de Estudios Regionales, N° 69: 209-231.
- Alujas, J. A. (2003).** Políticas activas de mercado de trabajo en España. Situación en el contexto europeo. Madrid: CES.
- Ariza, J. A.; Morales, A. C. y Morales, E. (2004).** Dirección y administración integrada de personas, McGraw Hill, Madrid.
- Azua, J. (2003).** “La clusterización de la actividad económica: concepto, diseño e innovación. Apuntes para su aplicación en la estrategia competitiva de Euskadi”. Ekonomiaz, núm. 53: 222-238.
- Barlett, C. A.; Ghoshal, S. (1991).** La empresa sin fronteras. La solución transicional. Madrid: McGraw-Hill.
- Barney, J. B. (1986).** “Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy”, en Foss (ed.), Resources, Firms, and Strategies. A Reader in the Resources-Based Perspective. Oxford: Oxford University Press.
- Barney, J. B. (1991).** “Firm Resources and sustained competitive advantage”. Journal of Management, núm. 17: 99-120.
- Barney, J. B. (1995).** “Looking Inside for Competitive Advantage”, Academy Management Executive, vol. 9: 382-393.
- Bauman, Z. (2000).** Trabajo, consumismo y nuevos pobres. Barcelona: Gedisa.
- Bauman, Z. (2001).** La globalización. Consecuencias humanas. México: FCE.
- Beaud, S. y Pialoux, M. (2003).** “Obreros sin clase social”. Díaz Salazar, R. Trabajadores precarios. El proletariado del siglo XXI. Madrid: HOAC.
- Becker, G. S. (1983).** El capital humano. Madrid: Alianza Editorial.
- Bellandi, M. (2003).** “Sistemas productivos locales y bienes públicos específicos”. Ekonomiaz, núm. 53: 50-73.
- Becattini, G. y Rullani, E. (1979).** “Local systems and global connections: The role of knowledge”, en Cossentino, F., Pyke, F. y Sengenberger, W. (eds.), Local and regional response to global pressure: The case of Italy and its industrial districts. Génova: International Institute of Labour Studies.
- Beck, U. (1998).** La sociedad del riesgo. Hacia una nueva modernidad. Barcelona: Paidós.
- Beltrán, M. (2004).** La estructura social. Barcelona: Ariel.
- Bilbao, A. (1993).** Obreros y ciudadanos. Madrid: Trotta.
- Bohlander, G. Sherman, A. y Snell, S. (2003):** Administración de Recursos Humanos, Thompson, Madrid.
- Boltanski, L. y Chiapelo, E. (2002).** El nuevo espíritu del capitalismo. Madrid: Akal.
- Boudon, R. (2003).** Raison, Bonnes Raisons. Francia: Presses Universitaires de France.

Bourdieu, P. (1997). Razones prácticas. Sobre la teoría de la acción. Barcelona: Anagrama.

Boyatzis, R. E. (1995). The competent manager. Londres: Willey & Sons.

Brewster, Ch.; Mayrhofer, W y Morley, M (Eds.). Nuevos desafíos para la gestión de los recursos humanos en Europa. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

Brugué, Q.; Gomá, R. y Subirats, J. (2002). “De la pobreza a la exclusión social. Nuevos retos para las políticas públicas”. Revista Internacional de Sociología, núm. 33: 7-45.

Brunet, I. y Belzunegui, A. (2003). Flexibilidad y formación. Una crítica sociológica al discurso de las competencias. Barcelona. Icaria.

Callejón, M. (2003). “En busca de las economías externas”. Ekonomiaz, núm. 53: 74-89.

Canós Darós, L.; Vandés Conca, J. y Zaragoza Sáez, P. C. (2003). “La gestión por competencias como pieza fundamental para la gestión del conocimiento”. Boletín de Estudios Económicos, vol. LVIII, núm. 180: 445-463.

Carnoy, M. (2001). El trabajo flexible. En la era de la información. Madrid: Alianza.

Canals, J (2000). La gestión del crecimiento de la empresa, Mc Graw Hill, Madrid.

Carrieri, M. (1997). No hay democracia sin democracia económica, HOAC, Madrid.

Camisón, C. (2003). “La competitividad de la Pyme frente a la gran empresa: un análisis a partir de los modelos alternativos de organización de la producción”, en Genescà, E.; Urbano, D.; Capelleros, J. L.; Gualarte, C. y Vergés, J (Coords.), Creación de empresas. Entrepreneurship, Universidad Autónoma de Barcelona, Barcelona.

Castillo, J. J. (2003). “Accidentes de trabajo en España: construcción social de la normalidad” Díaz Salazar, R. Trabajadores precarios. El proletariado del siglo XXI. Madrid: HOAC.

Castel, R. (1997). La metamorfosis de la cuestión social. Barcelona: Paidós

Castel, R. (2003). ¿Porqué la clase obrera ha perdido la partida? Díaz Salazar, R. Trabajadores precarios. El proletariado del siglo XXI. Madrid: HOAC.

Castells, M. (2000). La era de la información. Economía, sociedad y cultura, Vol. I. Madrid: Alianza.

Castells, M. (2001). Tecno-polis del mundo: la formación de los complejos industriales del siglo XXI. Madrid: Alianza.

Castillo, J. J. (2003). Los estragos de la subcontratación (la organización del trabajo como factor de riesgo laboral). Madrid: Secretaría de Comunicación e Imagen de UGT.

Caveda, J. L. (1997): Manual del Director de Recursos Humanos, CISS, Madrid.

CEDEFOP (1998). “El papel de la empresa en la formación permanente”. Luxemburg: Office for Official Publications of European Communities.

Cole, R. E. (1985). “The macropolitics of organizational change: a comparative analysis of the spread of small-group activities”, Administrative Science Quarterly, vol. 30: 560-585.

Comisión Europea (2002). Regional clusters in Europe, Observatory of European SMS, N° 3.

Cordova, P. (2001). La formación y el desarrollo de los recursos humanos en las empresas españolas y su relación con el empleo. Situación, tendencias y expectativas. Madrid: CEOE.

Crespo, J. y Sanz, I. (2000). “La Formación Continua en España: Implicaciones de política económica”. Papeles de Economía Española, núm. 86: 280-295.

Confederación Sindical de Comisiones Obreras (2004). El empleo en España. Su evolución desde 1996 a 2003 y los efectos de las reformas laborales. Madrid: Confederación Sindical de Comisiones Obreras.

Coq, D. (2004). “Epistemología, economía y espacio/territorio: del individualismo al holismo”. Revista de Estudios Regionales, 2ª época, Enero-Abril: 115-138.

Cox, A. W. (1997). Business Success, Boston: Earlgate Press.

Cuervo García, A. (1993). “El papel de la empresa en la competitividad”. *Papeles de Economía Española*, N° 56: 363-378.

Cuesta, F. (1998). *La empresa virtual*, McGraw-Hill, Madrid.

Davidov, W. H. y Malone, M. S. (1992). *The Virtual Corporation: Structuring and Revitalizing the Corporation for the 21st Century*. Nueva York: Harper Collins Pub.

de Mulder, E. (1996), “Prólogo”, en HayGroup, *Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. Bilbao: Deusto.

Díaz-Salazar, R. (2003) (Ed.). *Trabajadores precarios. El proletariado del siglo XXI*. Madrid: HOAC.

Diéguez, M^a. I. y Sinde, A. I. (2004). “La financiación pública como condicionante de la formación empresarial: Evidencia empírica”. *Estudios Financieros*, núm. 255: 143-156.

Dubet, F. (1999). *Sociologie de l'expérience*. Francia: Editions du Seuil.

Dubet, F. (2000). *Les inégalités multipliées*. París: L'aube intervention.

Duru-Bellat, M. (2002). *Les inégalités sociales à l'école. Genèse et mythes*. Francia: Presses Universitaires de France.

Echeverría, J. (1999). *Los señores del aire: Télépolis y el tercer entorno*. Barcelona: Destino.

Espino, T. F. (2002). “La estrategia de externalización como fuente de ventaja competitiva”, *Revista de Economía y Empresa*, vol. 17, n° 46: 35-54.

Espino, T. F. y Padrón, V. (2004): “¿Qué actividades deberían externalizar las empresas?. Una aproximación bajo la perspectiva de recursos y capacidades”. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 10, núm. 1: 209-230.

Farinelli, F. (1999). “Las redes industriales frente al reto de la globalización: la experiencia italiana”, en Elgue, Mario C. (comp.), *Globalización, desarrollo local y redes asociativas*. Buenos Aires: Ediciones Corregidor.

Fernández Calvo, R. (1994). “La corporación Virtual y el factor humano”. *Capital Humano*, núm. 69: 38-52.

Fernández Rodríguez, Z. (1993). “La organización interna como ventaja competitiva para la empresa”. *Papeles de Economía Española*. N° 56: 178-192.

Fernández Rodríguez, Z. (1994). “Las bases internas de la competitividad de la empresa”. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 4, N° 2: 11-19.

Fernández Rodríguez, Z. y Suárez, I. (1996): “La estrategia de la empresa desde una perspectiva basada en los recursos”, en *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, N° 5: 73-92.

Fernández Steinko, A. (2000): *Democracia en la empresa*, HOAC, Madrid.

Gallino, Luciano (2002). “La informalización del trabajo en los países desarrollados. Cómo y por qué las condiciones de trabajo en el Norte se están aproximando, a la baja, a las del sur”. *Sociología del Trabajo*, núm. 45: 7-24.

García Echeverría, S. (2003): “El papel de la persona en los procesos de transformación empresarial. El desarrollo de una nueva capacidad directiva”, en Genescà, E.; Urbano, D.; Capelleros, J. L.; Gualarte, C. y Vergés, J (Coords.), *Creación de empresas. Entrepreneurship*, Universidad Autónoma de Barcelona, Barcelona.

García Selgas, F. J. (2003). “Para una ontología política de la fluidez social: el desbordamiento de los constructivismos”. *Política y Sociedad*, vol. 40, núm. 1: 27-55.

Ghoshal, S. (1987). “Global Strategy: an Organising Framework”, *Management Science Journal*, Vol. 8, N° 5: 425-440.

Granovetter, M. (1985). “Economic Action and Social Structure: the Problem of the Embeddedness”. *American Journal of Sociology*, 91(3): 481-510.

Greaver II, M. F (1999). *Strategic Outsourcing. A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives*, New York: Amacon.

Goleman, D. (1996). *Inteligencia emocional*, Kairós, Barcelona.

Goleman, D. (1999). La práctica de la inteligencia emocional, Kairos, Barcelona.

Groot, W. y Maassen, H. (2000). "Education, training and employability". Applied Economics, núm. 32: 573-581.

Grootings, P. (1994). "De la cualificación a la competencia: ¿de qué se habla?". Revista Europea de Formación Profesional, núm. 1: 5-7.

Guerrero, A. (1999). "El enfoque de las competencias profesionales: una solución conflictiva a la relación entre formación y empleo". Revista Complutense de Educación, vol. 10, núm. 1: 335-360.

Hammer, (1990): "Reingeniering work: don't automate, obliterate", Harvard Business Review, 68 (3): 135-144.

Handy, Ch. B. (1985). Understanding Organisations. Londres: Penguin Books.

Harvey, D. (2004). El nuevo imperialismo, Madrid: Akal.

Harvey, D. (1982). The Limits to Capital. Londres: Blackwell.

HayGroup (1996). Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos. Bilbao: Deusto.

Hernanz, V. (2003). El trabajo temporal y la segmentación. Un estudio de las transiciones laborales. Madrid: CES.

Hogdson, G. M. (1999). Economic and Utopia: Why the Learning Economy is not the End of History. Londres: Routledge.

Horton, S. (2000). "Introduction the competency movement: Its origins and impact on the public sector". International Journal of Public Sector Management, vol. 13, núm. 4: 306-318.

Ichniowski, C.; Shaw, K. y Prennushi, G. (1997). The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity: A Study of Steel Finishing Lines", The American Economic Review, Junio: 291-313.

Incanop (1997). La formació al segle XXI. Les competències clau. Barcelona: Institut Català de Noves Professions.

Lahera, A. (2004): La participación de los trabajadores en la democracia industrial, Catarata, Madrid.

Larrea Aranguren, M. (2003). "Clusters y territorio: retos del desarrollo local en la Comunidad Autónoma del País Vasco". Ekonomiaz, núm. 53: 138-159.

Latouche, S. (1993). El planeta de los naufragos. Madrid: Acento Editorial.

Laval, Ch. (2004), La escuela no es una empresa. El ataque neoliberal a la enseñanza pública. Barcelona: Paidós.

Lawson, C. (1999). "Towards a Competence Theory of the Region", Cambridge Journal Economics. Vol. 23: 151-166.

Lawson, C. y Lorenz, E. (1999). "Collective Learning, Tacit Knowledge and Regional Innovative Capacity". Regional Studies, vol. 33: 305-317.

Le Boterf, G. (2001). Ingeniería de las competencias. Barcelona: Gestión 2000.

Lengnick-Hall, C. A. y Lengnick-Hall, M. L. (1988). "Estrategic Human Resources Management: A Review of the Literature and Proposed Typology", Academy of Management Review, Vol. 13, Iss. 3, Julio: 454-470.

Levy-Leboyer, C. (1997). Gestión de competencias. Barcelona: Gestión 2000.

Linhart, D. (2002). "Los asalariados y la mundialización. El caso francés". Sociología del trabajo, 45: 53-68.

Lope, A., Gibert, F. y Ortiz de Vollacian, D. (2002). Atajar la precariedad laboral. Barcelona: Icaria.

López, J. y Gadea, A. (2001). Una nueva administración pública. Estrategias y métodos para mejorar la calidad y la eficiencia del e-Gobierno. Bilbao: Instituto Vasco de Administración Pública.

López Peláez, A. (2000). "Tendencias en robótica y automatización avanzada: ¿Hacia un nuevo modelo de trabajo?" Tezanos, J. F. (Ed.). Escenarios del nuevo siglo. Cuarto foro sobre tendencias sociales, Madrid: Sistema.

Mancebón, M^a. J. (1999). “La función de producción educativa: Algunas conclusiones de interés en la especificación de los modelos de evaluación de la eficiencia productiva de los centros escolares”. *Revista de Educación*, N^o 318: 113-143.

Marchesi, A. y Martín, E. (1998). *Calidad de la enseñanza en tiempos de cambio*. Madrid: Alianza Editorial.

Marshall, A. (1920). *Principios de economía. Un tratado introductorio*. Madrid: Aguilar.

Marshall, A. (1923). *Industry and trade*. Cambridge: The MIT Press.

Martín, C. (1997). *España en la Nueva Europa*. Madrid: Alianza.

Martinelli, A. (2004). “Mercados, gobiernos, comunidades y gobernanza global”, *Sistema*, N^o 181, p. 3-31.

Maruani, M. (2000). “Introducción”, en Maruani, M.; Chantal, R. y Torns, T. (dirs.). *Las nuevas fronteras de la desigualdad*. Barcelona: Icaria.

Maskell, P. y Malmberg, A. (1999). “Localised Learning and Industrial Competitiveness”. *Cambridge Journal of Economics*. vol. 23: 101-167.

Mazaira Castro, A.; Dopico Parada, A. y González Vázquez, E. (2004), “El marketing desde una visión empresarial basada en los recursos: una aproximación conceptual a las capacidades estratégicas de marketing y al desarrollo de sus instrumentos de medida”. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 10, núm. 1: 31-67.

Mato, F. J. (2002). *La formación para el empleo: Una evolución cuasi-experimental*. Madrid: Civitas.

Mcivor, R. T.; Humphreys, P. K. y Mcaleer, W. (1997): “A Strategic Model for the Growth”, *The Services Industries Journal*, N^o 14: 179-191.

Medina Fernández, O. (1998). “Validación de competencias y exclusión social en la Sociedad de la Información”. *Herramientas* 52: 38-45.

Menéndez-Valdés, J. M. (2001), “Gestión por competencias en España. Reflexiones desde el Observatorio Europeo de Gestión por competencias”. *Aedipe* núm 19: 30-40.

Miguélez, F. (2003). “Por qué empeora el empleo?” Díaz-Salazar, R. *Trabajadores precarios. El proletariado del siglo XXI*. Madrid: HOAC.

Molina, F. X. y Martínez, M^a. T. (2004). “Distrito industrial, capital humano disponible y desempeño. El sector cerámico de Castellón”. *Revista de Estudios Regionales*. 2^a época, Enero- Abril: 89-114.

Montero, J. L. y Ruesga, S. M. (2000). “La inestabilidad permanente. El mercado de trabajo en España”, Tezanos, J. F. (Ed.). *Escenarios del nuevo siglo. Cuarto foro sobre tendencias sociales*. Madrid: Sistemas.

Moloney, K. (2001). “Las entrevistas de análisis del comportamiento y los marcos de competencias”. *Aedipe*, núm. 16: 39-44.

Murillo, F. J. (1996): ¿Son eficaces nuestras escuelas? *Cuadernos de pedagogía*, N^o 246: 66-72.

Navarro, V. (2000). “El futuro del trabajo. El caso de Estados Unidos y su relevancia para España”. Tazanós, J. T. (Ed.). *Escenarios del nuevo siglo. Cuarto foro sobre tendencias sociales*. Madrid: Sistema.

Navarro Arancegui, M. (2003). “Análisis y políticas de clusters: teoría y realidad”. *Ekonomiaz* 53: 14-49.

OCDE (1993). *Gestión de recursos humanos y tecnología de fabricación avanzada*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

OCDE (1999). *Boosting Innovation: The Clúster Approach*. París: OCDE.

OCDE (2001): *Innovative Clusters. Drivers of national innovation systems*. París: OCDE

Oliver, J. y Raymond, J. L. (2002). *Educación formal y demanda de cualificación de la mano de obra en España. Una visión a largo plazo*. Barcelona: Centre D’Economía Industrial.

Osterbeek, H. (1996). “A decomposition of training probabilities”. *Applied Economics*, núm. 28: 799-805.

Osterman, P. (1995). "Skill, training, and work organization in american establishments". *Industrial Relations*, vol. 34, núm. 2: 125-146.

Payeras, J. (2004): *Coaching y liderazgo*, Díaz de Santos, Madrid.

Perrenoud, Ph. (2004). *Diez nuevas competencias para enseñar*. Barcelona: Editorial Graó. Biblioteca de Aula.

Pfeffer, J. (2000). *La ecuación humana*. La Dirección de Recursos Humanos clave para la excelencia empresarial. Barcelona: Gestión 2000.

Podsakoff, P. M.; Mackenzie, S. B.; Paine, J. B. y Bachrach, D. G. (2000). "Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research", *Journal of Management*, 26 (3): 513-563.

Porter, M. E. (1990). *La ventaja competitiva de las naciones*. Barcelona: Plaza y Janés.

Porter, M. E. (1991). "Towards a dynamic theory of strategy". *Strategic Management Journal*, 12: 95-117.

Porter, M. E. (1998). "Clusters and the new economic of competition", en *Harvard Business Review*, Noviembre-diciembre: 79-90.

Porter, M. E. (2003): "The economic performance of regions", *Regional Studies*, vol. 37, nº 6/7: 549-578.

Prahalad, C. K. y Hamel, G. (1990). "The core competence of the corporation". *Harvard Business Review*, Vol. 68, nº 3, mayo-junio.

Prieto, J. M. (1997): "Prólogo", en *Levy-Leboyer, Claude*, *Gestión de competencias*. Barcelona: Gestión 2000.

Probert, D. R. (1997). *Developing a Make or Buy Strategy or Manufacturing Business*. Institute of Electrical Engineers.

Pyke, F. y Sengenberger, W. (comp.) (1993). *Los distritos industriales y las pequeñas empresas (III): Distritos industriales y regeneración económica local*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Quinn, J. B. y Hilmer, F. G. (1994). "Strategic Outsourcing" *Sloan Management Review*, (Summer): 43-55.

QUIT (Grup d' Estudis Sociològics sobre la Vida Quotidiana i el Treball) (2000). *¿Sirve la formación para el empleo?* Madrid: CES.

Ramsay, H. (1977): "Cycles of control: woeker participation in sociological and historical perspective", *Sociology*, vol. 11, nº 3: 481-506.

Rego, A. e Ingelmo, M. (2002): "Comportamientos de la ciudadanía organizacional: un estudio de sus antecedentes de justicia", *Revista de Economía y Empresa*, vol. 16, nº 45: 89-108.

Reimers, F. (2000). *Unequal Schools, Unequal Chances*. EEUU: Harvard University Press.

Rey, B. (1996). *Les Compétences transversales en question*. París: ESF.

Rodríguez Cabrero, G. (2002). "Exclusión social y desigualdad. Debates y políticas en el contexto de la Unión Europea (UE)", en *Tezanos, J. F. (ed.)*, *Clase, Estatus y Poder en las sociedades emergentes*. Quinto Foro sobre tendencias sociales. Madrid: Editorial Sistema.

Riefkin, J. (1996). *El final del trabajo*. Barcelona: Paidós.

Rojas, M^a. T. (2004). "Formas de comprender el problema de la equidad escolar: una mirada desde las racionalidades de los actores sociales". *Revista Praxis*, núm. 4: 6-18.

Rueda, B. (1995). "De la acción táctica a la iniciativa estratégica", *Harvard Business Review*, 1, enero: 85-92.

Sagi-Vela Grande, L. (2004): *Gestión por competencias*, ESIC Editorial, Madrid.

Salas Fumás, V. (1993). "Factores de competitividad empresarial. Consideraciones generales". *Papeles de Economía Española*, Nº 56: 379-395.

Santos Ortega, A. (2003). "La invasión de la ideología empresarial en los márgenes del mercado: inseguridad laboral, paro e inserción". *Cuadernos de Relaciones Laborales*, vol. 21, núm. 1: 107-128.

Sastre, M. A. y Aguilar, E. M. (2000). "Un modelo de competitividad empresarial basada en los recursos humanos". *Economía Industrial*. Nº 332: 129-137.

Scott, W. (1991): "Unpacking institutional arguments", en Powell, W. y DiMaggio, P. (Eds.): *The new institutionalisms in organizational analysis*, The Chicago University Press, Chicago.

Sen, A. (1992). *Nuevo examen de la desigualdad*. Madrid: Alianza Editorial.

Sennett, R. (2000). *La corrosión del carácter. Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*. Barcelona: Anagrama.

Serrano, A. y Crespo, E. (2002). "El discurso de la Unión Europea sobre la Sociedad del Conocimiento". *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, núm. 97: 189-210.

Sisson, K. y Martín Artiles, A. (2001). *Pactos para el empleo y la competitividad*. Madrid: CES.

Spencer, M. L. y Spencer, M. S. (1993). *Competence at work: models for superior performance*, John Wiley and Sons. New York: Inc.

Stern, R. N. (1988). "Participation by representation", *Work and Occupations*, vol. 15, nº 4: 396-422.

Stigler, G. J. (1951). "The division of labour is limited by the extent of the market". *The Journal of Political Economy*, vol. 59, núm. 3: 185-193.

Strauss, G. y Rosenstein, E. (1970). "Workers participation: a critical view", *Industrial Relations*, vol. 9: 197-214.

Tortosa, J. M. (2002). "La generación de desigualdades a escala mundial". Tezanos, J. F. (Ed.), *Clase, estatus y poder en las sociedades emergentes*. Quinto foro sobre tendencias sociales. Madrid: Sistema.

Venkatesan, R. (1992). *Strategic Sourcing: to make or not to make*, *Harvard Business Review*, 70 (6): 98-107.

Welch, J. A. y Nayak, P. R. (1992). "Strategic Sourcing a Progressive Approach to Make or to Buy Decision". *Academy of Management Executive*, 6 (1): 23-30.

Woodruffe, Ch. (1993). "What is Mean by Competency". *Leaderships and Organization Development Journal*, Vol. 14, Nº 1: 29-36.

Young, A. (1928). "Increasing returns and economic progress". *The Economic Journal*, vol. 38, núm. 152: 527-542.

Zarifian, P. (1995). "La organización autoformativa y el modelo de competencias: ¿Qué motivos? ¿Qué aprendizajes?" *Revista Europea de Formación Profesional*, núm. 5: 5-10.

Zubero, I. (1998). *El trabajo en la sociedad*. Bilbao: Servicio Editorial de la Universidad del País Vasco.

Zuber, I. (2000). *El derecho a vivir con dignidad: del pleno empleo al empleo pleno*. Madrid: HOAC Madrid.

1

Competencias Profesionales y Cambios Organizativos

La Oportunidad del Enfoque de las Competencias y la Desigual Competencia por las Oportunidades Escolares y Laborales

La oportunidad del enfoque de las competencias profesionales

Gracias a la invitación a participar en el Encuentro sobre “Competencias profesionales, Formación Continua e igualdad de oportunidades”, celebrado en los Cursos de Verano 2004 de la Universidad Complutense en El Escorial, gentilmente cursada por su Director, el profesor Brunet, en nombre de la Fundación Tripartita, he podido recuperar un tema que tenía *standby*, desde que dirigí una investigación sobre “Competencias clave para el empleo pleno y de calidad”. El Encuentro, en efecto, me ha dado la posibilidad de una mejor comprensión del tema a debate, las competencias profesionales; siempre desde el campo de la Sociología de la Educación, donde me ubico, y a partir de la reflexión sobre su pretendida relación con la igualdad de oportunidades. Así pues, la posible aportación al debate de quien firma estas líneas ha tenido mucho que ver con esa mejor comprensión derivada de su estudio en conexión con la división del trabajo en la sociedad y de su consideración como construcción social; es decir, un fenómeno contingente y condicionado en su devenir por la correlación de fuerzas existente en el campo social en juego. Más en concreto, del estudio de autores como Eliot Freidson y Jordi Planas. El primero, cuando señala que *la división del trabajo es una interacción socialmente construida, no un mero agregado de individuos contratados individualmente* (Freidson, 1994:50). El segundo, cuando presenta el enfoque de las competencias sin acritud —que diría el clásico—, como un nuevo modelo de ajuste entre oferta y demanda en el mercado laboral, que aparece oportunamente, en su momento y contexto social, como sustituto y continuador del para muchos ya periclitado modelo adecuacionista proveedor-cliente, (Planas, 2003:171).

En realidad, lo que pretendí contar entonces y escribo ahora es que el enfoque de las competencias es uno más de los modelos que han pretendido explicar sucesiva y oportunamente, en cada contexto histórico, la división del trabajo en la sociedad y en la empresa (gremios, profesiones, taylorismo, recursos humanos o toyotismo).

La diferencia ahora es que, en el modelo de las competencias profesionales, los conocimientos y la pericia se consideran desde la práctica laboral real de cada trabajador en el puesto de trabajo, planteándose desde un modelo que es básicamente individualista, la mayor de las eficacias y una prédica expresa de igualdad social. Por eso, la segunda parte del trabajo versa sobre la perspectiva de la igualdad social, para ver si el modelo de las competencias contribuye positiva o negativamente a esa obra de ingeniería social que es la lucha por la igualdad de oportunidades educativas y laborales. Así, a priori, parece ser más un instrumento de desigualdad social que de igualdad; pues se percibe una mejor recepción de sus posibles efectos en la estructura laboral entre empresarios y gestores de recursos humanos que entre los trabajadores. Además, sus conexiones tardías con el sistema educativo, tras finalizar la formación general, le restan eficacia como factor de igualdad, ya que es en esa formación básica inicial donde se fundamenta la igualdad o desigualdad de oportunidades.

El trabajo comienza con una breve enmarcación teórica mirando a los clásicos. A continuación, traza las líneas definitorias del concepto y los contenidos básicos de las competencias profesionales, de la oportunidad de su nacimiento, del contexto socio-histórico en que tiene lugar, junto a sus principales manifestaciones y contenidos en su desarrollo, tanto en el terreno de las ocupaciones y de la Formación Profesional, como en el de la llamada indistintamente gestión de competencias o ingeniería por competencias. Ello permitirá enjuiciar, en la segunda parte, la visión de las competencias desde las teorías sobre la igualdad o la reproducción social; formulando, para terminar, unas conclusiones a modo de tesis.

1. La división del trabajo en la sociedad. Una fundamentación clásica

El estudio de la división del trabajo en la sociedad comienza en el siglo XVIII con Adam Smith, cuando, en su búsqueda de las causas de “La riqueza de las naciones” (1776), pone el énfasis en la división del trabajo como el motor del crecimiento económico y factor de progreso técnico y de acumulación de capital (Freidson, 1994:49). La observación de la realidad económica, a través de la lente de su concepción de un estado de libertad perfecta, le lleva a una idea de la división del trabajo formada por tareas cambiantes, antes que por roles sociales estables. De esa manera, la perspectiva precursora del liberalismo de Adam Smith apenas encuentra eco alguno en la Sociología, a pesar de cimentar el utilitarismo de Herbert Spencer y llegar al darwinismo social, donde se disuelve.

Muy al contrario, gracias a la batalla de ideas que Emile Durkheim emprende contra el utilitarismo, la concepción que se consolida en la Sociología es la de

la contribución de la división social del trabajo a la integración social. Durkheim vio, en efecto, la fuente de ordenación y limitación de la división del trabajo en la sociedad en las leyes civiles y administrativas, en tanto que reguladoras de los derechos y obligaciones de sus participantes. A partir de ahí, la división del trabajo, como hecho social que es, externo a los individuos y ejerciendo coerción sobre su comportamiento, se erige en el factor fundamental del cambio social; entendido éste como el paso de la sociedad de solidaridad mecánica, basada en la afinidad y semejanza, a otra sociedad de solidaridad orgánica, basada en la cooperación entre personas funcionalmente interdependientes.

Algo muy distinto a Adam Smith sostiene también Karl Marx, algunos años antes que Durkheim, haciendo descansar el motor de la división del trabajo en la lucha de clases y no en la naturaleza o la necesidad tecnológica como tal. Así se ve en uno de sus primeros escritos, en su réplica a Proudhon en “La pobreza de la filosofía” (1847), cuando mantiene que es el capitalista el que, apropiándose del capital o trabajo acumulado por los trabajadores, determina la concreta e histórica forma de la división social del trabajo. Max Weber, coetáneo de Durkheim, también fundamenta la división social del trabajo en un factor único o preponderante. Para Weber, la racionalización es el agente principal de la división del trabajo en la sociedad. Bajo la forma de burocracia, constituye el tipo ideal de organización en las sociedades de legitimación racional-legal, sometiendo las relaciones sociales a cálculo, medida y control. Precisamente y cerrando esta rápida panorámica clásica sobre la división del trabajo, esta consideración de la división del trabajo como organización social es la asumida también por Herbert Blumer, para quien la división del trabajo tiene lugar dentro de las organizaciones sociales y no independientemente de ellas. Como albacea de Mead y fundador del interaccionismo simbólico, se interesa en las comunicaciones simbólicas entre los actores sociales, como procesos tendentes a la obtención de los bienes y servicios necesarios para la vida en sociedad, mediante la autorregulación y combinación de roles ocupacionales y posiciones de carrera.

Tenemos pues que, desde sus orígenes, la división del trabajo en la sociedad aparece fundamentada de una manera encontrada, entre unas perspectivas más economicistas, que ponen el énfasis en las tareas o actividades cambiantes y su libre desempeño, y las más sociológicas, que lo ponen en los roles o posiciones reguladas socialmente. Una dicotomía que está también presente en el enfoque de las competencias entre las posiciones más economicistas de las empresas y las más sociales de trabajadores y sindicatos.

2. La oportunidad de la aparición del enfoque de las competencias profesionales

Hasta hace bien poco, el sistema de encuadramiento profesional dominante era el basado en la *cualificación profesional*, una construcción social que ofrece el espacio de encuentro de los sistemas escolar y laboral en las relaciones de empleo. Conocido como el enfoque de la adecuación entre proveedor y cliente, porque los sistemas de educación y formación actúan como los proveedores de la mano de obra formada que demandan unos clientes bien informados que son las empresas, en ese enfoque el concepto de cualificación profesional es central ya que permite regular el paso del sistema educativo al productivo y una noción que permite establecer relaciones entre las capacidades profesionales de los individuos y los requerimientos de los puestos de trabajo. Además y enfatizando ese adjetivo de social que se le dio supra, el proceso de negociación entre los actores sociales presentes en las relaciones laborales, es algo intrínseco al modelo.

Sin embargo, el modelo entra súbitamente en crisis y comienza a desarrollarse un movimiento que postula su desaparición y sustitución por otro nuevo. Los estudios realizados parecen decir que no responde a la realidad ni de las personas en formación o a la búsqueda de empleo, ni a la de las empresas y su personal, ni a las instituciones de formación. Básicamente porque canaliza de forma inadecuada la información de las demandas de formación, no garantiza que la elección de formación elegida responda a las demandas del mercado, y por la incapacidad de los sistemas educativos para adaptarse a las necesidades formales y temporales de las empresas. Los desajustes que de ello se derivan recomiendan una mayor complejidad, en tanto en cuanto la relación entre formación y empleo pueda ser conflictiva, como escenarios que son con lógicas y estructuras diferentes, pertenecientes a instituciones distintas y actuando separadamente durante muchos años.

Y ésta es la oportunidad -o inoportunidad, según se mire, de proponer otro modelo que sea más realista a la hora de ajustar la formación de las personas con las necesidades de cualificación y capacitación requeridas por las empresa. Que cargue incluso con la idea de compensar las carencias de formación de las personas mayores; incluidas las ubicadas en la Formación Inicial, que están en la base de todo desarrollo formativo posterior, trocando experiencia por formación de base. Y ese otro modelo no es otro que el llamado enfoque de las competencias: un modelo de relación entre oferta y demanda de mano de obra formada basado no en la creencia del ajuste automático entre proveedor (sistema educativo) y cliente (empresas), sino en las capacidades reales y reconocidas (*competencias*) que aportan los trabajadores a los puestos de trabajo (Planas: 2003:171). Lo importante ahora es que lo económico prima sobre lo social, las tareas o necesidades del puesto de trabajo sobre los roles socialmente regulados.

El contexto histórico de aparición y desarrollo del enfoque de las competencias abarca desde mediados de los años 70 hasta nuestros días. Es decir, desde las consecuencias para la formación y el empleo de la crisis del petróleo de 1973, en que finaliza un ciclo alcista de la economía mundial y comienza una larga recesión, a las presentes políticas de relocalización industrial en el escenario de la globalización. Sus primeras formulaciones y escritos se hallan en la década de los ochenta, cuando una serie de investigaciones realizadas en el seno del paradigma dominante ponen en entredicho esa formación como factor de productividad, en provecho de las tareas que requieren el puesto de trabajo, objeto ahora de mayor atención.

Como señala Fernández Enguita (1990), los factores que van a condicionar la oportunidad de los cambios en las cualificaciones son: 1) la innovación tecnológica, 2) las formas de organización del trabajo, y 3) las nuevas condiciones de trabajo. Lo que se produce es una polarización de las cualificaciones, favorecida por la terciarización de la economía, en la que disminuyen proporcionalmente las cualificaciones intermedias, que no implica necesariamente la rápida cualificación de la mayoría de los empleos ni la correspondiente insuficiencia del sistema educativo para cumplir con las necesidades de formación. Al contrario, la cualificación de los puestos de trabajo crece, en el mejor de los casos de forma moderada, mientras que la de los trabajadores lo hace a un ritmo superior; en gran medida debido a los cambios organizativos, que van del taylorismo al neo-taylorismo. De un modelo de crecimiento económico que requería de mercados altamente estables, centrado en la fabricación en serie, con maquinaria pesada y una mano de obra poco cualificada, sometida a una dirección vertical, y una negociación colectiva que vinculaba salarios a productividad, se ha pasado a un modelo bien distinto, una vez que la crisis energética de mediados de los 70 rompe la estabilidad externa de tal acuerdo, incorporando inestabilidad tanto en el mercado de insumos como en el de consumo. Los mercados masivos, homogéneos y estables han sido sustituidos por otros menores, diversos y cambiantes, que exigen una organización de la producción capaz de responder más ágilmente a los cambios. La maquinaria ahora debía tener un carácter más universal, mientras la mano de obra, cualificada, polivalente y con capacidad de respuesta a situaciones nuevas, con un cambio de énfasis de la producción hacia la comercialización, la descentralización productiva y la flexibilización. Los “obstáculos sociales” que pueden representar los sindicatos, se contrarrestan con políticas tendentes a conseguir mayor satisfacción e identificación del trabajador con su trabajo y con la empresa, a través de nuevas formas de organización del trabajo: la rotación, el enriquecimiento de tareas, los equipos autónomos o los círculos de calidad. (Fernández Enguita, 1990:31).

Para los profesores Alaluf y Stroobants (1994:46), el enfoque de las competencias es “rico en ambigüedades” y surge en el contexto de la crisis; a la que caracterizan por los siguientes rasgos dinámicos: 1) Las transformaciones en el mercado, que

llevan a unos consumidores más exigentes que demandan una mayor diversificación de productos y más calidad, hasta hacer que el sistema productivo rompa con su producción en serie y rijan la competitividad por la calidad. 2) La globalización de la economía, que hace crecer la competitividad y acaba con los mercados protegidos, con las consiguientes incertidumbres que ello ocasiona en la producción, que se hace más flexible y rompe con el taylorismo y el fordismo. Las unidades de producción centralizadas exigirán más iniciativa y mayor espíritu de equipo. 3) La incorporación de nuevas tecnologías a la producción, que modifica las herramientas y la naturaleza del trabajo, haciéndolo más complejo y diversificado y permitiendo un empleo más flexible. 4) El fuerte aumento de la escolarización, la saturación de las tasas de escolarización durante una mayor número de años, que genera más recursos humanos y cada vez más instruidos; de manera que las empresas pueden centrar sus estrategias de mano de obra en las competencias de los trabajadores, contratar a los jóvenes más preparados, precarizar el empleo, así como recurrir a actuaciones prospectivas que anticipen y adapten las competencias.

Se produce lo que Jordi Planas (2003: 171) llama “agudización de los desajustes históricos entre educación (sistema educativo) y empleo (empresas)”, cuando se puede ver como tienen lugar las actividades centrales del sistema económico a nivel planetario y escala real, mientras las educativas y de formación lo hacen a medio y largo plazo y localmente. Los desajustes se refuerzan con los cambios que tienen lugar en la oferta de la mano de obra, reflejados principalmente en el fuerte impacto de la Formación Inicial, junto a su envejecimiento y el incremento de su nivel de estudios, composición femenina y de los escenarios de formación. Mientras que los cambios en la demanda de mano de obra se dirigen hacia el aumento de los requisitos de formación, que se puedan medir de acuerdo con una serie de capacidades efectivas (*competencias*) y que permitan a las empresas mejorar sus cuentas de resultado con sólo la mano de obra. Los departamentos de recursos humanos demandan ahora, de acuerdo con sus necesidades cambiantes de producción, no titulaciones, no cualificaciones, sino un conjunto de competencias básicas, transversales, técnicas y claves. De ahí que, sobre todas ellas, suela colarse la demanda de una mayor flexibilidad y adaptabilidad al trabajo, bajo la forma de una mayor empleabilidad. Es decir, ahora se hace responsable al trabajador de su propia formación: si el trabajador quiere seguir siendo llamado a trabajar, debe mantenerse empleable. Es su problema.

3. Las competencias profesionales: Concepto, contenidos y tipos

Resulta difícil encontrar una respuesta sencilla y única a la pregunta ¿qué son las competencias profesionales? Fundamentalmente, porque el vocablo competencias se utiliza en contextos muy distintos, desde las atribuciones de los cargos adminis-

trativos, a las relaciones mercantiles, pasando por el deporte “de competición”. Y no digamos de la polisemia del término profesional. Pero, en el campo específico de las relaciones de empleo, lo es también porque no existe unanimidad a la hora de hallar una definición.

Una cosa parece cierta: que el enfoque de las competencias se presenta como un cambio paradigmático y un salto cualitativo que supera y desborda al concepto de *capacidades profesionales*, primero, y al de *cualificaciones profesionales*, después. Así lo señala el pedagogo alemán Bunk (1994:8), para quien el cambio paradigmático no sólo representa la culminación definitiva de un proceso evolutivo desde las capacidades a las competencias, sino que parece ampliar el ámbito de aplicación de la Formación Profesional, superando a los conceptos de capacidades y cualificaciones profesionales. Así, las *capacidades profesionales* de un trabajador son el conjunto de conocimientos, destrezas y aptitudes, cuya finalidad es la realización de actividades definidas y vinculadas a una determinada profesión. Por su parte, las *cualificaciones profesionales* abarcan además la flexibilidad y la autonomía y se extienden a una base profesional más amplia, avanzando de la especialización a la no especialización y de la dependencia a la autonomía. Las competencias profesionales, finalmente y en tanto que capacitación real para resolver determinados problemas, están constituidas por aquellos conocimientos, destrezas y aptitudes, flexibilidad y autonomía, así como las capacidades humanas y sociopolíticas que permiten la participación en el entorno profesional, en la organización del trabajo y en las actividades de planificación, así como avanzar de la organización ajena a la propia.

Tenemos pues una visión evolutiva del concepto de competencias con la que otros autores se siguen encontrando insatisfechos, realizando en su lugar, una búsqueda conceptual sistemática para intentar llegar a un concepto amplio y común de competencia por vía de hecho. Es lo que hace Grootings (1994), con las definiciones de un grupo de selectos autores e instituciones que siguen:

- 1) “Capacidad individual para emprender actividades que requieran una planificación, ejecución y control autónomos” (Federación alemana de empresas de ingeniería, 1985).
- 2) “Capacidad de usar el conocimiento y las destrezas relacionadas con productos y procesos y de actuar eficazmente para alcanzar un objetivo” (Hayes, 1985).
- 3) “La aplicación de las destrezas, conocimientos y actitudes a las tareas o combinaciones de tareas conforme a los niveles exigidos en condiciones operativas” (Prescott, 1985).

- 4) “La capacidad de actuar en papeles profesionales o en trabajos conforme al nivel requerido en el empleo” (National Council for Vocational Qualifications, 1985).
- 5) “La competencia profesional es la capacidad de realizar las actividades correspondientes a una profesión conforme a los niveles esperados en el empleo. El concepto incluye también la capacidad de transferir las destrezas y conocimientos a nuevas situaciones dentro del área profesional y, más allá de ésta, a profesiones afines. Esta flexibilidad suele implicar un nivel de destrezas y conocimientos mayor de lo habitual, incluso entre trabajadores con experiencia” (Manpower Service Commission, 1985).
- 6) “Capacidad real del individuo para dominar el conjunto de tareas que configuran un puesto de trabajo concreto” (A. Moore, en F.P. n° 1/94).
- 7) “Conjunto de saberes y capacidades que ha adquirido una persona, independientemente de dónde y cómo las haya adquirido (por tanto, no sólo en la escuela), y que varían en el transcurso de su ciclo de vida” (J. Planas, 2003:173).

El común denominador de todas ellas, formado por los puntos comunes a una mayoría de definiciones y posible base del concepto de competencia profesional estaría formado por: la posesión de conocimientos prácticos y aplicados, el “saber hacer”, la capacidad real de desempeñar tareas concretas de carácter individual, la sujeción a la organización decidida centralizadamente, y la adaptación versátil.

En resumen, contando con todo lo anterior, se puede arriesgar una definición de competencia profesional como:

La capacidad real de aplicar con iniciativa, en condiciones operativas y conforme al nivel requerido, los conocimientos prácticos y aplicados, las actitudes y las destrezas adquiridos en procesos educativos formales y reglados o mediante la experiencia profesional, tanto al realizar las actividades de un puesto de trabajo, como al realizar las actividades de las nuevas situaciones que pudieran aparecer dentro de un área profesional y ocupaciones afines.

A continuación, se relacionan también los diferentes tipos en que se clasifican las competencias profesionales, añadiendo una breve definición de qué se entiende por cada uno de esos tipos, así como de los elementos, áreas y unidades de que constan:

- a) las competencias básicas son aquellas competencias comunes a todas las ocupaciones e imprescindibles para la incorporación de un trabajador al mercado

de trabajo, las transmite el sistema educativo en su formación básica, e incluyen las siguientes áreas y unidades de competencia:

- Lenguaje y comunicación: hablar, leer, escribir, escuchar, acceder a la información y usarla.
- Matemáticas: medir, calcular y comprender los símbolos matemáticos.
- Ciencia y tecnología: comprender los conceptos científicos y tecnológicos, sus capacidades y su impacto.
- Cultura y sociedad: comprender los contextos nacionales desde una perspectiva intercultural.
- Subjetivas: analizar críticamente, tener creatividad, tomar decisiones, saber transferir las habilidades a nuevos contextos.

b) las competencias técnico-profesionales son específicas de una ocupación y las facilita la Formación Profesional del nivel correspondiente. Pueden ser, a su vez:

- Técnicas: expresan la capacidad o dominio experto (conocimientos, destrezas y aptitudes) del desempeño profesional a un nivel determinado,
- metodológicas: también conocidas como competencias procedimentales y son aquellas que incluyen la capacidad de reaccionar ante las dificultades, hallar soluciones, aplicar procedimientos, resolver problemas, transferir experiencias, adquirir destrezas y conocimientos, y adaptarse a la situación,
- sociales: se ponen en práctica en las relaciones con el entorno humano del Centro de trabajo o actividad ocupacional. Incluyen las siguientes capacidades: colaborar con otros, comunicar con otros, mostrar comportamiento dirigido al grupo, relacionarse con otros y trabajar en equipo,
- participativas u organizacionales: las constituyen las competencias relativas a la organización del trabajo en la empresa, e incluyen las capacidades de: organizar, decidir, integrar, innovar, iniciar y participar.

c) las competencias transversales se denominan así a las que atraviesan las distintas ramas u ocupaciones de la producción y los servicios, en los diferentes niveles de realización profesional. Incluyen los conocimientos aplicados de Idiomas, Informática, y de materias socioeconómicas, tales como el derecho, la economía, la sociología, o la psicología.

d) las competencias claves representan las capacidades esenciales requeridas para desempeñar el trabajo con eficacia, variando sus contenidos según los niveles

esperados de rendimiento. Se definen porque: i.- forman parte activa y efectiva en las nuevas formas de organización del trabajo resultantes de los avances tecnológicos y del comportamiento de los consumidores; ii.- posibilitan la aplicación integrada de habilidades y conocimiento en situaciones reales de trabajo; iii.- son *genéricas*, se aplican al trabajo en general, más que a tareas específicas de profesiones concretas; iv.- son *esenciales* para la participación efectiva en el trabajo y en la Formación Continua, y v.- *marcan* la diferencia en la adecuación al trabajo estable y de calidad. Las más importantes son: *adaptabilidad al cambio, autonomía, comunicación e interacción, Formación Continua, iniciativa e innovación, planificación y organización del trabajo, resolución de problemas, trabajo en equipo y valoración del puesto de trabajo* (Guerrero, Acosta y Taborda, 1999:29 y ss.).

4. Un desarrollo dual: de la normalización de la formación profesional europea a la gestión por competencias

El enfoque de las competencias profesionales se ha desarrollado en un doble sentido normativo y empresarial. Normativo, en la regulación y progresiva normalización de las cualificaciones profesionales y de la Formación Profesional de los trabajadores en el ámbito de la Unión Europea. Empresarial, en las políticas de gestión de personal que llevan a cabo las consultorías y empresas con el objetivo de rentabilizar, optimizar o adecuar la mano de obra a las necesidades derivadas de los cambios tecnológicos, de la organización del trabajo y del consumo. Desde ambos sentidos, mediante normas legales o procedimientos de gestión y evaluación de puestos de trabajo, se está desarrollando toda una nueva superestructura en torno a la formación, la experiencia profesional y el empleo, y se va conformando un modelo, el de las *competencias profesionales*.

Desde la perspectiva de la Formación Profesional, el enfoque orientado a la competencia surge del ámbito académico ligado a la formación y el empleo, a partir de los aportes de la economía y sociología del trabajo y de la pedagogía laboral. Y surge de la necesidad práctica de dotarse de un instrumento que describa y explique los requisitos de formación realmente demandados por la industria y los servicios en la actualidad, los codifique de cara a la Formación Continua y los unifique en el marco de las políticas de movilidad laboral de la Unión Europea. Se trata, pues, de unificar criterios en torno a las políticas de empleo y de sustituir las distintas Clasificaciones Nacionales de Ocupaciones por los conjuntos de competencias realmente necesarias a la hora de ocupar unos determinados puestos de trabajo; susceptibles de aplicarse en el ámbito de la empresa y generalizarse, en concreto, en el de la Unión Europea. Paralelamente, como señala Grootings (1994:5), tales criterios pueden incorporar la posibilidad de mejorar la Formación Profesional, para adaptarla de manera más adecuada al mercado laboral y al sistema de empleo.

El enfoque de las competencias salta a la palestra de la discusión pública con su inclusión en documentos de trabajo de la Comisión Europea, en especial en su iniciativa sobre la “cartera de competencias”, una especie de “portafolio o cartera de valores”, que cada trabajador lleva como seña de identidad de su pasado y presente laboral. Desde este ámbito de aplicación, la *competencia* aparece como un *euro laboral* que sirve para unificar los sistemas de cualificación profesional y homogeneizar las titulaciones, denominación y contenidos curriculares de la formación para el empleo en su interior. Con ello, se lograría la libre circulación de hecho de los trabajadores, que portarían cada uno de ellos con su *cartera de competencias*, a modo de *paseaporte o currículum vitae* personal que indique su empleabilidad. El enfoque de las competencias, aunque sospechoso de asimetría, por ser más proclive a la empresa que a los trabajadores, en la medida en que actúe como un mecanismo racionalizador del subsistema educativo de la Formación Profesional, puede pensarse que es parte de un código educativo integrado (ver *infra*), ya que, junto a la asumida relación pedagógica débil de la Formación Profesional, contribuye al acercamiento entre las categorías implícitas en la formación (contenidos y estados nacionales, principalmente).

En el mundo de los Recursos Humanos, el enfoque de las competencias se lleva a cabo mediante lo que se da en llamar Ingeniería por Competencias: “una metodología práctica que permite la continua identificación de las competencias más adecuadas para seguir la estrategia futura de la organización” (Cantera, García-Morán y Gómez, 1996:36). Una definición benevolente, sin duda, ya que su realidad es más compleja, amén de llena de ampulosa y grandilocuencia, apreciable tanto en la publicidad de las escuelas de negocios, como en lo aparentemente innovador de su lenguaje, innecesariamente anglofónico (“downsizing”, “performance”, “coaching”, “accountability”, “outsourcing”...). Parecería como si todo lo que rodea a la gestión por competencias estuviera como recubierto de oportunismo conceptual y terminológico. Oportunismo porque parece jugarse con el buen sonido del entramado fónico, para encubrir la trascendencia de su significado. Es el caso del concepto dinámico de “ocupación”, tras el que parece estar, aunque a uno le cueste trabajo admitirlo, lo opuesto a la estabilidad en el empleo. Como también lo es el de la capacidad de la transferibilidad cultural empresarial, que se requiere como competencia clave, fraseo tras el que muchos temen ver una práctica de movilidad funcional o espacial a discreción; sobre todo cuando son temas que una y otra vez ponen sobre la mesa de negociación las Organizaciones empresariales, hasta conseguir su inclusión normativa. De ahí que expresiones como el “descubrimiento del siglo” o el “paradigma explicativo adecuado” para referirse al enfoque, no se tomen sólo como hipérbolos más o menos cercanas a la realidad, sino que creen verdaderas situaciones de desconcierto, cuando no temor. De esto último es buen ejemplo el concepto de *empleabilidad*, tan caro al enfoque, y del que es difícil pensar en positivo cuando le transfiere al trabajador la responsabilidad de su propia puesta al día, bajo la amenaza de un cambio obligado de dedicación.

La ingeniería por competencias no es ninguna panacea, sólo el mero fruto de la evolución lógica de la *gestión científica de los recursos humanos*, que funciona seleccionando en función de las competencias marcadas por la estrategia de la compañía; cuya retribución se hace en función, no de objetivos fijados con anterioridad o teniendo en cuenta la antigüedad, sino valorando la “performance” individual. ¿Es que acaso esa “performance” supone que la gestión empresarial por competencias es algo parecido a sociedad del espectáculo de los situacionistas del mayo francés? ¿O representa quizás una similitud con la del simulacro de Baudrillard? Si seguimos a la socióloga, también francesa, Elisabeth Dugué (1994a) deberíamos decir que se parece más a una mezcla de ilusionismo y *thriller psicológico*, hablando como habla de los peligros del “deslizamiento semántico” que va “de la cualificación a la competencia”. Pero no queda ahí, en lo meramente anecdótico, sino que, tras realizar un análisis muy crítico con el enfoque de la gestión de competencias y de todos los conceptos relacionados con tal gestión (responsabilización, reconocimiento del saber hacer, individualización, transferibilidad o flexibilidad), habla de lo que tilda de ilusionismo destructor. Dice, en concreto y recogiendo sus mismas palabras, que “la llamada a las competencias pone en duda los oficios, los saberes profesionales, el contenido de las actividades en provecho de las funciones transversales y desmantela el modelo de la cualificación, durante mucho tiempo considerado como revelador de las relaciones sociales, a cambio de reforzar de hecho los procesos de dominación. La lógica de la competencia, impuesta con el pretexto de permitir a las empresas adaptarse más rápidamente a las nuevas situaciones, tiende a destruir cada vez más las formas de sociabilidad existentes entre los empleados, al tiempo que levanta la ilusión de consenso entre individuos diferentes y rivales” (Dugué, 1994b: 273).

En todo caso, en la medida en que actúe como un mecanismo de reforzamiento de la distancia entre trabajador y empresa, entre la empresa y el subsistema educativo de la Formación Profesional, puede pensarse que la gestión por competencias es parte de un código educativo agregado (ver *infra*), ya que, junto a la asumida distancia ya existente entre ambos colectivos, contribuye al alejamiento entre las categorías implícitas en la organización y formación en las empresas, reforzando su enmarcación en forma de una relación social más distante.

5. Un aporte empírico: las competencias no movilizan a los obreros, pero entusiasman a empresarios y escuelas de negocio

El enfoque de las competencias profesionales significa cosas muy distintas no sólo en la Formación Profesional y en la gestión empresarial, sino también para empresarios y trabajadores, para consultores y sindicalistas. Así se estableció empíricamente de las respuestas proporcionadas en una serie de entrevistas a directivos de departamentos de personal, trabajadores de distintos sectores, expertos en gestión de

personal y responsables sindicales (Guerrero,1998). El análisis de esas respuestas mostró en su día, como el grupo de directivos se mostraba afín y muy proclive con el enfoque de las competencias, contemplando las tecnologías junto al todopoderoso mercado y vislumbrándose tras esa identificación con los aspectos básicos del enfoque las halagüeñas venturas para la organización del trabajo en sus empresas: la *empleabilidad*, revestida bajo la forma de adaptabilidad a las condiciones cambiantes del trabajo. Desde los cargos directivos relacionados con la gestión de personal de las empresas, el énfasis se situó en el rendimiento, en la competitividad que, para las empresas, deriva de las competencias de los trabajadores.

Los técnicos conocían, en general, el enfoque y lo valoraban desde una posición formativa, poniendo el énfasis en la influencia de los cambios tecnológicos, más que en los organizativos o del consumo. Obviamente, la influencia tiene que ver con las nuevas formas de organización y difusión de la información sobre las cualificaciones demandadas por la nueva situación laboral, que supone la aparición o desaparición de perfiles profesionales con bastante frecuencia. Los trabajadores mostraban un desconocimiento teórico compensado a la vez por una idea intuitiva de lo que son las competencias, de la que deducían una actitud preventiva. Los sindicalistas, en cambio, sí aparecían entre los conocedores del enfoque, aunque con una posición también de franca reticencia, cuando no de oposición, reclamando su inclusión en el proceso de negociación colectiva. Para ellos, lo básico de las modificaciones que el enfoque de las competencias suponía respecto al de las cualificaciones, era también la organización del trabajo en las empresas, como los empresarios; aunque ahora por las aciagas perspectivas que presagiaban para el empleo.

En qué medida esta polarización entre agentes laborales respecto al enfoque de las competencias supone el reconocimiento de una contribución a la igualdad o no de oportunidades laborales, lo veremos en el siguiente apartado.

Competencias y desigual acceso a las oportunidades educativas y laborales

Tradicionalmente, se ha contemplado al sistema educativo como el principal mediador entre el origen y la posición social; asumiendo de ello que las oportunidades sociales dependen en gran medida de cómo se hayan aprovechado las educativas. Lo que equivale a decir que lo obtenido del paso por el sistema educativo se convierte en el verdadero mecanismo asignación de estatus. Dicho con otras palabras, las oportunidades laborales son el resultado del logro educativo. Ahora bien, cuál sea el mecanismo específico de intercambio entre lo educativo, lo laboral y lo social, y cuál el sentido de su operación, eso ya depende de los diferentes enfoques al tema: a) el capital humano, funcional como es, estará obligado a presentar un resultado

de suma cero; b) los seguidores de Coleman y de la igualdad de oportunidades, partidarios de subsanar las posibles disfunciones que se presenten, mediante la educación compensatoria; y, finalmente, c) las críticas neoweberianas del credencialismo y colas de empleo, junto a las propuestas neomarxistas estructuralistas (reproducción social) y eclécticas (reproducción cultural), es probable que se manifiesten a favor de la mediación desigual entre formación y empleo.

6. Sistema educativo, igualdad de oportunidades y reproducción social

Veamos con más detalles esas relaciones entre formación y empleo, constatando el sentido positivo o negativo de su contribución a la igualdad de oportunidades, tanto en la formación como en la ingeniería por competencias y apliquemos la moraleja al enfoque de las competencias profesionales, otro mecanismo de distribución de oportunidades laborales y sociales, acorde con la cartera de competencias mayor o menor de cada persona. Unas tesis a modo de conclusiones referirán al finalizar los resultados posibles de esa aplicación.

6.1 La teoría del capital humano

La teoría del capital humano surge en los Estados Unidos a comienzos de los años sesenta como el desarrollo de la teoría técnico-funcionalista de la modernización, para la que la escolarización formal proporciona la formación necesaria para los puestos de trabajo en la sociedad industrial, cubriendo incluso la necesidad cada día mayor de especialización y cualificación para ocupar un puesto de trabajo debido al cambio tecnológico, razón por la que una proporción cada vez mayor de la población permanece cada vez más años en la escuela. En un contexto de gran expansión económica, la teoría de Becker, Denison o Schultz, entiende el gasto en educación más como inversión que como consumo y establece una analogía directa entre la inversión en capital físico (fábricas, carreteras, herramientas) y en capital humano (educación formal, programas de formación para adultos o en el puesto de trabajo, mejora de la organización y de los métodos de gestión), sosteniendo que la inversión más rentable que un sistema económico puede hacer para crecer es aquella que mejora su capital humano que, a diferencia del capital físico, no está sometido al riesgo de su pérdida o expropiación. Las ventajas del capital humano también se pueden apreciar en el terreno personal, constatándose cómo, estadísticamente hablando, las personas que tienen mayor formación son las que obtienen mayores rentas. Es decir, con la educación se incrementan las oportunidades laborales y sociales, como lo expresan los aumentos en los niveles de renta.

Sin embargo, no toda inversión en educación es productiva, tan sólo lo es la que supone conocimientos, destrezas y atributos capaces de incrementar la capacidad

de las personas para trabajar. Además, no toda la formación escolar conduce necesariamente a un trabajo que tenga relación directa con ella; ni, peor aún, a un empleo remunerado, dadas las altas tasas de desempleo y subempleo existentes hoy día. En estos casos, la inversión en capital humano resultaría una inversión fallida, al no conseguir el fin primordial de aumentar el rendimiento de la fuerza de trabajo, por no emplearse la misma. En consecuencia, no conllevaría aumento alguno de oportunidades, apareciendo una forma significativa de disfuncionalidad imposible de sostener en una sociedad meritocrática, basada en la idea de la igualdad de oportunidades para todos.

Algo que sucede de lleno tras la subida de precios del petróleo de mitad de los setenta, al final del ciclo alcista y comienzo de un largo ciclo de recesión de la economía mundial, acompañado de una amplia innovación tecnológica y nuevas condiciones y formas de organización del trabajo, en conflicto con la teoría del capital humano. Precisamente, Castillo y Terrén (1994:75 y ss.) sitúan el origen del concepto de competencia profesional en la reconstrucción epistemológica tras la crisis del paradigma del capital humano, a comienzos de los pasados años setenta, cuando las investigaciones sobre las relaciones entre la distribución de ingresos y la enseñanza superior en USA (Thurow, Lucas o Arrow, entre otros) pusieron de manifiesto que la formación de los trabajadores no era un factor relevante de la productividad, que se debía en mayor medida al propio puesto de trabajo. Ello implicaba directamente la tendencia a seleccionar según la “capacidad de formación”, con el fin de adaptar la flexibilidad de la mano de obra a la movilidad en la organización del trabajo. Paralelamente, los estudios de Harry Braverman descubrieron como el aumento de la mecanización llevaba a la reducción de la cualificación profesional, desmontando la falacia de la cualificación sin fin.

Así, pues, el “reajuste categorial” que, en el terreno de la organización, supone la crisis del capital humano y que lleva “de la cualificación a la competencia” (Castillo y Terrén, 1994:84) en el terreno de la movilidad social supone una seria limitación de oportunidades y una importante crisis de legitimación. Al no asegurarse recompensas proporcionales al esfuerzo, no habría motivación para esos esfuerzos y se estancarían las sociedades. Es en el sentido de corregir esa crisis en el que aparece el nuevo paradigma de las competencias, estableciendo nuevas condiciones para seguir esforzándose. Aunque ahora sea, como señalaba Dugué (1994b: 278), a costa de dismantelar el modelo de la cualificación, reforzando los procesos de dominación y levantando la ilusión del consenso.

6.2 El Informe Coleman y la igualdad de oportunidades educativas

El monumental y pormenorizado informe que James S. Coleman publicó en 1966, se convirtió rápidamente en un referente clásico en lo que al estudio de la desigualdad

educativa se refería. Conocido como *Informe Coleman* pretendía mostrar los indicadores de la desigualdad de oportunidades, a partir de la medición de la calidad de los recursos o insumos (*inputs*) de las escuelas y de las variaciones encontradas en los resultados (*outputs*) educativos de los alumnos. Más en concreto, el trabajo intentaba conocer cómo explicaban los factores socio-familiares, escolares y docentes esas variaciones; ver en qué medida, la desigualdad de entrada se mantenía, se corregía o se incrementaba en la escuela. Los resultados mostraron la poderosa relación entre las características del origen familiar de cada chico y su rendimiento escolar: lo que más determina el rendimiento en las escuelas es de quién es hijo y con quién se reúne el sujeto estudiado. Estas conclusiones vinieron a unirse y apoyar empíricamente a las teorías del déficit cultural familiar, llenando de esa manera los aspectos disfuncionales de la teoría del capital humano, al poner en marcha las políticas de educación compensatoria.

La teoría de la igualdad de oportunidades educativas supone, por tanto, toda una política de *ingeniería social*, dispuesta para sacar adelante un modelo educativo igualitario, mediante políticas de becas y de integración escolar, junto a programas de construcciones escolares y de generalización de la enseñanza secundaria, suprimiéndose los exámenes de acceso (el ingreso a los 10 años en España, o a los 11 en Inglaterra), unificándose los ciclos (EGB y *comprehensives*) e, incluso, modificándose los currícula, para hacerlos más prácticos y menos académicos. Todo ello como respuesta a Coleman, para quien hablar de igualdad de oportunidades educativas significa: 1) contar con una educación gratuita hasta, al menos, la edad inicial de acceso al mercado de trabajo; 2) que la escuela proporcione un currículo común para todos hasta el nivel básico, pudiéndose diferenciar, más tarde, en currículos diferentes siempre que la elección sea libre e independiente del origen social; 3) escolarización integrada para todos los niños y niñas de un barrio o comunidad, sin separaciones que tengan que ver con el género, creencia religiosa, etnia o clase; 4) que todo ello se refleje en una igualdad de resultados: tanto entre alumnos procedentes de un mismo origen social, como entre los de orígenes diferentes; igualdad tanto en el interior de cada escuela, como entre las diferentes escuelas. Desde el análisis de las oportunidades laborales, el desarrollo de las políticas de ingeniería social no hace sino sentar las bases reales de la igualdad, desde el momento en que se generaliza y potencia la Formación Inicial y de base, auténtico pilar de la posterior capacitación, cualificación o competencia profesional.

6.3 Credencialismo, colas y competencias por los empleos

Para la *teoría conflictual de la estratificación*, de raíz weberiana, la educación es el mecanismo fundamental de que se valen los grupos de status para controlar y regular los mercados ocupacionales, considerados como *mercados culturales*. La teoría del conflicto

estudia la lucha existente en la sociedad, entre las diversas dinámicas de estratificación, de clase, etnia, género o status, por el control de los factores y recursos económicos y culturales. Los teóricos del conflicto ven la escuela como un mecanismo de perpetuación de las desigualdades, aportando en su apoyo los estudios de movilidad que muestran que el origen social de clase está fuertemente correlacionado con la cantidad de educación que una persona obtiene, que a su vez determina en gran medida su futura posición social y laboral. Randall Collins (1986) critica la teoría técnico-funcionalista de la estratificación, que silencia que los datos económicos no indican una clara contribución de la educación al desarrollo económico más allá de la provisión de una alfabetización masiva, que la educación no tiene a menudo nada que ver con la productividad en los puestos de trabajo, siendo en ocasiones contraproducente. Al contrario; la formación específicamente profesional parece obtenerse más de la experiencia adquirida en el propio puesto de trabajo que del entrenamiento formal en la escuela (Collins, 1986:131-132). Junto a esta crítica, Collins explica la relación entre educación y estratificación social, señalando que la educación actúa como un mecanismo de distribución ocupacional mediante la preeminencia que los empresarios conceden a las actitudes sobre las aptitudes en las credenciales que prueban el paso por las escuelas. Las escuelas son fundadas por grupos de status con poder para ello, con objeto de proporcionar una educación exclusiva a sus propios hijos y propagar el respeto hacia sus valores culturales. La evidencia indica que los requisitos educativos para un puesto de trabajo reflejan un mayor interés de los empresarios por conseguir empleados respetables y bien socializados que por los conocimientos técnicos (Collins, 1986: 138).

En consecuencia, lo que los sistemas educativos basados en la teoría técnico-funcionalista generan es, no sólo la preeminencia de los títulos educativos, sino su saturación. De esta manera y a diferencia de lo que argumentan los funcionalistas defensores del capital humano, no se trata de que cada vez los puestos de trabajo requieran más cualificación, sino de que el número cada vez mayor de títulos produce una *inflación galopante* de los mismos, que conduce a una espiral de requisitos a la hora de discernir esos puestos. Los títulos, los diplomas (*credentials*, en inglés) se utilizan a modo de comodines y por encima de los propios conocimientos, en la disputa por la pertenencia a un grupo de status y en la movilidad social; siendo así como las credenciales se convierten en el principal mecanismo de cambio o moneda del sistema. De ahí el nombre de *credencialismo* (Collins, 1986:144).

También Thürow (1983) encuentra razones para dudar de la concepción del mercado de trabajo y del papel económico asignado a la educación derivados de los teóricos técnico-funcionalistas. Si bien, acepta, la educación es la responsable de crear las cualificaciones que las personas aportan al mercado laboral, su función es más certificativa que formativa. Además, ni a nivel personal ni a nivel macroeconómico se verifican las correlaciones que Denison o Schultz establecían entre formación

y rentas. Aunque los años de estudio de las personas vayan en aumento, ello no implica el correspondiente aumento de niveles de renta. Igualmente y según Thürow, el crecimiento de la educación no ha llevado a un incremento más rápido de la economía, sino que ha ocurrido justo lo contrario, que la economía ha crecido a ritmo más lento que su índice histórico. En realidad, *la competencia salarial no es la fuerza todopoderosa que supone la teoría económica* (Thürow, 1983:163). En contraposición, la competencia por los puestos de trabajo explica mejor, según él, lo que sucede entre formación, empleo e igualdad social. Así, por extraño que parezca, en el mercado laboral no se ajustan las cualificaciones a los puestos de trabajo, lo que realmente ocurre es que se ajustan los individuos entrenables a las distintas escalas de formación. De esta manera, el sistema educativo no tanto cualifica para el empleo, como otorga unas credenciales que, acorde a su nivel, permiten a los individuos situarse en lo que Thürow llama *colas de empleo*. En ellas, según las oportunidades de empleo existentes en la economía y una vez consiguen el primer empleo, los individuos irán recibiendo cualificaciones *sobre la marcha* e incorporándose a una escala de ingresos. El aumento de la educación produce efectos de tipo individual y defensivo, de forma que, si se produce un incremento en la oferta de mano de obra, los individuos deben aumentar necesariamente su educación, con objeto de defender su propia cuota de mercado y sus salarios ante las nuevas cohortes más formadas. En palabras del autor: *la educación se convierte en un gasto defensivo necesario para proteger la propia cuota de mercado* (Thürow, 1983:169).

Como se puede ver, a Thürow le sucede lo que al burgués de Molière, que habla en prosa sin saberlo. Realmente Thürow es uno de los precursores más claros, aunque probablemente anónimo, de las competencias profesionales, que cuando habla de *colas de empleo* no sabe que está hablando de la transferibilidad y empleabilidad; y que, desde el momento en que se sitúa en la crítica a la igualdad de oportunidades, predice la escasa adherencia del enfoque de las competencias con el de la igualdad social.

6.4 Transmisión cultural, códigos educativos y reproducción social

También el estudio de la educación del marxismo se ha caracterizado por el márchamo de la desigualdad, criticando el funcionalismo y aquellas teorías que presentaban a la educación como factor esencial y casi único de la movilidad y el cambio sociales. Su desarrollo radica en un conjunto de teorías que podemos llamar de *la reproducción*, pues tienen en común su intento de explicar el papel de la educación en la reproducción de la estructura social, a través de la reproducción de las condiciones de producción y, por ello, de la estructura de las clases sociales (las teorías de *la reproducción social* de Bowles y Gintis, Althusser, o Baudelot y Establet); o de cómo la escuela actúa en el proceso de la reproducción social mediante la

reproducción de la cultura (*reproducción cultural* de Bourdieu y Bernstein). Dicho de otra forma, analizan el papel cultural que el sistema educativo juega como fuerza mediadora en la reproducción social, de manera que se puede considerar que el mayor número de oportunidades en origen supone un mayor número de oportunidades en destino, manteniendo cuando no reforzando la distancia, la desigualdad, entre los grupos sociales.

Basil Bernstein expone su concepción a través de los códigos educativos y su papel en la transmisión de la cultura y, por ende, de la sociedad. Los códigos son dispositivos de reproducción cultural que condensan en su gramática la distribución de poder (*clasificación*) y los principios de control (*enmarcación*) intrínsecos en las relaciones de clase. La estructura de socialización está formada por un conjunto de relaciones de clasificación y enmarcación, en que los sujetos incorporan su posición en la estructura social e internalizan las relaciones sociales. La escuela y las instancias de formación reproducen la estructura social al incorporar en cada sujeto los principios de poder y control socialmente imperantes: el poder, a través del currículum; y el control, a través de la pedagogía; siendo ambos validados y certificados por la evaluación. Las diferentes modalidades de *códigos educativos* o modos de transmisión educativa existentes se pueden resumir en dos: *agregados e integrados*. Los primeros se caracterizan por tener una fuerte clasificación o separación de conocimientos y una relación pedagógica o enmarcación también fuerte y son equiparables a la *pedagogía visible* (aprendizaje memorístico, calificaciones numéricas, separación academicista de asignaturas, ...) propia del modo de socializar de la “vieja clase media” (pequeña burguesía propietaria y profesionales tradicionales) y presente en el bachillerato y en la universidad. Los *códigos educativos integrados* son una forma de enseñar que se caracteriza por una clasificación débil (áreas de conocimiento, evaluación cualitativa, aprendizaje significativo, ...) y una pedagogía o enmarcación débil o participativa, equiparable a la que llama *pedagogía invisible* correspondiente con la socialización de la “nueva clase media” (las nuevas profesiones) y presente en educación infantil y Formación Profesional.

Existe pues en la transmisión cultural que es todo proceso formativo, una socialización diferencial en función de la clase de procedencia, que supone una desigual asignación de recursos u oportunidades sociales y laborales. Ahora bien, en tanto se asume que la transmisión educativa se realiza en la Formación Profesional de manera más débil que en su correspondiente ciclo propedéutico, habría que considerar los efectos peculiares de esa enmarcación o pedagogía más débil. Como igualmente habría que distinguir el terreno de la Formación Profesional del de la ingeniería por competencias, de código más agregado.

6.5 El capital cultural y las estrategias de reconversión en el campo social

El sociólogo francés Pierre Bourdieu se plantea conocer las relaciones entre la reproducción cultural y la reproducción social, y se fija la tarea de determinar hasta que punto contribuye el sistema educativo a la reproducción de las estructuras de las relaciones de poder y de las relaciones simbólicas entre las clases, al participar en la reproducción de la estructura de la distribución del capital cultural entre esas clases (Bourdieu, 1978:257). Se trata, pues, del estudio de los mecanismos que tienden a garantizar la reproducción de la estructura de relaciones entre las clases. Esos mecanismos son las escuelas, los centros que integran el sistema educativo y otras instituciones formativas, que reproducen de modo perfectísimo la estructura de la distribución del capital cultural entre las clases y fracciones de clase (Bourdieu, 1978:268).

Para percibir y poseer los bienes culturales como bienes simbólicos, es necesario dominar el código que permite descifrarlos, dice Bourdieu (1978:259). Siguiendo a Weber, denomina *capital cultural* a ese código o instrumento de apropiación: el conjunto de competencias culturales o lingüísticas que los individuos heredan a través de su socialización en unos ámbitos familiares de clase. Es decir, viene constituido por los modos de pensar, conjuntos de significados, cualidades de estilo y tipos de disposiciones dotados de un valor y prestigios sociales. El capital académico o educativo es una variante del capital cultural que tiene, como cualquier otra forma de capital, unas maneras propias de apropiación dentro de su campo específico. Así, las aptitudes lingüísticas y culturales y la relación de familiaridad con la cultura dominante sirven, en la relación pedagógica, para percibir y adquirir los bienes culturales como bienes simbólicos. Es decir, como competencias heredadas, susceptibles de ser utilizadas y rentabilizadas en campos diferentes.

Bourdieu contempla la sociedad como un espacio tridimensional, compuesto por la suma o cantidad de capital que se posee, la composición de dicho capital y la trayectoria vital. Tres coordenadas que determinan la posición de cada individuo en el espacio topológico que es la sociedad. Esa posición está acompañada por un *habitus* preciso que aporta la perspectiva o panorámica que posee la persona desde el lugar que ocupa en el tablero social. En la presente lucha por las competencias, las propias personas que participan en ello, malinterpretan ese verdadero papel reproductor del sistema formativo y, al hacerlo, toman parte en el “juego” y lo validan. Las trayectorias personales, inscritas en sus carteras de competencias, van a actuar por sí mismas como obstáculos o aceleradores de las oportunidades que se precisen en las estrategias de reconversión, marcadas siempre por la lejanía o proximidad a los valores dominantes y más susceptibles de ser negociadas en la Formación Profesional que en la gestión por competencias.

Unas tesis a modo de conclusión

Así pues y resumiendo, el llamado enfoque de las competencias es un modelo de ajuste entre oferta y demanda de mano de obra basado no en la creencia del ajuste automático entre proveedor (sistema educativo) y cliente (empresas), sino en las capacidades reales y reconocidas (*competencias*) que aportan los trabajadores a los puestos de trabajo (empresas). Frente al modelo predecesor, en la onda de la teoría del capital humano y concediendo, por ello, mayor importancia a los roles socialmente regulados, es un modelo que concede la importancia ahora a las tareas o necesidades del puesto de trabajo, en el que lo económico prima sobre lo social.

En respuesta a la pregunta formulada de si contribuye o no –y, en su caso, cómo– a la igualdad de oportunidades, se presentan a continuación unas propuestas de tesis que resumen lo que se ha pretendido entender de esa relación entre el enfoque de las competencias profesionales y la igualdad de oportunidades. A la vez que ensayos de conclusiones, pretenden ser como puntos y seguidos sobre los que continuar el debate.

- i. El modelo o enfoque de las competencias es un mecanismo de ajuste entre oferta y demanda en el mercado laboral, que aporta racionalidad a la Formación Profesional y ventajas organizativas (flexibilidad) y técnicas (empleabilidad) a las empresas, en detrimento de los trabajadores (estabilidad) y de sus sindicatos (negociación). Mientras que para unos es el resultado de una evolución natural de la división del trabajo en la empresa, para otros es una nueva forma de restaurar la tasa de ganancia en esta fase de la economía neoliberal y financiera. En todo caso, como promotor de la división social del trabajo, el modelo de las competencias, contribuye a la integración social en la medida en que refuerza la solidaridad orgánica (de la sociedad, en general, y de la empresa, en particular) mediante una certificación atomizada de la formación real, adquirida no importa cuándo y dónde. La contribución es especialmente relevante cuando se lleva a cabo en el marco de economías de escala o supranacionales, como es el caso de la Unión Europea.
- ii. En el terreno de la formación y del empleo, se puede presentar como promotor de igualdad de oportunidades, ya que reordena la formación y facilita el empleo y la movilidad en ámbitos supranacionales tan importantes como la Unión Europea, extendida como está ya en otros ámbitos nacionales, como los EEUU y Australia. No se podría decir lo mismo de su utilización en la gestión de competencias, donde existe una desapropiación de capacidades y cualificaciones, reconvertidas en una continua necesidad de empleabilidad.

- iii. Ello será así siempre que se asuma que la promoción de la igualdad de oportunidades educativas, como premisa y llave de acceso a la obtención de status, supone dar respuesta positiva a los factores sociales del logro. A saber: a) igualdad de acceso (edificios y recursos), currículo y profesorado; b) considerar las condiciones materiales de partida y compensarlas adecuadamente; c) mejorar el clima escolar; d) obtener resultados más allá de las previsiones inter/intra escuelas, orígenes y habilidades; es decir, donde se encuentran eficacia y compensación, calidad e igualdad.
- iv. Como crítica al modelo del capital humano que es, el enfoque de las competencias coincide con las críticas neoweberianas, en el sentido de que supone un proceso de credencialismo para los particulares ante el mercado laboral; item más cuando se les requiere empleabilidad. Los cambios recientes en la relación entre las diferentes clases sociales y el sistema educativo, así como los cambios resultantes en la estructura social de la nueva relación entre cualificaciones y empleos, son la consecuencia de la competición intensificada por las cualificaciones académicas (algo similar a lo que recogen las teorías del conflicto de status y mercados culturales de Collins y de la mundialización de Wallerstein) que junto al sistema educativo que las concede, se convierten en uno de los puntos claves de la competición interclasista tendente al mantenimiento del statu quo.
- v. No obstante lo anterior, si se quiere promover la igualdad de oportunidades laborales, habría que combinar la actuación en la Formación Profesional con el nivel de la formación general e inicial que, como comprueban las estadísticas, está en la base de la educación para toda la vida y de una Formación Ocupacional y Continua más extensa y de mayor calidad. Como señala Bernstein, es en la Formación Inicial y, más en concreto, en la formación general, donde se producen las categorías sociales que regulan mediante los códigos sociolingüísticos los contextos comunicativos del habla y, con ellos, el acceso a los significados universalistas (categóricos) y particularistas (específicos). Es también en la Formación Inicial donde los sujetos incorporan, además, la estructura social: mediante los principios de clasificación, procedente del poder que transmite la división del trabajo, y de la enmarcación, procedente del control que ejerce la pedagogía, se constituye así una gramática o dispositivo, bien de reproducción social (código agregado o de colección: C+E+) o de cambio social (código integrado: C-E-).
- vi. La igualdad de oportunidades laborales viene condicionada, además, por el volumen de capital social o principios activos que, en el terreno de las relaciones personales, aportan al campo del empleo, al mercado laboral un valor añadido. Las estrategias de reconversión o movimientos dentro del espacio social, necesitan el incremento de capital académico, conversión del capital cultural, y el aumento de las credenciales en la cartera de competencias o el capital académico y ocupacional reconocidos laboralmente.

Referencias bibliográficas

Alaluf, M. y Stroobants, M.

(1994). “¿Moviliza la competencia al obrero?”, Formación Profesional. Revista Europea, 1/1994: 46-55.

Becker, G. S. (1983). El capital humano, Madrid, Alianza.

Bernstein, B. (1985). “Clases y pedagogías: Visibles e invisibles”, Revista Colombiana de Educación, 15: 75-107

Bourdieu, P. (1978). “Reproducción cultural y reproducción social”, en VV.AA.: Política, igualdad social y educación, Madrid, MEC, 257-303.

Bunk, G. P. (1994). “La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales de la RFA”, Formación Profesional. Revista Europea, 1/1994: 8-14.

Cantera, F. J., García-Morán, R. y Gómez, G. (1996). “Ingeniería por competencias”, Capital Humano, 95: 36-41.

Castillo, C. A. y Terren, E. (1994). “De la cualificación a la competencia: elementos para una reconstrucción epistemológica”, Cuadernos de Relaciones Laborales, 4: 75-91.

Coleman, J. S. (1968). “The Concept of Equality of Educational Opportunity”, Harvard Educational Review, 38: 17-22.

Collins, R. (1986). “Teorías funcionalista y conflictual de la estratificación educativa”, Educación y Sociedad, nº 5: 125-148.

Dugué, E. (1994a). “De la qualification a la compétence: sens et dangers d’un glissement sémantique”, Education permanente, 118: 43-50.

Dugué, E. (1994b). “La gestion des compétences: les savoirs dévalués, le pouvoir occulté”, Sociologie du Travail, 3: 273-292.

Fernández Enguita, M. (1990).

Educación, formación y empleo en el umbral de los noventa, Madrid, CIDE.

Freidson, E. (1994). Professionalism reborn. Theory, Prophecy and Policy, Cambridge, Polity Press.

Grootings, P. (1994). “De la cualificación a la competencia: ¿de qué se habla?”, Formación Profesional. Revista Europea, 1/1994: 5-7.

Guerrero, A. (1998). “Del trabajo estable al trabajador empleable. El enfoque de las competencias profesionales y la crisis del empleo”, Cuadernos de Educação, U.F.P/Brasil, 11: 5-29.

Guerrero, A., Acosta E y Taborda, A. (1999). Las competencias claves para la orientación ocupacional, Madrid, GPS.

Planas, J. (2003). “Sistema de enseñanza y trabajo”, en Fernández Palomares, F. (Coord.): Sociología de la Educación, Pearson, Madrid.

Schultz, T. W. (1983). “La inversión en capital humano”, Educación y Sociedad, nº 1: 181-195.

Thürow, L. (1983). “Educación e igualdad económica”, Educación y Sociedad, nº 2: 159-172.

Cambios en la Organización del Trabajo. Formación, Cualificación y Competencias

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)¹, 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).

Precisamente un estudio encargado por la Fundación para la Formación Continua (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).

¹ Estudio encargado por la UGT, y en el marco de la Fundación para la Formación Continua (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.

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 para 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)¹.

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)² (Encuesta de Innovación Tecnológica, coordinada por Eurostat) utiliza un concepto amplio de innovación³.

¹ 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.

² La encuesta se realiza cada dos años.

³ 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.

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%
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)

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+D¹.

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 CC.OO de Cataluña) nos permite ilustrar tres cuestiones (véase Alós; Martí; Jódar; Ortiz y Martín Artiles, 2004a).

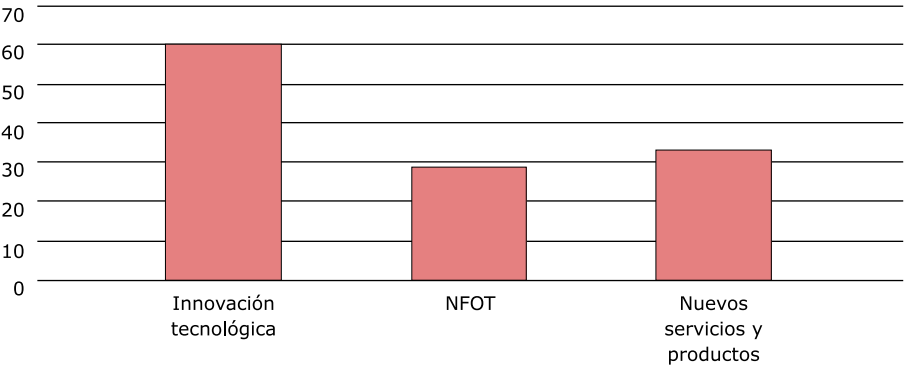
- En primer lugar, la modernización es fundamentalmente de carácter tecnológico, dirigida hacia la automatización de procesos² y reducción de costes laborales. La automatización genera un aumento del empleo indirecto (controladores, supervisores y mantenimiento) y una disminución del empleo directo. 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.

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.

Gráfico 1. Innovación tecnológica en los últimos tres años



Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos Alós y otros (2004^a)

¹ 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%.

² 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 Fundación para la Formación Continua (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).

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.

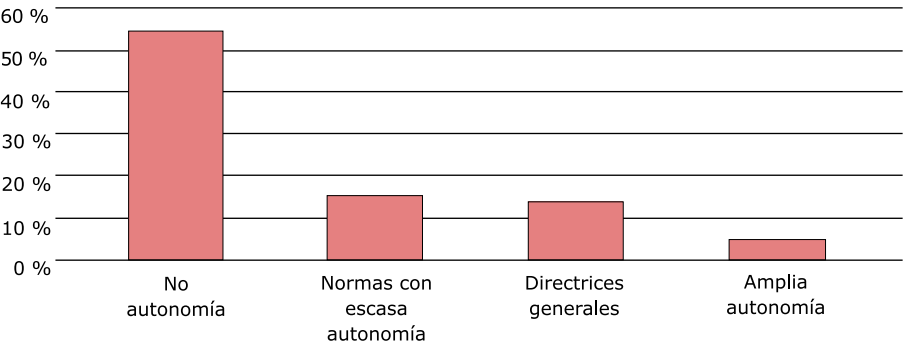
Las necesidades de reciclaje debido al cambio técnico y organizativo afectan alrededor del 27% de los trabajadores de empresas con más de 10 empleados y la formación vinculada a las exigencias de adaptación de los trabajadores a nuevos sistemas productivos afecta en torno al 10% de los trabajadores,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

Gráfico 2. Autonomía puestos de trabajo



Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos Alós y otros (2004^a)

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 explora 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.

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.
- D) Integración de tareas. En las grandes empresas, se ha venido integrando tareas como parte de un proceso de 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.

- E) 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 (Alós 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 taylorismo¹.

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 cluster) y a partir de los propios datos suministrados por la Fundación para la Formación Continua (FORCEM) distingue cuatro agrupaciones en las empresas.

¹ 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 diferente, una de carácter taylorista y otra post-taylorista, como demuestra Angel Belzunegui (2002) en el sector de las tecnologías de la información.

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 agro-alimentaria), 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 Fundación para la Formación Continua (FORCEM) (1999)¹. 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 (Fundación para la Formación Continua (FORCEM), 1999:23)².

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 Artiles, 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 Fundación para la Formación Continua (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 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).

¹ 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 (Fundación para la Formación Continua (FORCEM), 1999:23). La memoria de la Fundación para la Formación Continua (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%.

² Asimismo, el análisis de los datos registrados de la Fundación para la Formación Continua (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 educación. Mientras que permanecen claramente por debajo de la media agricultura, pesca, industrias extractivas, manufacturas, construcción, hostelería y servicios (Fundación para la Formación Continua (FORCEM), 1999:96).

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 Pymes¹ 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 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)².

2.2 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 compensación con descansos y d) evitar la conflictividad laboral que pueden suponer los despidos traumáticos³.

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), Fundación para la Formación Continua (FORCEM) (1999), Parellada y otros (1999).

¹ 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.

² 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.

³ 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 CC.OO 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).

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 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.

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 (Fundación para la Formación Continua (FORCEM), 1999)¹. 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)². 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^a). Y en el extremo opuesto, están aquellos quienes reciben menos formación, como son las trabajadoras no cualificadas de los

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

Fuente: (Alós y otros 2004)

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 género³.

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 (Fundación para la Formación Continua (FORCEM), 1999:23).

Otros estudios nos permiten 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

¹ De hecho, la propia memoria de la Fundación para la Formación Continua (FORCEM) para el periodo 1993-1996, ya daba cuenta de esta polarización.

² Los datos registrados a través de la formación impartida por la Fundación para la Formación Continua (FORCEM) entre los años 1993 y 1996, también confirman 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 (Fundación para la Formación Continua (FORCEM), 1999:94).

³ 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 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 (Fundación para la Formación Continua (FORCEM), 1999:23).

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 constituyen 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 máster.
- 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 contramaestres. El contenido de esta formación es básicamente en temas de dirección, comunicación, dinámica de grupos¹, liderazgo, control de calidad y otras materias. Esta formación está vinculada a la promoción interna en la empresa.
- 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 directivos². 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 empresa³. Por el contrario, en el segundo polo, se encuentran los empleados no cualificados,

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%

Fuente: Fundación para la Formación Continua (FORCEM) (2001:78)

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-cualificados. Asimismo, también ha venido aumentando la participación de las mujeres en los cursos de formación⁴.

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

¹ Las acciones formativas de la Fundación para la Formación Continua (FORCEM) (2001:68) para este grupo se clasifican 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 Informática de Usuario, posiblemente esta 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 la demanda de Inglés.

² La memoria de la Fundación para la Formación Continua (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%), les siguen aquellos 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 (PIF) en las convocatorias de la Fundación para la Formación Continua (FORCEM).

³ 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 Fundación para la Formación Continua (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.

⁴ Si tomamos como indicador la participación en cursos ofrecidos por la Fundación para la Formación Continua (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 Fundación para la Formación Continua (FORCEM) (1999:99). En la memoria de la Fundación para la Formación Continua (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%.

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 Fundación para la Formación Continua (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.

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 cualificados¹.

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.

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%

Fuente: Jódar, Pere y otros (2004)

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.

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 Fundación para la Formación Continua (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.

¹ 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 ponen 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.fundaciontripartita.es>, Indicadores de Actividad de Formación Continua).

Tabla 5. Competencias y nuevas tecnologías

1. Iniciativa y dinamismo.
2. Cooperación.
3. Trabajo en grupo.
4. Formación mutua.
5. Comunicación.
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)

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

Las nuevas tecnologías exigen competencias¹ 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).

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

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)

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.

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

¹ 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.

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.

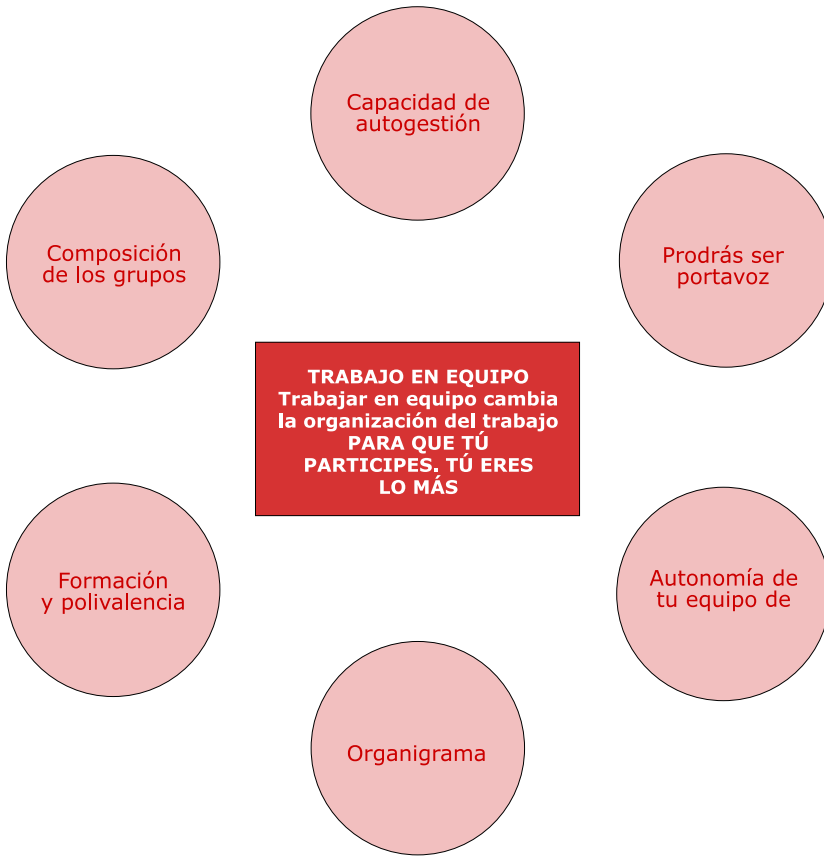
Por consiguiente, creo que no debiera descuidarse precisamente que la gestión por competencias no es una cuestión meramente individual y unilateral realizada sólo desde gestión de recursos humanos. A mi modo de ver, a tenor de las evidencias empíricas, los actores colectivos y los grupos de referencia 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 competencias¹. 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

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 CC.OO y UGT, después de un largo proceso de negociación conflictivo,² 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

Nuevas formas de organización del trabajo en SEAT



Supervisor: coordina y supervisa a los equipos y les facilita información.

Portavoz del equipo: representa al equipo, modera, dirige y prepara las reuniones del equipo.

Miembros del equipo: participación activa: propone, decide,... Capacidad de autogestión.

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.

¹ 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.

² El acuerdo fue sometido a votación en una asamblea con todos los trabajadores. Sólo la CGT se opuso a la firma del acuerdo, véase <http://www.eiro.eurofound.ie>.

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 en la práctica. 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.

Referencias bibliográficas

AA.VV (2002). Formación y competitividad. Hacia un espacio europeo de aprendizaje permanente. Madrid: Edita Fundación Tripartita.

Alós, R.; Martí, J.; Martín Artiles; Jódar, P. (2000). La transformación del sindicato. Barcelona: Columna-Viena.

Alós, R.; Martí, J.; Jódar, P.; Ortiz, L.; Martín Artiles, A (2004a). Estudio sobre la afiliación sindical en CC.OO de Cataluña. Barcelona. (Working Paper).

Alós, R.; Jódar; Martín Artiles (2004b).

Aragón, A.; García, A. (comp. 2001). Formación, competitividad y empleo. Universidad de Murcia.

Bedewé, Catherine; Planas, Jordi (2002). Expansión educativa y mercado de trabajo. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

Belzunegui, Ángel (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 CC.OO.

Cotec, Fundación (2003). Tecnología e innovación en España. Madrid: <http://www.cotec.es>.

Fundación para la Formación Continua (FORCEM) (1999). Memoria Balance, I Acuerdo Nacional de Formación Continua, 1993-1996. Madrid: Edita Fundación para la Formación Continua (FORCEM).

Fundación para la Formación Continua (FORCEM) (2001). Memoria de Actividades 2000. Madrid: Edita Fundación para la Formación Continua (FORCEM).

Fundación Tripartita (2004). Indicadores de Actividad de Formación continua. Madrid: <http://www.fundaciontripartita.es>

Germe, J-F (2001). Eficacia, eficiencia y equidad de la Formación Profesional Continua: ¿Qué perspectivas hay? Madrid: Fundación para la Formación Continua (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 CC.OO 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 Artiles, A. (1999). Organización del trabajo y nuevas formas de gestión laboral. En Migueles, 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; Sáez, 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.; Migueles, 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 through working time accounts-from standard working hours to controlled flexibility. Working Paper. Dusseldorf: Hans Böckler Stiftung.

Seifert, Harmut (2004). A change of Model: From Uniform to Variable Distribution of Working Time. Working Paper: Dusseldorf: Hans Böckler Stiftung.

Sanchís, Enric (1991). De la escuela al paro. Madrid: Siglo XXI.

Sisson, K.; Martín Artiles, 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 Commission.

2

*Igualdad,
Competencias y
Nuevas Tecnologías en
la Unión Europea*

Impacto de las Nuevas Tecnologías en las Políticas de Igualdad de Género

Comentarios introductorios^(*)

La idea que subyace al concepto de la Sociedad basada en el Conocimiento (SBC) es la del creciente uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) como motor para fomentar el crecimiento económico y el progreso social. Pese a la ingente cantidad de literatura que se ha publicado sobre el desarrollo de la Sociedad del Conocimiento y sus implicaciones en la sociedad en general durante los últimos años, no existe un verdadero consenso en lo que tiene que ver con la dirección real que la mencionada SBC está tomando ni sobre sus implicaciones en términos de cohesión social e igualdad de oportunidades. En la actualidad, la red WELLKNOW está analizando la dimensión relativa a los sexos de la SBC y el presente artículo se basa, en parte, en algunas de las conclusiones alcanzadas en sus últimos informes.

Al analizar la repercusión que tiene la SBC sobre los sexos, la literatura existente se ha centrado en distintas dimensiones de ésta. Una de las que ha sido estudiada con mayor frecuencia es el uso generalizado de nuevas TIC y el modo en que éstas pudieran influir en la distribución entre los sexos del trabajo y el poder. Pero la SBC es más que simplemente un aumento en el uso de las nuevas TIC: también conlleva un nuevo paradigma productivo que pudiera implicar la aparición de nuevas demandas (y, por consiguiente, nuevas competencias) sobre los trabajadores y la transformación de los modelos organizativos de las empresas. Además, esta transformación del modelo productivo viene acompañada de un cambio en la clase de productos solicitados (incremento de los servicios, un mayor énfasis en la calidad y la innovación, etc.), y, en consecuencia, de una transformación en el tipo y naturaleza de las nuevas

(*)El presente artículo se basa principalmente en el informe preparado para el grupo Wellknow. El proyecto, coordinado por Lilja Mósesdóttir (Universidad de Bifrost, Islandia), recibió la financiación del quinto programa marco de la Unión Europea como parte del programa temático "Mejora del potencial humano de investigación y de la base de conocimientos socioeconómicos". Si desea más información, visite: <http://www.bifrost.is/wellknow>.

actividades. Todos estos desarrollos ya han sido estudiados en distintos proyectos de investigación, que han tenido resultados muy polémicos.

La envergadura que alcanza esta controversia puede deberse en gran parte a la falta de evidencia empírica que indique el impacto y dirección reales de dichos cambios. Incluso cuando sí están disponibles los datos, éstos se originan de trabajos basados en muestras de estudios nacionales que no son representativas, por lo que no es posible realizar fácilmente comparaciones entre distintos países o a lo largo de distintas etapas de un mismo país. La información estadística sobre el sexo de los sujetos y las TIC varía notablemente en términos tanto de disponibilidad como de metodología (Proyecto SIGIS 2003). Como resultado de ello, resulta complicado sacar conclusiones relativas a las relaciones o correlaciones causales que existen entre los procesos estudiados. Además, muchos de los criterios estadísticos empleados no son los adecuados para medir estos novedosos fenómenos, a pesar de lo cual debemos estar atentos a la proliferación de investigaciones llevadas a cabo durante los últimos tres años, frecuentemente promovidas por instituciones pertenecientes a la Unión Europea (UE), que tiene como objetivo medir estos avances en términos estadísticos (Proyecto BISER¹, Castells 2001, Proyecto ECATT², Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo, E-Living³, NewKInd⁴, OCDE, SEAMATE⁵, SIBIS project⁶, Proyecto SIGIS⁷, etc.).

En tercer lugar, los distintos autores comprenden los conceptos que se están analizando (teletrabajo, cambios organizativos, nueva economía, igualdad de sexos, sectores de las TIC, etc.) de modos diferentes. Y finalmente, la repercusión de muchos de los cambios que han ocurrido solamente resulta evidente a largo plazo, por lo que es difícil llegar a conclusiones relativas a la dirección que están tomando estos cambios.

Pese a la falta de consenso entre los investigadores en lo que respecta al efecto de estos avances en la sociedad y en el mundo laboral, la mayor parte de los autores concuerda en que estos cambios tendrán unas repercusiones de gran calado para los trabajadores dado que pueden contemplarse como una importante fuente de oportunidades para los trabajadores y como una valiosa herramienta para la igualdad de sexos. La SBC y el proceso de terciarización de la economía pudiera servir para transformar el trabajo doméstico informal en empleo remunerado y, por ello, algunos autores opinan que este proceso es una buena oportunidad para la integración de las mujeres en el mercado laboral. Lo que es más, los cambios organizativos que promueve la SBC pudieran otorgar a los trabajadores autonomía para organizar sus actividades privadas y públicas. La SBC pudiera también mejorar algunas destrezas y se podría considerar que esto ofrece interesantes oportunidades de empleo para las mujeres. Por último, los nuevos tipos de empleo (autoempleo, de media jornada, etc.) pudieran servir para que tanto los hombres como las mujeres consiguieran

conciliar mejor sus actividades públicas y privadas. No obstante, el novísimo proyecto WELLKNOW (Serrano y Mósesdóttir 2003) muestra que no existe una causalidad lineal entre el desarrollo tecnológico y un aumento/disminución de las desigualdades que alberga la sociedad. La desigualdad es el resultado de los procesos sociales más amplios de competición y selección social, así como de la habilidad de las instituciones en la redistribución de la riqueza y en evitar la desigualdad. Hasta cierto punto, esto explica la falta de consenso que se da en la investigación relativa a la dirección de la SBC y sus implicaciones en términos de cohesión social e igualdad de oportunidades. Las interpretaciones optimistas enfatizan que estos cambios suponen una oportunidad para desafiar las relaciones de poder entre hombres y mujeres (las TIC podrían ayudar a liberar a nuestro mundo de barreras, reclaman gente muy cualificada y mejoran las oportunidades profesionales para las mujeres según van disminuyendo las diferencias en años de escolarización entre ellas y los hombres), mientras que los enfoques pesimistas se centran principalmente en los riesgos sociales inherentes a estos cambios. La relación entre la (des) igualdad y la SBC resulta, pues, compleja puesto que las instituciones, actores y empresas de los distintos países desempeñan un papel esencial en ella.

Ahora nos gustaría ofrecer algunas indicaciones generales relativas a las implicaciones que tiene la SBC para los sexos. Comenzaremos con algunos datos que tienen que ver con el movimiento hacia la SBC y a partir de ahí pasaremos a centrarnos en las implicaciones para los sexos de estos adelantos (es decir, qué impacto ejerce la SBC sobre las estructuras establecidas de poder y la subordinación entre los sexos). ¿Está sirviendo el proceso de transformación del modelo productivo para cuestionar los cimientos ideológicos y sociales en que se apoyan las desigualdades existentes entre los sexos? ¿Está promoviendo nuevos tipos de desigualdad y vulnerabilidad social?

1. La marcha hacia la SBC

Se han identificado distintos factores, tales como la creación y propagación de las TIC, la intensificación del comercio global, etc., como los motores que potencian la marcha hacia las sociedades de la información o del conocimiento. Estos factores hacen que dichas sociedades pasen de una etapa/modo de desarrollo a la siguiente. La innovación y producción, y la propagación del conocimiento parecen ser los elementos clave que potencian el crecimiento económico (Empleo en Europa 2003).

1 http://www.salzburgresearch.at/newsroom/gfx/biser_brochure.pdf

2 <http://www.ecatt.com/>

3 <http://www.eurescom.de/e-living/>

4 <http://www.researchineurope.org/newkind/db/db.htm>

5 <http://www.seamate.net>

6 <http://www.danishtechnology.dk/industrial-development/2986>

7 <http://www.rcss.ed.ac.uk/sigis/>

Uno de los indicadores que ilustra esta marcha hacia una economía que depende cada vez más de la tecnología es el acceso generalizado a las principales tecnologías de la IC, tales como los ordenadores, Internet y los teléfonos móviles. Un segundo indicador relevante es la mayor proporción de empleo en la fabricación de alta tecnología y servicios y el mayor uso que se da a las nuevas TIC dentro de la producción de bienes, según se muestra en la Tabla 1.

Además, la productividad parece estar vinculada al uso de las TIC y la intensidad del conocimiento, definida como el porcentaje de empleados que cuentan con educación superior con respecto del total, aumentó en conjunto para la Economía europea del 21,9 en 1997 al 24,2 en 2001 (Eurostat 2003).

Todos estos factores traen consigo consecuencias en relación con la naturaleza del trabajo que se crea y pueden servir para desafiar las relaciones de poder entre los sexos. Por ejemplo, la SBC y el proceso de terciarización de la economía pudieran conllevar la transformación del trabajo doméstico informal en empleo remunerado; los cambios organizativos que resultan de la SBC pudieran otorgar a los trabajadores autonomía para organizar sus actividades públicas y privadas, y las nuevas destrezas que promueve la SBC pudieran ofrecer oportunidades de empleo para las mujeres; los nuevos tipos de empleo pudieran influir en que se consigan conciliar mejor las actividades públicas y privadas.

2. Enfoque de la SBC relativo a los sexos

2.1 El crecimiento del sector servicios en la SBC

Una dimensión importante de esta marcha hacia la SBC tiene que ver con la estructura cambiante de la economía. El mayor peso de la actividad económica ha pasado de la producción de bienes a la prestación de servicios. El crecimiento del sector servicios pudiera resultar útil para la integración de las mujeres en el mercado laboral por dos motivos: primero, porque podría facilitar el desarrollo de instalaciones para el cuidado de los niños, y, segundo, porque podría ofrecer oportunidades de empleo para los hombres y mujeres que entren en el mercado laboral. Esta situación pudiera provocar una subida de la tasa de empleo femenino y que vayan desapareciendo los obstáculos existentes para su integración en el mercado laboral, lo que, a su vez podría hacer que mejorara la transformación del trabajo doméstico informal en empleo remunerado.

El aumento en el número de trabajos dentro del sector servicios ha venido acompañado también por un aumento en el número de mujeres que se han incorporado al mercado laboral. Una explicación que aportan algunos autores para esta creciente

Tabla 1. Distribución del empleo por sectores seleccionados en %, 2002

	Industrias de alta y media tecnología	Otras industrias	Otros (distintos de industrias y servicios)	Otros servicios	Servicios Intensivos en el Conoci- miento (SIC)
UE	7,4	11,8	12,9	34,7	33,3
BE	6,7	11,6	9,3	34,6	37,8
DK	6,3	9,9	10,4	29,4	44,0
DE	11,4	12,2	11,3	33,3	31,8
GR	2,2	11,5	24,6	39,0	22,7
ES	5,3	13,1	18,8	37,2	25,5
FR	6,8	11,0	11,7	35,0	35,5
IR	6,9	9,3	18,4	32,0	33,4
IT	7,4	15,3	13,8	36,0	27,5
LU	1,2	9,0	11,8	39,9	38,1
NL	4,1	8,5	9,1	39,6	38,8
AT	6,6	12,9	15,1	35,3	30,1
PT	3,3	17,2	25,5	34,6	19,3
FI	7,4	12,3	12,9	28,2	39,2
SE	7,3	9,4	8,8	27,5	47,0
UK	6,7	8,9	9,87	33,8	40,8
CZ	8,9	19,1	17,0	31,2	23,9
EE	3,4	18,6	15,4	31,8	30,9
CY	1,1	11,1	16,2	45,4	26,2
LV	1,9	14,5	24,5	34,4	24,7
LT	2,6	15,2	28,2	29,3	24,7
HU	8,5	16,4	15,3	33,3	26,4
SI	9,2	21,9	17,0	29,1	22,8
SK	8,2	18,8	17,7	31,2	24,0
BG	5,3	18,5	19,5	34,5	22,2
RO	5,5	16,0	45,8	19,9	12,8

Fuente: STAT/03/127, 7 nov 2003, infoBASE Europe Resources. Share of employment
in hi-tech manufacturing and services

feminización de la mano de obra comenta que este sector exige destrezas que socialmente se asocian con estereotipos sexuales que se atribuyen a las mujeres, como son las distintas habilidades sociales, especialmente dentro del campo de las denominadas ocupaciones de servicios interactivos (Belt, Richardson y Webster 2002). Por consiguiente, esta tendencia pudiera facilitar la integración las mujeres en el mercado laboral y pudiera implicar el reconocimiento de destrezas “ocultas” que se han asociado tradicionalmente con las mujeres.

Tabla 2. Distribución del empleo en los cuatro sectores NACE principales de dos dígitos en cada país, 2000, % del total de hombres y mujeres empleados

	EU15	BE	DK	DE	EL	ES	FR	IR	IT	LU	NL	AU	PO	FIN	SW	UK
Mujeres (4 pples.)																
Salud y trabajo social	17	21	32	17	8	10	18	16	10	15	27	14	9	26	34	20
Comercio minorista	13	13	9	14	14	16	9	13	13	11	13	16	12	9	8	14
Educación	11	13	8	8	10	9	11	10	14	10	8	9	9	10	11	13
Administración Pública	7	10	6	8	7	7	10	5	8	10	6			5	5	6
Hombres (4 pples.)																
Construcción	13	10	12	13	11	17	11	16	11	13	10	14	21	12	9	12
Administración Pública	8	10	5	8	8	6	9	5	9	12	8	7	7	NA	5	6
Comercio minorista	6	7	5	5	10	7	5	6	9	5	6	6	7	NA	NA	NA
Actividades comerciales	6	6	6	5	NA	NA	6	5	5	NA	9	NA	NA	5	8	7

NA. No aplica

Fuente: Eurostat, LFS

Tabla 3. Intensidad de conocimiento en la UE-15 por grupo de sector de actividad NACE, 2001^(*)

Educación	64,2
Salud y trabajos sociales	39,1
Servicios de alta tecnología (Comunicaciones, Informática y actividades relacionadas, I+D)	38,5
Intermediación financiera, Inmobiliaria, alquileres, actividades comerciales (sin informática e I+D)	35,0
Administración Pública, organizaciones y órganos extraterritoriales	28,9
Otras actividades relacionadas con servicios comunitarios, sociales y personales	26,6
De alta y media tecnología	24,3
Total	24,2
Servicios públicos y construcción	12,5
Baja tecnología	12,4
Transporte y almacén	12,4
Tecnología media-baja	12,0
Comercio mayorista y minorista, hoteles y restaurantes, casas privadas	11,5
Agricultura, caza, ingeniería forestal, minería y trabajo en canteras	7,6

(*) La intensidad de conocimiento se define como el porcentaje de trabajadores con educación superior en relación con el número total de empleados.

Fuente: Eurostat, Statistics in Focus, 5/2003, tema 9

Algunos autores han puesto en duda esta situación positiva como evidencia aduciendo que, aunque pueda cuestionarse la división tradicional del trabajo según el sexo, la división jerárquica del trabajo específica de los sexos se produciría bajo nuevas formas el sector servicios como una concentración de empleo femenino en nuevos campos (segregación ocupacional). Tal como muestra la Tabla 2, en el año 2000 casi la mitad de las mujeres trabajadoras de la Unión Europea (UE) quedaban enmarcadas solamente en cuatro áreas principales de actividad, a saber: sanidad y servicios sociales, educación, Administración Pública y comercio minorista, mientras que, en el caso de los hombres, sólo un tercio de los trabajadores de la Unión Europea (UE) realizaban sus tareas en cuatro áreas de actividad (construcción, Administración Pública, comercio minorista y actividades comerciales) (Comisión Europea 2002a). Los grupos de ocupaciones que emplean la mayor proporción de mujeres son los correspondientes a las secretarías y grabadoras de datos, bibliotecarias, técnicas de la salud, empleadas de centros de información al cliente, trabajadoras domésticas y camareras, vendedoras y trabajadoras de la industria textil y de la confección (Comisión Europea 2002a).

La actividad de la mayoría de las mujeres se concentra en un abanico muy reducido de ocupaciones relacionadas con los servicios y que corresponden en gran medida a los estereotipos sexuales sobre sus destrezas y su papel en la sociedad percibidos como proveedoras de cuidados y de trabajo doméstico. Los empresarios dan una remuneración menor a los trabajos que cuentan con una mayor concentración de trabajadoras que a los dominados por los hombres, y con frecuencia no se concede a las mujeres el estatus de trabajadoras cualificadas y se hace que ejerzan generalmente trabajos no cualificados. Esta segregación *de facto* tiene sus consecuencias en el modo en que se perciben y pagan estos sectores u ocupaciones.

Si bien las mujeres están bien representadas en sectores que son esenciales para la SBC, sectores con una elevada intensidad de conocimiento (Tabla 3), tienden a permanecer en los niveles inferiores de éstos (trabajos manuales elementales y no manuales de baja cualificación). Por ejemplo, tal como muestra la Tabla 4, en toda la Unión Europea (UE) la cantidad de hombres empleados como directivos es superior a la de mujeres. El 10% de los hombres trabajadores quedaron clasificados como directivos, pero sólo algo más del 5% de las mujeres se encontraba en esa

Tabla 4. Hombres y mujeres empleados en cargos directivos, Unión Europea (UE), 2000

	Consejeros, presidentes	Directores de producción, operaciones	Otros directores	Directores de pequeñas empresas
Hombres	1,3	3,1	2,2	3,5
Mujeres	0,4	1,3	1,6	2,4

Fuente: Eurostat, LFS, en la Comisión Europea (2002 a) The life of women and men in Europe, A statistical portrait, Datos 1980-2000

situación. Éste es el caso particularmente en las categorías directivas superiores y en el sector de la alta tecnología más avanzada de la economía, en comparación con los sectores más tradicionales. En estos ámbitos, las mujeres están prácticamente ausentes de las posiciones ejecutivas (Comisión de la Unión Europea (UE) 2002a). Además, es más probable que los hombres se encuentren también en las posiciones intermedias (entre los puestos con responsabilidades de supervisión y los que no cuentan con responsabilidad alguna).

Pudiera parecer que esta situación no hace sino reproducir la división jerárquica del trabajo dentro de la esfera pública y que no se ha superado la división general del trabajo (aunque el trabajo remunerado esté, hasta cierto punto, mejor repartido, éste no sería el caso del trabajo no remunerado y de las responsabilidades domésticas).

Por otro lado, pese a que la creciente terciarización de la economía pudiera conllevar mayores oportunidades de integración en el mercado laboral para las mujeres, un asunto distinto es hasta qué punto se vayan a reconocer y valorar económicamente las competencias sociales que se exigen en estos sectores y que socialmente se atribuyen a las mujeres; dicho de otro modo, hasta qué punto se reconocen e identifican como destrezas propiamente dichas esas habilidades sociales (Belt, Richardson y Webster, 2002). El trabajo de las mujeres no ha sido considerado tradicionalmente “trabajo cualificado” y las llamadas “destrezas femeninas” se han infravalorado porque se consideraban inherentes a la naturaleza de las mujeres. Belt, Richardson y Webster (2002) se fijan en el caso particular de los centros de atención telefónica, que son excelente ejemplo de este creciente sector interactivo en el que las destrezas sociales tienen un papel preponderante, y muestran que, a pesar de que se reconoce que las habilidades sociales de las mujeres son esenciales para este trabajo y que cada vez son más visibles y se reconocen con mayor frecuencia como destrezas formales, siguen valorándose poco en términos económicos (Belt, Richardson y Webster, 2002: 31). Además, la organización del trabajo en los centros de atención telefónica, que se caracterizan por un elevado nivel de especialización, hace que sea especialmente difícil hacer uso de las destrezas sociales que se relacionan habitualmente con las mujeres. Un dato más es que el empleo femenino se concentró en las áreas de trabajo de estos centros que recibían un menor salario (Belt, Richardson y Webster 2002).

2.2 Desafíos relacionados con los sexos de los cambios organizativos. Flexibilidad y conciliación

La presión existente para conseguir unos ciclos de vida más cortos para los productos, el valor añadido conseguido por los niveles de intermediación sobre

Tabla 5. Participación de los empleados en los procesos de toma de decisiones en asuntos relacionados con cambios en la organización del trabajo (Datos de ESCW, en %)

	Participan en la toma de decisiones	No participan en la toma de decisiones
AT	59,9	31,8
BE	64,3	23,4
DK	77,5	16,0
FI	76,3	14,9
FR	63,4	27,7
DE	59,4	30,5
GR	37,4	35,2
IR	59,8	26,2
IT	52,9	31,1
LU	61,5	22,4
NL	79,0	12,9
PT	35,3	54,3
ES	44,1	38,1
SW	69,9	22,0
UK	67,7	25,1

Fuente: ESWCs 2000, en SIBIS, Benchmarking work, employment and skills in the information society in Europe and the US, 2003

la información, toma de decisiones de flujo ascendente que permitan innovación y rapidez, el papel clave que desempeña el conocimiento táctico, etc., son algunas de las razones por las que se necesitan nuevas estructuras organizativas. Las nuevas estructuras organizativas conllevan un aumento en las formas de participación de los empleados, jerarquías menos pronunciadas con un mayor acceso a información y con una gran necesidad de rapidez, mayor responsabilidad por parte de los empleados y autonomía en el trabajo. El trabajo en sí pudiera hacerse más flexible en lo que respecta a su ubicación y horario, con lo que se podría facilitar tanto hombres, mujeres conciliar la vida laboral con la familiar.

En general, los cambios organizativos pudieran tener implicaciones tanto positivas como negativas para la consecución de la igualdad de oportunidades puesto que pudieran repercutir en la relación laboral entre los sexos, y de este modo contribuir a los objetivos de igualdad. La mayor autonomía laboral y flexibilidad de horarios podría ayudar tanto a mujeres como a hombres a gestionar la doble carga del trabajo remunerado y de las actividades domésticas no remuneradas y podría servir para mejorar las condiciones laborales de hombres y mujeres y ayudar a eliminar los obstáculos existentes para que las mujeres alcancen puestos de mayor envergadura.

Tabla 6. Calidad del trabajo según sexo

	% muy cierto ⁽¹⁾			
	Variedad	Aprendizaje	Trabajo compartido	Participa
Hombres 1996	34,8	31,8	23,6	28,4
Hombres 2001	28,8	30,2	20,1	26,6
Mujeres 1996	30,8	30,2	22,9	22,9
Mujeres 2001	25,6	25,8	15,9	18,6

(1) Se creó una escala de calidad intrínseca del trabajo para los cuatro aspectos. Se puntuaba de 3 “muy cierto” a 0 “nada cierto” y la calificación representa la media de los cuatro apartados.

Fuente: Gallie y Paugam 2002

Tabla 7. Adaptabilidad en el número de horas de trabajo (en %)

	De acuerdo	En desacuerdo
AT	42,8	56,3
BE	40,0	59,7
DK	36,7	61,3
FI	41,6	58,4
FR	35,3	64,0
DE	44,7	55,1
GR	35,5	64,5
IR	35,5	64,5
IT	45,0	54,3
LU	40,4	59,6
NL	40,6	59,4
PT	25,1	74,9
ES	22,9	76,5
SW	49,4	50,3
UK	41,3	49,8
UE	39,6	60,0

Fuente: SIBIS, GPS, Benchmarking work, employment y skills in the information society in Europe and the US, 2003

Sin embargo, existen fundadas razones para recelar de estas afirmaciones. En primer lugar, algunos estudios (Askenazy 2000; Brödner 2000; Duval y Jacot 2000; EPOC survey 1997; Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo 2000) han demostrado que no se han implantado los mencionados cambios organizativos más que en unas cuantas organizaciones, aunque, como muestra el

Tabla 8. Horario flexible de trabajo en Suecia. Porcentaje de mujeres y hombres en el sector de prestación de cuidados, producción industrial y finanzas, y total de empleados (18-64 años) de los tres ámbitos

	Prestación de cuidados		Finanzas		Industria de producción		Total
	Muje-res	Hom-bres	Muje-res	Hom-bres	Muje-res	Hom-bres	
Puede ser flexible	19,6	27,5	33,5	53,9	44,9	45,0	31,7
Se le permite salir	29,1	42,0	61,2	84,5	75,7	79,3	51,8
Puede influir en horario laboral	31,7	38,9	31,0	54,7	47,8	46,9	38,9
Puede cambiar horario laboral	53,8	61,0	60,6	68,7	74,9	72,5	62,7
Responsabilidad del grupo en cambio de horario	23,1	18,5	11,6	19,9	16,0	17,7	20,2
Tiene horario libre	3,1	3,1	3,2	16,7	2,3	4,1	3,8
Puede elegir trabajar en horarios distintos en períodos diferentes	19,0	20,1	17,4	35,9	30,6	25,6	22,4

Fuente: Anne Grönlund 2003

estudio realizado por la Fundación Europea (2000), sí están aumentando las prácticas que tienen como fin animar a los trabajadores a participar en asuntos relacionados con la gestión.

Un indicador de cambios en organización del trabajo es la participación de los trabajadores en la toma de decisiones relativa al modo en que se organiza el trabajo. La Tabla 5 muestra que la participación de los trabajadores varía notablemente entre los distintos países: se da una proporción superior a tres cuartas partes en países como Holanda, Finlandia y Dinamarca, en los que ya existe una larga tradición tendente a involucrar a los trabajadores en la toma de decisiones, mientras que los países que se encuentran más al sur se reduce a menos de la mitad.

La Tabla 6 muestra que la complejidad y autonomía se redujeron entre 1996 y 2001 tanto para hombres como para mujeres, pero que dicha reducción se acusó más en el caso de las mujeres. En lo que respecta a la flexibilidad horaria para los empleados (la capacidad individual del trabajador para adaptar su horario de trabajo a sus preferencias personales), la Tabla 8 muestra que cerca del 40 % de los empleados está de acuerdo con la declaración de que pueden adaptar el número de horas de trabajo semanales a sus preferencias personales, aunque sólo el 17% está muy de acuerdo (cerca del 50% de todos los empleados de la Unión Europea (UE) están de acuerdo con la declaración de que pueden adaptar su horario de entrada y salida a sus preferencias personales; SIBIS 2003). Aunque no tenemos estos datos cruzados por sexo, una encuesta nacional de Suecia de la Tabla 7 muestra que esta flexibilidad

Tabla 9. Trabajo a gran velocidad o con plazos muy reducidos

	A gran velocidad	Con plazos muy reducidos
1990	48,5	50,0
1995	54,0	56,5
2000	56,5	60,0

Fuente: Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo. Abril 2000

es mucho mayor para los hombres que para las mujeres. Además, la flexibilidad en el sector de prestación de cuidados, en el que las mujeres tienen una representación muy mayoritaria, es menor que en otras ramas.

Incluso el caso de los trabajadores que parecen haberse beneficiado de esta organización horizontal del trabajo, la imagen general no es especialmente positiva: si bien es cierto que en algunos casos se les ha permitido conciliar sus vidas laborales y privadas de un modo más eficaz y esto ha hecho que aumente su motivación, satisfacción laboral y “capacitación”, también lo es que se han producido algunos problemas, a saber: empeoramiento de las condiciones de trabajo al tener que enfrentarse a una cantidad excesiva de información, una carga de trabajo cada vez mayor y a que han tenido que trabajar con una presión e plazos de entrega aún mayor, una cultura de largas jornadas de trabajo, presión por los plazos de entrega, el traslado de responsabilidad al trabajador, lo imprevisible del horario de trabajo (al ser irregular) y la creciente presión para trabajar todo el tiempo sin límite en la cantidad de horas (Ardenti y Vrain 2001; Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo 2000; Janssens 1997; Vendramin y Valenduc

Tabla 10. Sostenibilidad de la vida laboral y familiar (en %, UE-15)

	¿Con qué frecuencia...			
	A me- nudo	A veces	Nunca	No aplica
... le resulta estresante su trabajo?	31,9	49,5	18,3	0,2
... llega a casa agotado del trabajo?	31,7	50,4	17,4	0,3
... le parece que su trabajo no le permite darle el tiempo que desea a su cónyuge o familia?	23,1	35,2	40,4	1,0
... se siente demasiado cansado después del trabajo como para disfrutar de las cosas que le gustaría hacer en casa?	23,8	43,1	32,5	0,4
... le parece que su cónyuge/familia está harto de la presión de su trabajo?	10,9	32,7	53,7	2,1

Fuente: SIBIS 2002, GPS, Benchmarking work, employment and skills in the Information Society in Europe and the US, Empirica 2003

Tabla 11. Falta de compatibilidad entre la jornada laboral y la familia y otros compromisos por sexo y tipo de ocupación

	Hombres	Mujeres	Total
Trabajos directivos no manuales	30	21	27
Trabajos profesionales no manuales	20	16	18
Trabajos de oficina y servicios no manuales	22	14	17
Trabajos manuales de oficios y relacionados	20	21	20
Trabajos manuales de producción y operativos	22	14	19
Total	22	16	19

Fuente: Fagan y Burchell 2001, basado en la Tercera Encuesta Europea sobre condiciones laborales, llevada a cabo en 2000

2002). La duración de la jornada laboral es cada vez más incierta: irregular, fragmentada, programada y cada vez más autogestionada con objetivos que obligan a los empleados a trabajar una gran cantidad de horas extras no oficiales. Y éstas no son las mejores condiciones para lograr conciliar las actividades laborales y las privadas.

Quizá sea cierto que las nuevas prácticas organizativas logran hacer más interesante el trabajo a los empleados, quienes se sienten más responsables de su trabajo; no obstante, el trabajo les resulta más estresante y afecta más al resto de su vida (Servemploi 2001). La frontera entre trabajo y no-trabajo es cada vez más porosa.

Además, la estrategia que emplean la mayoría de las familias para enfrentarse a las presiones temporales es que las mujeres trabajen media jornada y que los hombres realicen jornadas de trabajo muy largas (Mósesdóttir 2003). A ellos les resulta mucho más fácil decidir su horario laboral que a las mujeres, pero no están acostumbrados a conciliar el trabajo y la vida familiar en el mismo grado que las mujeres.

Los horarios de trabajo atípicos son muy comunes entre los trabajadores, y muy en particular entre los padres, entre los que estaba relacionado con las necesidades económicas, la inseguridad laboral o la ambición profesional, junto con una cultura de largas jornadas de trabajo. Además, la flexibilidad de horarios no será positiva para las mujeres si sirve simplemente para aumentar la carga del trabajo no remunerado, sino que debe verse acompañada de unos cambios más generales en el contrato y la división por sexos del trabajo.

Hay más mujeres que hombres involucrados en el cuidado de los hijos y, además, pasan mucho más tiempo cuidándolos que ellos.

Tabla 12. Número medio de horas en que hombres y mujeres de 20-49 años cuidan a sus hijos, 1998

	Hombres	Mujeres
EL	18	33
PT	19	34
IT	18	38
FR	20	45
NL	19	45
UE-15	22	46
AU	20	47
DK	32	48
BE	27	53
FI	26	55
ES	30	59
IR	25	68

Fuente: Eurostat, ECHP-UDB, Comisión Europea (2000a), en The life of men and women in Europe, A statistical portrait, Datos 1980-2000

En resumen, las nuevas prácticas organizativas (trabajo en equipo, jerarquías organizativas menos pronunciadas, teletrabajo y trabajo en grupo, etc.) ofrecen un popurrí de consecuencias tanto positivas como negativas y, por ello, aún no queda clara su repercusión en la consecución de la igualdad de los sexos. Aunque pudiera resultar positivo para conseguir esta igualdad, la gestión de recursos humanos es esencial para su diseño y ejecución (Webster 2001). La potenciación de la igualdad de sexos no es simplemente una tarea para las instituciones no industriales (la familia y el estado) sino que los empresarios, empleados y sindicatos también desempeñan un papel fundamental.

2.3 Destrezas nuevas y mejores

El uso generalizado de las TIC podría asociarse fácilmente con la innovación y la demanda de soluciones creativas, por una parte, y con las destrezas necesarias para su uso, por otra, y así se necesitaría una mano de obra más cualificada. En consecuencia, el conocimiento parece ser un elemento esencial de la SBC y el nivel del capital humano también parece desempeñar un papel crucial. Siguiendo esta tendencia, el logro educativo de la población ha aumentado durante los años 90 y es particularmente significativo en el caso de las mujeres. Entre los más jóvenes, las mujeres han logrado alcanzar unos niveles más elevados de educación secundaria superior que los hombres en la mayoría de los países de la Unión Europea (UE) (Tabla 13) y se podría esperar que esto repercuta en a una reducción de la brecha salarial existente entre los sexos.

Tabla 13. Logro educativo de la población por sexo en 2001. Porcentaje de la población que ha alcanzado al menos la educación secundaria superior —se excluyen los programas cortos de ISCED 3C—

	Sexo	Grupo de edad	
		25-64	25-34
AT ⁽¹⁾	Hombres	82	86
	Mujeres	69	81
BE ⁽¹⁾	Hombres	59	74
	Mujeres	58	77
DK	Hombres	82	85
	Mujeres	79	88
FI	Hombres	72	84
	Mujeres	76	90
FR ⁽¹⁾	Hombres	67	78
	Mujeres	61	78
DE	Hombres	87	87
	Mujeres	78	84
GR	Hombres	54	69
	Mujeres	49	76
IR	Hombres	55	71
	Mujeres	60	76
IT	Hombres	44	55
	Mujeres	43	60
LU	Hombres	58	62
	Mujeres	47	57
NL ⁽¹⁾⁽²⁾	Hombres	63	73
	Mujeres	61	75
PT	Hombres	19	28
	Mujeres	21	37
ES	Hombres	42	55
	Mujeres	40	59
SW	Hombres	79	90
	Mujeres	82	91
UK ⁽²⁾	Hombres	69	70
	Mujeres	57	65

(1) Año de referencia 2000.
(2) No todos los programas ISCED 3 cumplen con los requisitos mínimos de los programas largos de ISCED 3C.

Fuente: OCDE (2002)

El hecho de que se matricule un mayor porcentaje de mujeres jóvenes en la enseñanza secundaria superior se usa a menudo para apoyar la idea de que las mujeres serán quienes mas ganen con la SBC. No obstante, los hombres dominan las áreas de los estudios y los sectores (ciencias e ingeniería) que se definen como los motores de crecimiento y competitividad de la SBC (Comisión Europea 2003b; Strack 2003). Además, los mayores logros educativos de las mujeres no siempre se han visto acompañados con los cambios correspondientes en la brecha salarial entre los sexos, que permanecieron sin cambio hasta años recientes, e incluso ha aumentado en 6 de los 14 estados miembros, principalmente como resultado de la segregación laboral. Por consiguiente, el papel que ha desempeñado la educación en hacer que disminuya la diferencia salarial no ha sido igual en toda Europa.

En algunas industrias, a los trabajadores también se les exige que aporten soluciones creativas para situaciones impredecibles, conocimientos técnicos, la capacidad de desplegar una iniciativa considerable en su interpretación de los sucesos y autonomía. Pero es igualmente cierto que las TIC pueden emplearse para promover una normalización de las tareas, y ello podría servir para que se vuelva a introducir una mayor especialización de las tareas y un reducción en las destrezas hasta convertirse en máquinas que únicamente se dedican a una actividad, con el consiguiente deterioro en las condiciones laborales. Por este motivo, la literatura especializada está cuestionando el grado al que se está observando una tendencia hacia trabajos cada vez más cualificados. Existe cierta evidencia empírica que sugiere que ambos procesos están en marcha en la actualidad, de modo que se demandan unos mayores niveles de cualificación en algunas zonas y una caída en los mismos en otras (Ardenti y Vrain 2001; Beaujolin 1999; Castells 2001; Duval y Jacot 2000; Vendramin y Valenduc

Tabla 14. Mujeres entre el personal académico superior (nivel A), 2000. ⁽¹⁾

UE	15,20	IR	7,5
PT	23,90	NL	6,7
FI	23,40	AU	6,6
FR	19,30	LV	26,4
ES	17,80	BG	21,7
IT	17,10	PL	21,6
SE	16,10	EE	21,2
UK	14,40	LT	13,4
GR	12,70	SI	12,5
DK	9,10	CZ	8,8
DE	8,30	SK	8,6
BE	7,70	CY	3,8

(1) Excepciones en el año de referencia: DE, IT, SE:2001; BE, ES, PT: 1999; AT: 1998.

Fuente: Investigación de la DG, Base de datos WiS, Cifras She, Comisión Europea, 2003^a

2000). Warhurst y Thompson (1998) afirman que las zonas de crecimiento más significativo en el empleo del futuro tendrán lugar en los trabajos de servicios de bajo nivel más que en los relacionados con el conocimiento. Estos servicios de bajo nivel requieren conocimiento-capacidad del trabajo (destrezas y competencias sociales) en lugar de trabajo con el conocimiento (destrezas técnicas) y lo llevarán a cabo mujeres con poca cualificación con trabajos de media jornada.

En lo que respecta a los ámbitos de la ciencia y la tecnología, un sector clave de la SBC, según las Cifras She (Comisión Europea, 2003a), aunque hay el mismo número de hombres que de mujeres que trabajan en actividades relacionadas con la ciencia de la tecnología (para lo que se emplea una definición muy amplia de las actividades relacionadas con éstas), un tercio de los investigadores en universidades y en instituciones de investigación estatales son mujeres. Además, las mujeres están menos presentes en los cargos superiores. Aunque los datos no pueden compararse de modo estricto dadas las diferencias existentes en cobertura y definición, la Tabla 14 muestra que menos de dos mujeres por cada 10 hombres ocupan los cargos más altos de la Unión Europea (UE). En el caso de los países asociados, la proporción de mujeres que participan en la ciencia y la investigación era ligeramente superior, pero la situación de los cargos superiores era similar (Comisión Europea 2003a: 7).

Los lugares de trabajo dominados por mujeres también tienden a invertir menos en nuevas tecnologías y a realizar menos inversiones de capital (Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo 2000). El proyecto Serveemploi se centró en los sectores de servicios que empleaban importantes cantidades de mujeres en la mayoría de los Estados Miembros y muestra que la integración de nuevas TIC en estos sectores se ha visto acompañada por una reducción en la formación y que el conocimiento que se requiere para realizar el trabajo es cada vez más insignificante (Servemploi 2001). El desarrollo generalizado de las TIC podría servir como la fuerza motora que potencie mayores desigualdades entre los trabajadores cualificados y los no cualificados y, por consiguiente, entre los hombres, que realizarán principalmente las tareas cualificadas, y las mujeres, que con frecuencia desempeñarán las no cualificadas. No obstante, parece no existir una relación directa entre las TIC y las desigualdades sociales puesto que todo depende de cómo se empleen las tecnologías (decisiones organizativas de las empresas) (Greenan, L'Horty y Mairesse 2002).

En segundo lugar, está el asunto de la difusión desigual del uso de estas nuevas tecnologías. El porcentaje de mujeres que hacen uso de éstas es menor: el 45% de las mujeres utilizan el ordenador, en comparación con el 55,5% de los hombres (encuesta del Eurobarómetro de 2002). La investigación en distintos ámbitos culturales ha mostrado que, en comparación con los hombres, las mujeres tienen que

Tabla 15. Porcentaje de trabajadoras en ocupaciones ITEC y no ITEC en la Unión Europea (1999)

	Ocupaciones ITEC	Profesionales informáticos asociados (ISCO 312)	Profesionales informáticos (ISCO 213)	Ocupaciones no relacionadas con ITEC
AU	9,4	11,6	..	46,5
BE	15,0	..	18,8	44,8
DK	18,6	23,2	11,0	48,5
FI	14,4	43,1	22,4	51,1
FR	12,8	22,1	20,0	47,7
DE	17,8	24,5	16,3	46,1
GR	15,2	..	..	38,8
IR	n.a.	n.a.	n.a.	40,9
IT	11,3	17,9	..	38,1
LU	8,1	..	..	41,9
NL	15,8	12,5	13,7	45,0
PT	17,7	..	..	46,4
ES	10,3	12,3	12,6	37,5
SE	17,1	..	25,4	51,2
UK	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
UE-15	14,8	20	17,6	44,1

Fuente: STAR, 2001, basado en la Encuesta sobre Mano del Obra de Eurostat

hacer frente a distintas barreras para hacerse con sus destrezas en las Tecnologías de la Información y que cuentan con una experiencia tecnológica menor. A pesar de la dificultad que conlleva realizar comparaciones entre distintos países (en vista de sus distintos currículos y titulaciones), parece que entre el 8 y el 25% de las mujeres están involucradas en la educación y formación en las TIC, sí se evidencia una importante discrepancia entre los distintos países (Vendramin y Valenduc 2002). Un ejemplo de las disparidades existentes entre los sexos tiene que ver con el uso de Internet. Se ha considerado que el acceso a Internet confiere a los participantes una posición de mayor igualdad en la red de la que tendrían en cualesquier otras interacciones sociales (Morahan Martin 1998). Pero aunque el uso de Internet por parte de las mujeres ha aumentado considerablemente en los últimos años, siguen utilizando la red menos (el 35% de las mujeres la utiliza en comparación con el 45% de los hombres, encuesta del Eurobarómetro 2002) y lo hacen de modos distintos a éstos (Morahan-Martin 1998; SIGIS 2003). Morahan-Martin (1998) señala que algunas de las barreras que se encuentran las mujeres para utilizar más Internet son las actitudes negativas que tienen en contra de las nuevas tecnologías, la cultura masculina de Internet y los estilos de comunicación en los que resulta relevante el género. Por lo tanto, pese a las promesas relativas a que Internet aportaría igualdad social, la brecha digital podría separar a los usuarios de Internet de

quienes no lo son; no obstante, las diferencias de acceso y uso de la red entre los sexos están disminuyendo según se va generalizando su presencia (Vendramin y Valenduc 2002; 2003)

Además, existe una importante brecha entre los sexos en lo que respecta a las profesiones relacionadas con la tecnología de información (ciencias de la información, informática, etc.).

La segregación por el sexo está muy extendida en las ocupaciones de altas tecnologías. Tal como muestra la Tabla 15, la composición de las ocupaciones ITEC, es decir, las relacionadas con la tecnología internacional, educación y comercio, (profesionales informáticos, arquitectos, ingenieros y profesionales relacionados, técnicos en ciencias físicas y de ingeniería, profesionales informáticos asociados, operarios de equipos ópticos y electrónicos, mecánicos de equipos eléctricos y electrónicos e instaladores) según su sexo revela que las mujeres aparecen muy poco representadas en estas profesiones y que se dan diferencias significativas entre los países.

Hay cuatro explicaciones principales que influyen en la elección, persistencia y avance en la carrera profesional. En primer lugar, las mujeres se encuentran con barreras en el sistema educativo que dificultan su adquisición de ciertas destrezas, como se comentó anteriormente. La formación tecnológica en educación superior para las mujeres está descendiendo por toda Europa (Webster 2001). Sin embargo, a las mujeres que cuentan con una formación en las TIC les resulta mucho más difícil trabajar como profesionales informáticas (en Italia y España hay un porcentaje bastante elevado de mujeres con formación en las TIC, entre 35-45% según los datos de STAR, pero solamente una pequeña fracción de ellas trabajan en este campo). Por ello, pese a las importantes destrezas en las TIC de que disponen algunas mujeres, éstas se encuentran infravaloradas y mínimamente representadas en los niveles de trabajo cualificado y sus destrezas potenciales están poco explotadas.

Un segundo tipo de factor corresponde a las condiciones de trabajo y la cultura ocupacional de estas clases de sectores. Se desanima a la mujeres a que acepten empleos basados en las TI debido a la intensidad del trabajo, la cultura de largas jornadas de trabajo, la presión de plazos, disponibilidad total y la ausencia de diferencias entre la vida profesional y la privada que caracterizan las condiciones típicas de este campo. Además, las estrategias de contratación, las relaciones de poder y las rutas para avanzar profesionalmente suelen ser menos favorables para las mujeres. Y un tercer tipo de factor tiene que ver con la cultura profesional asociada al sector, que es predominantemente masculina.

En tercer lugar, está el asunto de la interpretación social de lo que se denomina “destreza” y el acceso desigual existente para conseguirlas y el hecho de que lo que recibe esta denominación depende del poder de negociación del trabajador.

Por estas causas, las mujeres no sólo están segregadas profesionalmente en trabajos no cualificados, lo que resulta en restricciones en la posibilidad de dar uso a sus habilidades, sino que también se les excluye de trabajos cualificados, incluso en aquellos casos en los que dichos empleos exigen el uso de competencias importantes (Belt, Richardson y Webster 2002; Webster 2001; Rees 1998). Aunque el uso de Internet pudiera conceder un mayor énfasis a la comunicación y eso pudiera resultar beneficioso para las mujeres, en vista de que socialmente se les atribuyen destrezas comunicativas, dichas habilidades no se valoran demasiado en la práctica al considerar que son una cualidad “natural” femenina y no un “logro”.

Por último, factores sociales, tales como las expectativas sociales y los estereotipos sexuales, también desempeñan un papel crucial. Por esta causa, las mujeres trabajan en las áreas “más suaves” de la profesión informática (como son la venta, marketing, funciones de soporte) y los hombres son mayoría en los trabajos técnicos (analistas y programadores...) (Wilson 2003). La manifestación cultural dominante cuenta con una función esencial y este autor hace hincapié en la función esencial que tiene la interpretación social de la “masculinidad”, asociada simbólicamente a la tecnología. Estos estereotipos sexuales pudieran desempeñar un papel básico en la construcción de las identidades de cada sexo y, como consecuencia de ello, en la creación de distintos niveles de confianza en su propia competencia informática. Por ejemplo, una encuesta de la OCDE muestra que los hombres cuentan con una mayor confianza y habilidad percibida en el uso de los ordenadores que las mujeres (OCDE 2002: 302), por lo que se puede afirmar que las principales suposiciones culturales sobre la ciencia y tecnología desempeñan un papel importante.

Los principales esfuerzos que se han realizado para hacer frente a la brecha entre los sexos en las profesiones relacionadas con los TIC se han concentrado en cambiar a las mujeres y mantener las TIC tal como están. Como muestra el informe SIGIS, es necesario darle la vuelta a la idea de lo que debe permanecer constante y de lo que ha de cambiar.

Por todo lo anterior, aunque se han concentrado la mayoría de los esfuerzos para hacer frente a la brecha digital en la provisión y acceso generalizado a las nuevas TIC (basándose en el supuesto de que el uso de las TIC resulta beneficioso en todas las circunstancias, por lo que se le considera el elemento esencial con el que luchar contra la exclusión social), las investigaciones realizadas con mujeres muestran que los esfuerzos llevados a cabo para que tengan más acceso a las TIC servirá de poco si no viene acompañado por una transformación en la distribución entre los sexos de las destrezas y habilidades percibidas, así como un cambio en los supuestos contruidos socialmente sobre la ciencia y la tecnología, el sexo de los sujetos y las TIC (el entusiasmo masculino por los ordenadores como base para emplear a los varones en las TIC y una relación más instrumental y orientada a servicios de las

Tabla 16. Brecha salarial entre los sexos en forma no ajustada. 2000

UE	160	IT	6
BE	120	NL	21
DK	150	AT	20
DE	210	PT	8
GR	150	FI	17
ES	150	SE	18
FR	130	UK	21
IR	190		

Fuente: Eurostat, 10.12.2003, <http://europa.eu.int/comm/eurostat/Public/datashop/print-product/EN?catalogue=Eurostat&product=1-em030-EN&mode=download>

TIC en el caso de las mujeres, imagen de la informática como una cultura hostil a la mayoría de las mujeres) (SIGIS 2003).

Un tercer enfoque consiste en decir que la brecha salarial existente entre los sexos puede disminuir dado que las diferencias en los años de escolarización prácticamente han desaparecido. Pero el mayor nivel educativo de las mujeres no siempre ha conllevado un aumento correspondiente en su participación en las ganancias domésticas.

De 1994 a 1999, el logro educativo y la participación en el mercado laboral de las mujeres aumentó de media en la Unión Europea mientras que la brecha salarial calculada como el porcentaje de la media de ganancias brutas por hora permaneció invariable (Eurostat 2003). La vuelta a la educación durante la mitad de los años 90 difirió en los distintos países europeos, pero en general se dio una creciente desigualdad en la distribución de los ingresos entre los trabajadores muy cualificados y los menos cualificados. Además, el salario obtenido en función de los niveles de logro educativo es superior en el caso de los hombres que en el de las mujeres (la brecha existente en este aspecto para las mujeres que cuentan con educación universitaria fue del 28%, en el caso de mujeres con cargos directivos: 34%; media: 16%). Existe una proporción mucho mayor de mujeres en el extremo inferior de las tablas salariales que en el superior. Las razones principales que se dan para esta brecha son la segregación según el sexo por sectores y ocupaciones y los menores salarios que se pagan en los sectores y ocupaciones en las que ellas constituyen la mayoría de la mano de obra (Comisión Europea 2002b).

3. Conclusiones

La Sociedad basada en el Conocimiento se ha entendido, en del debate político y, ocasionalmente, en el académico, como una metáfora para representar cambios en nuestros sistemas productivos que pudieran tener repercusiones positivas en términos de cohesión social. Hemos analizado hasta qué grado la SBC desafía las relaciones de poder entre los sexos o si estos cambios productivos no consiguen aportar las mejoras prometidas. La principal conclusión del presente debate es que la SBC pudiera cobrar distintas formas en función de su contexto geográfico y social y de las elecciones organizativas de la empresa. Existen distintos modelos de SBC, con distintas formas y niveles de división social. El Estado del Bienestar parece ser un factor clave tras los resultados de la SBC. Los gobiernos pueden elegir el grado de desigualdad o de exclusión social que va a tener la SBC y por ello se disciernen unas enormes diferencias transculturales en la dimensión entre sexos de la SBC. La investigación empírica señala la creciente complejidad que resulta del desarrollo de las relaciones laborales y entre hombres y mujeres y la necesidad de marcar la diferencia entre distintos grupos de éstas en vista de que los beneficios se han distribuido de forma poco equitativa entre ellas.

Los beneficios de la SBC se distribuyen de forma irregular no solamente en los distintos países y dentro de cada país, sino también dentro de los grupos sociales. Debemos diferenciar, por tanto, entre distintos grupos de mujeres. Algunas que están bien preparadas han conseguido en algunos países ascender por la escala salarial hasta lo más alto mientras que las poco cualificadas han salido perdiendo.

Referencias bibliográficas

Ardenti, R y Vrain, P. (2001).

"Organisation du travail dans les PMI: deux modèles s'opposent", Problèmes économiques, 2700, 25-30.

Askenazy, P. (2000). "Le développement

des pratiques "flexibles" de travail", in Cohen, D. y Debonneuil, M. (compiladores) Nouvelle économie, Paris, La Documentation Française, 127-149.

Beaujolin, F. (1999). La gestion

des compétences. Etudes des cas commentées, Paris: Nathan.

Belt, V., Richardson, R. y Webster, J. (2002).

"Women, social skill and interactive service work in telephone call centers", New Technology, Work and employment, 17:1, 20-34.

Brödner, P. (2000). "El futuro del

trabajo en una economía basada en el conocimiento", Economía y trabajo en la Sociedad del Conocimiento, Barcelona: Fundación CIREM, 41-79.

Castells, M. (1996/2001). La era de la

información. Madrid: Alianza Editorial.

Duval, G. y Jacot, H. (2000). Le

travail dans la société de l'information. Paradoxes and enjeux des Nouvelles Technologies de l'Information et de Communication, Paris, Editions Liaison.

EPOC survey (1997). New forms of work

organisation. Can Europe realize its potential?, Luxemburgo: Oficina de publicaciones oficiales de la Comisión Europea.

Comisión Europea (2002a). The life of

women and men in Europe. A statistical portrait, Data 1989-2000, Comisión Europea.

Comisión Europea (2002b). Employment

in Europe 2002. Recent trends and prospects. Luxemburgo: Oficina de publicaciones oficiales de la Unión Europea.

Comisión Europea (2003a). She

figures. Women and Science. Statisticals and indicators. Luxemburgo: Oficina de publicaciones oficiales de la Unión Europea.

Comisión Europea (2003b). Women

in industrial research Analysis of statistical data and good practices of companies. Luxemburgo: Oficina de publicaciones oficiales de la Unión Europea.

Comisión Europea (2003c). Employment

in Europe, Luxemburgo: Oficina de publicaciones oficiales de la Unión Europea.

Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo (2000). Nota de prensa, 13.13.2000.

Eurostat (2003). Statistics in

focus, 5/2003, tema 9.

Evans, J. (2000). "Workers in the

new economy", OECD Economic Studies, 31, 2002/2, 66-68.

Fagan, C. y Burchell, B. (2001).

Gender, jobs and working conditions I the European Union, Dublin: Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo.

Fondation Travail/Université

(2001). "La pénurie d'informaticiennes, un défi pour l'égalité des chances", La lettre EMERIT, Oct-nov 2001

Greeman, N, L'Horty Y. y Mairesse, J. (2002).

Productivity, inequality and the Digital economy: A transatlantic perspective, Cambridge: the MIT Press.

Grönlund, A (2003). Estudio presentado

en el Congreso Danés de Sociología

Janssens, F. (1997). Gejaagd door het

werk: arbeid en stress in veranderende bedrijven, Stichting Technologie Vlaanderen.

Morahan-Martin, J. (1998). “Women and Girls last: Females and the Internet” IRISS '98: Documentos del congreso. Congreso Internacional, 25-27 marzo, Bristol

Mósesdóttir, L. (2003). “Moving Europe towards the dual-breadwinner model” en Foden, D y Magnusson (comp.) Five years’ experience of the Luxembourg employment strategy, Bruselas: Instituto Europeo de Sindicatos.

OCDE (2002). Education at a glance: OECD indicators 2002. París: OCDE.

Rees, T. (1998). Mainstreaming Equality in the European Union . Routledge.

Serrano Pascual, A. and Mósesdóttir, L. (2003). The implications of the KBS for employment and gender relations. Toward a conceptual and analytical framework. 1º paquete de trabajo del informe. http://www.bifrost.is/wellknow/default.asp?sid_Id=2466&tid=999

Servemploi (2001). Innovations in information society sectors. Implications for women’s work, expertise and opportunities in European workplaces. Informe final. <http://www.union-network.org/UNIsite/Regions/Europa/pdf/SERVEMPLOIExecSummary.pdf>

SIBIS, Empirica. (2003). Benchmarking work, employment and skills in the information society in Europe and the US, Information Society.

SIBIS (2003). Benchmarking work, employment and skills in the information society in Europe and the US, Information Society, Empirica.

Strack, G. (2003). “Towards a European Knowledge-based society: the contributions of men and women” Statistics in focus, tema 9-5/2003.

Vendramin, P y Valenduc, G. (2000). L’avenir du travail dans la société de l’information. Enjeux individuels et collectifs, París: L’Harmattan.

Vendramin, P. y Valenduc, G. (2002). Technologies de l’information et de la communication, emploi et qualité du travail, Ministerio Federal de Empleo y Trabajo, Abril.

Warhurst, C. y Thompson, P. (1998). “Hands, hearts and minds: changing work and workers at the end of the century”, en Thompson, P. and C. Warhurst (comp.), Workplaces of the future. Londres: Mcmillan, 1-24.

Webster, J (2001). Reconciling adaptability and equal opportunities in European workplaces. Informe para la DG- Empleo de la Comisión Europea, abril 2001.

Wilson, F. (2003). “Can’t compute, won’t compute: women’s participation in the culture of computing”, New technology, work and employment, 18:2, 127-142.

Competencias Profesionales, Formación Continua y Pymes

1. Introducción

En la literatura económica y sociológica se puede notar un cambio de tono a propósito de las pequeñas empresas: hemos pasado del optimismo de los años 80 a un cierto pesimismo actual. Los años de lo “pequeño es hermoso”, remitiéndonos al título del conocido ensayo de Schumacher (Schumacher 1973), parecen estar ya muy lejos.

El libro de Piore y Sabel “The Second Industrial Divide” (Piore y Sabel 1984) y la mucha literatura que hay sobre los distritos industriales habían salvado de la marginalidad a las pequeñas empresas. En concreto, a las pequeñas empresas innovadoras, integradas en sistemas localizados a nivel territorial, al obtener la flexibilidad y la calidad de los productos que exigía un mercado cada vez más inestable e imprevisible, se las consideraba especialmente eficientes.

Ahora el escenario ha cambiado y uno de los interrogantes que suscitan mayor interés es qué impacto puede tener la globalización en los sistemas de pequeñas empresas (véase, por ejemplo, Crouch, Le Gales, Trigilia, Voelzkow 2001).

Sintetizando y simplificando, hay dos interpretaciones contrapuestas: la primera afirma que la globalización debilita a las economías locales. De hecho, implica una nueva definición de las relaciones espaciales. Con la globalización se produce una especie de “desterritorialización”, en el sentido de que se pierde el nexo territorial entre Estado y sociedad (Beck 2001). En el campo de la economía, las empresas multinacionales son uno de los actores principales. Se trata de un tipo de empresa decididamente antagónico a la pequeña empresa y no sólo por el tamaño. Hay mucho contraste entre empresas que ubican sus actividades y sus domicilios sociales en distintos países, en función de su conveniencia, y las pequeñas empresas o, más exactamente, los sistemas de pequeñas empresas, que, entre otras cosas, se caracterizan por el arraigo territorial. Internacionalización y relaciones exteriores, por un lado, comunidad y relaciones interiores, por otro.

Hay quien, en cambio, mantiene que la globalización no implica necesariamente el declive de los sistemas locales de producción, a condición que sepan relanzar su competitividad. Para ello resulta fundamental producir a nivel local bienes colectivos, pero sobre este aspecto volveré más tarde.

Hacer hipótesis sobre los desarrollos futuros puede ser atrevido, y lo mismo vale en cuanto al destino de los sistemas de pequeñas empresas. A veces en la literatura suele prevalecer una cierta simplificación, y, de esa forma, se tiende a infravalorar el hecho de que el impacto de la globalización puede ser distinto, dependiendo de la especialización productiva de un sistema local, y puede ser mucho mayor en el caso de los que están orientados a sectores maduros. Hay, además, una pluralidad de sistemas locales de producción y su presencia en los distintos países también está diferenciada y es más bien heterogénea (Crouch, Le Gales, Trigilia, Voelzkow 2001). Además de los distritos industriales, hay clusters locales de pequeñas empresas. Mientras que los distritos industriales son sistemas de Pymes especializadas en un determinado sector, ubicadas en un determinado territorio y caracterizadas por una fuerte integración horizontal (división del trabajo entre empresas), los clusters locales se caracterizan por la concentración de Pymes especializadas en uno o más sectores, poco integradas horizontalmente. Con respecto a los distritos, los nexos con la comunidad son más débiles. En muchos casos las que se organizan según un modelo de red son las grandes empresas, esto es, establecen relaciones relativamente estables con Pymes subproveedoras asentadas cerca de ellas.

Dicho esto, la relación entre globalización y localización es mucho más compleja de lo que afirman los teóricos de la globalización. De hecho, no implica exclusiva y necesariamente una deslocalización de las actividades hacia países con un bajo costo laboral, en una óptica de *dumping* social (Trentini 2002). Es algo que puede producirse con respecto a algunas fases del proceso productivo o con respecto a algunos sectores, sobre todo los que tienen una gran intensidad de trabajo. Además de las razones de costes, también pueden ser importantes determinados aspectos de índole política (baste pensar en la estabilidad de un país) o estratégica (por ejemplo, la proximidad de los mercados de salida) o ligados a las modalidades de organización de la producción o a la disponibilidad de factores de producción que se consideren cruciales.

Así pues, el territorio, sigue teniendo su importancia incluso en una economía global. Es, de hecho, el lugar en el que se producen o se encuentran recursos fundamentales para el éxito competitivo. En algunos lugares puede tratarse de ventajas en términos de costes, en otros, de factores como los conocimientos, la cualificación de los trabajadores, etc. Las economías de los países europeos se están orientando, sobre todo, hacia estos últimos factores. No es ninguna casualidad que el paso a una economía del conocimiento se vea como una de las estrategias fundamentales

para garantizar la competitividad del modelo europeo (en un sentido amplio, sin ahondar en las diferencias que hay entre los distintos países).

Hablar de economía del conocimiento implica una referencia a los recursos inmateriales. Baste pensar en cómo está cambiando el concepto de capital: tradicionalmente se identificaba con la tecnología y con los recursos financieros, pero hoy en día, en palabras de Becker (Becker 1964), se habla de capital humano, dando a entender los conocimientos y las capacidades profesionales, y de capital social (Coleman 1998), esto es, las relaciones en las que un individuo se halla inmerso.

En una economía del conocimiento, es uno de los principales factores de producción (Rullani 2004). Es, además, un recurso que, con diferencia de los otros, no se consume con su empleo. No sólo, hay que producirlo y actualizarlo constantemente. Por consiguiente, la lógica de la innovación y del aprendizaje continuo son dos características fundamentales de una economía del conocimiento.

La producción de conocimientos, la formación, la innovación pueden considerarse recursos cruciales para que las pequeñas empresas también tengan la posibilidad de afrontar con éxito la globalización.

Esta afirmación se ve acompañada por algunos interrogantes sobre cuestiones cruciales para huir de la retórica, que a menudo se limita a afirmar de forma prescriptiva la centralidad de la formación y de la gestión de los recursos humanos.

Ante todo, ¿cómo se producen, renuevan y transmiten los conocimientos? De hecho, hablar de conocimiento implica hacer referencia a distintos saberes (saber, saber hacer, saber estar), que se utilizan en los procesos productivos y poseen los trabajadores y que tienen un distinto grado de codificación.

Sobre todo, ¿qué peculiaridades caracterizan a las Pymes? ¿El Tamaño de una empresa es una variable de diferenciación incluso en lo tocante a la formación y a la producción de conocimiento? Si es así, ¿qué rasgos caracterizan a las políticas o a las estrategias o a los modelos de formación de las Pymes? ¿Se pueden considerar eficaces para afrontar también una economía cada vez más global?

Para responder a estas preguntas, presentaré algunas tendencias que muestra la encuesta sobre formación que ha llevado a cabo Eurostat. Más tarde ampliaré el tema de la formación en los distritos industriales, con especial referencia al caso italiano.

Tabla 1. Las pequeñas empresas en Europa (UE-15)

Tamaño	Número empresas	Trabajadores	Valor añadido
de 1 a 9	89,1	27,8	20,8
de 10 a 49	9,1	21,9	19,9
de 50 a 249	1,5	17,1	19,0
250 y más	0,3	33,1	40,3

Fuente: Eurostat, Structural Business Statistics, 2002

2. El Tamaño de la empresa y la participación en Iniciativas de Formación Continua

Se dispone de pocos datos sobre la Formación Continua. Una de las fuentes más significativas, entre otras cosas porque ofrece datos comparativos de los países de la Unión Europea, es la Continuing Vocational Training Survey, realizada por Eurostat¹.

En este apartado hablaré de los datos referentes a los principales países europeos, concentrándome en las diferencias ligadas al Tamaño de la empresa.

Los datos nos dicen de forma bastante clara que el Tamaño de la empresa es una variable de diferenciación en lo que respecta a la participación en la Formación Continua y que también los son las modalidades de organización y de gestión de las políticas de formación de las empresas. No es, desde luego, la única variable, en el sentido que también son importantes el sector productivo y el país, pero no cabe duda de que es una de las más significativas.

Si nos detenemos en las iniciativas de Formación Continua, hay que empezar por decir que Eurostat hace una distinción entre los cursos y las demás modalidades de formación, como las experiencias prácticas, los círculos de calidad, el autoaprendizaje, la participación en seminarios, etc.

Para poder interpretar mejor los datos sobre la participación en la formación, también hay que tener en cuenta que las Pymes son un elemento constitutivo de las economías de los países europeos. Baste recordar que a finales de los años 90 en torno a un 89% de las empresas está formado por microempresas (con menos de 9 trabajadores) y que cerca del 50% del empleo se concentra en Pymes (tabla 1).

La presencia de Pymes varía según el país considerado y es especialmente importante en Italia, en la que estas emplean aproximadamente al 70% de la población activa, y en España (65% de la población activa), mientras que en Inglaterra es menor (38% de la población activa).

Tabla 2. Empresas que han dado cursos de Formación Continua por tamaño de la plantilla. (% sobre el total de empresas)

Tamaño	UE-15	ES	AL	ENTRE	ITA	GB	SVE
de 10 a 19	41	20	57	51	16	66	73
de 20 a 49	58	28	69	71	29	77	88
de 50 a 249	75	49	80	92	46	88	97
de 250 a 499	91	74	94	96	76	98	99
de 500 a 999	91	85	86	98	80	96	100
1000 y más	98	95	99	100	92	99	100
Total	54	28	67	71	23	76	83

Fuente: Eurostat, 2002

Tabla 3. Trabajadores en empresas que han dado cursos de formación por tamaño de la plantilla. (% sobre el total de los trabajadores)

Tamaño	UE-15	ES	AL	ENTRE	ITA	GB	SVE
de 10 a 19	42	20	58	52	16	67	74
de 20 a 49	59	29	69	72	31	78	89
de 50 a 249	78	52	82	92	50	87	97
de 250 a 499	91	75	95	96	76	98	99
de 500 a 999	91	84	85	98	80	96	100
1000 y más	99	97	100	100	98	100	100
Total	84	58	88	91	55	95	96

Fuente: Eurostat, 2002

El contraste entre la presencia de Pymes y la participación en iniciativas de Formación Continua es especialmente llamativo. Tanto si se considera el porcentaje de empresas que han dado cursos de Formación Continua sobre el total de empresas (tabla 2), como el porcentaje de trabajadores en empresas que han dado formación sobre el total de trabajadores (tabla 3), en los 15 países de la Unión Europea hay una relación lineal entre el Tamaño de la empresa y la participación en la Formación Continua, esto es, cuanto mayor es el tamaño, más aumenta la participación. Así, tan sólo el 41% de las empresas entre 10-19 trabajadores ha dado cursos, frente al 98% de las empresas con más de 1.000 trabajadores. El 42% de los trabajadores de las empresas entre 10-19 trabajadores ha realizado cursos, contra el 99% de las que tienen más de 1.000.

¹ La segunda encuesta se ha llevado a cabo en 2000-01 (tomando como año de referencia 1999) en los quince países miembros de la Unión Europea y en nueve países candidatos. La muestra ha sido, en total, de 76.000 empresas. Para calcular el número de trabajadores se han excluido los aprendices, los cursillistas y similares. En cuanto al Tamaño de las empresas, se han excluido las microempresas (las que tienen menos de 9 trabajadores). Se pueden considerar pequeñas las empresas que tienen entre 10 y 19 trabajadores y entre 20 y 49 trabajadores.

Tabla 4. Empresas que han dado otras modalidades de formación por tamaño
(% sobre el total de empresas)

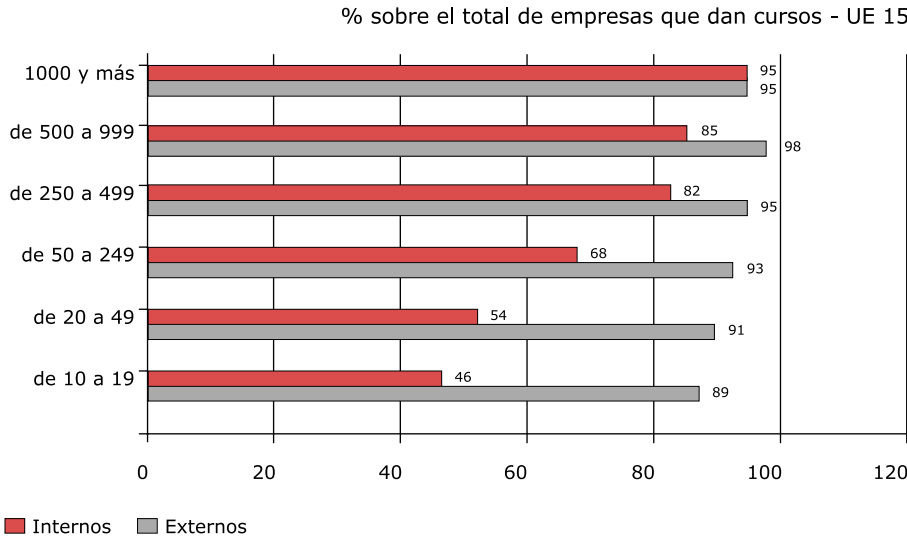
Tamaño	UE-15	SPA	GER	ENTRE	ITA	GB	SVE
de 10 a 19	40	19	63	25	15	71	69
de 20 a 49	57	29	75	40	28	92	81
de 50 a 249	71	45	84	57	45	90	91
de 250 a 499	85	63	96	62	76	97	97
de 500 a 999	90	75	98	76	78	93	99
1000 y más	96	76	99	91	92	99	99
Total	53	27	72	41	22	83	78

Fuente: Eurostat, 2002

Se trata de una tendencia que se puede ver en todos los países que he tomado en consideración. La diferencia es especialmente marcada en Italia y en España, donde las empresas son menos activas en la Formación Continua.

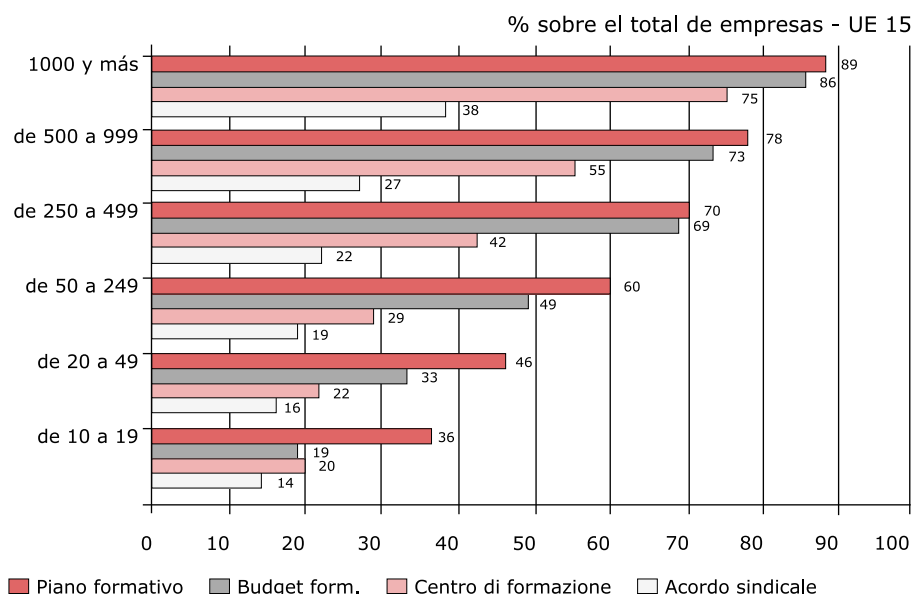
La ventaja de las empresas de gran tamaño también tiene que ver con las iniciativas que Eurostat define como otras modalidades de formación (tabla 4). Por consiguiente, no se puede afirmar que las dos grandes categorías en que se clasifican las iniciativas de Formación Continua pueden considerarse como una especie de equivalente funcional, en el sentido de que, por ejemplo, las empresas pequeñas compensan los cursos con otras modalidades de formación. En cambio, el mayor

Gráfico 1. Empresas que dan cursos de formación continua internos y externos por tamaño



Fuente: Eurostat, 2002

Gráfico 2. La planificación y la organización de la formación por tamaño



Fuente: Eurostat, 2002

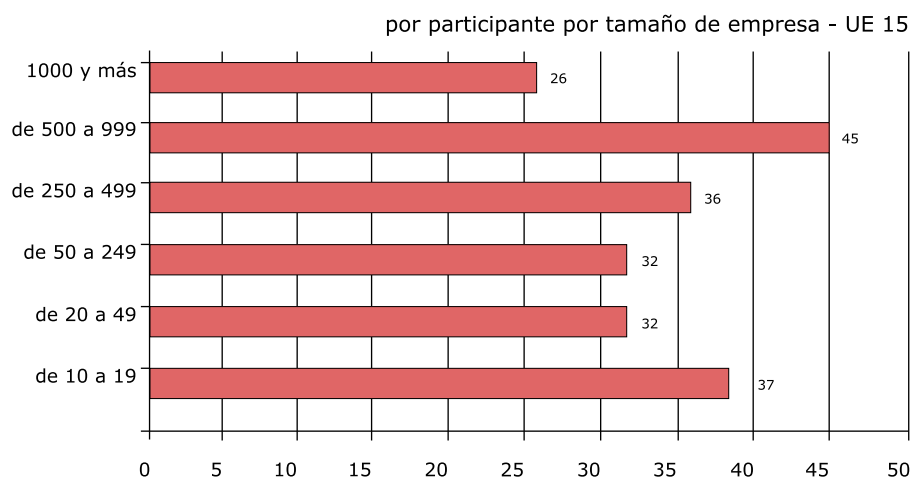
dinamismo de las empresas de mayor tamaño en el campo de la Formación Continua abarca todos los ámbitos de la formación.

Si nos concentramos en los cursos que tienen un grado de estructuración y de formalización más marcado, notaremos que el tamaño también incide en las modalidades de organizar la formación. En este caso, no entraré en los detalles de las diferencias entre los distintos países, que son menos evidentes respecto a las de la participación en la Formación Continua.

Ante todo, mientras que todas las empresas tienden a utilizar cursos externos, es decir, organizados por entidades que no forman parte de la empresa, lo que las diferencia es la organización de cursos internos. Lo hace el 46% de las empresas de entre 10-19 trabajadores y el 95% de las que tienen más de 1.000 trabajadores (graf. 1). También en este caso la relación con el Tamaño de la empresa es directa.

Los demás aspectos tomados en consideración son la existencia de un centro propio de formación, de un presupuesto para formación, de un Plan de Formación y de un acuerdo sindical que prevea la Formación Continua. Las grandes empresas prevalecen en todos estos ámbitos (graf. 2). Asimismo, al aumentar el tamaño, también aumenta la formalización.

Gráfico 3. Horas para cursos de formación continua



Fuente: Eurostat, 2002

Desde luego no sorprende que las grandes empresas, que, justamente por su tamaño, tienen una estructura más compleja y vertebrada, también tengan un mayor grado de institucionalización en el campo de la Formación Continua. Pero esto confirma que la ventaja de las grandes empresas con respecto a las pequeñas también tiene que ver con los aspectos organizativos de las actividades de formación.

El ámbito en el que las diferencias basadas en el Tamaño de la empresa son menores es el de la existencia de acuerdos sindicales que tratan de la Formación Continua, no muy frecuente en todas las empresas, lo cual no hace sino confirmar que la Formación Continua constituye un área en la que las empresas intentan mantener su propia autonomía de decisión.

Si se considera la duración de las iniciativas de formación, las diferencias en función del Tamaño de la empresa se atenúan. En ese caso, las empresas de mayor tamaño (con más de 1.000 trabajadores) son las que registran un menor número de horas por participante a cursos (graf. 3). Podría suponerse que tienden a llevar a cabo una política de formación menos selectiva, intentando garantizar la posibilidad de asistir a cursos a un gran número de trabajadores.

Otro dato interesante son las razones que dan las empresas que no han impartido cursos de formación para justificar el no haberlo hecho. Como confirmación de que el paso a una economía del conocimiento es un objetivo que aún no se ha alcanzado, nada menos que el 72% respondió que “no hacía falta”, en segundo lugar, “haber

reclutado personal con las competencias necesarias” (27%), y también lo achacaron a la “falta de tiempo” (23%) (graf. 4¹).

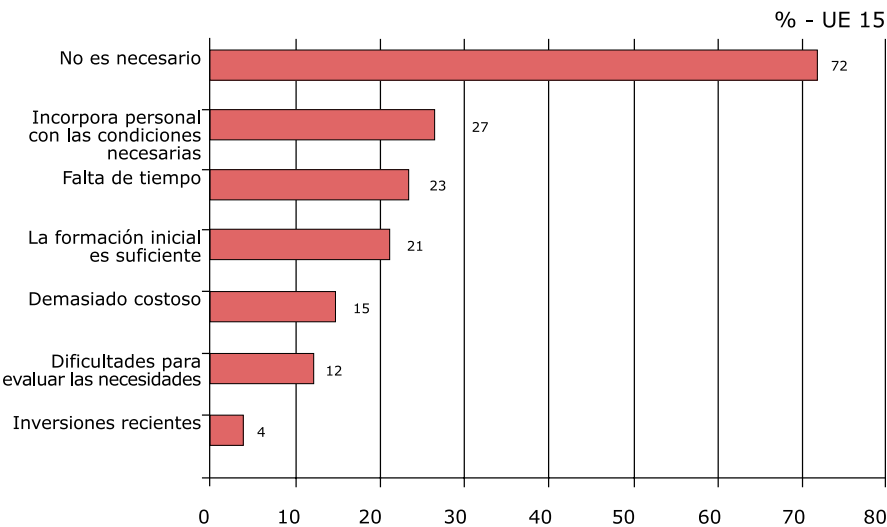
También en este caso hay diferencias significativas en función del tamaño. “No hacía falta”, que es la razón principal, fue la respuesta de un 72% de las empresas con 10-49 trabajadores, del 66% de las que tienen entre 50-249 trabajadores y del 54% de empresas con más de 250 trabajadores.

Por consiguiente, el análisis de los datos Eurostat permite resaltar algunas tendencias en cuanto a la formación en las pequeñas empresas.

Ante todo, hay disparidad en cuanto a la participación en la Formación Continua en función del Tamaño de las empresas, en detrimento de las pequeñas. La desventaja es especialmente marcada en los países del Sur de Europa, España e Italia, que, además, son los que tienen un mayor número de pequeñas empresas.

Las limitaciones de las pequeñas empresas en el campo de la Formación Continua también tienen que ver con los aspectos organizativos. Los altos costes de la formación y el bajo número de trabajadores las lleva a primar la formación externa. Además, debido también a la simplicidad organizativa que conlleva un tamaño pequeño, falta una política de formación bien estructurada y programada.

Gráfico 4. Razones para no dar formación



Fuente: Eurostat, 2002

¹ Al tratarse de una pregunta con una respuesta múltiple, el total es superior a 100.

Puede suponerse que, de alguna forma, las pequeñas empresas suplen las carencias que las caracterizan mediante una formación informal, incluso con iniciativas y modalidades cuyo fin no es estrictamente el de la formación, como hace suponer el dato anteriormente presentado a propósito de las demás modalidades de formación. En el próximo apartado, cuando trate de los distritos industriales en Italia, entraré más de lleno en el tema.

No obstante, se trata de una modalidad de formación no exenta de elementos críticos. Uno son las oportunidades de aprendizaje en la empresa. El riesgo es que puedan verse limitadas por la especificidad de la función o por lo limitado del contenido del trabajo. Además, los trabajadores de las pequeñas empresas menos innovadoras pueden verse penalizados, tanto en términos de productos como de procesos de producción.

Otra cuestión crítica es el reconocimiento de la formación, ya que la informalidad implica que no haya ninguna certificación, con todas las repercusiones negativas que esto puede tener en términos de oportunidades de carrera y/o de movilidad de una empresa a otra. Este último puede llegar a ser un aspecto problemático, sobre todo en aquellos mercados laborales donde los canales institucionales son especialmente eficaces y eficientes y, en cambio, los informales, como las redes de amistades, lo son menos, o en los que haya un alto reconocimiento del nivel educativo y de la cualificación que se posea.

3. La formación en los distritos industriales: el caso italiano

Como ya se ha dicho en la introducción, a partir de los años 80 en la literatura económica y sociológica se presta una atención creciente a los sistemas de pequeñas empresas localizados a nivel territorial, los distritos industriales. El caso de Italia suscita un cierto interés: de hecho, el éxito y la competitividad de la economía en esos años se debe en gran parte a las pequeñas empresas que operan sobre todo en sectores tradicionales como, por ejemplo, el textil, la confección, el calzado, la mecánica.

Otro aspecto interesante es que los distritos industriales están ubicados sobre todo en las regiones del Noreste y Centro de Italia. Como consecuencia de ello, se puso en tela de juicio la interpretación tradicional del desarrollo económico italiano, que afirmaba la existencia de un dualismo entre las regiones del Noroeste, donde estaban las grandes empresas, y la falta de desarrollo del Sur (Graziani 1989). Por el contrario, se empieza a hablar de Tercera Italia, remitiéndose al título de un importante ensayo di Bagnasco (Bagnasco 1977).

Sin entrar en detalles en cuanto al concepto de distrito industrial, me limitaré a exponer algunos rasgos que lo caracterizan y que resultan útiles para identificar también las especificidades en cuanto a la formación.

El concepto de distrito industrial, por lo menos en su formulación original, se define en términos socioeconómicos, en el sentido de que uno de los elementos que lo constituyen son las relaciones que se crean entre la comunidad local y los sistemas de empresas (Bagnasco 1977, 1988, Becattini 1987, Trigilia 1986). Los recursos fundamentales son la cooperación, la confianza, la lealtad y la reciprocidad.

Un distrito industrial se caracteriza por la división del trabajo entre las pequeñas empresas ubicadas en un determinado territorio. De hecho, cada empresa está especializada en una o en pocas fases del proceso productivo. Los productos del distrito normalmente se reconocen más por su procedencia de una determinada área que por el nombre de la empresa que los produce.

Las relaciones que se desarrollan entre los actores que operan en el distrito son fundamentales. Se caracterizan sobre todo por una combinación de competencia y de cooperación; de hecho se habla de un modelo basado en el mercado y en la comunidad. La competencia imprime dinamismo y fomenta la innovación en cuanto a productos y procesos; la cooperación facilita la coordinación de las actividades y de las empresas que, como ya he dicho, están muy estrechamente unidas. Valores compartidos, como la lealtad y la reciprocidad, suelen desalentar la búsqueda de ventajas individuales por medio de actitudes oportunistas.

Los distritos industriales, por consiguiente, se caracterizan por ser áreas con un gran capital social. El papel de la comunidad local y de actores e instituciones, como la familia, la escuela, los partidos políticos, la iglesia, las asociaciones, es crucial para producir ese capital social.

Me he limitado a delinear tan sólo algunas características de los distritos, al menos en su formulación original, que se ponen de relieve analizando la literatura.

El análisis de los procesos de formación debería permitirnos detectar sus peculiaridades de forma más precisa.

En los distritos industriales, el desarrollo económico implica la valorización de los conocimientos que hay en un determinado territorio. Para producirlos, tanto las relaciones que se desarrollan entre los actores como las agencias formales de formación son igualmente importantes.

Resulta especialmente importante lo que sucede de manera informal, por lo menos si se toma como referencia el que puede considerarse como modelo canónico de distrito industrial. A este respecto, desde el punto de vista teórico, es significativa la recuperación de algunas intuiciones de Alfred Marshall (1842-1924), que había distinguido entre economías internas, que dependen de la organización de los recursos de cada empresa, y economías externas, ligadas a su ubicación. Las economías externas se pueden producir gracias a las relaciones que se desarrollan entre pequeñas empresas y comunidad local.

En cuanto a la formación, consiste en divulgar conocimientos ligados a una determinada actividad. Marshall recurre al término “atmósfera industrial” para subrayar que la concentración de empresas especializadas en una actividad en un determinado territorio genera procesos culturales que inciden en la Orientación Profesional de los habitantes del distrito y favorecen la Formación Profesional. De hecho, se produce una transmisión no sólo de conocimientos técnicos, sino ligados a la actividad predominante. Además, a nivel local, se crea un mercado laboral especializado, que puede atraer a los trabajadores que posean la cualificación y las competencias requeridas.

Para la formación también es importante el “aprender trabajando”, esto es, la experiencia directa de quien está implicado en el proceso productivo. Los input cognoscitivos están relacionados con el ejercicio de una determinada función que permite adquirir determinadas competencias. Esto presupone un modelo de organización del trabajo que permite llevar a cabo funciones complejas y que valoriza los conocimientos.

También es importante el papel de la familia. El hecho de que las pequeñas empresas sean propiedad de la familia hace que el proceso de socialización también contribuya a fomentar la formación de una ética del trabajo. Son igualmente muy frecuentes las experiencias laborales de los jóvenes, aunque sean ocasionales, por ejemplo en verano o en su tiempo libre, y esto también tiene un valor formativo.

La difusión de los conocimientos se ve, así mismo, favorecida por el hecho de que la movilidad social es relativamente alta. Los artesanos o los pequeños empresarios suelen ser de origen obrero y las competencias adquiridas a través de su propia experiencia laboral es uno de los factores que los llevan a trabajar por su cuenta. En ese caso, también entran en juego la familia, que es donde se da la acumulación del capital, y la comunidad. En los distritos la estructura social se caracteriza por una polarización menor (Bagnasco 1977 y 1988) y, por consiguiente, entre artesanos, pequeños empresarios y trabajadores no totalmente proletarizados hay una mayor conexión social y cultural, lo cual favorece la movilidad social. Además, los hábitos de cooperación contribuyen a limitar los riesgos que ha de afrontar el que acomete

una actividad por su cuenta. De hecho, en caso de fracaso, se puede hallar trabajo como trabajador por cuenta ajena.

La cooperación entre empresas también favorece la transmisión de conocimientos y el compartir experiencias, normalmente de manera informal.

Así pues, por un lado, en un distrito hay conocimientos arraigados en la comunidad; por otro, la competencia entre empresas conduce a una innovación de los procesos y productos y, como ya se ha dicho, imprime dinamismo. A su vez, la innovación se alimenta gracias a los hábitos de cooperación.

El que hemos presentado hasta aquí se puede considerar como el modelo original de producción de conocimientos y de formación en los distritos. Como hemos visto, se centra en la comunidad y en pautas no formales.

A lo largo del tiempo se ha producido una mayor institucionalización. A este respecto, hay que remitirse al papel de los gobiernos locales y de actores colectivos, como son las Organizaciones empresariales y los sindicatos. Los primeros han tenido tradicionalmente un papel importante de fomento del desarrollo local (Trigilia 1986), por ejemplo, prestando servicios a las empresas o con actuaciones de política social. Como ya hemos visto en la introducción, la producción de bienes colectivos en pro de la competitividad es cada vez más importante. Uno de ellos es la formación.

En los distritos industriales es cada vez más frecuente el desarrollo de una red de la que forman parte los gobiernos locales, las empresas, las organizaciones patronales y los sindicatos que operan en el campo de la formación. El *partenariado* lleva, sobre todo, a crear centros de Formación Profesional (tanto inicial como continua) orientados hacia la actividad del distrito. De esa forma se superan los límites que implica el pequeño tamaño de las empresas. Además, el hecho de que en Italia la Formación Profesional sea competencia de las regiones, facilita la posibilidad de orientar la oferta de formación hacia las necesidades de un determinado territorio. Pero el aspecto más significativo no es este, sino más bien la tendencia a una mayor formalización para producir un recurso tan importante como la formación, gracias a la iniciativa de actores colectivos (Crouch, Le Gales, Trigilia, Voelzkow 2001).

El retrato que hemos hecho hasta aquí de los distritos industriales puede parecer demasiado optimista. Tampoco faltan aspectos críticos.

Ante todo, el hecho de que, a veces, algunas pequeñas empresas también respondan a la competencia en los sectores tradicionales de los países con una industrialización reciente recurriendo a la deslocalización a otros países, plantea el problema de definir los confines de un distrito (Paniccia 2002). Además, apostar principalmente por la

reducción de costes así como puede favorecer la competitividad, también puede debilitar el distrito, cuyo desarrollo está tradicionalmente basado en la promoción de los recursos locales.

En algunos casos el proceso de agrupación de las empresas y la aparición de empresas líder que se abren al exterior (para los suministros, en las plantas de producción o mediante acuerdos comerciales) puede determinar un cambio en la composición productiva del distrito (Onida 2004).

Otra cuestión crítica es la calidad del capital humano (Paniccia 2002). En muchos distritos el nivel educativo de la población local es más bien bajo. Esto se debe a la fuerte atracción que ejerce el mercado laboral local, considerando las buenas oportunidades de empleo que ofrece. Tanto más que el poco contenido en profesionalización del sistema educativo italiano y el hecho de que los títulos se consideren fundamentalmente como un certificado de cultura general hacen que el rendimiento de la inversión en educación resulte dudoso.

La falta de fuerza trabajo cualificada puede inducir a las empresas a quitarse los trabajadores unas a otras, introduciendo una especie de desestabilización en el espíritu cooperativo que prevalece en el distrito. Además, también pueden recurrir a trabajadores inmigrados. La inmigración puede tener efectos ambivalentes: por un lado, puede favorecer la introducción de nuevas competencias y conocimientos, por otro, cuando los inmigrados no están legalizados, puede generar una tendencia a la baja en los salarios, o debilitar la cohesión social si no se favorece su legalización.

Finalmente, en cuanto al aspecto empresarial, hay un problema de transmisión generacional que es crucial en las pequeñas empresas familiares. Entran en juego las escalas de valores, la imagen del trabajo, etc., de las nuevas generaciones que pueden diferir de las de sus padres. También hay que valorar el impacto que produce sobre el distrito la tendencia que recientemente tienen los jóvenes de algunas áreas con pequeñas empresas a alcanzar un nivel educativo más alto (BUP y licenciatura). Simplificando, puede ser beneficioso para la innovación y para la capacidad innovadora, si se utiliza en las empresas. Pero también puede orientarlos hacia actividades distintas de las del distrito.

4. Conclusiones

En algunos aspectos, el cuadro que pone de relieve el análisis hecho hasta aquí no está exento de contradicciones. Por una parte, se ha afirmado que la formación es un recurso crucial (pero no el único) para la competitividad de las pequeñas empresas en una economía global. Por otra, los datos de la encuesta Eurostat muestran

de una forma bastante clara que las pequeñas empresas son menos activas en el campo de la Formación Continua respecto a las de mayor tamaño. Si fijamos la atención en los trabajadores, podemos afirmar que hay desigualdad en cuanto a las oportunidades de formación, debido al Tamaño de la empresa en la que se trabaja. Esta es una tendencia que recurre en todos los países de la Unión Europea, si bien con algunas diferencias entre ellos, en las que no me he detenido, pero que no hay que infravalorar.

No varía sólo el compromiso en cuanto a la formación dependiendo del Tamaño de la empresa, sino también la modalidad de organización de los procesos de formación. El tamaño de las pequeñas empresas es un vínculo, tanto en términos de costes como de estructura. Como consecuencia de ello, las pequeñas empresas no sólo tienden a la formación externa, sino que tienen menos formalización en lo tocante a la definición y la elaboración de las políticas de formación.

No obstante, pararse a considerar tan sólo datos de carácter cuantitativo puede resultar simplista. De hecho, lleva a infravalorar las diferencias que también hay dentro de las pequeñas empresas. Además, no permite identificar los procesos a través de los cuales se originan la formación y la producción de conocimientos.

El caso de los distritos industriales que he analizado ampliamente me parece especialmente significativo y permite hacer consideraciones que van más allá de la experiencia italiana. En estos, el conocimiento está localizado en el territorio que, por consiguiente, detenta un recurso fundamental en cuanto al desarrollo y a la competencia (Rullani 2004). Se trata tanto de conocimientos explícitos como tácitos. Los primeros consisten fundamentalmente en conocimientos técnicos. Los segundos son más difíciles de codificar y consisten en aptitudes y capacidades (Nonaka 1991).

Se trata de un saber localizado, en el sentido de que se refiere a la actividad específica del distrito que impregna la comunidad local incluso en términos culturales y cognitivos.

La divulgación de los conocimientos en el territorio se produce gracias a relaciones basadas en la cooperación, en la solidaridad y en la confianza que se desarrollan entre los actores y las empresas que operan a nivel local. Hay, por consiguiente, un proceso en el que se comparten los conocimientos y el proceso de aprendizaje se produce fuera de los límites de cada empresa. Los conocimientos no se comparten necesariamente de forma intencionada, en el sentido de que cada empresa tiene sus propias estrategias de innovación y a menudo experimentan o buscan por su cuenta nuevas vías y/o soluciones a problemas (Rullani 2004). Lo que favorece la transmisión y la circulación de los conocimientos es la combinación de competencia y cooperación.

Por lo menos en un principio, el aprendizaje, la transmisión de los conocimientos y la formación se producen sobre todo de manera informal. En un segundo momento, se asiste a una mayor institucionalización y formalización mediante la acción de actores colectivos. Por otra parte, el que todo esto sea informal tiene la desventaja de la baja codificación y, por consiguiente, la transferencia de los conocimientos también se vuelve más difícil. Además, implica una cierta espontaneidad y depende de la libre iniciativa de cada uno de los actores. Una de las limitaciones principales de los procesos de formación y aprendizaje en los distritos industriales es justamente el voluntarismo, y más aún en un momento como este, en el que el conocimiento se considera un recurso fundamental, incluso con un enfoque de competitividad, y las empresas, a falta de vínculos institucionales fuertes, pueden no estar en condiciones de producirlo de forma adecuada u optar por otras estrategias tendentes a lograr resultados a corto plazo, mientras que las inversiones en formación, en innovación, etc. dan resultados a medio-largo plazo.

A todo ello hay que añadir que el saber o, mejor dicho, los saberes localizados corren el riesgo de no ser los adecuados para hacer frente a los nuevos desafíos que plantea la globalización. La introducción de nuevas técnicas, de nuevas prácticas de dirección, de una cultura empresarial diferente, etc. exige una mayor apertura hacia el exterior. Las competencias que se poseen a nivel local no sólo se han de transmitir, sino que también se han de renovar, de lo contrario, el arraigo local corre el riesgo de convertirse en un factor de inercia.

Por consiguiente, así como hasta la fecha las pequeñas empresas habían paliado algunas desventajas en el campo de la formación debidas a su tamaño mediante la falta de formalidad, ahora esa estrategia acabará por ser insuficiente y está destinada a condenarlas a la marginalidad.

También hay que tener en cuenta que hoy en día la economía del conocimiento no significa sólo formación, sino también información, capacidad de análisis, inversiones en tecnología, en investigación y desarrollo, etc. Una economía del conocimiento exige recursos que las pequeñas empresas, debido a las limitaciones que les imponen su tamaño y su dotación de capital (a menudo familiar), no pueden producir por su cuenta. El destino de los distritos industriales y, más en general, de los sistemas locales de producción está, por consiguiente, estrechamente vinculado a los modelos de “gobernanza”, como han puesto de relieve los especialistas más relevantes.

Referencias bibliográficas

Bagnasco, A., (1977). Le Tre Italie, il Mulino, Bologna.

Bagnasco, A., (1988). La costruzione sociale del mercato, il Mulino, Bologna.

Becattini, G., (a cura di). (1987), Mercato e forze locali: il distretto industriale, il Mulino, Bologna.

Beck, U., (2001). Que cos'è la globalización?, Carocci, Roma, ed. or. 1997.

Becker, G., (1964). Human capital, Columbia University Press, Nueva York.

Coleman, J. S., (1988). "Social capital and the creation of human capital", in American Journal of Sociology, n. 94.

Crouch, C., Le Galès, P., Trigilia, P., Voelzkow, H., (2001). Local Production System in Europe. Rise or demise?, Oxford University Press, Oxford.

Eurostat, (2002). European Social Statistics. Continuing Vocational Training Survey (CVTS2), Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas, Luxemburgo.

Graziani, A., (a cura di), (1989). L'economía italiana dal 1945 ad oggi, il Mulino, Bologna.

Nonaka, I., (1991). "The Knowledge-creating Company", in Harward Business Review, n. 6.

Onida, F., (2004). Se il piccolo non cresce. Piccole e medie empresas italiane in affanno, il Mulino, Bologna.

Paniccia, I., (2002). Industrial Districts: Evolution and Competitiveness in Italian Firms, Edward Elgar, Queltenham.

Piore M. J., Sabel C. F., (1984). The Second Industrial Divide, Basic Book, Nueva York.

Rullani, E., (2004). La fabbrica dell'immateriale, Carocci, Roma.

Schumaquer, E. F., (1973). Small is beautiful: a study of economics as if people mattered, Blond and Briggs, Londres.

Trentini, M., (2002). Il governo dell'economía da Keynes alla globalización, Carocci, Roma.

Trigilia, C., (1986). Grandes partiti e pequeñas empresas, il Mulino, Bologna.

Mutaciones Productivas, Trabajo y Empleo: ¿Desarrollando la Cualificación y las Competencias de los Recursos Humanos?(*)

1. Introducción: Diseñando el trabajo del futuro para las empresas europeas

Desde la década de los años noventa, se acentúa en la Unión Europea, por parte tanto de la Comisión Europea, del Parlamento Europeo y de los propios Estados miembros a través de sus Gobiernos reunidos en los Consejos Europeos, la discusión y el debate sobre cómo incrementar los resultados económicos de las empresas y su necesaria flexibilidad para abordar los nuevos requerimientos de calidad y competencia en los mercados mundializados. Se profundiza así la reflexión teórica sobre la necesidad de construir y articular una respuesta europea que permita lograr el objetivo simultáneo de mejorar, a través de nuevos conceptos productivos y organizativos, la eficiencia económica de las empresas y el desarrollo de los recursos humanos y sus condiciones de trabajo.

Por ejemplo, desde 1990 hasta la actualidad, la Unión Europea ha planteado amplios y continuados programas de investigación industrial sobre las problemáticas relaciones entre el incremento de la eficiencia productiva, la modernización de las condiciones de trabajo y la participación de los trabajadores¹, todo ello con el objetivo de defender y articular una apuesta europea que permitiera superar los efectos negativos del paradigma taylorista tradicional de organización del trabajo (intensificación del trabajo, descualificación, conflicto industrial...) en la utilización de

(*) Agradezco a los miembros de la Fundación Tripartita para la Formación en el Empleo su interés en que pusiera por escrito mis continuas reflexiones sobre la situación actual y futura de las condiciones de trabajo y vida en nuestras sociedades. También agradezco al profesor Ignasi Brunet que me invitara a compartir públicamente en los Cursos de Verano de la Universidad Complutense de Madrid de El Escorial (julio de 2004) mi perspectiva metodológica e investigadora, así como su interés en defender la necesidad de conocer lo que ocurre realmente en los centros de trabajo más allá de los discursos.

¹ Desde el programa de investigación sobre los *sistemas antropocéntricos de producción (Anthropo-centric Production Systems)* en 1989-1992, pasando por *El Libro Verde por una Nueva Organización del Trabajo* en 1997, hasta llegar a la *Agenda Social Europea de 2000* que está marcando teóricamente las agendas europeas sobre la articulación del desarrollo social, económico y empresarial de la Unión.

los recursos humanos. La totalidad de estos programas de investigación se han centrado y se centran en defender una *producción avanzada de bienes y servicios basada en la utilización óptima de recursos humanos altamente cualificados en una organización industrial colaboradora (entre capital y trabajo)*. Sobre este nuevo paradigma productivo¹ se pretende con estas acciones industriales y organizativas europeas:

- Ayudar a la industria europea a ser más competitiva.
- Modernizar la tecnología, la organización y las prácticas de trabajo empleadas en la industria europea.
- Lograr una organización avanzada de fabricación y producción de bienes y servicios.
- Implantar una gestión y prácticas de trabajo avanzadas y recualificadoras que permitan: la transformación de las técnicas de gestión, la modernización y reprofesionalización del trabajo humano, sistemas productivos que apoyen a los trabajadores, una organización que aprenda y mejore continuamente (Kidd, 1990: 58-59).

Este modelo recualificador de organización o, si se prefiere, este nuevo paradigma organizativo tiene como objetivo último incrementar la competitividad de la industria europea para mejorar sus resultados en relación a Estados Unidos y a Japón como bloques económicos y comerciales. Su punto de partida se centra en destacar que “la confianza exclusiva en la tecnología es una respuesta inadecuada a los desafíos de los mercados mundiales en el futuro; la modernización exitosa de la industria europea depende de su recurso más valioso: la cualificación humana y su creatividad” (Wobbe, 1991: Prefacio).

Por tanto, esta estrategia europea está centrada en la mejora de la producción a través de la mejora simultánea de las condiciones de trabajo; sin embargo, es necesario no ocultar, desde una perspectiva crítica, que la modernización de la organización y de las condiciones de trabajo son tan sólo un medio, que ahora se considera adecuado, positivo y necesario organizativamente, para la consecución del fin último y principal de la eficiencia productiva y de la calidad, es decir, *no es consecuencia de políticas orientadas exclusiva o fundamentalmente a la humanización del trabajo, sino que estos nuevos conceptos productivos son concebidos como una herramienta productiva y competitiva para la industria*² (Wobbe, 1991).

Estas propuestas europeas parten teórica o supuestamente de pretender superar los obstáculos que para la modernización del funcionamiento organizativo suponen las visiones directivas tayloristas, los límites de la producción masiva y, sobre todo,

la ausencia planificada de trabajo cualificado o, lo que es lo mismo, los presupuestos negativos que el paradigma tradicional de organización del trabajo tiene sobre la competencia de los trabajadores: “el mayor impedimento [para la modernización del trabajo en las empresas, ALS] puede ser el paradigma de diseño que no cambia en las mentes de los ingenieros y los directores. Los paradigmas suponen una percepción fundamental sobre cómo organizar y gestionar una empresa” (Wobbe, 1991: iv), con lo que el marco axiológico y de significado que los nuevos conceptos productivos europeos articulan suponen la construcción de un nuevo paradigma organizativo, es un cambio de interpretación respecto al taylorismo y la Organización Científica del Trabajo: es la apuesta por la implantación práctica y efectiva de un nuevo modelo productivo basado en una cultura industrial alternativa apoyada en nuevas formas de organizar el trabajo como dimensión organizativa estratégica de la producción; supone un cambio de ideario sobre el papel, ahora positivo, del trabajo humano en el proceso productivo (Schumann, 1988: 14; 1999).

Sintetizando, los principios generales de estas propuestas europeas articulan un modelo teórico y prescriptivo a aplicar en las empresas para lograr una producción avanzada y competitiva basada en el conocimiento y cualificación de los trabajadores en estructuras participativas, es decir, una nueva organización del trabajo en que los recursos humanos son la clave en la mejora de los resultados empresariales: todo esto implica afirmar que el trabajo humano no sólo es necesario, sino que es imprescindible³ (Kidd, 1990: 14) para evitar el despilfarro de recursos, de capital y de tiempo (Lehner, 1991: 1). Estos nuevos conceptos recualificadores se estructuran por la apuesta a favor de un trabajo cualificado, especialmente a nivel de los puestos de trabajo, al que se permita la recualificación de los operadores a través de su propia actividad, es decir, mediante tareas y puestos de trabajo que requieran la adquisición y puesta en práctica de mayores conocimientos y de competencias de autonomía en la toma de decisiones productivas por parte de los propios operadores o trabajadores (Lope Peña, 1996), lo que requiere cambios de gran alcance en las estructuras técnicas, económicas y sociales de las empresas: superar la dominante organización tradicional del trabajo a través del cambio de las actitudes de los organizadores de la producción en las empresas (gerencias e ingenierías), de sus prácticas y sus concepciones.

De hecho, también las empresas económicamente más relevantes, de forma destacada durante los años noventa debido a la influencia de las técnicas de gestión de los

¹ Sobre los contenidos y evolución de los *paradigmas organizativos* (taylorismo, fordismo, nuevas formas de organizar el trabajo y nuevos conceptos productivos, producción ligera, producción enriquecedora o *uddevaliana*...) puede consultarse Lahera Sánchez (2000; capítulos 1 y 2) y Lahera Sánchez (2004c: en prensa).

² Se trata de construir sistemas de fabricación que respondan a los cambios en el mercado (*responsive manufacturing systems*): capaces de hablar con el cliente, realizando reingeniería en el producto para adaptarlo a sus necesidades, de diseñar cómo producirlo y organizar la fabricación para completarlo en el tiempo requerido por el cliente y en el precio establecido (Browne, 1990: 17).

³ El desarrollo de los recursos humanos más que un coste, es una inversión (Kidd, 1990).

recursos humanos a la japonesa (*producción ligera o toyotismo*), enfatizaban la necesidad de lograr una fuerza de trabajo, unos trabajadores, más flexibles y más productivos mediante su mayor participación y responsabilidad en la toma de decisiones sobre los procesos de fabricación, buscando incrementar su cooperación, compromiso e implicación con los objetivos empresariales (*empowerment, reingeniería, liderazgo*; Lahera Sánchez, 2004b), de forma que los conocimientos y experiencia de los propios trabajadores permitieran mejorar continuamente la calidad y la producción, diseñando puestos de trabajo más interesantes y polivalentes (Womack, Roos y Jones, 1991; Coriat, 1994; Adler y Cole, 1995)¹.

2. La recualificación de las competencias del trabajo humano como apuesta de competitividad empresarial

Estos conceptos de reorganización empresarial del trabajo y del desarrollo de los recursos humanos apuestan *teóricamente* por los siguientes aspectos destacados:

- A) Recualificación de las competencias del trabajo humano: Mientras que la organización tradicional del trabajo pretende superar la barrera que, según su concepción axiológica, supone el trabajo humano en el proceso productivo a través de una división extrema del trabajo en tareas descualificadas y desmenuzadas, estas concepciones europeas recuperan la cualificación y el desarrollo de las competencias de los trabajadores como recurso productivo. Esto implica defender una reintegración de tareas anteriormente divididas en distintos puestos de trabajo (incluyendo funciones de mantenimiento y aseguramiento de la calidad), es decir, la necesidad de trabajadores u operadores que tengan un conocimiento más amplio de las diferentes fases componentes del proceso productivo; esta integración de tareas requiere, por tanto, una recualificación del factor humano tanto individual como colectiva o grupalmente mediante técnicas de *ampliación y enriquecimiento de tareas* a través de la *rotación* entre puestos de trabajo diferentes (recuperando las “clásicas” *nuevas formas de organizar el trabajo*; Castillo, 1991; Butera, 1987), que den lugar a un trabajo más variado e interesante: que los trabajadores desarrollen una visión íntegra y total no sólo de sus tareas ahora ampliadas (ciclos más largos) y enriquecidas (funcionalmente), sino incluso de todo el proceso productivo en que se integran, lo que permitirá que conozcan los resultados y efectos de su actividad más allá de su puesto concreto de trabajo². Así mismo, puesto que esta visión se basa en una integración de tareas, el eje central de su logro es la polivalencia de los trabajadores: que sepan dominar ahora múltiples procesos a través de una mayor cualificación lograda por políticas activas de formación y por la circulación y socialización de los conocimientos tácitos e implícitos que los propios trabajadores han desarrollado experiencialmente. Este será, precisamente, otro de los elementos rupturistas con los principios que componían el paradigma organi-

zativo taylorista, ya que el objetivo último es que los trabajadores movilicen la mayor cantidad posible de sus conocimientos para, a partir de su iniciativa e implicación, lograr mejorar los resultados del proceso de trabajo en términos de producción y calidad, movilización en que aquellos métodos empíricos denostados y rechazados por el taylorismo suponen la base para la consecución de esos objetivos productivos y de la flexibilidad. Por tanto, en estos nuevos conceptos productivos la experiencia humana, su conocimiento y la intervención activa, consciente y experimentada de los trabajadores no son ya un obstáculo sino un recurso a utilizar y aprovechar por parte de las empresas: a menos que el trabajo suponga un reto, no una rutina monótona, para los operadores, éstos no usarán su flexibilidad, juicios y conocimiento, ni aprenderán ni asumirán su responsabilidad para adoptar y crear estrategias que les permitan afrontar con seguridad la variedad de situaciones productivas que pueden presentárseles (Kidd, 1990: 9-14; Brandt, 91: 3). Se pretende, por todo ello, crear un sistema organizativo flexible que permitirá a trabajadores cualificados y polivalentes desarrollar métodos de trabajo que sean apropiados para cada una de esas situaciones, dejándoles espacios para practicar sus pericias autónomamente.

Se trata, por tanto, de favorecer que los trabajadores, los recursos humanos de las empresas, adquieran la capacidad de aplicar sus conocimientos y experiencia, su inteligencia de producción, no sólo en la realización de tareas y funciones más complejas y satisfactorias, sino sobre todo para que puedan afrontar situaciones productivas y organizativas constantemente cambiantes: perfeccionando sus competencias, haciéndose competentes mediante la movilización conjunta tanto de su *saber-hacer* (cualificación, conocimientos y aptitudes) como de su *saber-estar*, de sus actitudes de implicación en la toma de decisiones para la resolución creativa de problemas (Cedefop, 2002; Lahera sánchez, 2004).

Estos conceptos competenciales deberían facilitar el desarrollo individual, colectivo y organizativo, su aprendizaje y recualificación³, mediante técnicas de gestión que faciliten su motivación y cooperación para, no debe olvidarse, lograr incrementar el rendimiento del trabajo, objetivo principal para lograr una Unión Europea competitiva.

¹ Es importante señalar aquí que las pretendidas bondades recualificadoras de la *producción ligera* han sido críticamente desveladas como una especie de nuevo taylorismo basado en un espectacular incremento de la intensificación y dureza del trabajo (*'trabajar más, con más desgaste en el mismo tiempo'*), cuyos resultados de incremento de participación y cualificación polivalente de los trabajadores son muy reducidos por su diseño rígido y limitado implantado por las gerencias, como muestran múltiples experiencias productivas (Berggren, 1992; Sandberg, 1995; Castillo, 1996; Lahera Sánchez, 2004 y 2004b), tal y como se señalará en la segunda parte de este texto.

² De hecho, el establecimiento de un dispositivo de rotación de tareas permite construir ese conocimiento holístico o global al pasar el trabajador por diversas fases del ciclo productivo, orientándose así su formación al producto completo (Schumann, 1998 y 1999).

³ La descualificación del trabajo a través de la división extrema de las tareas puede ser productiva en el corto plazo al reducir los costes por cualificación (principio Babbage): a largo plazo supone una pérdida de competitividad al fomentar la ausencia de competencias creativas en la fuerza de trabajo para hacer frente a los cambios dinámicos y a la inestabilidad de los mercados (Seliger, 1990: 75-80; Schumann, 1999: 94-97).

- B) Autonomía y participación: El reconocimiento de la utilidad de devolver o recuperar la autonomía del trabajador en términos individuales y colectivos supone reconocer su papel relevante en el proceso de trabajo, siendo necesario por parte de las empresas la habilitación de amplios espacios de decisión autónoma para los trabajadores, es decir, si se considera que la movilización del conocimiento del factor humano es imprescindible, es pertinente delegar la toma de decisiones y la responsabilidad en los trabajadores, que se convierten en *gestores expertos* (*competentes*) de la producción¹. La consecución de esa autonomía en el trabajo implica dotar de poder de decisión y de utilización de recursos a los trabajadores; mientras que la organización tradicional del trabajo reducía o eliminaba esa capacidad del trabajador, estos conceptos productivos europeos recualificadores se la devuelven para lograr que los propios trabajadores, a través de una mayor motivación optimicen el proceso productivo poniendo en funcionamiento sus pericias y conocimientos en favor de los objetivos cambiantes de la empresa. La descentralización de la toma de decisiones en este enfoque conlleva la reducción de la estricta separación entre la concepción de las tareas y su ejecución: ahora es el propio *obrero colectivo* formado por el grupo de trabajadores el que debe desarrollar autónomamente, a partir de sus conocimientos empíricos, procedimientos de trabajo que permitan incrementar la producción y la calidad, no deben seguir ya exhaustivamente los métodos establecidos por la oficina técnica, sino experimentar y probar nuevas maneras de realizar sus tareas para mejorar continuamente el proceso de trabajo y sus resultados². Efectivamente, la autonomía en el trabajo supone el incremento y el reconocimiento de la capacidad de los trabajadores (de sus competencias técnicas y actitudinales colectivas) para participar en la gestión de los procesos productivos, haciendo partícipes a los operadores de una función que la organización tradicional del trabajo centralizaba en la dirección empresarial y técnica de las empresas³.
- C) Organización y Relaciones Industriales Cooperativas: Como se ha señalado, la autonomía y la participación de los trabajadores para lograr una gestión recualificadora (más conocimientos y más autonomía) necesita integrar el conocimiento clave de los trabajadores en la propia concepción del proceso de trabajo, pero, frente a la expropiación de saberes del tradicional taylorismo en las empresas (Lahera Sánchez, 2004: capítulo 4), mediante una cooperación entre los ingenieros o diseñadores y los trabajadores, entre la oficina técnica y el taller que permita una movilización de los conocimientos de todos los agentes empresariales en la resolución de problemas, de manera que se coordinen todas las perspectivas posibles y pertinentes en la búsqueda de las soluciones productivas necesarias: todo esto requiere, por tanto, “un diálogo cara a cara entre diseñadores, planificadores y trabajadores de producción” (Wobbe, 1991: 25). Supone establecer relaciones de cooperación y confianza (frente a la desconfianza taylorista) entre directivos, ingenieros y trabajadores, por lo que el papel

que la propia colaboración, negociación y participación de los trabajadores o sus representantes sindicales en todos los estratos de la empresa y en la toma de decisiones productivas debe conducir a unas relaciones industriales con un mayor equilibrio entre las partes, todo ello como una herramienta más para “armonizar” la situación empresarial⁴ y sustituir así el tradicional conflicto industrial por la colaboración entre capital y trabajo (Berggren, 1992; Lenher, 1991).

En definitiva, estos programas europeos de investigación que fundamentan estas apuestas por la construcción de prácticas basadas en conceptos recualificadores de producción definen un nuevo modelo de trabajo y de trabajadores que sólo podrán participar en la mejora cuantitativa y cualitativa de la producción de las empresas si éstas les habilitan espacios para que aquellos perfeccionen sus capacidades técnicas en la gestión y control de los procesos, para que puedan así desarrollar autónomamente, (auto)aprender y (auto)dirigirse, competencias de resolución colectiva y creativa de problemas (trabajo en grupo y comunicación), lo cual permitirá que los propios trabajadores reconozcan esos espacios de competencia autónoma como un factor de motivación de su compromiso con los objetivos empresariales, implicándose en actuaciones en que se responsabilizan de adaptarse continuamente a situaciones cambiantes e inéditas (*competencia actitudinal de acción*), lo que requiere

¹ Esta delegación de competencias y participación en la toma de decisiones está en la base de las políticas de *empowerment* aplicadas en los últimos años en diversas empresas en la gestión de los recursos humanos, centradas supuestamente en que la eficiencia debe lograrse con la capacidad de gestión de los trabajadores y no contra sus posibilidades personales y colectivas (Kern y Schumann, 1988: 9); para una perspectiva crítica de la gestión participativa de los recursos humanos a través del *empowerment* véase Lahera Sánchez (2004b).

² “La implantación de grupos participativos tiene por objeto la subcontratación de los ejecutantes directos para la realización de esta investigación empírica” (Linhart, 1997: 39-40), que antes era realizada por la oficina de métodos, que descarga esa función sobre los trabajadores lo que se “explica por la necesidad de recurrir constantemente a los conocimientos informales, a los *savoir-faire* de los ejecutantes para remediar los desequilibrios, desajustes y disfunciones que son moneda corriente” en la producción (Linhart, 1997: 74).

³ Es necesario destacar, sin embargo, que, desde las nuevas formas de organización del trabajo, durante la década de 1970, hasta estos nuevos conceptos recualificadores en las décadas de 1990 y de 2000, la participación de los trabajadores se centra exclusivamente en sus puestos de trabajo o, lo que es lo mismo, la gestión del proceso productivo y sus procedimientos sería una participación a nivel del taller, no de la gestión de la empresa. Así mismo, se ha de señalar que una concepción que afirma estar basada en la centralidad del trabajo humano debe evolucionar hacia la defensa de una participación de los trabajadores en la toma de decisiones a nivel del establecimiento de estrategias empresariales y del diseño de las condiciones de trabajo. Esta apuesta puede suponer, al mismo tiempo, abrir un debate más amplio sobre la redistribución del poder entre todos los agentes involucrados en el proceso productivo, una redistribución política que avance desde la participación en el puesto de trabajo a la democracia industrial en la gestión y dirección de la empresa (Lahera Sánchez, 2004).

⁴ Para eliminar los prejuicios que la oficina técnica tiene sobre la competencia de los trabajadores de taller es necesario que “en relación a la cultura de la empresa, los ingenieros y técnicos deban ser educados en el marco de una nueva cultura industrial si quieren desplazarse hacia un ambiente de colaboración sin la barrera entre cuellos blancos y azules” (Wobbe, 1991: 19). Si históricamente en los programas de las carreras técnicas e ingenierías industriales aparecían asignaturas sobre Organización Científica del Trabajo [taylorismo], ¿por qué no una materia referida a una concepción recualificadora del trabajo humano?.

que se les capacite (o permita gerencialmente) para decidir objetivos y emplear los medios necesarios para resolverlos (Cedefop, 2002): medios, como la propia autonomía, participación y recualificación que deberán, precisamente, ser habilitados por la empresa.

De esta forma, la implantación de estos modelos europeos de reorganización productiva y el perfeccionamiento de las cualificaciones y competencias de los trabajadores darán lugar a que las empresas europeas sean capaces de desarrollar una alta capacidad de respuesta a los cambios en el mercado, al incremento de la calidad y la facilitación de la innovación y de la movilización de conocimiento productivo colectivo (*organizaciones que aprenden*), lo que “es vital para asegurar y lograr la competitividad internacional de una amplia parte de la industria europea” (Lehner, 1991: 4; Wobbe, 1991: 1-2 y 26), que se verá dificultado por organizaciones basadas en una concepción taylorista tradicional del trabajo. La “humanización” de las condiciones de trabajo produce, según muestran las experiencias recopiladas en estos programas de investigación europeos, la reducción de los tiempos de maduración del producto, un menor número de defectos y mayor calidad, menores costes de trabajo indirecto a través de tareas ampliadas, un funcionamiento más flexible en la adaptación a los cambios de producto, menos absentismo y la reducción de conflictos industriales (Eichner, 1991: 43-45), es decir, un incremento de la competitividad de las empresas europeas y mayor entendimiento y consenso entre los agentes sociales para apuntalar o reforzar el modelo social e industrial europeo.

Por tanto, el avance hacia esta nueva concepción de desarrollo de las competencias resolutorias de los recursos humanos requiere un cambio en las construcciones axiológicas e ideológicas de aquellos que diseñan los procesos de trabajo: defendiendo modernizar y recualificar el trabajo humano, mejorar las condiciones de trabajo, como herramienta fundamental de competitividad: “Una producción de calidad y eficiente requiere un tipo de fabricación que sea no sólo avanzada en términos técnicos, sino también en términos de organización y dirección, y también en la utilización de los recursos humanos. La respuesta al cambio mundial de la fabricación avanzada no debe, por tanto, quedarse limitada al desarrollo y aplicación de nueva tecnología, sino que debe extenderse al desarrollo e implantación de un nuevo saber productivo” (Lehner, 1991: 35)¹.

3. La propuesta europea sobre la “Empresa Flexible”

La propia Comisión Europea en su *Libro verde sobre una nueva organización del trabajo* (1997) sigue apostando por la mejora del empleo y la competitividad a través de esta modernizada organización del trabajo en los centros de producción, todo ello en relación a la consecución de procesos flexibles² basada en elevadas cualificaciones de los trabajadores y en relaciones industriales construidas sobre la confianza, es decir,

como se ha señalado anteriormente, con una mayor implicación y participación de los trabajadores, con la posibilidad de opinar y aprender, para que desarrollen una serie más amplia de competencias y permitan una mayor adaptación a un mercado en el que siempre están cambiando las preferencias de los consumidores (Comisión Europea, 1997: 3-5). La propia Comisión resume esta perspectiva y sus objetivos definiendo una *empresa flexible* como aquella en que se desarrollan:

- Elevadas cualificaciones (puestos de trabajo de amplios conocimientos y autonomía).
- Alta productividad.
- Alta calidad.
- Un buen entorno de gestión con participación y diálogo social.
- Elevadas remuneraciones.
- Seguridad en el empleo garantizando el puesto de trabajo.
- Adquisición de competencias (resolución de problemas, pensamiento creativo, comunicación en equipos...).
- Una mano de obra más estable (menos temporal y menos precarizada), versátil (polivalente) y satisfecha³, que permitirá la mejora de los resultados productivos y empresariales.

¹ Sin embargo también es imprescindible tener en cuenta el carácter de "nueva economía del tiempo" de estas nuevas formas o nuevos conceptos recualificadores y participativos de producción, ya que "experiencias con una organización antropocéntrica [recualificadora, ALS] del trabajo en la industria del automóvil y de la ingeniería mecánica muestran que la mayoría de los trabajadores aprueban los nuevos conceptos, pero que el paraíso no se instalará en el taller. Los nuevos conceptos organizativos no sólo proporcionan oportunidades, sino también riesgos. La ampliación y enriquecimiento de tareas, el trabajo variado e interesante, la (auto)responsabilidad, la comunicación y solidaridad entre colegas son posibilidades para que los conceptos antropocéntricos provoquen tensión (*stress*) y presión grupal, intensificación del trabajo y autoexplotación, causadas por una sobre identificación, y estos son riesgos para los que trabajen en estos modelos. Además, una organización antropocéntrica [recualificadora, ALS] requiere trabajo cualificado, ofreciendo oportunidades para los trabajadores con mayor formación, pero puede implicar también una segmentación y desplazamiento de los semi y descualificados. Y mientras que los trabajadores cualificados pueden beneficiarse de la integración de tareas, los miembros de la oficina técnica y los directivos de menor nivel pueden perder sus funciones y privilegios" (Eichner, 1991: 4).

² "Una organización del trabajo más flexible de manera que satisfaga tanto los deseos de los trabajadores como la exigencia de la competencia" (Comisión Europea, 1997: 2).

³ Supone crear orientaciones europeas hacia la dignidad humana, la autorrealización en el trabajo y la responsabilización; la disminución de los riesgos para la salud en los procesos de producción, abogando por un trabajo cualificado, por la cooperación, la comunicación y la codecisión (información, consulta y aprobación) entre capital y trabajo. Ideológicamente, los rasgos de esta nueva empresa flexible son la interacción, la comunicabilidad, la solidaridad: una nueva integración de carácter comunitario sin clases sociales enfrentadas (sustrato ideológico que era la base, no se olvide, del propio taylorismo y los demás paradigmas organizativos durante el último siglo...) (Linhart, 1997; Lahera Sánchez, 2004).

Como recoge el propio *Libro Verde*, los representantes de los trabajadores deben contribuir a aumentar tanto el rendimiento de las empresas como de los trabajadores, eso sí, mediante su participación destacada y el desarrollo pleno del potencial humano, lo que la propia Confederación Europea de Sindicatos (Confederación Europea de Sindicatos, 1997) denomina una *flexibilidad positiva*¹, en que una alta productividad y calidad implique un incremento de las competencias laborales y la mejora de las condiciones de vida y trabajo mediante salarios negociados, puesto que es la competencia de la mano de obra el factor decisivo de la competitividad².

Las reflexiones y resultados de estos programas de investigación desarrollados en esta última década de los años noventa en Europa suponen un modelo teórico para la construcción de un paradigma organizativo alternativo en la gestión del trabajo que sólo tendrá relevancia en cuanto sea la base sobre las que *fabricar* prácticas gerenciales *reales* y *efectivas* (aplicadas y existentes en la realidad), en cuanto suponga un cambio o transformación de los valores, creencias e interpretaciones de aquellos, directores e ingenieros fundamentalmente, que diseñan y organizan el proceso de trabajo (Boyer y Freyssenet, 1996; GERPISA, 1996).

En definitiva, los contenidos de esta apuesta europea por nuevos modelos de gestión empresarial de los recursos humanos, de la fuerza de trabajo, supone la defensa de una renovación constante de los conocimientos y actitudes (mayor motivación) de los trabajadores, de sus capacidades de resolver problemas productivos (competencias como la iniciativa, la asunción de responsabilidades...), es decir, sustituyendo en el futuro los empleos y puestos de trabajo poco cualificados por empleos con tareas inteligentes, con alto contenido de conocimientos y habilidades por parte de los trabajadores, polivalentes y con mayor grado de autonomía para poder aprovechar esos yacimientos de iniciativa despilfarrados en las formas de gestión tradicional del trabajo humano (CEDEFOP, 2002).

Sin embargo, esta propuesta de futuro construida por la Unión Europea no sólo hace referencia a cómo deberían transformarse los métodos dominantes de gestión dentro de las empresas, tal y como se ha analizado en los anteriores epígrafes, sino que, la definición *teórica* y *prescriptiva* de cómo debería ser la *empresa flexible* y óptimamente competitiva europea conecta las dimensiones organizativas dentro de las empresas con la necesidad de perfeccionar y profundizar la organización socioeconómica que caracteriza al modelo social europeo (Estado del bienestar, Economía Social de mercado...), es decir, con un orden social e institucional que garantice un *trabajo decente* y una protección sociolaboral avanzada. Esta dimensión societal constituiría así otro modelo sobre el *trabajo del futuro*, sobre cómo debería ser el empleo y trabajo del futuro para lograr una sociedad cohesionada y una economía competitiva:

Las personas constituyen en Europa el principal activo, por lo que deberían convertirse en el centro de las políticas de la Unión. La inversión en capital humano y el fomento de un Estado de bienestar activo y dinámico serán esenciales tanto para que Europa ocupe un lugar en la economía basada en el conocimiento como para garantizar que el surgimiento de esta nueva economía no incremente los problemas sociales existentes de desempleo, exclusión social y pobreza (Agenda Social Europea, 2000: artículo 7).

4. Un trabajo decente y seguro en empleos de calidad

Como ya se ha señalado, el objetivo estratégico de la Unión Europea en los comienzos de este nuevo siglo XXI es “convertirse en la economía basada en el conocimiento más competitiva y dinámica del mundo, capaz de crecer económicamente de manera sostenible con más y mejores empleos y con mayor cohesión social” (Agenda Social Europea, 2000: artículo 1). Para dinamizar la competitividad empresarial es necesario transformar el funcionamiento empresarial hacia el desarrollo avanzado y cualificado de los recursos humanos, mientras que para incrementar la cohesión social, es decir, el bienestar generalizado y equitativo de las ciudadanas y ciudadanos europeos, la apuesta se sitúa en crear mejores empleos. Será precisamente la definición sobre qué y cómo debe ser un buen o mejor empleo lo que permitirá a las políticas europeas completar los contenidos meramente organizativos y empresariales, rastreados hasta este momento en este texto, en relación al modelo de trabajo y empleo del futuro sobre el que construir una sociedad más cohesionada: “Una sociedad con más cohesión social y menos exclusión es garantía de una economía con mejores resultados” (Agenda Social Europea, 2000: artículo 9).

La clave de cómo debe ser el empleo supone apostar por un trabajo de calidad; ahora bien, la calidad se entiende de forma dominante como el resultado de la actividad de los que participan en el proceso productivo: que los bienes y servicios producidos cumplen las demandas y especificaciones de los usuarios o clientes, es decir, la calidad sería exclusivamente una dimensión productiva y, exclusivamente, centrada en la competitividad de los productos europeos vinculada a métodos de trabajo conformes, exhaustivos, controlados continuamente en el proceso, que cumplen estándares internacionales (normas ISO 9000, EFQM...) (Lahera Sánchez 2004

¹ Esta flexibilidad positiva se relaciona con la distinción entre una flexibilidad para el trabajador y una flexibilidad del trabajador. Mientras la primera permite a los trabajadores un mayor grado de control sobre sus pautas de trabajo (en la organización de su jornada y tiempo de trabajo), la última incorpora un incremento de la incertidumbre en su jornada de trabajo al estar disponible para el empresario siempre que éste lo considere necesario (una especie de trabajador justo a tiempo) (Adam, 1999: 12-16).

² “La competitividad no puede reducirse simplemente al hecho de trabajar más duro y a mejor precio, (...) hacer que el trabajo respete al hombre es una inversión rentable” (Confederación Europea de Sindicatos-CES, 1997).

y 2004b). Por el contrario el modelo de empleo y trabajo del futuro *teóricamente* defendido desde la Unión Europea implica ampliar las dimensiones de la *calidad* (Reygadas, 2002: 251-259)¹, puesto que ésta se referiría explícitamente e incluiría implícitamente otras *calidades* para los empleos y el trabajo del futuro en Europa:

- La *calidad de las condiciones de trabajo*, por ejemplo en relación a puestos más cualificados y con mayor autonomía, sin riesgos laborales físicos y cognitivos (o reducidos al máximo)...
- La *calidad de las condiciones de empleo*, referida tanto a las cuestiones salariales en que se deben obtener productos de calidad: defendiendo mayores retribuciones que faciliten la implicación de los trabajadores en la mejora continuada de la producción (recibir un mejor ingreso al colaborar con el buen funcionamiento de la empresa); como a lo referido a la seguridad temporal del empleo para evitar su precarización.
- La *calidad de las relaciones industriales*, en relación a la negociación y participación de los agentes sociales y los trabajadores en la actividad económica y productiva, en la toma de decisiones, en la gestión horizontalizada (democratizada) de la información y el conocimiento entre puestos de trabajo y departamentos técnicos, entre trabajadores directos e ingenierías (Lahera Sánchez 2000b): en aprovechar y valorar las experiencias del colectivo de trabajo, precisamente para *valorizarla* en términos económicos (mayor valor añadido).
- La *calidad de la política social* en relación a los niveles e intensidad de la protección social a los ciudadanos europeos mediante un estado social activo (Agenda Social Europea, 2000: artículo 26).

Por tanto, la *calidad del empleo y del trabajo* supone abogar por:

- Mejorar la calidad de los puestos de trabajo, de sus condiciones de trabajo (salud y seguridad, remuneración, formación continuada y desarrollo de mayores y más relevantes competencias...).
- Incrementar la competitividad de las empresas equilibrando los imperativos de flexibilidad organizativa y productiva con la seguridad en el trabajo y el empleo.
- Luchar contra cualquier forma de exclusión y de discriminación para favorecer la integración social.

- Modernizar la protección social y reforzar la dimensión social de la Unión Europea ampliada (Agenda Social Europea, 2000: artículos 32 , I.c, III y IV).

De hecho, esta definición de las características del modelo social europeo basado en un empleo y trabajo de calidad conectan estratégicamente con las recomendaciones y medidas impulsadas y defendidas por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) para lograr que las condiciones de trabajo y vida de las sociedades y economías subdesarrolladas se aproximen a los modelos de bienestar de las sociedades desarrolladas: para lograr un *trabajo decente en una sociedad decente* (Sen, 2000: 131).

Tanto la Unión Europea, tal y como se ha ido señalando a lo largo del texto, como la OIT abogan por desarrollar un trabajo y un empleo *decentes*: un trabajo productivo, en el que se protegen los derechos fundamentales de los trabajadores², que engendra ingresos adecuados y con una protección social amplia, basado en la participación y el diálogo social (OIT, 1999: 15-16): “promover oportunidades para que los hombres y mujeres puedan conseguir un trabajo decente y productivo en condiciones de libertad, equidad, seguridad y dignidad humana”. De esta forma, la competitividad de nuestras empresas y la cohesión de nuestras sociedades no implica crear cualquier tipo de empleo con cualquier tipo de condiciones de trabajo, ya que “no se trata simplemente de crear puestos de trabajo, sino que han de ser de una calidad aceptable” (OIT, 1999: 4). Para lograr este desarrollo de la decencia se trata de implantar empleos y puestos de trabajo que garanticen lo máximo posible las siguientes dimensiones (Standing, 2002: 442):

- *Seguridad en el mercado de trabajo*: oportunidades adecuadas de empleo y trabajo, altos niveles de empleo asegurados por la política macroeconómica.
- *Seguridad en el empleo*: protección contra el despido arbitrario y seguridad en el empleo compatible con el dinamismo económico.
- *Seguridad en el puesto de trabajo*: puestos vinculados al desarrollo de la carrera profesional, con barreras que impidan la descualificación y pérdida de saberes y pericias, puestos que permitan la recualificación y el desarrollo competencial...

¹ “No hay significados únicos para la calidad, sino fuertes confrontaciones en torno a ella. De manera general se puede hablar del enfrentamiento entre una concepción empresarial de la calidad, centrada en el mantenimiento de la competitividad y en el producto y una concepción obrera que hace énfasis en vincular la calidad con el trato digno al trabajador, con el respeto, la libertad, mejores salarios y prestaciones.” (Reygadas, 2002: 259).

² Para la OIT los derechos humanos fundamentales en el trabajo son, entre otros: la libertad de asociación, la libertad sindical, el derecho a la negociación colectiva, la eliminación de toda forma de trabajo forzoso y obligatorio, la abolición efectiva del trabajo infantil, la eliminación de cualquier discriminación en materia de empleo y ocupación (por género, raza, etnia, procedencia...) (OIT, 1999).

- *Seguridad frente a riesgos laborales*: protección contra accidentes y enfermedades producidas en el trabajo, mediante regulaciones contra los riesgos laborales que atentan contra la salud, limitando la duración de los jornadas de trabajo y turnicidad...
- *Seguridad para la reproducción de las cualificaciones*: amplias oportunidades para obtener y mantener competencias y cualificaciones, Formación Profesional y aprendizajes en los puestos, formación a lo largo de la vida laboral...
- *Seguridad en los ingresos*: protección de ingresos mediante regulaciones de un salario mínimo decente, incrementos salariales adecuados, un sistema amplio de seguridad social, sistemas fiscales progresivos...
- *Seguridad en la negociación colectiva*: protección de la negociación colectiva en el mercado laboral, sindicatos y asociaciones empresariales independientes que representen los intereses de los trabajadores y sus comunidades.

[Standing, Guy (2002): "From people's surveys to a decent work index", *International Labour Review*, vol. 141, n° 4, pp. 441-454]

Se trataría, por tanto, de la creación, mantenimiento y reproducción "de leyes, regulaciones e instituciones que permitan a un creciente número de personas de todas las sociedades del mundo a trabajar sin opresión, con una seguridad razonable y con crecientes oportunidades para el desarrollo personal, mientras ganan lo suficiente para mantenerse a sí mismo y a sus familias" (Standing, 2002: 444).

Este conjunto de seguridades son los cimientos sobre los que las propias empresas podrían transformar sus métodos de gestión de los recursos humanos para que éstos puedan implicarse actitudinalmente en diseñar o crear formas de mejora continuada de la producción y la competitividad, ya que un trabajador precarizado y vulnerable ve dificultadas sus posibilidades y disposición a participar de las nuevas exigencias de la competencia mundializada (Stiglitz, 2002). De hecho, en términos del modelo social europeo parece una clara contradicción demandar para mejorar la competitividad de las empresas unos trabajadores o recursos humanos fuertes dentro de la propia empresa, es decir, *implicados, participativos, cualificados, polivalentes, flexibles* (Lahera Sánchez, 2004), que continuamente mejoren sus formas de trabajar, y que sean simultáneamente *débiles* en el mercado de trabajo y la norma social de empleo o, lo que es lo mismo, con contratos temporales, salarios escasamente *decentes*, sin protección social adecuada, sin posibilidades de mejorar su competencias (Alonso, 2000). Es precisamente para evitar los devastadores efectos de esta contradicción para lo cual las políticas europeas intentan vincular, al menos *teóricamente*, como se analizará en la segunda parte de este texto, las ineludibles transformaciones en la gestión empresarial de los recursos humanos con la necesidad de mantener, mejorar y profundizar con un modelo social de bienestar europeo que apoye a los

trabajadores con unas condiciones de vida y trabajo seguras y decentes que les impliquen en el desarrollo productivo y social.

5. “Del dicho al hecho puede ir mucho trecho”: De los modelos teóricos sobre el trabajo del futuro al trabajo realmente existente

Tanto las perspectivas recogidas en las diversas discusiones y documentos oficiales de las diversas instituciones de la Unión Europea sobre cómo debe ser la nueva organización del trabajo para lograr empresas europeas flexibles y competitivas para sustentar un modelo social europeo de bienestar y de cohesión social, como los contenidos del *trabajo decente* asociados a la *seguridad en el empleo*, *seguridad en la carrera profesional*, *seguridad en la cualificación*, *seguridad en las condiciones de trabajo*, *seguridad en los ingresos*, *seguridad en la negociación colectiva* y en la participación de los trabajadores, es decir, vinculados a un *empleo de calidad* tal y como es definido por la OIT, suponen ambas propuestas sobre posibles modelos a implantar y desarrollar en el futuro de nuestra sociedad. Como modelos defienden una valoración prescriptiva sobre lo que sería deseable respecto a la realidad socioeconómica europea a la que se refieren, es decir, suponen la construcción de un *ideal* que se considera beneficioso o deseable: un conjunto de principios en los que basar unas prácticas concretas para mejorar la realidad. Se referirían así a cómo debería ser el trabajo del futuro, planteando un *trabajo teórico* que tendría que constituir las representaciones sociales generales sobre las características del trabajo en nuestra sociedad (Teiger, 1994), tanto sobre las concepciones que los diseñadores de la producción en las empresas deben implantar para transformar sus métodos de gestión de los recursos humanos (gerencias e ingenierías), es decir, su visión respecto de las atribuciones de los trabajadores, como de la sociedad en su conjunto en relación al modelo de cohesión social sobre el que sustentar la búsqueda de la competitividad y bienestar. Por todo ello, volveríamos a sintetizar este *trabajo teórico* para el futuro promovido por la Unión Europea como aquel en que se desarrollan elevadas cualificaciones, alta productividad, alta calidad de la producción y de las condiciones de trabajo, un buen entorno de gestión y elevadas remuneraciones que generan ingresos adecuados, garantizando el puesto de trabajo y la adquisición de competencias con una mano de obra más estable, más segura (menos temporal y menos precarizada), polivalente y satisfactoria, lo cual permitirá la mejora de los resultados productivos y empresariales, haciendo hincapié en que es la recualificación y la participación del factor humano el factor decisivo de competitividad, con una protección social amplia, basado en la participación de los trabajadores y el diálogo social.

Sin embargo, es ineludible destacar en esta reflexión que, frente a este *trabajo teórico*, parece imprescindible establecer, en términos de las “agendas” de las políticas a aplicar respecto al mundo del trabajo, hasta qué punto esos contenidos supuesta-

mente recualificadores se ponen en práctica efectivamente en los talleres y oficinas de los centros productivos de las empresas, es decir, conocer y evaluar el *trabajo real*, el trabajo realmente existente en las situaciones cotidianas en que las personas realizan su actividad laboral, para poder definir si todavía queda un largo camino hasta alcanzar ese *trabajo teórico* defendido anteriormente. Si se quiere, de lo que se trata es de aplicar la máxima de que “por los hechos los conoceréis” (Castillo, 1992), de manera que no se trate de saber los contenidos *teóricos* del trabajo que las empresas y administraciones dicen estar buscando o aplicando, sino de mostrar los contenidos *reales* que se aplican e incorporan en los puestos de trabajo en términos de la posible recualificación (o descualificación) de los trabajadores y en relación al equilibrio entre seguridad en el empleo y la flexibilidad productiva para lograr la mejora de la competitividad: en otras palabras, de desvelar si en la actualidad nos acercamos o nos alejamos de ese *trabajo decente*, estable, cualificado y participativo que tanto instituciones europeas como empresas parecen reclamar e, incluso, defender.

Es por esto que en esta segunda parte de esta reflexión, nuestra interpretación buscará rastrear la distancia (*el trecho*) entre el *trabajo teórico* que definen discursivamente estos modelos, las direcciones gerenciales de las empresas y las instituciones europeas, sobre las nuevas atribuciones que otorgan al trabajo humano (*el dicho*) y los contenidos efectivos sobre las condiciones de trabajo y empleo reales de los trabajadores (*el hecho*), rastreadas empíricamente en diferentes sectores productivos y empresas, mostrando los resultados del trabajo de campo de investigación de múltiples experiencias en centros de trabajo, fundamentalmente españoles, en los que la realidad que se puede encontrar permite matizar críticamente que las pretensiones de estos modelos *teóricos* sobre *empleos de calidad* y *trabajo decente* se estén generalizando, tal y como suponen estos discursos.

Se mostrará así un desfase o “*trecho*” entre el discurso *teórico* en la aplicación de nuevos dispositivos o técnicas organizativas en la gestión de los recursos humanos y sus resultados efectivos y reales sobre las condiciones de trabajo en las empresas, así como respecto al debilitamiento de la protección social vinculada con el mercado laboral: el desfase entre el discurso *teórico* y la realidad efectiva (Trouvé, 1989).

De esta forma, para desarrollar esta perspectiva investigadora, los principios y elementos paradigmáticos que articulan la propuesta europea de conceptos recualificadores para el desarrollo de los recursos humanos (*producción enriquecedora*; Sandberg, 1995) y los contenidos sobre la seguridad en el trabajo y el empleo establecidos por la OIT para un *trabajo decente* se han constituido como principales referentes o guías heurísticas en la evaluación de diversas experiencias empresariales rastreadas en diversas investigaciones, varias de las cuales el propio autor ha realizado o participado en ellas en la última década, para construir a través del terreno una valoración crítica sobre las prácticas y realidades encontradas predominantemente en las situaciones de trabajo analizadas. Todo ello partiendo de una orientación o

visión (de un paradigma) implicadas en la búsqueda y aplicación de una vía alta de desarrollo productivo con una organización industrial que combine “objetivos económicos, como la eficiencia y la flexibilidad, con objetivos sociales, como una alta remuneración, buenas condiciones de trabajo, participación y equidad” (Sergenberger y Pyke, 1994: 32)¹: o si se quiere una imagen de un “buen trabajo” referido al incremento de la cualificación, a la ampliación y enriquecimiento de tareas, a la reducción de las cargas de trabajo, a la creación de un mayor ámbito de acción y discreción basado en la iniciativa y la participación de los trabajadores en la toma de decisiones en empleos seguros (Altmann y Deiss, 1998: 138; Durand, 1998: 186). Nuestra interpretación no pretende ser ni neutral ni prescriptiva, pero sí valorativa en relación a la consecución de unas mejores condiciones de trabajo y empleo en contextos contingentes que es necesario abordar y comprender profundamente en los espacios, relaciones y terrenos en que se desarrollan, y así poder plantear proyectos transformadores de las relaciones industriales en las que el componente humano desempeña un papel central en la producción y en la sociedad.

En definitiva, y sintetizando esta mirada de investigación, se deberá mantener continuamente, como veremos a continuación, una interrogación crítica sobre estos modelos teóricos sobre el trabajo decente y el empleo de calidad: ¿hasta qué punto se está avanzando en las empresas y sociedades europeas hacia el trabajo del futuro preconizado por estos modelos?, ¿se ha producido la repofesionalización y recualificación de los puestos de trabajo de los trabajadores europeos y la modernización de sus condiciones de actividad?, ¿avanza Europa hacia un mejor trabajo y un mejor empleo?, ¿avanzamos hacia un trabajo decente y recualificado o hacia un trabajo degradado?²

¹ Un ejemplo del proceso de construcción de este compromiso es recogido por Brandt (1991: 16): “En una planta que produce componentes para un gran fabricante de automóviles se está llevando a cabo una reunión en el despacho del Director:

- El Fabricante de Automóviles: *Necesitamos esos componentes para la próxima semana. Sería muy perjudicial para nosotros si hubiera algún retraso.*
- El Director: *Pero esos componentes son completamente diferentes de los que estamos fabricando actualmente, necesitamos al menos una semana para readaptar las máquinas para realizarlos.*
- El ingeniero: *Sólo necesitamos cuatro máquinas para fabricarlas, si las conectamos y **se las confiamos a los trabajadores, podrían trabajar como un equipo.***
- El Director: *Pero hay que contar con el cuello de botella del control de calidad. El departamento de Control de Calidad está sobrecargado con semanas de retraso.*
- El departamento de Calidad: *No necesitaríamos controlar todos esos componentes, pueden hacerlo los propios trabajadores.*
- El Representante Sindical: *Lo haremos siempre para no tener que hacer dos veces las mismas piezas y los retoques. Si nos proporcionan más herramientas para realizar las medidas correctamente, produciremos exactamente la calidad que necesitan. **Pero, ¿qué hay de un incremento de nuestros salarios?***”.

² Unas preguntas similares realicé en mi investigación doctoral sobre las mutaciones productivas y organizativas desarrolladas en el sector de fabricación de máquinas-herramienta en la última década (Lahera Sánchez, 2000), coincidentes con las que se realizaba García Calavia (1999) al estudiar la reestructuración del sector de fabricación naval: “¿Hasta qué punto las eufóricas afirmaciones en favor de la re-especialización profesional que habría tenido lugar en determinadas ramas manufactureras, como la del metal, resisten realmente un examen minucioso? ¿En qué medida las ‘nuevas formas’ de trabajo industrial han constituido un proceso homogéneo? Se hace necesario distinguir la prospección de la prescripción, las realidades de los mitos acerca de la llegada de una nueva edad dorada que tanto han abundado en estos años” (p. 33).

6. ¿Avanzando hacia un trabajo decente y un empleo de calidad o hacia un trabajo degradado y un empleo precarizado? Algunos contornos del trabajo realmente existente

Acercarnos empíricamente a las condiciones reales en las que los trabajadores y trabajadoras europeos y españoles realizan sus actividades productivas es la única metodología que permite validar y someter a crítica los resultados tanto de las políticas europeas de defensa de nuevos conceptos productivos recualificadores y de profundización del modelo social europeo como de las prácticas de gestión de los recursos humanos de las empresas que emplean a esos trabajadores y trabajadoras. Es la forma estratégicamente destacada para poder describir cómo es el trabajo y el empleo en la actualidad y cómo se están conformando los rasgos y perfiles del trabajo y empleo del futuro: el instrumento que permitirá desvelar si se está avanzando hacia ese *trabajo decente y empleo de calidad* sobre el que construir una sociedad europea más cohesionada y no sólo más competitiva. Es por ello que a continuación se va a intentar delimitar una imagen de los contornos de las condiciones de trabajo dominantes y habituales en los centros de trabajo en múltiples y variados sectores productivos en la actualidad, así como de las características del empleo en los mercados de trabajo sobre los que se están construyendo las estrategias de competitividad de los tejidos industriales, lo que permitirá contrastar radicalmente qué está ocurriendo *realmente* en las situaciones efectivas de trabajo y vida con las “utopías” teóricas europeas analizadas anteriormente (Kovács, 1998).

Los fenómenos y experiencias que se pueden encontrar hegemónicamente al rastrear el tejido empresarial implican trabajos y empleos que comparten las siguientes *realidades*:

6.1 Polarización de las cualificaciones, descualificación e intensificación del trabajo

Si la apuesta por nuevos conceptos europeos se centra en incrementar la cualificación de los puestos de trabajo de las empresas, la realidad sigue mostrando el mantenimiento dominante de organizaciones del trabajo tradicionales o tayloristas en las que los operadores están sometidos a tareas que requieren limitados conocimientos y con escasa capacidad de intervención en su definición y control, es decir, con escasísima autonomía: tareas extremadamente divididas, intensamente repetitivas, fuertemente parcializadas, que no requieren ni permiten la creatividad de los trabajadores, sometidas a ritmos y cadencias extremas (Linhart, 1997). Lo relevante, además, es que este tipo de puestos de trabajo taylorizados no sólo siguen siendo típicos de actividades industriales (con el eterno ejemplo de la producción masiva en las cadenas de montaje en el sector del automóvil, de los electrodomésticos y de

las fabricaciones en serie; Sarriés, 1994), sino que, desde hace varias décadas, están afectando a los empleos de los sectores más avanzados de competitividad, como las telecomunicaciones, los servicios informáticos y las consultorías tecnológicas.

Un ejemplo especialmente relevante, por su crecimiento exponencial en los últimos diez años en España y por ser el soporte de una parte importante del empleo para jóvenes y mujeres, es el de los servicios de teleoperación telefónica de múltiples empresas (servicios de soporte a clientes, de telemarketing, de gestión financiera, de información comercial...): tareas de comunicación con los clientes basadas en protocolos fuertemente estandarizados, con total prohibición para las, mayoritariamente, operadoras jóvenes, de innovar en los procedimientos (sonrisa telefónica que les obliga al uso de una determinada entonación y palabras, saludos preformados, respuestas y preguntas codificadas, como si fueran “contestadores automáticos humanos”...), que requieren escasos conocimientos formales (aptitudes técnicas) y, por el contrario una acentuada actitud de “sumisión” al cliente (trabajo emocional), con ninguna posibilidad de carrera profesional, mediante una *profesionalidad bloqueada* en un puesto en que el trabajo siempre será el mismo (Lara, 2004; Del Bono, 2000; Lahera Sánchez, 2001); operadoras y operadores que no necesitan conocer más que un número limitadísimo de instrucciones y que sólo pueden practicar algunas operaciones muy básicas.

Simultáneamente, frente a las pretensiones de recualificación del trabajo de los modelos de nuevos conceptos productivos, nos encontramos procesos sincrónicos que permiten recualificarse a una minoría de trabajadores al tiempo que descualifican a una inmensa mayoría en el mismo sector, es decir, que provocan un incremento de la *polarización* de las cualificaciones: entre una minoría de trabajadores que van a poder disfrutar de puestos que requieren poner en práctica más conocimientos y poseer la posibilidad de tomar decisiones en la gestión autónoma de sus tareas, es decir, que van a ver recualificada su actividad, frente a una mayoría de trabajadores que van a ser mantenidos en los puestos que requieren menor cualificación, menos conocimientos y menos autonomía en su desarrollo, y que, por tanto, se situarán en espacios de menor relevancia productiva, dificultando su posterior acceso a puestos más exigentes en términos de conocimientos al no haber podido adquirir y desarrollar previamente en sus puestos descualificados las competencias que requieren las tareas más complejas.

Esta polarización puede encontrarse incluso en sectores productivos que tradicionalmente se habían considerados cualificados o “artesanales” como el sector de fabricación de ingeniería mecánica: por ejemplo, en empresas fabricantes de máquinas-herramienta, las transformaciones productivas implantadas en la última década (1994-2001) en la organización de los procesos de mecanizado de las piezas que van a constituir las máquinas-herramienta se ha producido un proceso simultáneo

de recualificación y descualificación de los operadores de las máquinas de mecanizado, de forma que, las empresas más relevantes del sector, han impedido a la mayoría de sus operadores que aprendieran las nuevas competencias de programación informática para pilotar las máquinas automatizadas tecnológicamente más avanzadas (control numérico asistido por ordenador; Noble, 1984), habilitando tan sólo a una limitadísima minoría de operadores para que adquirieran esos conocimientos informáticos (*ganadores* del proceso de innovación organizativo y tecnológico; Kern y Schumann, 1989), mientras la gran mayoría de los operadores de mecanizado han acabado perdiendo toda capacidad de intervención sobre el funcionamiento de esas máquinas, habiendo terminado convertidos en meros alimentadores de sus piezas, perdiendo toda su anterior cualificación de fabricación manual (*perdedores* en el proceso; Lahera Sánchez, 2000: capítulos 4 y 5), todo ello mediante una innovación tecnológica construida como un *taylorismo asistido por ordenador*, en que son las máquinas del sistema técnico a las que se les otorga gerencialmente (en una construcción social de la tecnología) la regulación del proceso de trabajo sin permitirles a esos mayoritarios operadores ahora descualificados que puedan intervenir. Estos fenómenos de innovación “tecnocéntrica” o taylorista no sólo han supuesto la degradación de las condiciones de trabajo y autonomía de esa mayoría de trabajadores¹, si no despilfarrar por parte de las empresas investigadas yacimientos de conocimiento y experiencia de sus trabajadores que no pueden ser movilizados para mejorar la producción al impedirse su participación cualificada en el proceso de trabajo², al contrario de lo que *teóricamente* se pretende con el modelo europeo de “empresa flexible”: “se piensa en una producción donde los trabajadores apenas deban aplicar conocimientos para desempeñar sus tareas y donde el nivel de intervención y control sobre su trabajo sea nulo (...) que no esté en disposición de ejercer el más mínimo control sobre las formas de utilización de su fuerza de trabajo” (Lope Peña, 1996: 274). Estas experiencias de polarización de las cualificaciones han sido encontradas en variados sectores productivos (fabricación de plásticos, industria farmacéutica, hilaturas, tinturas de tejidos...; Lope Peña, 1996), señalando que el futuro del trabajo y de sus contenidos no parece avanzar hacia puestos recualificados para todas y todos los trabajadores, sino más bien a mercados de trabajo también fuertemente segmentados en relación a un grupo central de trabajadores minoritario cuantitativamente pero continuamente recualificado cualitativamente, junto a un amplísimo grupo de trabajadores descualificados en continuo riesgo de ser expulsados o reemplazados por sus escasas posibilidades de incremento de competencias y conocimientos: un trabajo del futuro esperanzador para unos pocos y dramático para una mayoría.

De hecho, el mantenimiento de estas prácticas de descualificación del trabajo socava o destruye los pre-requisitos organizativos imprescindibles para que los recursos humanos puedan aprender y (auto)construir las *competencias* de resolución creativa e implicada de problemas productivos a que se enfrentan las empresas en una turbu-

lenta competencia mundializada: las competencias de los trabajadores sólo pueden desarrollarse si la cualificación (*saber-hacer* y conocimientos técnicos) se emplean efectivamente en sus tareas y hacen frente de forma práctica a los incidentes productivos, que son formativos al situar a los trabajadores en la necesidad de que apliquen todas sus capacidades integralmente para resolver los problemas, si, por el contrario, esas tareas son descualificadas y los trabajadores no son habilitados o permitidos a intervenir, se quiebra la posibilidad del perfeccionamiento de sus competencias, ya que no sólo no se aprenden y practican nuevas competencias, sino que se pierden las anteriores capacidades o cualificaciones que dejan de ser empleadas y que difícilmente serán recuperables.

De esta forma, se está dificultando lograr una *seguridad en el puesto de trabajo* que afiance las posibilidades de desarrollo de las carreras profesionales, que evite la pérdida de saberes y pericias, que garantice una *seguridad para la reproducción de las cualificaciones* (Standing, 2002), como dimensión central para el diseño e implantación en nuestras sociedades y empresas de un *trabajo decente* y un *empleo de calidad*, lo parece difícilmente compatible con estos amplios procesos de descualificación que siguen afectando y afectarán a un mayor número de los puestos de trabajo del futuro, tal y como están siendo diseñados realmente por las empresas. De forma especialmente distante a los requerimientos *teóricos* para una “nueva organización del trabajo” en que los trabajadores aprendan polivalencias, roten por puestos enriquecidos, que requieran más conocimientos y competencias, que tengan mayor autonomía y discrecionalidad a la hora de tomar decisiones (Comisión Europea, 1997), todo ello frente a la definición e implantación *real* de puestos de trabajo de *profesionalidad bloqueada* que dificultan la adquisición y práctica de nuevas competencias recualificadas a los trabajadores y ciudadanos. Se pone así en cuestión la utopía europea de que el trabajo del futuro estará cada vez más constituido por tareas inteligentes que exigirán espíritu de iniciativa (Kóvacs, 1998): parece que no para todos o, al menos, no para la mayoría.

Así mismo, a estas limitaciones a la hora de desarrollar unos puestos de trabajo recualificados y con mayor autonomía, se añade un continuo incremento de la intensificación del trabajo realizado por los trabajadores, es decir, el continuo reforzamiento de ritmos y exigencias de producción que aceleran continuamente

¹ Una perspectiva *constructivista* y *no determinista* sobre el diseño organizativo de la tecnología, sobre la implantación de artefactos tecnológicos en las empresas y sobre la alternativa entre una automatización *tecnocéntrica* para descualificar el trabajo humano mediante la tecnología (taylorismo asistido por ordenador), y una automatización *antropocéntrica* para recualificarlo puede encontrarse en Lahera Sánchez (1999b).

² De forma clandestina los propios trabajadores marginados de la recualificación intentan reducir al máximo los efectos de estas políticas de polarización y descualificación, diseñando métodos que les permitan mejorar sus conocimientos y la producción al margen de las instrucciones descualificadoras de las ingenierías (Lahera Sánchez, 2000b).

las tareas a desempeñar por los operadores, que requieren una mayor intensidad de atención en su actividad y que cada vez tienen que trabajar más deprisa en un mismo periodo de tiempo, periodos de tiempo que, en múltiples ocasiones, se alargan (“informalmente”) por encima de la jornada máxima: por tanto, trabajando un mayor número *absoluto* de horas, horas que se realizan con una también mayor intensidad *relativa* en la explotación de la fuerza de trabajo (Marx, 1979).

Uno de los ejemplos más destacados de esta intensificación del trabajo es el proporcionado, tanto a nivel español como internacional, por la implantación de los métodos de gestión de la producción y de los recursos humanos de la *producción ligera*, de su *management by stress*, en que los ciclos de las tareas no sólo se reducen sino que se sobrecargan con más tareas (control directo de calidad, reuniones de coordinación, rotación entre puestos descualificados...), aligerándose el trabajo de forma que los trabajadores están “atados” cada vez más intensamente a las cadenas de montaje de los automóviles o “atados” a la vigilancia de un mayor número de máquinas en el mecanizado de sus motores (Bonazzi, 1993; Berggren, 1992; Sandberg, 1995): “Hoy cada uno en una máquina es imposible, hay que currar más, hay que llevar más máquinas”, “Es que lo que se hacía antes con catorce manos de obra directa, se está haciendo ahora con siete. Entonces, el que antes llevaba una máquina *transfert*, ahora lleva tres, el hombre está al límite de sus posibilidades” (Castillo, 1998: 68 y 76); sobrecargando el trabajo, intensificándolo sin solución de continuidad. Lo mismo ocurre en el sector de la teleoperación o *call-centers*, en que las operadoras telefónicas pueden llegar a tener que atender entre 100 y 120 llamadas en su jornada de ocho horas, es decir, llamadas continuadas con una duración máxima de unos tres minutos, que nunca dejan de entrar (Del Bono, 2002; Lahera Sánchez, 2001¹); así como en el sector de la consultoría informática (diseño y mantenimiento de instalaciones y servicios informáticos) en que los trabajadores se ven obligados a alargar diariamente sus jornadas de trabajo para poder resolver los problemas de sus clientes en el plazo y presupuesto reducidos que sus empresas se han comprometido a facilitar y que sólo se pueden cumplir precisamente si los trabajadores trabajan más horas no retribuidas de las que están presupuestadas formalmente, estando disponibles a trabajar fuera de la jornada laboral, en cualquier momento en que el cliente requiera su prestación de trabajo (Belzunegui, 2002 y 2003).

6.2 Inseguridad en el puesto de trabajo y accidentes laborales

Un trabajo decente y un empleo de calidad requieren, como ya se ha señalado, que las empresas y las regulaciones políticas de los procesos económicos y productivos garanticen la *seguridad frente a los riesgos laborales*, es decir, el diseño e implantación de puestos de trabajo que eviten totalmente o eliminen al máximo posible las probabilidades de sufrir un accidente de trabajo y sus efectos sobre la salud de los trabajadores,

todo ello mediante la definición de medidas de Prevención de Riesgos Laborales. Pues bien, en la última década la tasa de incidencia de accidentes laborales en la economía española no ha hecho más que crecer de manera sostenida, afectando a un mayor número de trabajadores y con unos costes sociales inaceptables para una sociedad y economía pretendidamente desarrolladas.

Los accidentes de trabajo, ya provoquen lesiones temporales, incapacidades indefinidas o muerte, son un buen indicador de hasta qué punto se está lejos de los modelos teóricos sobre cómo deben ser los empleos de calidad, ya que una incidencia tan elevada de los accidentes de trabajo suponen costes brutales tanto en los sujetos que los sufren como en la sociedad en su conjunto: “costes” traumáticos para los trabajadores por las posibles lesiones irreversibles en su salud y cuerpo que le puedan impedir trabajar; en las redes familiares y en la afectividad por la posible muerte en un accidente de trabajo de uno de sus miembros, mucho más si el fallecido o la fallecida supone el sustento fundamental del núcleo familiar; costes sociales en inversión sanitaria y médica para hacer frente a la curación y rehabilitación de los accidentados; y costes productivos para las empresas al poder suponer los accidentes la paralización o retraso de sus procesos productivos², así como en relación a los costes para capacitar o formar a nuevos trabajadores que sustituyan a los accidentados: la OIT calcula en un 3% del PIB mundial los costes asociados a los accidentes de trabajo (OIT, 1999b).

En el caso español, la evolución de los accidentes de trabajo ha supuesto que si en 1989 se produjeron 1'176 millones de accidentes, en 1999 éstos se habían incrementado hasta 1'67 millones de accidentes, es decir, un 42% más en tan sólo una década, mientras en 2003 se elevaron a 1'815 millones de accidentes, con un incremento de un 8% respecto a 1999, destacando el periodo 1994-1999 como el más trágico en el incremento continuado de la accidentabilidad (Durán, 2001: 27)³. Sin embargo, mientras que en 1992 la incidencia de accidentes de trabajo mortales por cada cien mil trabajadores era de 12'1 y de 8'3 en 2002 y de 7'5 en

¹ Intensificación del trabajo que puede ser incluso mayor y más exigente, como en el caso de una plataforma de atención telefónica en que las operadoras reciben tan sólo fragmentos de conversaciones de los clientes a los que responden mediante el accionamiento de respuestas pregrabadas o robotizadas que son escuchadas por el cliente: aunque en este tipo de plataforma la operadora u operador no habla sino que activa aceleradamente pantallas de ordenador para enviar las respuestas pregrabadas al teléfono del cliente, se pueden llegar a recibir en una jornada diaria normal alrededor de centenares de fragmentos de conversaciones de clientes a los que cada 4-5 segundos se les envían esos mensajes pregrabados, lo que totaliza de media unas 5000 intervenciones al día de forma continuada (y desesperante para las trabajadoras entrevistadas) (Lahera Sánchez, 2001).

² Por ejemplo, en 1999 se perdieron la impactante cantidad de 20 millones de jornadas laborales como consecuencia de los accidentes de trabajo, frente a los 15 millones de 1989, suponiendo en 1999 alrededor de 2.000 millones de euros en prestaciones económicas por accidentes de trabajo y enfermedades profesionales (Durán, 2001: 49-50).

³ El año 2003 es el primero en que se han reducido ligerísimamente los accidentes, con un total de 1'815 millones.

2003, estas cifras siguen siendo de las más elevadas de la Unión Europea: casi un 50% más en el número de accidentes por cada mil trabajadores que la media europea en el trienio 1994-1996 (64'8 accidentes en España frente 43'3 de media en la Unión Europea), y más del doble en la incidencia de accidentes mortales cada cien mil trabajadores (6'6 accidentes mortales en España frente a una media en Europa de 2'4 accidentes mortales) (Durán, 2001: 124). Por último, las enfermedades profesionales reconocidas han pasado de 34 casos por cada cien mil trabajadores en 1989 a 117 casos en 1999 (Durán, 2001: 46), un amplísimo crecimiento relativo (de un 13% anual), que se mantiene en cifras absolutas en los últimos años al pasar de 19622 casos reconocidos en el año 2000 a 25701 en 2003; sin olvidar que las estadísticas de accidentes de trabajo suelen subestimar el número de accidentes, sobre todo los graves y mortales, entre un 13 y un 28% (Durán, 2001: 21-29), así como los que son sufridos por trabajadores no dados de alta en la Seguridad Social, muy numerosos en economías como la española, con una importante producción sumergida. [Todas las estadísticas provienen del *Anuario de Estadísticas Laborales y de Asuntos Sociales*, incluido el avance del año 2003 del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.]

Sin embargo, la dimensión clave aquí es que tanto la elevadísima incidencia de accidentes de trabajo como sus costes económicos y de salud deben explicarse como consecuencia del diseño de sistemas productivos y puestos de trabajo que no priorizan la eliminación de los riesgos laborales y sacrifican la seguridad de los trabajadores a los imperativos productivos, a la producción a cualquier precio: de hecho cuando un accidente de trabajo ocurre se suele achacar primeramente éste a la supuesta negligencia de los operadores, que no han realizado su actividad como indican los procedimientos, arriesgando innecesariamente su salud, mientras que, como ha mostrado desde hace muchísimas décadas la ergonomía francófona (Villena, 2000), un accidente de trabajo suele poner de manifiesto la falta de adaptación organizativa de los sistemas de producción (herramientas, protocolos, formación, ritmos...) a las características y limitaciones fisiológicas y cognitivas (medidas antropométricas, ciclos biológicos, limitaciones visuales y de atención, fatiga, niveles de formación y conocimientos...) de los recursos humanos, de manera que los trabajadores se ven compelidos a desarrollar formas de actividad (*modos operativos* en términos ergonómicos) que les obliga a sacrificar su salud para poder “sacar” la producción, sobre todo si existen ritmos de trabajo especialmente exigentes, como es habitual en la actualidad.

Un buen ejemplo de la subordinación de la Prevención de Riesgos Laborales a la producción fue encontrada en empresas privadas en Castilla y León, Asturias y Galicia, de minería de interior (carboníferas) y de piedra ornamental (pizarra, mármoles, granitos...) en las que, a pesar de que histórica y anticipadamente la minería había tenido su propia legislación de Prevención de Riesgos Laborales (con

la obligación de implantar las empresas sus *disposiciones internas de seguridad* y control de la seguridad en los tajos), la mayoría de los trabajadores entrevistados no habían recibido formación exhaustiva en riesgos laborales, mientras que aquellos que habían podido asistir a cursos especialmente breves no habían sido adiestrados en los riesgos específicos de las actividades de sus puestos de trabajo (camineros, barrenistas, picadores, maquinistas...), y tan sólo en riesgos genéricos de la actividad minera, independientemente de que se dieran o no en sus explotaciones¹; todo lo cual se complementaba con operadores novatos desarrollando tareas de superior responsabilidad y cualificación para las cuales no habían sido formados ni adiestrados, no sólo en conocimientos sobre Prevención de Riesgos Laborales, sino ni siquiera en las competencias necesarias para efectuar la propia tarea, utilizando dispositivos técnicos y máquinas peligrosos (Lahera Sánchez y Romero, 2000); al tiempo que los mineros entrevistados de estas empresas manifestaban clara y repetidamente que, mientras que el discurso de la empresa y de sus sindicatos había comenzado a dar importancia a todo lo referido a la Prevención de Riesgos Laborales, puesto que los ritmos de producción en la minería privada eran cada vez más intensos (más producción en el mismo tiempo de trabajo), para poder competir en un sector tan amenazado por su reconversión, había un claro consenso entre todos los agentes referido a sacrificar o no cumplir las disposiciones internas de seguridad cuando eran conocidas si el cumplimiento de éstas suponía ralentizar la producción: consenso que era temporalmente puesto en cuestión cuando se producía un accidente grave para volver a mantenerse al poco tiempo, en vez de plantearse el diseño de medidas (ergonómicas) de seguridad que permitan reducir los riesgos sin dificultar la producción, perspectiva en la que las empresas e instituciones españolas están especialmente rezagadas frente a otras economías europeas, lo que, de nuevo, se vincula con la altísima e indecente tasa de accidentabilidad española.

De hecho, mientras los modelos *teóricos* europeos defienden una nueva organización recualificadora del trabajo, a lo que se asiste *realmente* de forma dominante en las empresas españolas es precisamente a una organización del trabajo que es en sí misma un riesgo laboral (Castillo, 2004) al favorecer, como se verá posteriormente, el desarrollo de puestos de trabajo desempeñados por trabajadores y trabajadoras que no reciben la formación adecuada para la realización apropiada de su actividad en términos de seguridad, con contratos temporales en cascadas de subcontratación con operadores escasamente cualificados y, por tanto, especialmente mal retribuidos,

¹ Uno de los trabajadores entrevistados, un picador de una empresa privada de extracción interior de hulla, enfatizó cómo había asistido a un curso referido a la prevención de riesgos producidos por sustancias tóxicas en que la mayoría de las horas de formación se habían referido a los riesgos de minas con radioactividad cuando en su explotación no existía ese riesgo y sí muchos otros sobre los que, sin embargo, la formación recibida en ese curso fue inexistente (Lahera Sánchez y Romero, 2001): todo lo cual implica la necesidad no sólo de evaluar los riesgos sino también evaluar la adecuación y calidad de la propia formación recibida.

que desconocen, precisamente por esa descualificación soportada empresarialmente, la complejidad de los trabajos a los que deben hacer frente, incrementándose organizativamente así la probabilidad de incidentes productivos y accidentes con efectos “costosos” en términos de salud y producciones truncadas (Castillo, 2004; Durán, 2001)¹.

A esta “cultura organizativa de la inseguridad en el puesto de trabajo” se añaden los perniciosos efectos de un consenso social, político y empresarial centrado, en una sociedad y economía como la española con una tradicionalmente elevadísima tasa de desempleo, en que la creación cuantitativa de empleo es prioritaria, aceptándose que los puestos de trabajo creados sean de baja calidad, poco protegidos y sin apenas preguntar por sus riesgos, como terriblemente se mostró en el caso del síndrome Ardystil en 1992, cuando cinco trabajadoras y un trabajador de empresas alicantinas (Alcoi, Muro d’Alcoi y Cocentina) de aerografía para estampaciones textiles perdieron la vida y casi otro centenar sufrieron gravísimas secuelas (fibrosis pulmonar, crisis respiratorias, neumonía, adelgazamiento...) por trabajar de manera precarizada, con contratos temporales o sin contrato, excediendo las jornadas máximas de trabajo (hasta doce horas por el salario mínimo), empleando componentes químicos especialmente agresivos y letales para la salud, sin equipos o medidas de protección individual. De hecho, la causa de las muertes y lesiones en la empresa Ardystil no sólo fue provocada por una todavía desconocida interacción entre los productos químicos respirados por las trabajadoras, sino por una organización social del trabajo que aceptó, mediante un consenso social, político y empresarial, la degradación cualitativa de las condiciones de trabajo a cambio de la creación de cualquier tipo de empleo para reducir unas inaceptables tasas de desempleo de mujeres jóvenes en el mercado de trabajo (Vogel, 1995), de forma que se acepta y no se critica, no se rastrea ni inspecciona, este tipo de trabajo degradado, que es socialmente aceptado como herramienta para reducir el paro y crear empleo, en que incrementar a toda costa su cantidad sin considerar su calidad aparece como única política pública y empresarial defendida para mejorar también la competitividad: “las capacidades de construcción de la salud [en el trabajo, ALS] han sido debilitadas por la precarización del trabajo” (Vogel, 1995: 111).

Precisamente, si lo que se pretende a nivel europeo es la creación de empresas flexibles competitivas y con recursos humanos desarrollados, una de las primeras políticas será acabar, en el caso español, con consensos tan letales como éste, en que se sacrifica la *seguridad frente a los riesgos laborales* por la producción máxima y a la creación cuantitativa de cualquier empleo, incluso indecente (Egger, 2002): “Políticamente, todo vale si reduce las estadísticas de desempleo: la vía de los trabajos de mala calidad para jóvenes ha quedado así institucionalizada” (Alonso, 2000: 81).

6.3 Degradación de las condiciones de empleo, precarización y vulnerabilidad

Mientras que las características que definían la norma social de empleo keynesiana dominante desde la segunda posguerra mundial hasta hace tres décadas en las sociedades europeas se centraban en empleos indefinidos a tiempo completo, con continuas mejoras salariales mediante la negociación corporativa entre Organizaciones empresariales y sindicatos bajo la cobertura del propio Estado y sus políticas de bienestar (Alonso, 2000), que garantizaban el acceso a prestaciones sanitarias, educativas y de protección sociolaboral (rentas de desempleo y accidentes, jubilaciones, salario indirecto...), con carreras laborales estabilizadas a largo plazo alrededor de un único empleo (para los varones), a cambio, eso sí, de condiciones de trabajo muy exigentes e intensas, con puestos tendencialmente descualificados y escasamente participativos, las transformaciones acuñadas y formateadas en las políticas de desregulación de los mercados de trabajo europeos y español por el triunfo ideológico de las políticas liberales y conservadoras en la gestión social de la economía han implicado la precarización intensa de esa norma social de empleo que, con la premisa y excusa de la *flexibilidad* empresarial y social, ha situado en situaciones de *vulnerabilidad* a segmentos cada vez mayores de nuestras sociedades (Castel, 2000): “flexibilizar supone acabar con las conquistas que los trabajadores habían logrado por su negociación y actividad política” (Stiglitz, 2002: 13).

Frente al modelo de empleo indefinido a tiempo completo como norma social a generalizar a todas las ciudadanas y ciudadanos para su *integración social*, es decir, para que puedan abordar con garantías su sustento en las incertidumbres cíclicas de la economía de mercado (Lahera Sánchez, 1999), en nuestras sociedades actuales se ha generalizado y socialmente aceptado una norma de empleo precarizada y degradada, respecto a la norma social keynesiana, que sitúa a cada vez mayor número de trabajadoras y trabajadores en la obligación de aceptar empleos anteriormente atípicos de carácter temporal, a tiempo parcial (involuntaria y resignadamente aceptados), sin posibilidades de regularidad, con escasísimas o inexistentes mejoras salariales en el futuro y continuos bajos ingresos, con condiciones de trabajo degradadas (larguísimas jornadas, intensísimos ritmos...), sin reconocimiento o posibilidad de reclamar la aplicación real de sus derechos legales como trabajadores (contratos por horas o por días, becas sin reconocimiento laboral, contratos intermitentes, contratos por obra que nunca acaban y mantienen indefinidamente la temporalidad, horas extraordinarias no pagadas, dificultades para su afiliación sindical, con encadenamiento de contratos temporales por encima de lo permitido por la legislación, mediante una rotación acelerada e interminable entre empresas

¹ En el periodo 1989-1999, el 45% de los accidentes de trabajo se producía en personas con menos de un año de experiencia en el puesto de trabajo (Durán, 2001).

diversas y puestos de trabajo sin posibilidades de promoción profesional...), con alto grado de probabilidad de accidentes de trabajo y con una menor protección social con la continua reducción de la intensidad de las políticas de bienestar; características todas ellas que sitúan, de forma fundamental a jóvenes, mujeres e inmigrantes (de forma espacialmente intensa a mujeres jóvenes y a inmigrantes, más aún si cabe si son mujeres inmigrantes...) en posiciones sociales de máxima vulnerabilidad, es decir insertos en relaciones sociales laborales en las que su futuro será socialmente estructurado por un recorrido inacabable por estos empleos precarios, anteriormente atípicos y ya típicos, con una difícil situación en que garantizar su *seguridad en los ingresos* (Standing, 2002), alternando periodos de empleo con periodos de desempleo, impidiendo su *seguridad en la reproducción de las cualificaciones*, al estar adscritos con mayor probabilidad a empleos de *profesionalidad bloqueada* y descualificados, que les impiden mejorar sus competencias laborales y acceder a empleos más cercanos a los espacios de integración social, lo que les lleva a sufrir una trayectoria laboral discontinua, fragmentada, incierta y caótica¹, impidiéndoles también la acumulación de experiencia y *saber-hacer*, el aprendizaje y desarrollo de competencias de resolución creativa de problemas útiles para las empresas² (Durán, 2001: 63); *sin seguridad en el empleo*, ya que los contratos temporales no permiten planificar en términos vitales a largo plazo (Susó y Zubero, 2001: 34-38; Alonso de Armiño, Gómez, Moreno y Zubero, 2003; Durán, 2001: 65) y favorece la arbitrariedad de los gestores del factor humano.

Esta *vulnerabilidad e inseguridad*, o, si se prefiere, este empleo *indecente* que los trabajadores y trabajadoras jóvenes interiorizan y acaban aceptando como inevitable ahora y en el futuro al haber sido acostumbrados a él (sin plantearse su construcción social en origen), se reproduce e intensifica en una figura de empleo atípica y retorcida, y a la que cada vez recurre de forma habitual un creciente “ejército de trabajadores” para conseguir emplearse (Gallino, 2002: 15), la figura de los *falsos autónomos* (o, forzando terriblemente la expresión, *autónomos por cuenta ajena*), que desempeñando un puesto bajo el control y diseño organizativo exhaustivo de una empresa, incluso en los centros de trabajo de la propia empresa y sometidos a su horario de trabajo, a su reglamento interno y disposiciones productivas, no mantienen una relación contractual salarial, sino que son obligados a “vender” su fuerza de trabajo a esa empresa mediante un contrato mercantil de servicios, como si el trabajador fuera en sí mismo una empresa, a pesar de ser un trabajador en igualdad de condiciones, obligaciones productivas y organizativas de los restantes trabajadores asalariados de la empresa, aunque, sin embargo, por su condición de (*falso*) *autónomo* sin poder exigir ni disfrutar de la protección social construida sobre la condición salarial para proteger a los trabajadores de los efectos del funcionamiento de la economía de mercado sobre la fuerza de trabajo: trabajadores *justo a tiempo* que están siempre disponibles cuando sea necesario, a cualquier hora, en cualquier lugar, veinticuatro horas al día, adaptándose a las demandas del mercado, de las empresas que los

“autonomizan” (Adam, 1999), pero sin la protección de las prestaciones de los asalariados.

La red de protección a la fuerza de trabajo que se ha tejido duramente y durante décadas a través del conflicto industrial y la negociación entre empresariado, sindicatos y Estado en el Derecho laboral, es destejido en un único movimiento en esta figura atípica de empleo, de forma que todo el peso del mercado recae de una vez sobre los trabajadores, reforzando así la vulnerabilidad de origen que les obliga a aceptar, en un mercado de trabajo español y europeo con altas tasas de desempleo que incentivan la disposición a aceptar la creación de empleo y trabajos escasamente decentes, puestos de trabajo que reproducirán esos caracteres vulnerables. De hecho, en el caso español, si al número de trabajadores por cuenta ajena que poseen un contrato temporal se le sumaran los desempleados que no encuentran trabajo y a las personas que trabajan como autónomos, casi la mitad de la población activa se sitúa en posiciones de vulnerabilidad que les alejan, sin lugar a dudas, de los caracteres que debería tener un trabajo decente en el futuro³ (seguridad en el empleo, seguridad en el mercado de trabajo, seguridad en unos ingresos adecuados, derechos laborales protegidos y efectivos...), con empleos de calidad productivos y recualificadores, que teóricamente es hacia donde las sociedades europeas deberían converger.

En la actualidad la sustitución para grupos numerosos de la sociedad de la norma social de empleo keynesiana de integración y cohesión social por una norma de empleo precarizada y favorecedora de la vulnerabilidad parece alejarnos realmente de ese futuro. Se construye así un mercado de trabajo que sólo admite precariamente a los más jóvenes, mientras, como se va a señalar más abajo, tiende a rechazar antes

1 “Una azarosa búsqueda de acomodo en el mundo del trabajo, que se presenta por definición en forma de un ‘puesto de trabajo’ inestable, sin horizonte futuro, volátil y despegado de cualquier compromiso social que no sea el de la más estricta rentabilidad privada para el contratante” (Alonso, 2000: 62).

2 Por ejemplo, el año 2003 terminó con 437.000 ocupados más que en 2002, habiéndose firmado a lo largo del año 14’670 millones de contratos, de los que alrededor del 91% fueron temporales (13’4 millones de esa totalidad de contratos firmados). Así mismo, vinculando el número de nuevos ocupados en 2003 con esta millonaria cantidad de contratos firmados, el resultado es que por cada nuevo ocupado se firmaron 33’5 contratos, es decir, alrededor de 33 personas pasaron de media por cada nuevo puesto de trabajo, con lo que la duración media de cada nuevo contrato se situó en 11 días. Cálculos que indican la intensa precarización y rotación del mercado laboral español en la actualidad: “No resulta difícil que un joven acceda a un empleo, sí, pero es casi siempre un empleo precario, que de ninguna manera permite sentar las bases económicas que permitan asumir las responsabilidades que la vida adulta conlleva” (Alonso de Armijo, Gómez, Moreno y Zubero, 2002: 145). Las estadísticas provienen del *Anuario de Estadísticas Laborales y de Asuntos Sociales 2003 [Avance]* del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Véase también Suso y Zubero (2002: 38).

3 Por ejemplo, en 2003 la población activa española era de 18’8 millones de personas, de las cuales 2’1 millones estaban desempleados o parados, es decir, un 11’3 % de esa población activa, mientras casi 4’2 millones a pesar de estar ocupados tienen un contrato temporal, el 22’1 % de la población activa, y alrededor de 3’1 millones de personas son trabajadores por cuenta propia, un 16’5 % de la población activa: por tanto, la suma de parados, contratados temporales y trabajadores por cuenta propia suponen, por tanto, un 49,9 % de la población activa, lo que da una primera y exploratoria imagen de la extensión de la vulnerabilidad en nuestra sociedad. Las estadísticas provienen nuevamente del *Anuario de Estadísticas Laborales y de Asuntos Sociales 2003 [Avance]* del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

de la edad de jubilación a los mayores (Susó y Zubero, 2002: 24), dando lugar a una economía supuestamente más competitiva, flexible y productiva a cambio de una sociedad inestable, frágil, y con una creciente inseguridad individual y colectiva¹ (Carnoy, 2001): alta rentabilidad financiera y baja seguridad o cohesión social; una especie de “surización” de las sociedades del Norte:

Para varios millones de trabajadores, ninguno de los elementos que entendemos por condiciones de trabajo es tan seguro, tan bueno, tan extenso o tan predecible como lo era para su padre o su madre, o incluso para su hermano o hermana mayor. El Estado ha abandonado alguna de sus responsabilidades básicas en el ámbito de la regulación del trabajo. Las empresas han trasladado sobre los trabajadores la responsabilidad de las crisis de los ciclos económicos: cuando viene la más reciente, o tan sólo se espera que llegue, se invita a los trabajadores a marcharse. Los sindicatos aparecen totalmente debilitados y con apenas representatividad. A los trabajadores se les pide estar preparados para ser autoempresarios, flexibles, adaptables a cualquier tipo de condición de trabajo y empleo, estar dispuestos a aceptar cualquier trabajo largo o corto que le surja cualquier día, a cualquier nivel salarial (...). Siguiendo por este camino, cada vez más y más trabajadores en los países desarrollados muestran un mayor grado de similitud con el gran y creciente mar de trabajadores en los países en vías de desarrollo y subdesarrollados (...). Pero las esperanzas de los trabajadores del Sur y de Norte eran, y continúan siendo, encontrar una unificación mundial de formas de empleo y condiciones de trabajo al más alto nivel que históricamente han alcanzado, no encontrarse a mitad de las escalera, si no en algún escalón más abajo (Gallino, 2002: 8).

6.4 División del trabajo entre empresas y subcontratación de la precariedad

Uno de los procesos que ha caracterizado las mutaciones productivas implantadas en las empresas en las dos últimas décadas ha sido la continua externalización de fases del proceso productivo hacia el exterior de las empresas, que subcontratan hacia otras empresas procedimientos de fabricación que anteriormente realizaban internamente. Esta externalización se justifica, nuevamente, por las ganancias de flexibilidad que ganan las empresas externalizadoras al poder desprenderse con menores gastos financieros y laborales de unidades de producción y trabajadores en los momentos recesivos del ciclo al poder rescindir sus vínculos comerciales con las empresas subcontratadas, que son las que harán así frente a esos gastos. Al mismo tiempo, la subcontratación de tareas y procesos permite las empresas que externalizan reducir continuamente sus costes al poder encontrar en el mercado, e incluso forzar si tienen una posición cercana al monoposonio, empresas subcontratadas dispuestas a competir agónicamente entre sí para hacerse con el pedido, ofreciendo bien reducir al máximo sus costes laborales o salariales, bien enfatizando su calidad o, normalmente, ambas posibilidades simultáneamente.

A partir de las dominantes y habituales experiencias de subcontratación se pueden explicar estos procesos de externalización como una intensa *división del trabajo entre empresas*, en la que se construyen redes de subcontratación diseminadas por los territorios (a niveles locales y mundiales), en que en la fabricación completa de un bien o servicio participan decenas de empresas cuya organización del trabajo y gestión global de la producción es coordinada y controlada por la empresa subcontratante de la red (Castillo 1994; Castillo y López Calle, 2003). De esta forma, en esta división del trabajo entre empresas, al analizar sobre el terreno cómo se diseña y gestiona la externalización productiva, es imprescindible distinguir entre esas empresas que diseñan la red y el proceso global, las *empresas cabeza*, y las empresas subcontratadas que son integradas por éstas en la producción completa de los bienes y servicios, las *empresas mano*, ya que ambos tipos se diferencian, en términos del tipo de trabajo y empleo que ofrecen, en sus condiciones de trabajo.

Las *empresas cabeza* se caracterizan por concentrar los procesos de fabricación de mayor valor añadido en la cadena total del valor que incorpora el producto, tales como el diseño, la investigación y desarrollo, la comercialización y distribución logística, la definición de métodos y protocolos de producción, lo que suele requerir recursos humanos más cualificados y con mayores competencias, con aceptables o buenas condiciones de trabajo y empleo para sus trabajadores. Precisamente en esas atribuciones organizativas, estas *empresas cabeza* centralizan la propia concepción del proceso global de trabajo y producción a distribuir por la red de empresas subcontratadas, marcándoles y asignándoles exhaustiva y detalladamente los procedimientos, plazos, precios máximos, especificaciones, conformidades de calidad y ritmo con los que tienen que realizar las tareas que les son asignadas, siendo especializadas estas empresas subcontratadas en los procesos que incorporan menor valor añadido, normalmente la fabricación intensiva en mano de obra, de ahí su denominación de *empresas mano* en esta división del trabajo entre empresas, concentrando las funciones y tareas más descualificadas dentro de la cadena del valor, con mayor competencia con otras *empresas mano* siempre dispuestas a realizar la misma tareas a un coste cada vez menor, con trabajadoras y trabajadores sin posibilidades de cualificación y con condiciones de trabajo degradadas basadas en puestos de trabajo con ritmos intensificados, taylorizados, jornadas laborales alargadas, con contratos atípicos de carácter temporal y/o a tiempo parcial, en el que la única variable de ventaja comparativa es reducir al máximo y continuamente la retribución relativa y absoluta de la fuerza de trabajo (Castillo y López Calle, 2003; Klein, 2001).

¹ "Estudios realizados en Inglaterra indican la existencia de una fuerte correlación entre la situación del mercado de trabajo y la salud física y psicológica de los individuos. De esta manera, aquellos que se encuentran en una situación de desempleo o tienen un empleo inestable o inseguro y mal pagado tienen un bajo nivel de bienestar psicológico, manifiesto en altos grados de angustia, pérdida de autoestima, tensión familiar, resignación y retraimiento, al mismo tiempo que sufren un bajo nivel de bienestar físico manifiesto en el uso frecuente de los servicios de salud" (Kovács, 1998: 18).

De esta manera, en esta división del trabajo entre *empresas cabeza* y *empresas mano*, éstas últimas no poseen apenas ningún tipo de margen de maniobra más que el de aceptar las regulaciones e imposiciones organizativas de las primeras, de manera que en esta, tan defendida en la actualidad, fabricación en red se pueden encontrar, al analizar simultáneamente la totalidad de la cadena del valor de un bien y servicio, buenas condiciones de trabajo y empleo, así como de cualificación, en las *empresas cabeza* y condiciones de trabajo degradadas en las *empresas mano*, formando parte ambas de una misma realidad diseñada y controlada así por las primeras que (sobre)cargan en las segundas los costes productivos y sociales de la propia degradación del trabajo: se establece así una distribución desequilibrada de las cualificaciones y de las oportunidades de aprendizaje de competencias entre las empresas de la red (Kovács, 1998: 10).

De hecho, este diseño de condiciones de trabajo degradadas externalizadas está dando lugar a cadenas mundializadas o globalizadas de subcontratación, en que las empresas mejor situadas en la cadena del valor buscan planetariamente dónde subcontratar al menor precio sus procesos más intensivos en mano de obra, es decir, a aquellas economías, sociedades o territorios donde menos derechos laborales (jornadas de decenas de horas, sin salarios mínimos dignos, sin negociación colectiva, incluso trabajo infantil...), menores retribuciones y capacidades de oposición poseen las trabajadoras y trabajadores, todo lo cual se intensifica por el propio incremento de la competencia entre economías y empresas para hacerse con la atribución por parte de las *empresas mano* de estas fases degradadas de la producción: utilización de mano de obra poco o nada cualificada de economías y territorios pobres al precio más bajo a establecer, es decir, basadas en los salarios más bajos posibles y el trabajo más intensificado (Castillo y López Calle, 2003: 33). Múltiples ejemplos de estos fenómenos se pueden encontrar en la actualidad con las cadenas globales de fabricación textil (ropa, accesorios de moda, prendas deportivas, calzados...), de agroalimentación (explotaciones hortofrutícolas, floricultura...) (Intermón-Oxfam, 2004 y 2004b)¹, así como de otros sectores, como el de la fabricación de automóviles, en que detrás del prestigio social y de estatus de los lujosos acabados de un automóvil podemos encontrar al final de la cadena de fabricación a mujeres encargadas de montar partes de su sistema de cableado en condiciones de trabajo degradado, continuamente temporal ("eventuales de plantilla" durante años; Castillo y López Calle, 2003: 23), con salarios poco por encima del salario mínimo español, con tareas monótonas y descualificadas que se repiten en ciclos de pocos segundos, facilitando lesiones en su salud, así como con la eterna amenaza, que en muchas ocasiones se cumple, de ser deslocalizadas hacia otras regiones mundiales donde las condiciones de trabajo y empleo pueden ser aún peores.

Por tanto, no es metodológicamente adecuado, ni políticamente aceptable, para conocer cómo son el empleo y el trabajo de la actualidad, y cómo deberían ser en el futuro, analizar y estudiar solamente qué ocurre en las *empresas cabeza*, sino que

es imprescindible vincular sus posibles buenos trabajos con las malas condiciones de trabajo y empleo que exteriorizan mediante la subcontratación de empresas *mano* como eslabones más débiles de la cadena del valor, ya que las buenas condiciones de unas pueden estar siendo construidas sobre las degradadas condiciones de trabajo impuestas a las otras (Castillo, 1994; Castillo y López Calle, 2003): si la propuesta consiste en generalizar a nivel europeo empresas flexibles con trabajos *decentes* y *calidad en el empleo*, ¿se trataría de exteriorizar hacia empresas de otras economías y sociedades los procesos más degradados?...

6.5 Expulsión del trabajo y del empleo

Los modelos teóricos “optimistas” sobre la imprescindible centralidad del desarrollo recualificado de los recursos humanos para lograr la competitividad de las empresas enfatizan, como se ha mostrado detalladamente en la primera parte de este texto, la valoración y valorización de los conocimientos, experiencias y pericias de la fuerza de trabajo, del *obrero colectivo* formado por trabajadoras y trabajadores, como herramientas o yacimientos para mejorar continuamente la producción y mejorar la calidad y competitividad de nuestras empresas: el trabajo humano es una fuente de productividad, de ahí que el trabajo del futuro debe aprovechar al máximo las competencias de los trabajadores. Pues bien, frente a esta pretensión teórica, a este *trabajo teórico*, en la última década hemos asistido a procesos de *adelgazamiento* de las plantillas de múltiples grandes empresas, en que se han considerado prescindibles y ya no útiles a miles de trabajadores que superaran la “fatídica” barrera de los cincuenta años o más: se ha producido la “expulsión” de las empresas y de los mercados de trabajo precisamente de la mano de obra más experimentada, con mayores conocimientos empíricos y pericias desarrollados a lo largo de una vida enfrentándose a innumerables incidentes productivos que han ayudado a resolver y prevenir. Mientras que a la fuerza de trabajo joven se le reprocha empresarialmente su falta de experiencia para poder optar con garantías a trabajos estables y cualificadamente interesantes, a la mano de obra más veterana se le reprueba, simultáneamente y contradictoriamente, desde que sobrepasan los 50-53 años de edad que su,

¹ “Los directores de las fábricas y de las explotaciones agrícolas desplazan los costes y los riesgos a los eslabones más débiles de la cadena: la mano de obra que contratan. Para muchos productores, la estrategia laboral es muy sencilla: que sea flexible y barata (...) contratan trabajadores y trabajadoras con contratos de corta duración, exigen objetivos exagerados y subcontratan en la economía informal, (...) Y para minimizar la resistencia, contratan a las trabajadoras con menos probabilidades de sindicarse (mujeres jóvenes, a menudo emigrantes e inmigrantes) y amenazan o despiden a las que se atreven a defender sus derechos (...) Pero la imagen que ocultan es la de las jóvenes que trabajan hasta 16 horas al día para cumplir esos plazos, recibiendo un 40% menos por las horas trabajadas fuera de su horario habitual. *‘Una de la chicas está embarazada de siete meses y trabaja diez horas al día (...) y como tiene que hacer un montón de piezas por hora, el encargado no le deja ir al lavabo. Para ella es un auténtica tortura, pero no se puede permitir el lujo de perder el trabajo’*” (Intermon-Oxfam, 2004b: 6 y 7).

hasta ese momento, estratégica experiencia les dificulta la posibilidad de aprender y adaptarse a los nuevos requisitos de la competencia mundializada.

Esta expulsión vinculada a la edad no sólo supone una discriminación en el mantenimiento del trabajo y el empleo, o en su acceso para personas veteranas que hayan perdido su empleo y busquen uno nuevo en el mercado de trabajo, mediante una especie de siniestro consenso empresarial sobre la escasa utilidad de la veteranía, sino también una “hemorragia de conocimientos” (Villena, 1998) útiles para la producción, para prevenir incidentes y accidentes, para formar a los trabajadores novatos que desconocen la complejidad de sus puestos de trabajo y las formas de producir eficientemente, yacimientos de conocimientos que se pierden irremisiblemente y dejan de ser rentabilizados por las propias empresas, así como la pérdida de su tradicional fidelidad a la empresa, dimensión especialmente echada de menos por las gerencias respecto a sus restantes trabajadores más jóvenes (Lahera Sánchez, 2004b). Por ejemplo, en una de las empresas automovilísticas más relevantes en la economía española, que desde 1989 hasta 1995 desarrolló una amplia política de prejubilaciones (a partir de los 53 años), que le llevó a reducir sus efectivos en su fábrica de motores en más de un 50 % (de 2505 trabajadores en 1992 a 1211 en 1995), sucedió que alguno de los trabajadores prejubilados, en este caso un trabajador de mantenimiento sumamente cualificado, capaz de reconvertir máquinas especializadas en una única tarea en máquinas universales utilizables en diversas tareas, lo que da idea de su amplia “maestría” industrial, volvió meses después a la misma fábrica a través de una subcontrata, costándole a la empresa su actividad más que lo que suponía su salario cuando era trabajador de la propia fábrica.

Así mismo, la eliminación del proceso productivo de estos trabajadores veteranos puede y suele provocar la ruptura de las redes colectivas de formación que se han establecido tradicionalmente entre los trabajadores veteranos y los trabajadores novatos como estrategia formativa que permite a las empresas capacitar a su nueva fuerza de trabajo mediante la socialización colectiva de esos amplios conocimientos experienciales que se echan a faltar en la formación de origen de los nuevos y jóvenes trabajadores (Villena, 1998): esta ruptura de esas redes de conocimiento no es más que el derribo irracional de las bases de la productividad a transferir por esos trabajadores mayores expulsados injustificadamente de la producción¹ (Lahera Sánchez, 2000b).

Al mismo tiempo, estas políticas de adelgazamiento centradas en la marginación de los trabajadores mayores no sólo tienen efectos en la efectividad de la organización del trabajo, sino que sobrecargan, en el caso de empresas privadas españolas con beneficios, el propio sistema de protección social al cargar a los presupuestos públicos una parte muy importante del coste de prestaciones por desempleo para esos trabajadores prejubilados hasta que lleguen a su primera posibilidad de jubilación

(normalmente los 60 años), al tiempo que el adelantamiento para los trabajadores de su jubilación antes de cumplir la edad de 65 años les supone una amplia reducción de las prestaciones que recibirán como pensión (hasta un 40% para trabajadores que se jubilen efectivamente a los 60 años en vez de a los 65), con lo que los costes de estas decisiones empresariales privadas se (sobre)cargan a los presupuestos públicos, todo lo cual dificulta, por tanto, la *seguridad en los ingresos* de estos trabajadores veteranos que, después de toda una vida de trabajo, se ven involuntariamente expulsados de sus empresas² y del mercado de trabajo (como es el caso de los parados de larga duración mayores de 45 años), dificultándose la *seguridad del empleo* en la sociedad ante expulsiones arbitrarias como éstas, que bajo la justificación de la obsolescencia de la fuerza de trabajo veterana pueden esconder también la sustitución de puestos de trabajo decentemente retribuidos como consecuencia de la antigüedad de los trabajadores por la precarización de esos mismos puestos de trabajo a ser realizados ahora por trabajadores jóvenes con una menor retribución y mayor precarización (contratos temporales, con peores cláusulas salariales y de jornada...) (Kovács, 1998: 10-11).

También serían reseñables los costes sociales inducidos por estas políticas en relación a los efectos sobre la salud pública como consecuencia de las enfermedades desarrolladas por los trabajadores y trabajadoras jubiladas (depresiones, inactividad, ruptura de las relaciones sociales y familiares...), que ven truncada su vida laboral en los momentos en que se sienten más capaces y experimentados para aportar a sus empresas, pasando a la total inactividad productiva cuando son demasiado jóvenes como para jubilarse (Susó y Zubero, 2002; Castillo, 1998: "Biografías rotas"). Pareciera que, al menos en relación a los trabajadores veteranos, la interpretación de la centralidad estratégica del desarrollo de las capacidades y conocimientos prácticos, de las competencias, de los recursos humanos para la competitividad de las empresas en el trabajo del futuro no es *realmente* implantada, puesto que estamos asistiendo

¹ Exactamente este proceso fue el que nos encontramos al evaluar las mutaciones organizativas implantadas en empresas vascas de fabricación de máquinas-herramienta en la última década (1994-2001) (Lahera Sánchez, 2000).

² A pesar de que habitualmente la mayoría de estas políticas de prejubilación son planteadas como voluntarias por parte de las empresas, múltiples entrevistas de terreno en sectores diferentes con los trabajadores y trabajadoras prejubilados muestran cómo las gerencias de las empresas 'facilitan' u obligan a esa voluntariedad con estrategias como cambiar geográfica o funcionalmente a los trabajadores que rechazan la prejubilación, reducir o eliminar las responsabilidades y contenido de sus puestos de trabajo, traslado a puestos menos cualificados o más exigentes física o cognitivamente... (Castillo, 1998): *"Pero si nosotros sabemos por la jefatura superior que las órdenes que tenían eran muy estrictas: que tenían que cargarse a la mayoría y el que no, por las bravas, palo y palo". Y si eso no bastaba para convencerse de que había que irse 'voluntariamente' y sin rechistar, había para ese momento la convicción por la experiencia de los pocos que se resistieron a abandonar la empresa, a los que 'les amargaron la vida' (...): 'pues ya le amargaron la vida, porque, claro, él estaba en un taller pequeño y, en el momento que ya le dieron dos o tres toques y vieron que no había forma, pues le pusieron a turnos en un taller grande, o sea, le amargaron la existencia'"* (Castillo, 1998: 132). También se suele 'potenciar' a los trabajadores para que acepten su prejubilación con amplias indemnizaciones monetarias que, en muchas ocasiones, como mucho llegan a compensar las pérdidas por la importante reducción de la pensión de jubilación que sufren los trabajadores que se ven obligados a jubilarse con anterioridad a los 65 años.

al desaprovechamiento y marginación de los recursos humanos más experimentados, en vez de diseñar procesos de recualificación o formación continuada que tengan en cuenta las características (cognitivas y de aprendizaje) de los trabajadores veteranos para que adquieran, como multitud de experiencias ergonómicas han mostrado (Villena, 1998), nuevos conocimientos sin perder los que tanto tiempo han tardado en construir para mejorar y rentabilizar su actividad en las empresas: no sólo “los trabajadores mayores no son un problema” (Suso y Zubero, 2002: 2), ya que, con toda probabilidad, no sobran estos “veteranos supuestamente reacios al cambio”, sino que lo que faltan son metodologías de formación específica que les permitan seguir contribuyendo con su inteligencia productiva a los procesos de trabajo y a la mejora de la competitividad empresarial.

6.6 Limitadísima participación efectiva de los trabajadores

Mientras que, como se señaló en detalle en la primera parte de esta reflexión, el modelo europeo de “*empresa flexible*” implicaría desarrollar *teóricamente* unas relaciones industriales cooperativas mediante el fomento de la participación de los trabajadores y sus representantes, estableciéndose relaciones de negociación y colaboración, nuevamente la *realidad* dominante y hegemónica en los centros de trabajo de las empresas supone reducir al máximo los cauces y posibilidades de participación intensa e incrementada de los trabajadores, ya que la gestión participativa de los recursos humanos implantada en múltiples empresas no es más que la imposición de dispositivos organizativos especialmente rígidos que buscan lograr acceder y movilizar la inteligencia de producción de los trabajadores, sus conocimientos y experiencias, a favor de la mejora continua del proceso de trabajo, pero que están totalmente clausurados a la posibilidad de que los trabajadores o sus representantes puedan participar efectivamente en la toma de decisiones respecto a materias estratégicas de la propia empresa (tales como definición de producto, estrategia financiera, política salarial, diseño tecnológico, organización del trabajo...), siendo tan sólo permitida la participación en lo referido exclusivamente a la definición de nuevos procedimientos a nivel únicamente de puesto de trabajo (Lahera sánchez, 2004). Así mismo, no se puede evitar señalar que en términos de estrategias sindicales, para que su posible participación en la negociación empresarial sea fructífera y pertinente para esas materias estratégicas del funcionamiento empresarial, es imprescindible que los sindicatos mejoren su capacidad de articular una estructura de expertos internos (y/o externos) que apoyen y fundamenten los argumentos sindicales frente a las gerencias, todo ello para proporcionar a los trabajadores y sus representantes recursos de negociación adecuados, de consulta e investigación respecto a los contenidos organizativos de las propuestas gerenciales, lo que sigue siendo una asignatura pendiente a la hora de formar cuadros sindicales que puedan argumentar (a favor o en contra) con éxito a las proposiciones empresariales de reorganización productiva.

Se podría hablar así, como en el caso de las políticas participativas (empowerment; Lahera Sánchez, 2004b) de empresas del sector de fabricación de máquinas-herramienta en la última década (1994-2001), de una participación de baja intensidad en que las transformaciones organizativas no han sido consultadas o negociadas con los trabajadores o sus representantes, en que no se ha facilitado gerencialmente el acercamiento entre las ingenierías (oficinas de métodos) y los talleres, tal y como propone el modelo teórico de “empresa flexible” europea, reduciéndose tan sólo la participación a que los trabajadores mejoren continuamente sus procedimientos de trabajo, no a que participen en la definición o planificación de las decisiones organizativas que les van a afectar (por ejemplo, en el diseño e implantación del aseguramiento de la calidad total, Lahera Sánchez, 2004b). Tan sólo se ha buscado que los trabajadores se hagan partícipes de los objetivos empresariales, que se convenzan de la inutilidad de su tradicional resistencia a las órdenes gerenciales y no de que incrementen ampliamente su cualificación y autonomía real (Lahera Sánchez 2004):

“En conclusión, al analizar la construcción, el desarrollo y la implantación de las políticas de gestión participativa de los recursos humanos en las empresas fabricantes de máquina-herramienta se evidencia que la participación de los trabajadores es tan sólo una apuesta exclusivamente directiva cuyos fines racionalizadores se basan efectivamente en una nueva interpretación o paradigma organizativo que reconoce ahora la centralidad del trabajo humano como recurso de fiabilidad y calidad del proceso de producción, como agente cualificado a través de la puesta en juego de unos conocimientos experienciales anteriormente proscritos por los organizadores de la producción, pero que al mismo tiempo desarrolla esa participación como un dispositivo disciplinario cuyo fin principal es lograr la creación de un orden de la producción que reduzca el conflicto industrial mediante la acuñación en los trabajadores de comportamientos y actitudes de colaboración, confianza y compromiso con la empresa, todo lo cual se pretende conseguir con la propia participación de los trabajadores tan sólo en lo referido a los contenidos de sus propios puestos de trabajo directos, manteniendo en exclusiva la dirección el resto de las áreas empresariales de gestión y el control sobre la producción, pero, eso sí, con nuevos dispositivos disciplinarios. No se trata ni de avanzar en la democratización de las relaciones industriales ni tampoco fundamentalmente de humanizar las condiciones de trabajo de los operadores y su recualificación en este sector, sino de emplear los nuevos conceptos productivos y la propia participación como una nueva técnica gerencial al servicio de los objetivos e intereses del capital; no supone, por tanto, un cambio trascendente de la forma en que se construyen las relaciones industriales en las empresas, del vínculo social entre capital y trabajo, sino de una actualización disciplinaria que, mediante la delegación de una parte muy limitada del poder organizativo en los trabajadores mediante su autonomía procedimental y soberanía temporal, logra mantener el orden en la producción y reducir el conflicto industrial: manteniendo el control del capital sobre el trabajo humano, sin reequilibrio real del poder asimétrico entre ambos actores productivos” (Lahera Sánchez, 2003).

En definitiva, este amplio análisis de los contornos reales del trabajo y del empleo actuales en nuestra sociedad, caracterizado por la hegemonía de puestos de trabajo que profundizan la descualificación y polarización de las cualificaciones de los trabajadores, que incrementan extraordinariamente la intensificación del trabajo en empleos precarizados e inseguros, con organizaciones del trabajo que facilitan la accidentabilidad de las ciudadanas y ciudadanos, implica que, frente a las pretensiones teóricas de las propuestas apoyadas por la Unión Europea hacia un *trabajo decente* y un *empleo de calidad*, lo que sigue siendo dominante en las situaciones reales de actividad en los centros de trabajo y producción en la actualidad es el avance de una *trabajo degradado e indecente* en que a segmentos cada vez mayores de nuestras sociedades se les sitúa en posiciones de vulnerabilidad, en situaciones sociales de *inseguridad en el mercado de trabajo, de inseguridad en el empleo y en el puesto de trabajo*, desprotegidos efectivamente frente a los riesgos laborales, sin posibilidades de reproducir e incrementar sus cualificaciones, con una amplia *inseguridad en sus ingresos*: en un trabajo que no avanza, como no se cansan de señalar estas utopías europeas, hacia la sustitución de empleos poco cualificados por empleos que requieren nuevas y mayores cualificaciones en tareas más inteligentes, sino que, por el contrario sitúan a nuestras sociedades en la reproducción de *trabajos degradados y empleos precarizados*, en una sociedad que sacrifica su *decencia* a favor de una competitividad construida contra los recursos humanos, dando lugar a una estrategia productiva contraria, como se explicará a continuación, a los propios principios *teóricamente* rectores de las políticas de modernización y cohesión social europeas defendidas en los discursos empresariales e institucionales a nivel europeo.

7. La apuesta por dos estrategias contrapuestas de “valorización del capital”: La reprofesionalización a largo plazo de los recursos humanos versus la intensificación del trabajo humano a corto plazo

Una de las explicaciones de cómo y por qué se están conformando estas características en las condiciones reales de trabajo en las empresas y de las condiciones de empleo nuestra sociedad, que pueden sintetizarse como *realmente* separadas de los modelos recualificadores europeos y del *trabajo decente y de calidad al que teóricamente* las sociedades europeas deberían democráticamente dirigirse (y ser dirigidas) en el futuro, se centra en analizar el contenido diferencial de las *estrategias industriales o productivas* que nuestras sociedades y empresas están seleccionando y están construyendo en las últimas décadas para sobrevivir en un mercado de bienes y servicios internacionalizado.

Por un lado, aparecería (en términos típico-ideales) una *estrategia industrial* basada en “un cálculo de valorización del capital” (de obtención de beneficios empresariales)

que favorece una política de racionalización basada en la apuesta por una reprofesionalización de los recursos humanos, por un desarrollo de las pericias y conocimientos creativos del trabajo humano, de su inteligencia de producción, como inversión, a pesar de sus costes formativos, para lograr tanto un desarrollo más avanzado de la productividad como la facilitación de oportunidades de competencia tecnológica e industrial; esta trayectoria tiene como objetivo lograr una valorización o rentabilidad del capital invertido en la fabricación a medio y largo plazo, es decir, cuando comienzan a hacerse visibles las amplias ganancias de productividad logradas por los resultados de la reprofesionalización o recualificación del trabajo humano, tal y como se defiende en los modelos europeos sobre la empresa flexible y el futuro del trabajo que se han analizado detalladamente en este texto: “un desarrollo más avanzado de la productividad y de unos recursos innovadores, y la competencia por un liderazgo tecnológico, difícilmente puede sustraerse del cultivo y la mejora de la inteligencia de producción y de los recursos humanos creativos” (Schumann, 1999: 95). El incremento duradero de la productividad y el posicionamiento en nichos productivos de alta valorización del capital, alta tecnología y alta innovación requiere desarrollar y mejorar las cualificaciones de los trabajadores, adoptar una alternativa de “alta-calidad, alta-cualificación” (Schumann, 1999: 96-97) para la supervivencia a medio y largo plazo de las empresas: estrategia que requiere un periodo amplio de aprendizaje para que los trabajadores comiencen a adquirir las cualificaciones necesarias, una formación continuada tanto teórica como en el puesto de trabajo, lo que requiere que las empresas acepten invertir en un desarrollo de incrementos de productividad lentos pero intensos, que tan sólo podrán ser rentabilizados a medio y largo plazo¹ (Lehner, 1991: 50; Milkman, 1997: 36).

¹ Esta apuesta, aún siendo todavía marginal en las prácticas efectivas de gestión de recursos humanos de nuestras empresas, no así en los discursos *manageriales* e institucionales que posteriormente, como se ha analizado previamente en detalle, no son implantados, es considerada relevante por múltiples empresas, como en algunas medianas empresas fabricantes de máquinas-herramienta vascas durante la última década (1994-2000), aunque no sin tensiones entre los defensores de una gestión recualificadora del trabajo para mejorar la productividad a largo plazo y los valedores dominantes y tradicionales de intensificar a corto plazo la productividad (Lahera Sánchez, 2000): “La curva de aprendizaje que pagas es alta: ahora mismo aquí hay 6 chavales aprendiendo y pagas un precio, están aprendiendo; por un lado, no te van a hacer lo que te hace otro que sabe y por otro lado te requieren tiempo de dedicación de otro que ya sabe para dirigirles en su trabajo; los frutos de eso se verán dentro de 2 o 3 años, pero tienes que tener la capacidad de poder permitirte ese lujo entre comillas, siendo el sector como es, con los dientes de sierra que tiene. Ese es un precio a pagar que hay que estar dispuesto a pagarlo, claro que eso es muy difícil; desde un punto de vista de recursos humanos eso es plausible y defendible por el hecho de que vas a conseguir a largo plazo una plantilla mucho más equilibrada, no vas a tener los imprescindibles de siempre, vas a poder motivar mucho más a la gente, la gente va a tener esa capacidad de desarrollo y de aprendizaje en el puesto de trabajo y todas esas historias. Pero desde el punto de vista de producción, te viene al que le presionan, que las máquinas se van por la puerta, “oye, que estás tardando mucho”; mira, como me dicen a mí, “con tu sistema, sí, sí, la gente aprenderá mucho, pero tardo la de dios”, se busca lo inmediato, o sea Recursos Humanos se puede plantear las cosas a medio y largo plazo, filosofar, teorizar, decir que sería conveniente hacer no sé qué; Producción, desafortunadamente, cuando está muy justo en números, en cifras, y no te puedes permitir que el plazo de dos meses pase de repente a cuatro, ¿qué se hace? ¿qué pasa cuando no te lo puedes permitir? Pues que la gente pasa de la polivalencia: “a mí déjame de historias que eso tiene que salir pero ya” (Directora de Recursos Humanos. Empresa fabricante de fresadoras CNC).

Frente a esta estrategia industrial, se puede definir una trayectoria organizativa y empresarial contrapuesta, un cálculo de valorización del capital basado exclusiva y principalmente en la obtención a corto plazo de ganancias de productividad, por mínimas que sean, basadas en la utilización intensificada de los recursos humanos y sus características existentes o, lo que es lo mismo, un paradigma organizativo tradicional basado en parámetros exclusivamente financieros (Nielssen, 1992: 119). En la lógica de esta estrategia a corto plazo, “las inversiones en recursos humanos no se consideran que merezcan la pena, con lo que la modernización del trabajo, para la que el desarrollo de los recursos humanos es un prerrequisito, no tiene futuro” (Schumann, 1999: 95). Se recupera o mantiene la obtención de las limitadas ganancias de eficiencia y productividad a corto plazo facilitadas por una organización del trabajo de corte tradicional descualificante o taylorista, la intensificación del trabajo humano (“una política de ‘exprime-limones’ se hace posible de nuevo”; Schumann, 1999: 94), lo cual desperdicia y destruye innecesariamente la inteligencia de producción de los recursos humanos, debilitando masivamente el incremento de productividad a largo plazo que puede garantizar la reprofesionalización del trabajo: “en esta lógica, la ventaja en productividad, por pequeña que sea, que del trabajo taylorista puede obtenerse en el corto plazo promete beneficios más altos en comparación con las ganancias en productividad que mediante diseños innovadores del trabajo pueden lograrse a medio plazo y para los que tienen que hacerse inversiones en el desarrollo de los recursos humanos” (Schumann, 1999: 94). Esta estrategia (también un modelo típico-ideal) se basa principalmente en una alternativa de “baja-cualificación, competencia-en precios” centrada más en fabricar productos de menor desarrollo tecnológico y con una menor adaptación a las demandas de los clientes, que lleva no sólo a un estancamiento en la reprofesionalización del trabajo humano a través de su explotación tradicional (Labit, 1999: 404), sino a, lo que es más relevante para la supervivencia de las empresas, a enfrentarse a la ventaja comparativa salarial que las economías recientemente industrializadas y subdesarrolladas tienen en bienes y servicios de bajo valor añadido o tendentes a su obsolescencia: economías que tienen mayores facilidades sociales y laborales (condiciones de trabajo y empleo generalizadamente precarias e indecentes) para dominar este nicho de “bajas cualificaciones-competencia en precios” (Milkman, 1997: 54). Frente a esta estrategia, “los países industriales desarrollados pueden únicamente defender o extender su cuota de mercado si sus capacidades productivas y de recursos humanos crecen” (Schumann, 1999: 96-97), es decir, si se desplazan o apuestan por una trayectoria de “alta cualificación-alta calidad” basada en la modernización de las condiciones de trabajo. En definitiva, se trata de optar por desarrollar una estrategia industrial de valorización del capital a medio y largo plazo basada en la reprofesionalización de los recursos humanos o de decidir potenciar la descualificación del trabajo humano a través de la división tradicional de las tareas, que puede ser productiva en el corto plazo al reducirse los costes, pero a largo plazo supone una pérdida de competitividad al fomentar

la ausencia de competencias creativas de los trabajadores (Seliger, en Kidd, 1990: 73-74): se trata de implantar *efectivamente* los modelos organizativos recualificantes o enriquecedores europeos, tal y como están recogidos en las diferentes propuestas de la Unión Europea que se han presentado en la primera parte de esta reflexión, no sólo de plantearlos discursivamente una y otra vez mientras el *trabajo real* dominante en las empresas europeas y españolas sigue alejada, y alejándose, del trabajo y empleo *teóricamente decente y de calidad* sobre el que se debería construir una economía europea más competitiva y cohesionada socialmente. Mientras que “la comunidad internacional debe propugnar el trabajo decente, el pleno empleo y la mejora de las condiciones laborales” (Stiglitz, 2002: 25), la evidencia empírica muestra, como hemos ido rastreando en detalle en esta reflexión, un marcado incremento de la inseguridad a lo largo del planeta, afectando a todos los colectivos, clases sociales, hombres y mujeres (Standing, 2002: 441).

8. Conclusiones y síntesis

La estrategia socioeconómica de la Unión Europea ha establecido en la última década una serie de objetivos de política social que se centran, en lo relacionado al mundo del trabajo y de la empresa, en modernizar la economía tanto a través del incremento de la inversión en capital humano como de un desarrollo avanzado de los recursos humanos mediante la mejora de las cualificaciones de los trabajadores y el incremento de su participación en la empresa, todo ello a través del diálogo social (sindicatos y Organizaciones empresariales). Se aboga así por establecer, como estrategia de competitividad europea frente a Estados Unidos y Japón en las turbulencias de la mundialización, una modernizada organización del trabajo en las empresas que les permitiera a éstas la consecución de procesos *flexibles*, pero basados en elevadas cualificaciones de los trabajadores y en su mayor participación e implicación en la propia gestión empresarial. La propia Comisión Europea (1997) definía una *empresa flexible* como aquella en que se desarrollan elevadas cualificaciones, alta productividad, alta calidad, un buen entorno de gestión y elevadas remuneraciones, garantizando el puesto de trabajo y la adquisición de competencias con una mano de obra más estable (menos temporal y menos precarizada), polivalente y satisfecha, todo lo cual lograría la mejora de los resultados productivos y empresariales, haciendo hincapié en que es la recualificación y la participación del factor humano el factor decisivo de competitividad.

Así mismo, en la actualidad la Organización internacional del Trabajo-OIT (1999) defiende en sus objetivos de intervención por favorecer un *trabajo decente*, es decir, un trabajo productivo, en el que se protegen los derechos de los trabajadores, que engendra ingresos adecuados y con una protección social amplia, basado en la participación y el diálogo social. De esta forma, observamos que estas instituciones

plantean la consecución de un *modelo de trabajo en las empresas* en que se articulen simultáneamente su *flexibilidad* (permitiendo a las empresas adaptarse continua y rápidamente a los cambios del mercado), su *calidad*, una mayor *cualificación* y una mayor *participación*, todo ello como base para incrementar la competitividad empresarial y mejorar las condiciones de trabajo.

De esta forma, pareciera que existiera, en términos del contenido efectivo que debiera tener el trabajo para asegurar tanto una mayor competitividad de las empresas como unas mejores condiciones de trabajo, una visión más o menos extendida centrada en apostar por un modelo de trabajo más cualificado, en que son las personas, los trabajadores o los recursos humanos, el elemento “capital” para competir con garantías mundialmente. Podríamos hablar así de un modelo de *trabajo teórico* pretendidamente recualificador y humanizador, centrado en incrementar la construcción y movilización del conocimiento y mejorar las condiciones de aquellos que lo realizan.

Sin embargo, al acercarnos empíricamente mediante la investigación de terreno en múltiples empresas y centros de trabajo, a las situaciones *reales* en que las personas desarrollan su trabajo, al *trabajo real*, la realidad parece seguir siendo tozuda: lo dominante sigue siendo un trabajo que continua tendiendo a la descualificación, a la desconfianza gerencial sobre los recursos humanos, enfáticamente respecto a los trabajadores directos, que restringe e imposibilita al máximo su participación, tanto en la gestión de los procesos productivos como en otro tipo de decisiones empresariales.

El contenido real de la *flexibilidad* poco tiene que ver con el *trabajo decente* definido anteriormente, por el contrario, se *flexibiliza* a los trabajadores a través de intensos procesos de precarización laboral, que eliminan su seguridad, con inestabilidad laboral incrementada para una alta parte de los trabajadores, con jornadas reales de trabajo superiores a las reguladas que no son ni siquiera retribuidas, con un incremento exponencial de la *intensidad del trabajo*, es decir del nivel de tensión y atención que debe poner el trabajador para sacar un trabajo cada vez mayor y con más desgaste de la salud.

Parece que en vez de avanzar hacia mayores niveles de “decencia”, lo que gana terreno es un *trabajo degradado*, un trabajo de “autónomos por cuenta ajena”, que tienen todas las cargas de los trabajadores asalariados (horarios excesivos, inseguridad laboral, intensificación...), pero ninguno de sus derechos (sin seguro de desempleo...), a pesar de realizar el mismo trabajo y en el mismo espacio, en la misma oficina o taller; mientras las cualificaciones que requieren las tareas a desarrollar en las empresas siguen fragmentándose, descualificándose, sin permitir a una mayoría de trabajadores ya no sólo adquirir nuevos conocimientos y experiencias, sino ni

siquiera aplicar lo que han aprendido a lo largo de muchos años de esfuerzo y esperanzas educativas (sobrecualificación). Precarización creciente que se refleja o tiene también como consecuencia que año tras año los accidentes de trabajo no sólo se reduzcan, sino que siguen incrementándose, entre otras razones por la interminable subcontratación de trabajadores puestos al límite en la ejecución de sus tareas.

Al mismo tiempo, mientras los discursos dominantes afirman la importancia de la movilización del conocimiento y de las experiencias para construir de forma conjunta y cooperativa mejores procesos productivos en las empresas, se expulsa injustificadamente a los trabajadores veteranos con más “práctica y oficio”, con más conocimientos frutos de toda una vida de aprendizaje, despilfarrando un recurso estratégico de competitividad, y dificultando que las generaciones más jóvenes puedan aprender de esos mayores en el puesto de trabajo. Expulsión que no sólo lastra las posibilidades de las empresas, sino que produce dislocaciones sociales a esos miles de trabajadores veteranos (prejubilados o parados) con ganas de seguir trabajando para sentirse útiles.

Pareciera que este *trabajo real* se esconde tras los discursos sobre la flexibilidad, sobre la necesaria competitividad de nuestras empresas: se enmascara tras esas reiteradas llamadas a un trabajo más participativo, más implicado por parte de los trabajadores. Hace que, este *trabajo degradado*, a pesar de estar muy presente, se haga invisible (Castillo, Lahera Sánchez y López Calle, 2003), se oculte o, incluso, se justifique como único medio de luchar en esta realidad mundializada. Invisibilidad de la degradación lograda también, y fundamentalmente, a través de la disolución de los procesos de trabajo entre múltiples empresas subcontratadas que se extienden por el territorio escondiendo las pésimas condiciones de trabajo que proporcionan a los ciudadanos, a pesar de que, con toda probabilidad estén al servicio de grandes empresas con una imagen moderna, innovadora y tecnológica... sustentada sobre esa subcontratación incrementada y degradada.

De esta forma, toda política o *agenda social* que pretenda incrementar la participación de los ciudadanos y mejorar sus condiciones de vida debe desvelar este *trabajo invisible*, llevar la luz hacia unas situaciones de *trabajo reales* sumamente alejadas del *trabajo teórico* en el que algunos defienden que ya nos encontramos y que, al menos, otros luchan por conseguir. Se trata de mostrar claramente el *trecho que va de lo dicho (ese trabajo teóricamente decente y de calidad) a lo hecho (un trabajo realmente cada vez más degradado que afecta también cada vez a más gente)*.

Sin embargo, es necesario defender que, a pesar de que este *trabajo degradado* está suponiendo también un modelo de futuro, es decir, sobre el que construir (o destruir) las formas de trabajo de los ciudadanos, el modelo de trabajo decente y recualificado defendido tanto por la OIT como por la Unión Europea (al menos

teóricamente) debe seguir siendo el objetivo a alcanzar tanto para mejorar esas condiciones de vida y trabajo de los europeos como para lograr incrementar la competitividad, con productos de calidad, de las empresas europeas: que éstas apuesten por un trabajo degradado supone impedir rentabilizar la inteligencia y conocimientos productivos de los recursos humanos.

De hecho, podemos mostrar el debate entre dos estrategias contrapuestas de rentabilización del capital o de obtención de beneficios empresariales en lo referido a la gestión de los recursos humanos. Por un lado, una estrategia empresarial basada en la “*baja cualificación-competencia en precios*”, centrada en la obtención de ganancias de productividad a corto plazo mediante la intensificación y precarización del trabajo humano y que, finalmente, entorpecerá el desarrollo de productos más adaptados a los cambios de la demanda, lo que requiere una fuerza de trabajo cualificada e implicada, al tiempo que los productores industriales de economías emergentes con ventajas competitivas a nivel salarial y social (es decir, incluso con mayor precarización) suponen una mayor amenaza. Frente a esta estrategia conservadora, se puede apostar empresarialmente por invertir en el desarrollo de las pericias y conocimientos creativos de los recursos humanos, para lograr incrementar a medio y largo plazo (de forma sostenida) la productividad y competitividad de las compañías europeas, todo ello mediante unos recursos humanos recualificados que sean capaces de enfrentar la amplitud de conocimientos y prácticas necesarios para fabricar fiablemente productos de alta calidad y prestaciones, es decir, de competir en los nichos del mercado más rentables y exigentes; se definiría así una estrategia de “*alta calidad-alta cualificación*” que garantizaría tanto la supervivencia a medio y largo plazo de las empresas como la mejora de las condiciones de trabajo de lo ciudadanos, frente a la precarización propiciada por la estrategia de “*baja cualificación-competencia en precios*”.

De esta forma, si bien pareciera que la Unión Europea aboga por una nueva organización del trabajo tendente a fomentar que las empresas avancen hacia esa estrategia de alta calidad de productos a través de la alta cualificación de los trabajadores, este modelo de *trabajo teórico* choca irremediabilmente con ese *trabajo real* cada vez más degradado e invisible, que incrementa su presencia continuamente en los centros productivos (Castillo, 2004b). Este desfase entre lo deseable y lo efectivamente real tan sólo puede cerrarse mediante políticas públicas y empresariales que muestren la importancia de mejorar las condiciones de trabajo para mejorar la competitividad de las empresas. Requiere hacer visible ese trabajo invisible y degradado para poder transformarlo y definir nuevos modos satisfactorios de vida y trabajo de los ciudadanos europeos. Ahora bien, puesto que por los hechos nos conocerán, se trata de ponerse manos a la obra, de diseñar entre todos (sindicatos, empresarios y gobiernos a través del diálogo social) un trabajo del futuro decente y recualificado, de hacer real lo teórico. Ése es el reto en el mundo del trabajo.

Referencias bibliográficas

- Adam, B. (1999).** “Cuando el tiempo es dinero. Racionalidades de tiempo conflictivas y desafíos a la teoría y la práctica del trabajo”, *Sociología del Trabajo*, nº 37: 5-39.
- Alonso de Armiño, I; Gómez, I.; Moreno, G. y Zuberó, I. (2003).** “Precariedad laboral, precariedad vital”, *Inguruak*, nº 32: 143-186.
- Alonso, L. E. (2000).** Trabajo y posmodernidad: el empleo débil, Madrid, Editorial Fundamentos.
- Altmann, N. y Deiss, M. (1998).** “Productivity by systemic rationalization: good work, bad work, no-work?”, *Economic and Industrial Democracy*, vol, 19, nº 1, Special Issue on “Good Work and Productivity”: 137-159.
- Belzunegui, A. (2002).** “El control del tiempo de trabajo en el teletrabajo itinerante”, *Sociología del Trabajo*, nº 45.
- Belzunegui, A. (2003).** “Dirección por objetivos y diversificación de las condiciones de trabajo: el caso del teletrabajo itinerante”, *Inguruak*, nº 35: 69-88.
- Bonazzi, G. (1993).** “Modelo japonés, toyotismo, producción ligera: algunas cuestiones abiertas”, *Sociología del Trabajo*, nº 18: 3-22.
- Bono, A. del (2002).** Telefónica: trabajo degradado en la era de la información, Madrid-Buenos Aires, Miño y Dávila Editores.
- Boyer, R. y Freyssenet, M. (Programa GERPISA) (1996).** “Emergencia de nuevos modelos industriales”, en *Sociología del Trabajo*, nº 27: 23-54.
- Brandt, D. (1991).** Advanced experiences with APS. Concepts, strategies, experiences, Bruselas, Comisión Europea, FAST-Monitor.
- Browne, J. (1990).** “Future integrated manufacturing systems: a business driven approach”, en Kidd, (1990): 15-28.
- Butera, F. (1987).** El cambio organizativo en la gran empresa en Italia, Madrid, Ministerio de Trabajo.
- Carnoy, M. (2000).** El trabajo flexible en la era de la información, Madrid, Alianza Editorial.
- Castel, R. (1992).** “De la exclusión como estado a la vulnerabilidad como proceso”, *Archipiélago*, nº 21.
- Castillo, J. J. (Ed.) (1991).** Las nuevas formas de organización del trabajo, Madrid, Ministerio de Trabajo (2ª Edición).
- Castillo, J. J. (1994).** El trabajo del sociólogo, Madrid, Editorial Complutense.
- Castillo, J. J. (1996).** “Un fantasma recorre Europa... de nuevo, la producción ligera”, en *Sociología del Trabajo*, nº 27: 3-21.
- Castillo, J. J. (1996b).** “Fabricando la organización del trabajo de mañana: una fábrica líder en la mecánica”, *Sociología del Trabajo*, número 27: 55-76.
- Castillo, J. J. (1998).** A la búsqueda del trabajo perdido, Madrid, Tecnos.
- Castillo, J. J. (Ed.) (1999).** El trabajo del futuro, Madrid, Editorial Complutense.
- Castillo, J. J. y Villena, J. (Eds.) (1998).** Ergonomía. Conceptos y métodos, Madrid, Editorial Complutense.
- Castillo, J. J. (2004).** Los estragos de la subcontratación: la organización del trabajo como riesgo laboral, Madrid, UGT-Madrid.
- Castillo, J. J. (2004b).** El trabajo recobrado, Madrid-Buenos Aires, Miño y Dávila Editores.
- Castillo, J. J. y López Calle, P. (2003).** Los obreros del Polo, Madrid, Editorial Complutense.

Castillo, J. J.; Lahera Sánchez, A. y López Calle, P. (2002). “El Trabajo Invisible en España: Una evaluación y valoración del trabajo realmente existente, de su condición, problemas y esperanzas”, en Lacalle, D. (Ed.): Sobre la democracia económica. Los modelos organizativos y el papel del trabajo, Barcelona, El Viejo Topo: 23-59.

Castillo, S. (1992). “Todos iguales ante la ley... del más fuerte”, Sociología del Trabajo, nº 14: 149-176.

CEDEFOP (2002). Formar y aprender para la competencia profesional, Luxemburgo, Oficina de Publicaciones de las Comunidades Europeas.

CES-Confederación Europea de Sindicatos (1997). Resolución sobre el Libro Verde para una nueva organización del trabajo, Bruselas, Comité Ejecutivo, 12.

Comisión Europea (1997). Libro Verde sobre Cooperación para una Nueva Organización del Trabajo, Bruselas, Dirección General V.

Consejo Europeo de Niza (2000). Agenda Social Europea, Diario Oficial de las Comunidades Europeas, 30 de mayo de 2001.

Coriat, B. (1994). “Taylor, Ford y Ohno. Nuevos desarrollos en el análisis del ohnismo”, Estudios del Trabajo, nº 7: 3-40. - Adler, P. y Cole, R.E. (1995): “Designed for learning: a tale of two plants”, en Sandberg, A. (1995): 157-177. - Berggren, C. (1992): Alternatives to lean production, Nueva York, ILR Press.

Durán, F. (2001). Informe sobre riesgos laborales y su prevención, Madrid, Presidencia del Gobierno.

Durand, J. P. (1998). “Is the “better job” still possible today?”, Economic and Industrial Democracy, vol, 19, nº 1, Special Issue on “Good Work and Productivity”: 185-198.

Durand, J. P., Stewart, P. y Castillo, J. J. (1999). Teamwork in the automobile industry. Radical change or passing fashion?, Londres, MacMillan Press.

Egger, P. (2002). “Hacia un marco programático para promover el trabajo decente”, Revista Internacional del Trabajo, vol. 121, nº 1-2: 173-188.

Eichner, V. (1991). Organizational concepts in German industry, Bruselas, Comisión Europea, FAST-Monitor.

Gallino, L. (2002). “La informalización del trabajo en los países desarrollados: cómo y por qué las condiciones de trabajo en el Norte se están aproximando, a la baja, a las del Sur”, Sociología del Trabajo, nº 45: 7-24.

GERPISA (1996). “Conclusiones comunes del programa del GERPISA” 1992-1995: “Emergencia de nuevos modelos productivos”, Sociología del Trabajo, nº 27: 131-140.

Intermón-Oxfam (2004). Moda que aprieta: La precariedad de las trabajadoras de la confección y la responsabilidad social de las empresas, Madrid, departamento de Estudios Intermón-Oxfam.

Intermón-Oxfam (2004b). Más por menos. El trabajo precario de las mujeres en las cadenas de producción globalizadas, Madrid, departamento de Estudios Intermón-Oxfam.

Kidd, P. (Ed.) (1990). Organization, people and technology in European manufacturing, Bruselas, Comisión Europea, FAST-Monitor.

Klein, N. (2001). No Logo: El poder de las marcas, Barcelona, Paidós.

Kern, H. y Schumann, M. (1989). El fin de la división del trabajo, Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Kovács, I. (1998). “Trabajo, cualificación y aprendizaje a lo largo de la vida: ilusiones y problemas de la Sociedad de la Información”, Sociología del Trabajo, nº 34: 3-25.

Labit, A. (1999). “Group working at Volkswagen: an issue for negotiation between trade unions and management”, en Durand, J. P., Stewart, P. y Castillo, J. J. (1999): 395-411.

Lahera Sánchez, Arturo (1999). “La crítica de la economía de mercado en Karl Polanyi: el análisis institucional como pensamiento para la acción”, Revista Española de Investigaciones Sociológicas-REIS, número 86: 27-54.

Lahera Sánchez, Arturo (1999b). “El diseño de artefactos tecnológicos: sobre la introducción de nuevas tecnologías en la empresa”, Sociología del Trabajo, nº 38: 57-89.

Lahera Sánchez, Arturo (2000). La emergencia de nuevos modelos productivos y la participación de los trabajadores: Diseño e implantación de conceptos antropocéntricos de producción en empresas fabricantes de máquinas-herramienta. Tesis doctoral, departamento de Sociología III, Universidad Complutense de Madrid, 714 pp. Dirigida por Juan José Castillo.

Lahera Sánchez, Arturo (2000b). “La emergencia de nuevos modelos productivos: la participación de los trabajadores y la fabricación del consentimiento en la producción”, *Revista de Dialectología y Tradiciones Populares (CSIC)*, tomo LV, cuaderno segundo: 9-50.

Lahera Sánchez, Arturo (2001). Estudio Ergonómico de las Posiciones de Telemarketing: Tareas Asociadas al Trabajo con Pantallas de Visualización de Datos. Estudio de Asesoramiento, informe profesional confidencial para la empresa GL S.A.

Lahera Sánchez, Arturo (2001b). “La participación de los trabajadores en la empresa: ¿hacia la democratización de las relaciones industriales? Una propuesta metodológica de análisis”, en Fernández Steinko, A. y Lacalle, D. (Eds.): *Sobre la democracia económica. La democracia en la empresa*, Barcelona, El Viejo Topo y Fundación de Investigaciones Marxistas: 61-138.

Lahera Sánchez, Arturo (2003). “Gestión participativa de los recursos humanos en empresas fabricantes de máquinas-herramienta: Una evaluación crítica de la participación de los trabajadores”, *Inguruak*, nº 35: 101-136.

Lahera Sánchez, Arturo (2004). La participación de los trabajadores en la democracia industrial, Madrid, La Catarata.

Lahera Sánchez, Arturo (2004b). “La participación de los trabajadores en la calidad total: Nuevos dispositivos disciplinarios de organización del trabajo”, *Revista Española de Investigaciones Sociológicas-REIS*, nº 106: 63-101.

Lahera Sánchez, Arturo (2004c). Paradigmas organizativos y trabajo en grupo, Madrid, Fundación de Investigaciones Marxistas-FIM, en prensa.

Lahera Sánchez A. y Romero, F. (2001). Conocimientos de los Riesgos Laborales: Necesidades de Formación e Información en la Industria Extractiva. Estudio Prospectivo, informe profesional para el Instituto de Seguridad y Factor Humano de la empresa ESM.

Lara Rodríguez, A. (2003). “El telemarketing en España: materiales para una cartografía del mundo del trabajo contemporáneo”, *Sociología del Trabajo*, nº 49: 27-59.

Lehner, F. (1991). *Anthropocentric Productions Systems. The European response to advanced manufacturing and globalization*, Bruselas, Comisión Europea, FAST-Monitor.

Linhart, D. (1997). La modernización de las empresas, Buenos Aires, Asoc. Trabajo y Sociedad.

Linhart, D. (1997b). “El trabajo y el empleo en Francia. algunos elementos del debate científico”, *Sociología del Trabajo*, nº 31: 15-36.

Lope Peña, A. (1996). *Innovación tecnológica y cualificación*, Madrid, CES.

Marx, K. (1979). *El capital*, Madrid, Siglo XXI.

Milkman, R. (1997). “El nuevo trabajo americano: ¿buen camino o mal camino?”, *Sociología del Trabajo*, nº 31: 37-55.

Nielsen, K. (1992). “CNC technologies, job design and training: the scope for personal strategies”, *New Technology, Work and Employment*, vol. 7, número 2: 116-124.

Noble, D. (1984). *Forces of production*, Cambridge, Oxford Univ. Press.

Organización Internacional del Trabajo-OIT (1999). Trabajo decente, Ginebra, OIT, 87ª Reunión, Memoria del Director.

Organización Internacional del Trabajo-OIT (1999b). El rostro del trabajo decente, Ginebra, Unidad Audiovisual OIT [Vídeo documental].

Reygadas, L. (2002). *Ensamblando culturas: diversidad y conflicto en la globalización de la industria*, Barcelona, Gedisa.

Sandberg, A. (1995). Enriching production, Aldershot, Avebury.

Sarriés, L. (1994). Los nuevos modelos de organización empresarial y la recualificación de los puestos de trabajo en la industria de automoción y electrodomésticos de Navarra, Pamplona, UPNA-Gobierno de Navarra.

Schumann, M. (1998). “New concepts of production and productivity”, Economic and Industrial Democracy, vol. 19, nº 1, Special Issue on “Good Work and Productivity”: 17-32.

Schumann, M. (1999). “El desarrollo del trabajo industrial: nuevas contradicciones”, en Castillo, J. J. (1999), 83-97.

Seliger, G. (1990). “Manufacturing technology: an anthropocentric approach”, en Kidd, (1990): 64-83.

Sen, A. (2000). “Trabajo y derechos”, Revista Internacional del Trabajo, vol. 119, nº 2: 129-139.

Sengenberger, W. y Pyke, F. (1994). Los distritos industriales y las pequeñas empresas, Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Standing, G. (2002). “From people’s security surveys to a decent work index”, International Labour Review, vol. 141, nº 4: 441-454.

Stiglitz, J. E. (2002). “Empleo, justicia social y bienestar de la sociedad”, Revista Internacional del Trabajo, vol. 121, nº 1-2, 9-31.

Suso, A. y Zubero, I. (2002). “Expulsados del trabajo...y más: Un estudio de la salida anticipada del mercado de trabajo de los trabajadores mayores”, Sociología del Trabajo, nº 46: 19-44.

Trouvé, P. (1989). “Management de las flexibilidades o flexibilidad del management”, Sociología del Trabajo, nº 7: 3-23.

Villena, J. (1997). “Organización del trabajo y cognición en la sala de control”, Sociología del Trabajo, número 29: 33-64.

Villena, J. (1998). “Conocimiento, cualificación y experiencia: la exclusión de los trabajadores mayores en los procesos de innovación y la pérdida de la memoria colectiva”, en Castillo, J. J. y Villena, J. (Eds.) (1998): Ergonomía. Conceptos y métodos, Madrid, Editorial Complutense: 287-305.

Villena, J. (2000). “Ergonomía e ingeniería”, Conferencia Inaugural de las III Jornadas Técnicas de Refino Repsol-YPF, 3 de abril de 2000, Euroforum El Escorial, documento profesional, 22 pp.

Vogel, L. (1995). “El descubrimiento del síndrome Ardstil: discurso médico y relaciones entre precarización y salud”, Sociología del Trabajo, nº 23: 111-127.

Wobbe, W. (1991). Anthropocentric Production Systems. A strategic issue for Europe, Bruselas, Comisión Europea, FAST-Monitor.

Womack, J. P., Jones, D. T. y Roos, D. (1991). The machine that changed the world, Nueva York, Harper Collins.

3

*Panel de Expertos:
Eficacia de la
Formación
Continua. Casos
Prácticos*

Las Empresas de Telemarketing: entre Inexistencia de la Formación Permanente y Naturaleza Estratégica de la Gestión por Competencias

La importancia de un esbozo fenomenológico en el contexto de una discusión sobre la cuestión de la Formación Continua y la introducción de la gestión por competencias en las empresas de nuestro país reside en su valor como conector con la realidad realmente existente. A través de la investigación social accedemos a la capacidad de contrastar con la realidad concreta que habitamos las categorías y los materiales discursivos que se activan desde los espacios políticos, empresariales, sindicales o académicos y que terminan por socializarse y convertirse en principios axiomáticos tanto de las transformaciones en la organización del trabajo y de la empresa, como de las políticas de reestructuración de los mercados y las relaciones laborales. En este sentido, el contraste con la realidad efectivamente existente y aprehensible mediante la labor investigadora posee una doble utilidad y significación. Por un lado, nos permite comprobar el sentido y las consecuencias reales de dichas políticas. Por otro lado, somete a las categorías discursivas de referencia a la tensión de medirse con la realidad, desbrozándose en numerosos casos su verdadera naturaleza estratégica, así como la trama de relaciones de poder y de intereses que se esconden detrás de su formulación y socialización.

Desde este punto de vista, el análisis de casos prácticos en empresas y sectores productivos concretos en el seno de los debates sobre Formación Continua y competencias, resulta absolutamente necesario y oportuno. La propuesta de esta breve exposición es la de adentrarnos en los mundos del sector de telemarketing y en las realidades laborales de los gestores telefónicos y teleoperadores en las empresas de dicho sector a partir de un trabajo de investigación realizado en la Comunidad Autónoma de Madrid en el año 2002¹.

¹ Los resultados de dicha investigación se recogen en el informe *"Estudio del sector del telemarketing en la Comunidad de Madrid: una mirada a las transformaciones en las relaciones salariales, la organización del trabajo y las relaciones laborales a través del telemarketing"*. Premio de investigación de la facultad de Ciencias Políticas y Sociología de la UCM en el año 2002 y actualmente en fase de publicación como documento de trabajo del departamento de Sociología III (Estructura Social) de dicha facultad. Un breve extracto de dicha investigación fue publicado como artículo recientemente: "El telemarketing en España: materiales para una cartografía del mundo del trabajo contemporáneo". *Sociología del Trabajo*, Num. 49 (Nueva Época), Madrid, 2003.

Significación y sentido del sector de telemarketing

Generalmente cuando se hace referencia al telemarketing se suele pensar en las actividades de venta telefónica. La evocación de la aplicación del teléfono a la comercialización de productos recrea la imagen de una amable teleoperadora que vía telefónica nos informa sobre las bondades de un producto o nos facilita la compra de una mercancía determinada. Sin embargo, nos enfrentamos a un fenómeno bastante más complejo.

En primera instancia, el telemarketing hace referencia a la aplicación generalizada y sistemática de las tecnologías de la información y de la comunicación a la estrategia comercial de las empresas y a la actividad de atención a usuarios de las diferentes instituciones y Administraciones Públicas. Desde este punto de vista, el campo del telemarketing desborda por completo la simple idea de venta por teléfono. Por una parte porque no se trata solamente de una estrategia de índole comercial en *stricto sensu*, sino que también comprende actividades asistenciales de otra naturaleza. Por otro lado, porque incluye diferentes canales de comunicación que desbordan plenamente el reducido ámbito del teléfono.

Desde el punto de vista económico el fenómeno del telemarketing ha experimentado en nuestro país un desarrollo espectacular en los últimos años. Las empresas especializadas del sector se han multiplicado en poco tiempo, disparando a la vez su volumen de negocio y su importancia en el ámbito de los servicios a las empresas. Prueba de ello es que en nuestros días ya son más de cincuenta mil las personas que se encuentran empleadas en el telemarketing, de las cuales casi la mitad lo hacen en centros de trabajo que están localizados en la Comunidad Autónoma de Madrid. Solamente durante el año 2001 las empresas del sector facturaron más de novecientos millones de euros, aumentando un 30% en relación al ejercicio anterior.

Esta importante evolución como sector económico ha sido posible gracias a un entorno absolutamente favorable al desarrollo del fenómeno del telemarketing. Por un lado, porque el avance tecnológico centrado en las telecomunicaciones experimentado en las últimas décadas ha hecho posible una rápida evolución en materia de infraestructuras y servicios. Por otro lado, porque la reestructuración de los sistemas productivos y de las relaciones laborales que hemos conocido en los últimos veinte años ha impulsado un decidido desarrollo acorde con las estrategias y las políticas empresariales. El telemarketing posee un carácter dual que se relaciona directamente tanto con la revolución de las telecomunicaciones y el consiguiente desarrollo de la denominada Sociedad de la Información (Castells, 1997), como con las mutaciones observadas en los sistemas productivos y la profunda redefinición de las relaciones laborales acontecida en las dos últimas décadas. Conviene reseñar igualmente, que la significación y el crecimiento del telemarketing ha corrido

parejo con el crecimiento de las empresas de servicios a las empresas, así como con el desarrollo generalizado de las relaciones de servicio (Lazzarato y Negri, 1994) y de la denominada “economía de la atención” (Berardi, 2003).

En este sentido, la categoría de telemarketing no sólo da cuenta de una actividad productiva centrada en el desarrollo del marketing directo y la atención a los clientes a través del uso de las nuevas tecnologías de la comunicación sino que, al mismo tiempo, define una de las estrategias empresariales más importantes para la reestructuración de la organización del proceso productivo y de la empresa en nuestros días. Desde este punto de vista, la significación del fenómeno del telemarketing es dual:

1. Como herramienta para el tratamiento de la información y la comunicación con el mercado:

Más que afianzar el dominio de la cuna de su producto la empresa actual se plantea una estrategia de control de la desembocadura del proceso productivo, es decir, se vuelve hacia la venta y la relación con el consumidor. Esta estrategia se basa en la producción y consumo de información, movilizandolos importantes dinámicas de comunicación y marketing para la recogida de información (conocimiento de las tendencias de la demanda) y su circulación (construcción de un mercado). Producir significa “respirar con el mercado”, responder a la demanda y no hacerla depender de la oferta de mercancías. Este vuelco en la relación entre demanda y oferta explica la entrada de la comunicación en los procesos directamente productivos: la cadena productiva se ha convertido de hecho en una cadena lingüística, en una conexión semántica en la que la comunicación ha devenido una materia prima y un instrumento de trabajo en la misma medida que lo hizo en su día la energía eléctrica (Marazzi, 2002). El telemarketing emerge precisamente en este contexto de vuelco hacia la demanda en el que una de las problemáticas fundamentales para la empresa es la creación y gestión de la relación con el cliente, representando esta relación la fuente de los diferenciales de rentabilidad y basculando la eficiencia sobre el grado y la capacidad de ligar las organizaciones y la clientela de forma estable y continuada.

2. Como instrumento para la externalización y flexibilización empresarial de determinados segmentos de la producción:

El movimiento anterior señala la existencia de una fuerte competitividad provocada por la centralidad absoluta del mercado y del control tendencial sobre los movimientos de la demanda. En este contexto, el empresariado se dota de un tejido productivo reticular capaz de hacer posible la delegación de numerosas

tareas periféricas mediante la subcontratación de servicios, así como de una flexibilidad gerencial constante de las condiciones de trabajo que permita tanto un abaratamiento del precio de la fuerza de trabajo, como una plena adaptabilidad y una inmediata capacidad de reacción ante las oscilaciones y variaciones en el comportamiento de la demanda. En este sentido, el sector del telemarketing posibilita el despliegue de un proceso de “lío-filización organizativa” que se desarrolla en torno a la descentralización productiva, la división del trabajo entre empresas y el desarrollo de redes de comunicación mediante soportes telemáticos que se acompaña de una fuerte precarización de las condiciones de trabajo y un deterioro manifiesto de las relaciones laborales (Castillo, 1994). El desarrollo del telemarketing se enmarca en la irrupción de un nuevo paradigma productivo inserto en un contexto histórico general caracterizado por un proceso de desterritorialización e invisibilización del trabajo fruto, entre otras cosas, del despliegue de políticas gerenciales de externalización de actividades mediante la subcontratación (Castillo, López Calle y Lahera Sánchez, 2003), la emergencia de un nuevo ciclo económico definido por la inversión de la relación entre producción y consumo, el cambio de lógica en la orientación de los capitales debido a la naturaleza no inflacionista del crecimiento y la existencia de cambios tácticos y estructurales de las fuerzas implicadas en los conflictos sociales (Cocco, 2003).

El sector del telemarketing constituye un elemento estratégico importante en el proceso generalizado de flexibilización y externalización de actividades que caracteriza las políticas empresariales hegemónicas en nuestros días, ofreciendo a las distintas organizaciones que contratan sus servicios las infraestructuras y la gestión necesaria para el desarrollo de dicho proceso. Desde el punto de vista del empresario, el telemarketing posee una doble dimensión estratégica. Por un lado, es usado como medio para flexibilizar y externalizar actividades a través de la subcontratación de servicios a las empresas del sector. Por otro lado, en torno a esa política generalizada de flexibilización y externalización de actividades el propio telemarketing emerge como sector económico que se nutre de la venta de infraestructuras y servicios para la realización de dicha política empresarial. De esta manera, constituye un medio y un fin al mismo tiempo: es un vehículo para los negocios y un negocio en sí mismo.

Al mismo tiempo, el fenómeno del telemarketing posee un alto valor ilustrativo de las características fundamentales de las nuevas realidades productivas emergidas de los intensos y significativos procesos de transformación del trabajo y las relaciones laborales acontecidos en los últimos veinte años. La proyección de sus características fundamentales ofrece la posibilidad de construir una radiografía efectiva de las realidades contemporáneas del trabajo y del empleo tendencialmente observables en nuestro país:

- a) Desde el punto de vista de la *organización de la empresa*, ya hemos reseñado como la externalización materializada a través del ejercicio de la subcontratación, la flexibilización patronal de las condiciones y los procesos de trabajo y el desarrollo de las relaciones de servicio como elemento crucial de los procesos productivos, constituyen fenómenos fundamentales y definitorios del sector de telemarketing.
- b) Desde el punto de vista del *empleo*, la realidad de las empresas de telemarketing deja ver un nivel elevadísimo de precarización con predominio absoluto de la contratación temporal (tan sólo un 6% de contratos indefinidos) y de la empleabilidad, tanto externa (entradas y salidas constantes de las empresas), como interna (rotación intensa de trabajadores por el circuito de las diferentes actividades laborales que componen el ciclo productivo según incidencias en el mercado y presión de la demanda).
- c) Desde el punto de vista de los *procesos productivos*, encontramos un empleo intensivo de nuevas tecnologías fruto de la informatización sistemática del conjunto del ciclo productivo.
- d) Desde el punto de vista de los *contenidos de la actividad laboral*, los teleoperadores y gestores telefónicos como figuras laborales cruciales del desarrollo de la actividad de telemarketing desarrollan un trabajo de corte inmaterial (Lazzarato, 1997) atravesado por la puesta en juego de facultades genéricas y sociales de corte lingüístico, comunicativo, relacional y afectivo. Su carácter de *interfaz*, de actividad eminentemente relacional, hace que el trabajo inmaterial dote al acto lingüístico y comunicativo de una importancia relevante.
- e) Desde el punto de vista del *trabajo vivo*, el telemarketing emplea a uno de los segmentos más importantes de la nueva fuerza de trabajo incorporada en los últimos años al mercado laboral: jóvenes, en su inmensa mayoría mujeres, con un número relevante de universitarios que conciben su actividad laboral como simple mediación temporal necesaria para el acceso al consumo y como fuente de ingresos a tiempo parcial que les permite seguir estudiando y formándose.

La formación: ni interna, ni permanente

Desde el ámbito del sistema educativo, no existe ningún programa de formación reglada orientada, ni en módulos de Formación Profesional ni en ningún otro espacio formativo oficial, que dé cuenta profesionalmente de las figuras del teleoperador

y del gestor telefónico. El mundo del telemarketing no encuentra ningún rango profesional reconocido académicamente para sus figuras laborales fundamentales. Por lo tanto, uno de los rasgos principales del sector que conviene resaltar es la desprofesionalización total de la fuerza de trabajo masivamente empleada y la ausencia absoluta de programas formativos reglados orientados al sector.

Desde el punto de vista de la formación en el interior de las empresas el panorama no es diferente. No existe ningún tipo de formación que vaya más allá de breves cursillos ligados a las diferentes campañas y servicios en los que son empleados los trabajadores y en los que únicamente reciben información acerca de las características del producto con el que van a trabajar de manera más o menos contingente durante un período de tiempo determinado. Dichos cursillos pueden extenderse desde unas pocas horas hasta algunos días en el Centro de trabajo.

No obstante, las empresas suelen contar con departamentos catalogados como “de formación” encargados de instruir a los teleoperadores y gestores telefónicos en la denominada “excelencia telefónica”. Dicho concepto hace referencia a un supuesto uso óptimo del lenguaje por parte de los teleoperadores en la gestión de las interacciones con el cliente en función de criterios subjetivos establecidos por la empresa. La definición del nivel de excelencia telefónica se realiza mediante la estandarización del uso del lenguaje en torno a diferentes elementos que son evaluados continuamente, tales como la educación y la amabilidad, el tono de voz y la entonación, la utilización de una terminología adecuada al interlocutor, la actitud comercial, el suficiente conocimiento del producto o la solución de demandas al primer contacto. En realidad, la excelencia telefónica constituye un factor de disciplinamiento y de control de la fuerza de trabajo por parte de la gerencia y en ningún caso un elemento real de Formación Profesional. Su vigilancia da lugar a la realización de permanentes monitorizaciones a los trabajadores, posibles gracias a la digitalización del tráfico telefónico, que son realizadas tanto por coordinadores y supervisores, como por la propia empresa-cliente en el caso de los servicios subcontratados. Las empresas del sector del telemarketing están sujetas al control de una serie de firmas especializadas que realizan periódicas auditorías sobre el supuesto nivel de calidad de los servicios que oferta cada empresa. Para ello, someten literalmente a examen las actividades de los trabajadores, puntuando una serie de ítems que previamente han sido codificados. Los trabajadores suelen estar obligados por contrato a alcanzar una cierta puntuación, en base a los criterios de excelencia telefónica establecidos unilateralmente por la gerencia y las empresas auditoras, para mantener su puesto de trabajo o para obtener incentivos económicos. Los criterios establecidos para la puntuación de la denominada excelencia telefónica son completamente arbitrarios, dependiendo en gran medida su valoración de la subjetividad del examinador. Gracias a este procedimiento, cuando la empresa tiene la intención de despedir a un trabajador basta con que se considere que no alcanza la puntuación requerida.

Los elementos que se someten a juicio constante son factores tan subjetivos como la sonrisa telefónica, la entonación correcta sin musicalidad, el tono agradable y ameno o un lenguaje supuestamente adecuado al interlocutor.

La ausencia de dinámicas reales de formación en las empresas y de programas formativos reglados orientados fuera de ellas se combina con un evidente déficit generalizado en la cualificación de aquellos trabajadores que cubren determinados puestos de trabajo y servicios de carácter asistencial, lo que origina una baja calidad del servicio prestado que en algunos casos puede llegar a tener un impacto social importante. Para ilustrar esta problemática basta mencionar dos ejemplos concretos extraídos de las entrevistas realizadas a trabajadores de empresas de la Comunidad de Madrid en el marco de la investigación desarrollada durante el año 2002: servicios de atención en carretera y de asistencia a mayores en los que los teleoperadores se enfrentan a situaciones extremas, como accidentes de tráfico o cuadros patológicos graves de ancianos solos, sin la Formación Profesional pertinente ni los conocimientos adecuados para hacer frente a dichas situaciones complejas.

Competencias movilizadas y centralidad de la disponibilidad

La ausencia de profesionalización de las figuras laborales protagonistas de los servicios de telemarketing se conecta con un contexto social general de desarrollo de una enorme empleabilidad de los trabajadores, es decir, de una intensa movilidad por el circuito de los empleos y de los puestos de trabajo en el marco de una situación de intensa socialización de los empleos fruto, entre otras cosas, de una estereotipación de las tareas y las pautas de trabajo a través de un proceso de informatización generalizada de la producción que subraya el carácter abstracto del trabajo.

En este contexto, la empresa exige de los individuos, en vez de competencias especializadas, competencias multiespecializadas o interespecializadas (Ibáñez, 1985). La competencia realmente requerida es la disponibilidad para la movilidad y la circulación flexible según los requerimientos gerenciales. Este desplazamiento hacia la disponibilidad de los empleados mediante la estereotipación de las pautas de trabajo y el reciclaje continuo de los trabajadores se relaciona directamente con los procesos de formación. En este sentido, tanto las reformas educativas como los recientes cambios en la gestión empresarial de los denominados recursos humanos ponen el acento en la necesidad de una formalización de procedimientos y esquemas cognitivos universalizables, transferibles y polivalentes de interpretación, gestión y resolución de problemas. Saber comunicar, saber aprender o saber buscar un empleo se convierten en los nuevos núcleos de una formalización pedagógica que debe dar cuenta de las nuevas necesidades cognitivas y procedimentales, como indica textualmente un informe sobre competencias y Sociedad del Conocimiento del *Institut de la Méditerranée* fechado en 1998 (García López, 2001).

Si bien es cierto que los criterios de selección de personal toman en cuenta formalmente la cualificación del trabajador, sobre todo en el caso de determinados servicios especializados, por lo general es observable el carácter relativamente periférico de las titulaciones en los procesos de selección de mano de obra en las empresas de telemarketing. Este dato señala el desplazamiento formal del interés gerencial por la cualificación, que no remite en ningún caso a los atributos del puesto de trabajo (Rolle, 1974), hacia las competencias, entendidas como combinación de conocimientos, experiencias y comportamientos aplicables y constatables a partir del puesto y la situación concreta de trabajo (Zarifian, 1999).

Junto a la disponibilidad flexible a la movilidad, sintetizada de manera paradigmática en las empresas de telemarketing por la figura del *back up* (teleoperador sin puesto de trabajo adscrito que circula diariamente por los diferentes servicios y tareas en función de las incidencias en la demanda y los requerimientos gerenciales), dos son los tipos de competencias modeladas y movilizadas en la actividad de telemarketing:

1. *Competencias sociales*, que remiten a la explotación del capital social (Bagnasco, 2003) del que es portador el trabajador. Se trata de la capacidad en la toma de responsabilidad y en la comunicación social, a la que habría que añadir la disposición a la autonomía en aquellos servicios de atención al cliente en los que los comportamientos lingüísticos del teleoperador no se encuentran codificados.
2. *Competencias de servicio*, que son aquellas que activan habilidades y cualidades relacionales, puesto que el servicio no es nunca de carácter unilateral, sino que contempla siempre una componente de negociación, de reciprocidad y de acuerdo. Los ámbitos productivos en los que esta competencia es solicitada más abiertamente son los de contacto directo con clientes. Estos ámbitos, como el propio sector de telemarketing, se encuentran por lo general fuertemente feminizados. Aunque la presencia elevada de mujeres no se explica únicamente por el contenido de las tareas que éstas desarrollan, los servicios de atención telefónica han estado feminizados desde sus inicios debido a que las mujeres han demostrado tradicionalmente mayor competencia para su desempeño. Cuando ya en sus primeros momentos *Telefónica Española* comenzó a feminizar sus servicios de atención al público lo hizo porque el crecimiento, la difusión y la generalización del servicio telefónico necesitaba de sus competencias: la capacidad de convertir un mero servicio comercial en una atención personal a las necesidades del consumidor, de suplir las deficiencias materiales y tecnológicas de la época con una dedicación individualizada, de “familiarizar” un sistema tecnológico todavía extraño,

etc. Estas competencias, surgidas de una cultura específicamente femenina, respondían perfectamente a un nuevo sistema de trabajo que no era ya simple producción de mercancías sino servicio comunicacional mercantilizado (Borderías, 1993).

Desde este punto de vista, el telemarketing y el trabajo de corte inmaterial en su conjunto ponen de manifiesto la tendencia a transferir al trabajo sujeto a la relación salarial lógicas, capacidades y actitudes características de la experiencia de la reproducción y del trabajo familiar que tienden a hacerse extensivas a todas las actividades, incluso a aquellas que clásicamente han estado alejadas de los modos y contenidos de la producción femenina. El trabajo inmaterial propio de los servicios de atención telefónica no tiene como objeto formal el proceso de producción de mercancías tangibles, sino la relación entre supuestas necesidades (de consumo, de asistencia y de cuidado) y la satisfacción de las mismas a través de momentos de comunicación. Las capacidades y habilidades derivadas de la experiencia colectiva e individual de la reproducción encuentran en este terreno mayores oportunidades de aplicación y de valoración. Este tipo de actividades inmateriales en las que el producto es inseparable del acto de producir son características de todos los servicios a las personas y se extienden dentro de la esfera directamente productiva en la forma de actividades relacionales cuyo prototipo es el trabajo doméstico, es decir, trabajo comunicativo-relacional en el que irrumpe la historia vivida, la propia vida. La centralidad del elemento relacional, la instancia comunicativa, la afectividad implícita y el *saber hacer* complejo, todos estos elementos en los que se reconoce la señal inequívoca de la mujer, hacen que se hable de un *devenir mujer del trabajo* (Negri, 1998) para hacer referencia a una transformación del contenido del trabajo en general, desarrollada a través de la extensión tendencial del trabajo estructural e históricamente asignado a las mujeres. Sin embargo, este devenir mujer del trabajo no solamente se fundamenta en los contenidos de la actividad, sino que también toma como referencia unas condiciones de trabajo caracterizadas por un modelo de disponibilidad considerado como típico del trabajo femenino: entradas y salidas del mercado de trabajo, movilidad, flexibilidad, precarización, etc. (Vantaggiato, 1996). Desde este punto de vista, el trabajo de teleoperadores y gestores telefónicos está completamente feminizado no solamente porque en el sector del telemarketing trabajen mayoritariamente mujeres, sino porque las características y las condiciones fundamentales de su actividad laboral son propias del trabajo clásicamente atribuido a éstas.

En cualquier caso, tanto en el campo de las competencias sociales como en el de las de servicio, así como en el conjunto de la producción de corte inmaterial, el soporte de las *performances* laborales es la puesta en juego de habilidades sociales y facultades genéricas: lenguaje, afectos, capacidades comunicativas y relacionales, intelecto, así como saberes sociales difusos que son el resultado de una socialización que tiene su localización fuera del trabajo. El telemarketing pone en juego competencias y saberes adquiridos y madurados en la experiencia de la vida, explota un intelecto general difuso compuesto de conocimientos formales e informales, imaginación, juegos lingüísticos y cualidades comunicativas que se combinan con la aplicación concreta de los avances sociales en materia de tecnologías de la telecomunicación. En este sentido, se puede decir que las actividades desarrolladas por los teleoperadores y gestores telefónicos “ponen la vida a trabajar”: la producción en la que se ven inmersos es una verdadera *bioproducción* (Hardt y Negri, 2002), una realidad productiva en la que se captura y subsume la propia vida del trabajador. En este contexto, la distinción marxiana entre “tiempo de trabajo” y “tiempo de producción” recobra una actualidad absoluta. Mientras que este último término está constituido por la unidad indisoluble de vida retribuida y no retribuida, trabajo y no-trabajo, el tiempo de trabajo *in stricto sensu* es sólo una componente de este tiempo de producción. El tiempo fundamental del telemarketing es precisamente tiempo de producción porque moviliza ese *intelecto general* que escapa a la formal jornada de trabajo. El tiempo de trabajo se presenta como un ínfimo residuo al lado de todos los saberes y habilidades sociales que le exceden y que la gerencia activa en el proceso productivo, sin que obtengan reconocimiento formal ni le sean retribuidas al trabajador a través del salario en ningún caso.

De esta manera, y aunque formalmente se preste atención al nivel de estudios de los solicitantes de empleo y a pesar de la existencia de una tipología de servicios en los que la titulación juegue un papel relevante, no son tanto determinados conocimientos homologados y reconocidos institucionalmente a través de títulos académicos los que interesan a los departamentos de recursos humanos de las empresas de telemarketing a la hora de contratar mano de obra. En realidad, su interés se centra más en ciertas competencias sociales, en habilidades difusas y en ciertas facultades genéricas. Elementos que constituyen externalidades positivas a la propia empresa y cuya captura y relativa sistematización se torna la piedra angular de las estrategias gerenciales contemporáneas.

Algunas consideraciones para contribuir al debate

El modelo de gestión por competencias establece desde el punto de vista formal y teórico una suerte de “división del trabajo” entre el sistema educativo y las empresas

en la que al primero le correspondería el papel de constituir conocimientos y validarlos por diplomas, mientras que a las segundas les tocaría no solamente emplear estos conocimientos, sino combinarlos también con la experiencia profesional y la formación permanente a efectos de desarrollar las competencias y validarlas de manera efectiva. A tenor de los que deja ver el caso del sector de telemarketing en la Comunidad de Madrid, las empresas no están cumpliendo con las obligaciones que les asigna dicho modelo.

El desequilibrio manifiesto que implica la ausencia total de dinámicas reales de formación permanente en el seno de las empresas y el carácter externo de los procesos formativos de la fuerza de trabajo empleada en el sector, deja ver un comportamiento empresarial ciertamente parasitario. El empresario rentabiliza tanto las competencias sociales desarrolladas y adquiridas por los trabajadores fuera de la empresa, como las formalizaciones congnotivas adquiridas por la mano de obra a través de su tránsito por los diferentes ciclos que componen el sistema educativo, en el despliegue de una lógica estratégica general de captura de externalidades sociales y de extracción de rentabilidad del desequilibrio que supone su inactividad en materia de Formación Continua.

La compatibilidad entre ausencia total de inversión empresarial en formación, carácter altamente competitivo de las empresas del sector y crecimiento continuado de beneficios en los últimos años, pone en cuestión la proposición que apunta la relación directa entre desarrollo de la inversión en formación por parte de las empresas y aumento de la competitividad de éstas. El fuerte crecimiento económico de las organizaciones de telemarketing se apoya por el contrario en políticas de precarización de las condiciones de trabajo y de empleo que descansan en la búsqueda permanente de estrategias de reducción de los costes del factor trabajo y de erosión del poder de negociación de los trabajadores. En este sentido, el modelo de gestión por competencias constituye una de las estrategias gerenciales más relevantes, contribuyendo de manera significativa al desarrollo de un proceso generalizado de individualización de las relaciones laborales.

La centralidad de la gestión por competencias en detrimento del reconocimiento y retribución de la cualificación relacionada con los ciclos de formación reglada, incide igualmente en la reproducción de una lógica servil en el interior de la relación salarial. Para hablar en nuestros días de una lógica de servidumbre se impone necesariamente un alejamiento radical del terreno de las categorías jurídicas y de las formalizaciones políticas que se derivan de ella. Se trata más bien de volver la vista a la sustancia de los procesos productivos y las relaciones laborales, así como a la forma en la que se configuran las funciones del mando y la obediencia en su interior. Es decir, se trata de fijar la mirada en el tejido de las relaciones de poder

y las lógicas en las que éstas se mueven en el contexto actual. En un marco de tendencia general a la desregulación y supresión general de los derechos de los trabajadores, así como de gobierno del mercado sobre los procesos productivos a través de la imposición de calidad y cantidad en tiempo real, el trabajo deviene cada vez más constrictivo y la fuerza de trabajo resulta cada vez más expuesta a la obediencia servil. La reglamentación de tipo normativo del mercado laboral es paulatinamente sustituida por una suerte de “feudalismo industrial” en el que la tendencia a la instauración de relaciones laborales de carácter servil es localizable en la forma salarial que acompaña la transformación. Por un lado, el salario es considerado cada vez más como una variable de ajuste de la política económica, en el sentido de que son los asalariados los que absorben las recesiones macroeconómicas continuas. Por otro lado, las nuevas reglas salariales son pensadas para gestionar la incertidumbre y se enmarcan en una realidad de individualización de las relaciones laborales en la que el salario se constituye en elemento fundamental: los salarios se individualizan de la mano del desarrollo de la lógica de la gestión por competencias y la propia dinámica de individualización que ésta entraña, de tal forma que la cualificación adquirida por el trabajador determina solamente una parte de la renta salarial, mientras otra parte cada vez más creciente se determina en el puesto de trabajo sobre los parámetros que establece el campo de las denominadas competencias, entre los que destaca el grado de celo, de implicación y de interés demostrados a lo largo del proceso laboral. El salario tiende a disociarse del puesto de trabajo ocupado, perdiendo sus connotaciones de sector o de industria, para transformarse cada vez más en remuneración individual. Sin embargo, lo paradójico del proceso de individualización salarial del que es parte activa la gestión por competencias es que la difusión generalizada de las nuevas tecnologías está conllevando, entre otras cosas, una intensificación del carácter colectivo del trabajo y del trabajador que convierte cuando menos en cuestionable la posibilidad real de evaluar las disposiciones y las performances laborales personales (Linhart, 2004).

Cartas al Director: apéndice sobre condiciones de trabajo y fuentes de la competitividad empresarial en el sector de telemarketing

Sr. Director:

Hace diez años comencé a trabajar como teleoperador sin vocación, primero durante los veranos, y luego también durante los inviernos para pagarme mi carrera y contribuir a los gastos de casa. Era pobre. Terminé mi carrera y empecé otra porque no me daban trabajo en mi profesión.

Ahora también trabajo como teleoperador y tengo que seguir viviendo en casa de mis padres porque mi sueldo es inferior al que percibía hace diez años. Con unas condiciones que relato para conocimiento y valoración de sus lectores:

Aunque se supone que soy un técnico en informática (Internet), me pagan según un convenio que no es ni el de telemarketing, como si fuera un cajero (un par de categorías por debajo de la que desempeño efectivamente). En mi trabajo no se distingue entre días festivos y diarios, ni en el sueldo ni en el trabajo. Me pagan 500 pesetas diarias de nocturnidad porque trabajo de noche. Tengo un contrato basura, es decir, un contrato de obra y servicio.

Las vacaciones del 2000 me las tengo que coger en febrero del año 2001 y encima tengo que estar agradecido. Mi contrato está subordinado a un contrato que la empresa en la que trabajo tiene firmado con una multinacional que a su vez tiene otro firmado con la multinacional de origen. Todo el mundo sabe lo que ocurre cuando hay tantos intermediarios.

Tenemos obligación de no permanecer hablando con el mismo cliente más de siete minutos (se factura por llamada atendida). Desde luego también tienes que firmar movilidad laboral, funcional y horaria y permitir el conocimiento y cesión de tus datos sanitarios por parte de la empresa en que trabajas. El comité de empresa no existe porque dividen a los trabajadores en centros de trabajo para evitar su organización.

Por todo ello, les pido que se piensen mucho lo que hacen cuando llaman a un teléfono 902; que tengan respeto para unas personas que son auténticos esclavos porque tienen que comer y que vivir y muchos son jóvenes. Que piensen que si defienden a su empresa ante el cliente es porque alguien está detrás con un palo; que miren dónde invierten en Bolsa porque financian empresas que no explotan niños porque da mala imagen, pero explotan a sus trabajadores como quieren y luego gastan millonadas en costosas campañas para dar una imagen empresarial, moderna, guay y con todos los colorines de la publicidad.

Eduardo Oliver. Madrid.

Sección de Cartas al Director del diario El Mundo, 19 de enero de 2001.

Referencias bibliográficas

Bagnasco, Arnaldo (2003). Società fuori squadra. Come cambia l'organizzazione sociale, Il Mulino, Bologna.

Berardi (Bifo), Franco (2003). La fábrica de la infelicidad. Nuevas formas de trabajo y movimiento global, Traficantes de Sueños, Madrid.

Borderías, Cristina (1993). Entre líneas. Trabajo e identidad femenina en la España Contemporánea. La Compañía Telefónica (1924-1980), Icaria, Barcelona.

Castells, Manuel (1997). La era de la información, vol. 1: La sociedad red, Alianza, Madrid.

Castillo, Juan José (1994). El trabajo del sociólogo, Editorial Complutense, Madrid.

Castillo, Juan José; López Calle, Pablo; y Lahera Sánchez, Arturo. “El Trabajo Invisible en España: una evaluación y valoración del trabajo realmente existente, de su condición, problemas y esperanzas (Proyecto TRABIN)”, en Juan José Castillo, En la jungla de lo social. Reflexiones y oficio de sociólogo, Miño y Dávila, Buenos Aires, 2003.

Cocco, Giuseppe (2003). Trabajo y ciudadanía, Diálogos/L'Ullal Edicions, Xátiva.

García López, Jorge (2003). “Formación permanente y cualificación de los trabajadores”, en Herramientas. Revista de formación y empleo, Fundación CIREM.

Hardt, Michael y Negri, Antonio (2002). Impero. Il nuovo ordine della globalizzazione, Rizzoli, Milán.

Ibáñez, Jesús (1985). Del algoritmo al sujeto. Perspectivas de la investigación social, Siglo XXI, Madrid.

Lazzarato, Maurizio y Negri, Antonio (1994). Du service à la relation de service, M.I.R.E., París.

Lazzarato, Maurizio (1997). Lavoro immateriale. Forme di vita e produzione di soggettività, Ombre corte edizioni, Verona.

Linhart, Danièle (2004). La modernisation des entreprises, Éditions La Découverte, París.

Marazzi, Christian (2002). Capitale e linguaggio. Dalla New Economy all'economia di guerra, Derive Approdi, Roma.

Negri, Antonio (1998). El exilio, El Viejo Topo, Barcelona.

Rolle, Pierre (1974). Introducción a la sociología del trabajo, Planeta, Barcelona.

Vantaggiato, Iaia (1996). “La femminilizzazione del lavoro”, en Stato e diritti nel postfordismo, V. V. A. A., Manifestolibri, Roma.

Zarifian, Philippe (1999). El modelo de competencia y los sistemas productivos, Cinterfor, Montevideo.

Reconocimiento de las Competencias y Formación en Empresas del Sector de Servicios Informáticos

Introducción

La competencia, la “competencia necesaria”, es un concepto socialmente construido, un producto contingente de una específica situación organizacional, de una sociedad, esto es de la interacción de diversos factores socioeconómicos¹. Por esta razón no puede afirmarse la demanda de competencias permanentes en abstracto, válidas para cualquier situación profesional, en la medida en que la contingencia de su formulación hace que aquéllas estén sujetas a la consideración, más o menos discrecional, de aquellos que la definen. Este hecho conlleva a considerar que la competencia de los trabajadores ha de ser entendida como un proceso en evolución constante.

Entendemos aquí por competencia (en singular) el conjunto de habilidades y capacidades, tanto desde el punto de vista técnico (adecuación de un perfil profesional) como desde el punto de vista relacional (habilidades psicosociales) que posee un individuo en un momento determinado de su situación laboral. La competencia individual tiene que ver, en primera instancia, con el proceso formativo formal del trabajador y, en segunda instancia, con sus procesos de socialización tanto formales como informales.

En el plano organizativo, el concepto competencia se conjuga en plural. Se habla, por tanto, de competencias para señalar el conjunto de cualificaciones (técnicas y relacionales) necesarias para desarrollar las diferentes tareas dentro del diseño organizativo de los puestos de trabajo. En el plano teórico organizativo, se entiende que la empresa u organización tiene una idea clara de las necesidades competenciales de sus miembros, que los elige en función de dichas competencias y que a lo largo

¹ Hay un discurso esencialista sobre la formación que la presenta con una finalidad en sí misma, como si fuera independiente de otras variables que afectan a la propia designación de qué tipo de formación, cuánta y cómo se han de formar los trabajadores.

del tiempo va adecuando los perfiles profesionales en función de las nuevas necesidades organizativas y del entorno.

Sean cuales sean las competencias requeridas (y si se cubren o no), el discurso de las competencias por parte de las empresas es un discurso recurrente en las últimas décadas, especialmente en las épocas sujetas a cambios que las afectan en su posición competitiva en el mercado¹. Este discurso de las necesidades en función de los puestos de trabajo y de valoración de las competencias de los trabajadores se realiza en un contexto de cambio caracterizado, de forma muy sucinta, por:

- La llamada revolución de las tecnologías de la información y la comunicación aplicadas a la automatización de los procesos productivos, lo que confiere una mayor influencia de las innovaciones tecnológicas en la capacidad competitiva de las empresas.
- La reordenación de la producción y de la actividad económica, a través de la descentralización de la actividad productiva, la especialización flexible vinculada a pequeñas unidades de producción, las fusiones en sectores estratégicos y la privatización de servicios públicos.
- La modificación de las relaciones de jerarquía en la empresa y la aparición de nuevas formas de organización y gestión del trabajo. Cada vez más las empresas tratan de responder a un modelo organizativo basado en la flexibilidad, la integración, la capacidad comunicativa y la movilización de los recursos humanos.

Estos cambios contextualizan la demanda de competencias de las empresas y se conjugan con las políticas empresariales de organización del trabajo, dando como resultado un discurso basado en el desajuste entre necesidades competenciales para cubrir los puestos de trabajo y las competencias reales que ofertan los trabajadores en el mercado de trabajo. Como consecuencia, se ha convertido ya en norma que los empleadores hablen de desajuste, desfase, inadecuación, etc., para referirse a una situación en la que no encuentran trabajadores capaces (tanto en el ámbito profesional como en el relacional) para desempeñar ciertos tipos de tareas. Desde este punto de vista se entiende la permanente petición de los empleadores de la necesidad de aumento de competencias de sus recursos humanos.

El discurso del management sobre las competencias viene también enmarcado por una concepción muy crítica hacia el sistema educativo reglado, haciéndolo responsable, en buena medida, del *gap* existente entre demanda y oferta competencial. Para los directivos de las empresas, la enseñanza reglada debería de preparar profesionalmente a los individuos atendiendo las necesidades requeridas por las empresas para cubrir sus puestos de trabajo. La formación sería, así, el nexo entre el mercado

de trabajo y el individuo. Más allá de la discusión de si la formación reglada ha de estar al servicio del aparato productivo o no², no contamos en la actualidad con un *feedback* de información entre formación reglada y tejido empresarial capaz de poder delimitar para cada momento las reales necesidades del aparato productivo de nuestro país.

Como consecuencia de las estrategias empresariales con el punto de mira puesto en la *lean company* y en la flexibilización de sus tareas productivas, la dirección de las empresas apuestan por la Formación Continua como metodología para superar el desajuste al que hacíamos referencia³. Para las empresas la Formación Continua es un requerimiento permanente para los trabajadores: estos son, en última instancia, los que han de adoptar una actitud de aprendizaje continuo y de renovación permanente. Los sindicatos, por su parte, concentran su crítica en la indefinición de perfiles competenciales por parte de las empresas. Esta indefinición sería el resultado de un tipo de política empresarial basada más en la improvisación que en la planificación a medio plazo, en la falta de recursos anticipatorios ante los cambios del entorno, en un tipo de dirección empresarial que adopta sus decisiones *ad hoc* en relación a la evaluación de los cambios.

A pesar de los diagnósticos diferenciados, los agentes sociales llegan a la misma conclusión en forma de respuesta ante el problema: la necesidad de seguir formando a los trabajadores en nuevas habilidades y cualificaciones técnicas para hacerlos más empleables. En esta respuesta se encuentran, también, con el concurso de las administraciones locales, autonómicas y estatales, dando como resultado la concertación bipartita o tripartita sobre Formación Continua. Un ejemplo lo tenemos en la declaración de intenciones del III Acuerdo Tripartito de Formación Continua que se concreta en “la necesidad de adaptación de los trabajadores y de las empresas a la nueva Sociedad basada en el Conocimiento y el mantenimiento de la capacidad profesional de los trabajadores en los supuestos cambios y mutaciones de los procesos productivos”.

Los agentes sociales entienden que la Formación Continua constituye un eje estratégico tanto para el buen funcionamiento del mercado de trabajo como para la creación de empleo, la promoción personal y profesional de los trabajadores, así como el desarrollo efectivo de la igualdad de oportunidades. A través de la Formación Continua los trabajadores adquieren una mayor facilidad para su adaptación a las

¹ Las demandas de Formación Profesional necesarias a los trabajadores es la hipótesis casi inevitable en contextos de cambio y transformación, de innovaciones productivas, esto es, según Castillo (1998), siempre.

² Aunque aquí no abordamos esta discusión, se puede seguir en el excelente libro de Christian Laval (2004).

³ Véanse Beltrán Vázquez (2000), Cámaras de Comercio (2000).

transformaciones del sistema productivo, lo que, a su vez, les permite desempeñar su labor con las máximas garantías y asegurar su inserción y permanencia en el mercado de trabajo, esto es su empleabilidad.

En esta línea se expresa también la diagnosis que realiza la Comisión Europea en la resolución del Consejo del 24 de junio de 2003 sobre el capital social y humano acentuando “l’importance de l’éducation et de la formation au travail pour la constitution d’un capital social et humain dans la société de la connaissance”. Esta resolución insiste en particular sobre “l’importance d’assurer que tous les travailleurs dans leurs entreprises et organisations propres son pleinement concernés et correctement formés [...] ce qui peut faciliter el changement, et qu’ils sont donc conscients des avantages en termes de compétitivité accrue et de qualité de vie au travail”¹. El Consejo advierte también de las sustanciales diferencias entre los países de la Unión Europea en materia de formación permanente, presentando esta disparidad a través del indicador porcentaje de la población adulta (entre 25 y 64 años) que siguieron cursos de formación a lo largo de las cuatro semanas precedentes a la encuesta (realizada el año 2003). En España contestaron afirmativamente el 5,8%, frente al 18,9% en Dinamarca, el 16,5% en los Países Bajos, el 15,1% en Eslovenia, el 17,6% en Finlandia, el 34,2% en Suecia y el 21,3% en el Reino Unido. España se encuentra, pues, en los puestos de cola del ranking europeo en cuanto a la formación permanente de los trabajadores, situándose por debajo de la media de la EU-25 (9%), de la EU-15 (9,7%) y de la Zona euro (6,7%).

Más allá de los diagnósticos que se realizan en torno a la necesidad de competencias, al desfase respecto a lo que ofertan los trabajadores y a las causas del desajuste, se echan en falta estudios empíricos que muestren cómo se conjugan cuestiones de envergadura como la formación requerida, la formación en el puesto de trabajo, las posibilidades de recualificación, el diseño de carreras profesionales en función de los incrementos competenciales, etc. Al respecto, creo interesante reflexionar sobre estas y otras cuestiones colaterales con un ejemplo concreto de gestión de las cualificaciones en empresas prestadoras de servicios informáticos y telemáticos². Realizamos un estudio de casos consistente en el análisis de cuatro empresas, dos cuya actividad se centra en la organización y mantenimiento de la red informática y telemática de otras empresas y otras dos empresas de teleoperación centradas en la gestión de productos de otras empresas. Cuatro empresas cuyo denominador común es el elevado uso intensivo de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación.

Probablemente uno de los sectores de actividad pioneros en la experimentación de los cambios a los que hacíamos referencia anteriormente en el ámbito productivo es el del sector de la prestación de servicios informáticos y telemáticos. El alcance de las transformaciones en estas empresas se puede concretar en tres niveles: (1) en el nivel de modelo de producción, (2) en el nivel de la organización de la producción,

y (3) en el nivel de la organización y gestión de los recursos humanos. Los cambios acaecidos en estos tres niveles implican la redefinición de las competencias que han de poseer los trabajadores para desempeñar su actividad en el seno de las empresas.

Competencias requeridas para el desempeño del trabajo

El análisis de caso de los requerimientos de formación en empresas de servicios informáticos y telemáticos nos lleva a considerar que los requerimientos de competencias de los recursos humanos sólo pueden entenderse en el contexto de una determinada división del trabajo y en el contexto de un modelo de sistema productivo, así como dentro de las condiciones institucionales que determinan, en parte, el sistema de producción y de organización del trabajo.

La primera pregunta que nos hicimos fue: ¿qué tipo de división del trabajo y qué tipo de competencias se requieren para ocupar los puestos de trabajo? En este punto existen claras diferencias entre las empresas de teleoperación (TEL, a partir de ahora) y las empresas centradas en la organización y mantenimiento de la red informática y telemática de otras empresas (ORIT, a partir de ahora).

En las empresas ORIT se percibe una estructura organizativa más plana, más horizontal, con menos niveles jerárquicos, organizadas en equipos de trabajo semiautónomos. Son empresas que han seguido un proceso, a lo largo de los últimos años, de reducción de niveles jerárquicos con el objetivo de flexibilizar sus procedimientos de trabajo. Esta reducción de niveles en el organigrama no ha supuesto, automáticamente, una reducción de la distancia jerárquica entre los puestos de trabajo: simplemente se ha sustituido el control personal de corte tradicional por un control informático sobre el desempeño de los trabajadores que realizan su prestación en las empresas de los clientes. El ordenador personal y portátil se convierte, así, en una herramienta panóptica que recoge con precisión todos los “movimientos” del nuevo trabajador informatizado.

En las empresas ORIT se requieren competencias técnicas a distintos niveles de manejo y programación informática, y competencias de tipo psicosocial como capacidad de abstracción, trabajo en equipo, vinculación, manejo de situaciones conflictivas, resolución de problemas, etc. En estas empresas la determinación de las competencias necesarias y de su evolución están relacionadas con la distribución del saber entre los empleados de la empresa, con la tecnología que se utiliza en el

¹ Eurostat annuaire 2004.

² Estudio de casos sobre cuatro empresas, dos dedicadas a la gestión y organización de proyectos informáticos y telemáticos para otras empresas, y otras dos empresas de teleoperación.

desarrollo de las actividades y con las denominadas nuevas formas de organización del trabajo, fundamentalmente con el trabajo en equipos semiautónomos.

Como resultado de la estrategia empresarial se observa una tendencia hacia la individualización de la Formación Continua de los trabajadores, a pesar de que puede identificarse una norma colectiva de exigencia de competencias. Esta individualización es congruente con la estrategia de gestión basada en la dirección por objetivos y no tanto con el análisis de los contenidos del trabajo que realiza la empresa.

El tipo de trabajo realizado por los trabajadores exige una cualificación operativa más o menos elevada en cuanto a las exigencias de titulación de partida. Sin embargo, la estandarización de los procedimientos de trabajo y los protocolos de resolución de la prestación han contribuido a unos requerimientos de competencias que han ido homogeneizándose. Además, el trabajo en equipos no implica necesaria ni automáticamente una mayor polivalencia funcional de los trabajadores, lo que influye realmente en sus necesidades competenciales reales.

En una de las dos empresas ORIT, la incorporación de nuevos trabajadores parte de la exigencia de un título universitario (mayoritariamente) en economía, empresa, informática y/o telecomunicaciones. Sólo los trabajadores con más antigüedad en la empresa pueden no tener estas titulaciones (y realizando el mismo tipo de trabajo), hecho que pone en evidencia que la política de selección de personal de esta empresa no ha seguido siempre y de forma exclusiva las directrices del personal *“más y mejor formado que encontremos en el mercado, y claro este personal suele ser el que ha estudiado una licenciatura en lo que nosotros vamos trabajando”* (Directivo empresa). Fundamentalmente porque *“antes no había tanta gente con estudios universitarios y teníamos que echar mano de los trabajadores que sabían algo de electrónica, algo de administración...”* (Directivo empresa). La generalización de los estudios de informática y de ingeniería de telecomunicaciones han posibilitado en esta empresa una política de selección de personal más restrictiva a este tipo de credenciales curriculares; asimismo, la relativa abundancia de diplomados técnicos en estas carreras ha facilitado el poder seleccionar a este tipo de trabajadores en detrimento de otras credenciales derivadas de la Formación Profesional.

En la otra empresa ORIT, para realizar básicamente el mismo tipo de trabajo que en la anterior, se ha optado indistintamente por credenciales universitarias así como por trabajadores con titulación en Formación Profesional de segundo grado. Según la dirección de la empresa *“no es tan necesario un personal con un elevado nivel de instrucción, tipo ingeniería, porque el trabajo que realizamos lo puede hacer también un buen personal formado en profesional, y a nosotros nos está dando buenos resultados”* (Directivo empresa). Sin embargo las nuevas formas organizativas de trabajo basadas en la formación de grupos de

trabajo, tendencia que se está llevando a cabo en los últimos años, está condicionando paulatinamente los requerimientos de cualificación para entrar a ocupar puestos de trabajo. Ahora es más habitual la exigencia de una cualificación técnica en informática y telecomunicaciones pero también en otros ámbitos como ingeniería y economía: *“las cosas están cambiando ahora bastante con los nuevos equipos de trabajo ya que quieren asegurarse un tipo de gente que sepan de entrada cuestiones relacionadas con el negocio y ahorrarse una formación que antes era más indispensable”* (Trabajador empresa).

En ambas empresas hay una elevada necesidad de recualificación ligada a la aparición de nuevos productos informáticos y telemáticos así como del diseño de nuevos protocolos de actuación en el servicio. Los trabajadores disponen de un aula virtual donde pueden mejorar sus competencias técnicas y que sirve como una “guía de navegación” ante los requerimientos que la empresa necesita de sus empleados. El aula virtual coloca el tema de la Formación Continua en el plano de la estrategia individualizada que consiste en saber aprovechar las oportunidades formativas que da la empresa, sacándola fuera de la reivindicación colectiva de los trabajadores como un derecho recogido en los convenios colectivos.

Así, la Formación Continua cumple también una función oculta, a saber su utilización como dispositivo para medir el compromiso y el grado de implicación de los trabajadores; este es el “plus formativo” que permite individualizar en paralelo las condiciones de la prestación de la actividad.

Como resultado de la división del trabajo en las empresas TEL, los requerimientos de competencias son más homogéneos, podríamos decir que existe una norma colectiva de exigencia de competencias. En este tipo de empresas la estructura organizativa es altamente jerarquizada, el control del trabajo se realiza a través de una combinación de métodos tradicionales del más puro corte taylorista junto a los procedimientos informáticos que permiten a la dirección de las empresas evaluar en cada momento el trabajo realizado por los trabajadores.

Los requerimientos de cualificación para ocupar un puesto de trabajo de teleoperación han ido variando en los últimos años. Antes este sector incorporaba más trabajadoras con cargas familiares y con una cierta edad; de hecho, un buen número de mujeres sin titulación y que querían incorporarse al mercado de trabajo después de haberse dedicado exclusivamente a la realización de trabajo reproductivo, encuentran una vía de acceso a través de este sector. Pero en la actualidad las mujeres mayores y sin titulación universitaria o estudios de bachillerato están siendo sustituidas paulatinamente por jóvenes de ambos sexos que están realizando una carrera universitaria o con estudios universitarios ya finalizados. Este hecho hace que haya una enorme rotación de trabajo en el sector con continuos despidos y continuas incorporaciones provocadas por campañas de marketing. El hecho de

que el sector se haya decidido en los últimos años por incorporar a estudiantes universitarios hace posible esta rotación y esta sensación de estar siempre de paso.

Los directivos de estas empresas entienden que la gestión de productos a través de la teleoperación, requiere de perfiles competenciales con ciertas habilidades psicosociales, como por ejemplo, una buena comunicación, buena dicción, capacidad de convencimiento, en definitiva “(...) interesa un teleoperador que sepa salir de ciertas situaciones y que tenga psicología con el cliente que está al otro lado del teléfono. Yo creo que una persona que ha pasado por la universidad tiene más recursos, ¿no?” (Directivo empresa).

Para los representantes de los teleoperadores, además de una mayor preparación de los estudiantes universitarios, hay otro motivo fundamental para que el reclutamiento se realice en las facultades universitarias: los directivos del sector saben con seguridad que este tipo de trabajadores no buscarán realizar carrera profesional en el sector ya que sus expectativas “son de encontrar otro tipo de trabajo mejor que este” (Trabajador empresa). Este hecho juega también en contra del propio sector haciéndolo muy inestable en relación a las necesidades de recursos humanos, que muchas veces, son absolutamente imprevisibles ya que “los clientes pueden poner mañana mismo una campaña en marcha y tienes que hacer números para poder responder a esta necesidad” (Directivo empresa).

Las empresas TEL demandan, por consiguiente, para cubrir sus puestos de trabajo, habilidades que tienen más que ver con los procesos de socialización en sentido amplio y no tanto con las competencias técnicas de cada uno de los trabajadores. De hecho, los contenidos del trabajo son altamente delimitables, programables, estandarizados y requieren un mínimo de tiempo formativo cuando se trata de una nueva incorporación de un trabajador o de una nueva campaña de venta de un producto (la media de formación para la adecuación “definitiva” al puesto está entre una y dos semanas).

Las políticas de formación

La insistencia en la necesidad de incrementar permanentemente la formación de los recursos humanos ha llevado a las empresas a exigir a sus trabajadores una permanente vigilancia hacia la adquisición de nuevas competencias, sobre todo de tipo técnico. Los trabajadores han de realizar cursos de Formación Continua facilitados por la empresa o por otras instituciones.

Pero, ¿cómo es esta formación en las empresas estudiadas? En las empresas ORIT no existen unos planes de formación o lo que podríamos llamar unas políticas de formación detalladas, sistematizadas y dirigidas al conjunto de la fuerza de trabajo. La formación exigida por las empresas representa una exigencia difusa; en pocos

casos se ha obligado a realizar un tipo de formación y esto ha ocurrido en casos puntuales muy específicos.

La realidad de la innovación permanente en el sector obliga a las empresas ORIT a una adecuación de ciertas competencias técnicas de sus trabajadores. Pero este hecho no ha sido suficiente para que las empresas hayan puesto en marcha planes de formación a medio y largo plazo, desde nuestro punto de vista por dos razones fundamentales. La primera de ellas porque hay una falta de previsibilidad de hacia dónde pueden ir los cambios que más pueden afectar a las competencias de los recursos humanos; así se trabaja siempre adecuándose a posteriori a los nuevos programas de *software* o a las nuevas aplicaciones. Por otro lado, la simplificación de los procedimientos informáticos (por ejemplo la detección de problemas en un sistema es monitorizada a través de programas de *software* aplicativo específicos) hacen de la necesidad técnica de formación una cuestión que no es en realidad tan prioritaria como pueda aparecer en el discurso managerial.

Este hecho nos lleva a plantear, como ya hemos apuntado anteriormente, la cuestión del doble uso de las necesidades de formación. Un uso técnico, de adecuación de los recursos humanos al tipo de servicio requerido por el cliente y un uso social, que sirve para realizar una discriminación entre aquellos que están dispuestos a formarse y aquellos que no, realizando aquí una primera división de perfiles entre aquellos que pueden ser más o menos proclives a identificarse con los objetivos de la empresa.

En todo caso la formación que propone la empresa sea puntualmente obligatoria o de libre elección (mayoritariamente, a través del aula virtual) se dirige fundamentalmente al personal de las empresas que se encuentra en contacto directo con los clientes. Es el personal que realiza aquellos trabajos que son más susceptibles de ser modificados técnicamente por innovaciones en el *software* y el *hardware*. La mayoría de los cursos realizados en el aula virtual de la empresa son realizados por este tipo de personal.

Las empresas ORIT ponen a disposición de los operarios una serie de cursos que pueden ser seguidos con sus ordenadores personales, bien en horas de trabajo como en horas fuera del tiempo de trabajo. De esta forma los trabajadores disponen de una “formación a la carta” que puede ser ajustada según sus necesidades puntuales y según la disponibilidad de tiempo. Estos cursos de formación (de idiomas, de sistemas, de certificaciones, etc.) ofrecen a los trabajadores unas credenciales que pueden ser utilizadas, teóricamente, para la promoción interna en la empresa.

La mayoría de las horas de formación cursadas por los trabajadores se acaban realizando fuera del horario de trabajo, teniendo la sensación por parte de los

trabajadores de que su jornada laboral aumenta de esta forma. El aula virtual facilita que la formación se externalice a la franja horaria en la que no se realiza trabajo efectivo, aunque este no es un requerimiento obligatorio por parte de la empresa. También puede realizarse formación a través del aula virtual en horas de trabajo, cuando éste lo permite. Pero lo habitual es que la carga de trabajo que acumulan los trabajadores impida el que pueda realizarse en horas laborales, por lo que los trabajadores “para no quedarse atrás” (Trabajador empresa) optan por la realización de cursos fuera del horario laboral.

Generalmente la valoración de la oferta de los cursos por parte de los trabajadores es positiva en las dos empresas ORIT, pero el tema en cuestión es en qué franja horaria se realizan, qué implicaciones tiene sobre la parte variable del salario (que es la que se asocia a los objetivos individuales y del equipo) y qué validez efectiva tiene sobre sus carreras profesionales en los mercados internos de trabajo. En líneas generales se puede afirmar que la *Teleformación* tiene efectos sobre el alargamiento del tiempo de trabajo, aunque no se trate de la jornada laboral efectiva ni se contabilice como tal, el trabajador ha de realizar sus cursos de formación necesariamente en el tiempo dedicado al descanso. Si el trabajador opta por formarse en horas de tiempo de trabajo, puede darse la paradoja de que la formación comporte una penalización ya que retrasa las tareas que ha de realizar para cumplir sus objetivos. Este hecho hace que los trabajadores consideren la formación como un arma de doble filo. Pero, a pesar de ello, los propios operarios tienen muy interiorizada la necesidad de seguir formándose, de seguir acumulando competencias porque saben que, en última instancia, la empresa puede utilizar el argumento de su falta de competencia para prescindir de sus servicios.

La formación en las empresas TEL es mínima y se resume en un tipo de formación *ad hoc*, pensada para dar respuesta inmediata a las necesidades del cliente. Los trabajadores que se incorporan a las empresas tienen que pasar por un período de formación muy corto, una o dos semanas dependiendo del tipo de servicio que se esté realizando en el momento. La formación se realiza en el mismo puesto de trabajo y corre a cargo de otros teleoperadores que van enseñando a los iniciados los entresijos del servicio al cliente. Previamente, la empresa se encarga de dar una formación en pocas horas acerca del protocolo de servicio telefónico al cliente: qué tipo de palabras y expresiones no se han de utilizar, el tiempo máximo de atención, la recuperación del cliente, etc. El trabajo de teleoperación es de una gran estandarización y rutinización por lo que conlleva unas necesidades de formación básicas y muy instrumentales, necesidades que se adquieren rápidamente.

Las empresas del sector no han apostado por la Formación Continua de sus operarios excepto si puede considerarse como tal las pequeñas necesidades de formación que

se generan con cada campaña específica. Cada campaña intenta vender un tipo de producto o de informar sobre algún aspecto, hecho que implica una mini-formación específica y *ad hoc*. Pero no existe una política de formación ni una planificación de formación porque el contenido del trabajo no lo requiere, porque los recursos humanos son muy poco estables dándose una elevada rotación y porque la escasa promoción que existe en este tipo de empresas tampoco requiere mayores cuotas de formación.

Competencias y sistemas de promoción

Respecto a la posibilidad de ascensos y promociones los trabajadores de las empresas ORIT consideran que este “es un tema que controla exclusivamente la empresa” (Grupo de discusión [1] de trabajadores) y que “no existe nada escrito al respecto, ni negociado” (Grupo de discusión [2] de trabajadores), por lo que las promociones y ascensos, cuando se producen “es porque tu director más cercano quiere promocionarte, porque le caes bien, porque no has causado problemas” (Grupo de discusión [1] de trabajadores). La discrecionalidad de los ascensos y promociones queda reflejada en las opiniones de los grupos de discusión: “En ese terreno si antes éramos distintos al mercado, ahora somos cada vez más parecidos al resto. Antes había una especie de carrera profesional puesta por escrito, que estaba aceptada por la empresa, no era tan clara la cosa pero por lo menos te podías acoger a ello. Hasta eso, que era una cosa que no estaba tampoco negociada, hasta eso lo han quitado. Todo eso te lo van cambiando, un concepto te lo cambian de un año para otro...” (Trabajador empresa). Para otro de los trabajadores participantes en el grupo de discusión, estas empresas funcionan cada vez más con “Sistemas americanos con bandas de clasificación muy amplias, con definiciones muy bajas...” (Trabajador empresa). La sensación de provisionalidad y discrecionalidad de la dirección de las empresas afecta también al diseño de carreras promocionales en su seno, hecho que se pone de manifiesto en el relato de los trabajadores: “Hay, creo yo, tal desorientación entre los directores de la corporación para saber hacia dónde vamos, que los tropezones que pegan, las rectificaciones y bandazos que hay..., que en estos momentos, ya, nadie se puede creer aquí que haya una previsión mínima de las cosas: necesitamos tanta mano de obra, de tal manera... No hay estrategias, ni tan siquiera los planes operativos de entonces” (Trabajador empresa).

En el tema de la promoción de los recursos humanos antes había una especie de carrera profesional a la que atenerse, mientras que ahora el ascenso o el paso de un tipo de trabajo a otro cuyo contenido es diferente, es una decisión que en última instancia toma la empresa sin tener criterios credencialistas o competitivos objetivos. Este hecho hace relativamente irrelevante la acumulación de credenciales formativas en la percepción de los trabajadores.

Colateralmente, el aplanamiento de la estructura organizativa (la horizontalización de la estructura) y la consecuente desaparición de numerosos cuadros medios, ha hecho que la promoción a puestos intermedios haya prácticamente desaparecido. El trabajo en equipo, en las dos empresas tiene un efecto de hacer invisible un tipo de cuadro intermedio, el jefe de equipo, que no se considera como tal a efectos de remuneración ni de categoría laboral. Pero este tipo de puestos son escasos y son ocupados, mayoritariamente, en las dos empresas, por las *“personas que están más preparadas en un tema concreto, pero sobre todo que valgan para coordinar”* (Trabajador empresa).

Por otro lado, hay disparidad de opiniones acerca del papel que juega la Formación Continua de los trabajadores en sus posibilidades de promoción dentro de las empresas. Si bien hay un acuerdo generalizado en afirmar que no hay criterios visibles, objetivables, de promoción, sí que algunos trabajadores acentúan el hecho de la disposición a aprender (lo que en el lenguaje managerial se llama el *benchmarking*) como un factor importante a la hora de que pueda ser promocionado un trabajador. Pero sí es cierto que la formación permanente es necesaria para mantener el nivel de competencia personal a la hora de realizar los servicios demandados por los clientes por muy estandarizados que sean los procedimientos, ya que, por ejemplo, el *software* puede cambiar con relativa velocidad lo cual implica necesariamente una adecuación en la formación.

Como hemos apuntado, la selección de los jefes de equipo se realiza mayoritariamente en función de la preparación competencial de los sujetos (competencias técnicas y sociales). En su selección sí que han influido las credenciales formativas acumuladas por los sujetos; pero eso no quita para que la formación permanente tenga un doble papel en la empresa, como posibilitadora técnica de la adecuación de los trabajadores y como controladora de los mismos.

Padilla (1998) resume los puntos principales de la formación para trabajadores y para mandos intermedios y directivos, requerimientos que encajan en el discurso de los directivos de las empresas ORIT analizadas:

Formación para el trabajo	(Continúa)
A trabajadores	
- Establecimiento de las habilidades necesarias en las herramientas informáticas. - Utilización de los servicios de comunicación. - Establecimiento de los mecanismos de comunicación y de informe de trabajo adecuados. - Identificación de los productos y objetivos a cumplir a través de sus actividades. - Generación de confianza en los trabajadores e identificación de las ventajas asociadas al trabajo. - Aspectos sobre el desarrollo profesional de los trabajadores en la empresa.	

A Mandos intermedios y directivos
- Establecimiento de los mecanismos de gestión por objetivos. - Establecimiento de los mecanismos de comunicación y de valoración de los trabajos. - Integración de los trabajadores en la cultura de la empresa y el fomento de contactos periódicos con la misma. - Gestión de las carreras profesionales de los trabajadores. - Gestión de los problemas derivados del modelo aplicado.

Fuente: adaptado de Padilla (1998:194)

La formación en estas empresas es cada vez más un tema exclusivamente individual; así se hace ver a los trabajadores y así “se negocia” con los directores más cercanos. La reprofesionalización, por tanto, queda en manos de ellos mismos, del diseño de sus propias trayectorias formativas, sobre todo porque las empresas posibilitan este tipo de Formación individualizada a través del aula virtual. Sin embargo, la percepción de los trabajadores es que en sus empresas no hay un interés en su recualificación ya que la formación no estaría ligada directamente a las carreras promocionales. A tal efecto, los trabajadores consideran que en sus respectivas empresas no están previstos sistemas de promoción para los empleados, al menos sistemas que pudieran ser claramente identificados como se afirma en las entrevistas en profundidad y en los grupos de discusión.

Sin embargo, en las empresas ORIT no se observa la tendencia a la descualificación de los trabajadores como tendencia de control del proceso de trabajo puesta en marcha por la empresa, ya que el control del proceso de trabajo se realiza por otros medios (una combinación de control por los equipos de trabajo, de autocontrol derivado de los objetivos individuales, de control informático y del control que el cliente realiza del desempeño del trabajador). Por el contrario, las empresas insisten en que los trabajadores han de tener cada vez más competencias y para ello ponen a su disposición la denominada aula virtual. Pero el discurso empresarial de la necesidad de una recualificación permanente choca con la realidad de la estandarización de los procedimientos y la repetición de tareas aunque se trate de aplicaciones diferentes.

En las empresas TEL los criterios de promoción tienen muy poco que ver con las credenciales de titulación y, en general formativas, de los teleoperadores. Los puestos de coordinación suelen ser ocupados por personal de teleoperación que ha promocionado a través de un sistema de cooptación de la empresa que consiste en la conversión de temporalidad a trabajo fijo a cambio de labores de vigilancia y control exhaustivo pero con muy pocas contraprestaciones más, como por ejemplo una escasa remuneración añadida al sueldo que tenían antes como teleoperadores.

Las credenciales formativas no sirven de mucho en este tipo de trabajo para conseguir una promoción porque la estructura organizativa no se basa en una sucesión de situaciones profesionales compleja, sino al contrario en una simplificación jerárquica pero muy marcada a nivel de distancia de mando. La formación aquí, como ya hemos apuntado anteriormente, es *ad hoc* y específica para servicios determinados (campañas, etc.) por lo que se convierte en una formación altamente instrumental y con un valor escasamente acumulativo. En todo caso las escasas posibilidades de promoción y ascenso en este sector son dirigidas a un tipo de personal ajeno a las reivindicaciones colectivas de las mejoras de las condiciones de trabajo.

Los teleoperadores tienen, además, la sensación de haber perdido competencias iniciales (de oferta) a lo largo de su desempeño en las empresas TEL. Una buena parte de este colectivo tiene estudios universitarios, invirtiendo la tendencia de los *call centers* de los años setenta y ochenta. Los teleoperadores licenciados y/o diplomados tienen la sensación de “estar perdiendo el tiempo” (Grupo de discusión de teleoperadores) y manifiestan “estar de paso” (Grupo de discusión de teleoperadores) en este tipo de trabajo ya que no les reporta ningún beneficio de cara a encontrar trabajo en algo que tenga que ver con sus estudios.

En el caso de las empresas TEL la dirección no considera una estrategia fundamental la recualificación de los teleoperadores ya que la formación que se requiere para el desempeño es escasa, se adquiere en un breve periodo de tiempo y el contenido del trabajo es altamente rutinizado.

A modo de conclusión

Los diseños organizativos de las empresas ponen de manifiesto la relación existente entre los requerimientos competenciales para los puestos de trabajo y las políticas de formación de las empresas. La Formación Continua de los trabajadores y la necesidad de recualificación no serían tanto función directa del uso más o menos intensivo de las tecnologías de la información y la comunicación, como de estrategias empresariales en la gestión del trabajo y de los trabajadores.

Las empresas insisten en que los trabajadores han de tener cada vez más competencias y para ello ponen a su disposición determinadas acciones formativas más o menos planificadas, pero el discurso empresarial de la necesidad de una recualificación permanente choca con la realidad de la estandarización de los procedimientos y la repetición de tareas.

En general, en las empresas ORIT se requieren cualificaciones específicas y especializadas para el desempeño del trabajo y el tipo de trabajo que se realiza así como los

contenidos tienden a aumentar dicha especialización. Sin embargo, para determinados puestos funcionales es necesaria una permanente recualificación al compás de la aparición de nuevas soluciones informáticas. Las empresas han abandonado la estrategia de diseñar políticas de formación para el colectivo de trabajadores. Se ha sustituido por un tipo de “formación a la carta” que consiste en que el trabajador pueda realizar su propia selección de cursos de formación que pone a su disposición la empresa en el aula virtual intranet de la empresa). Lo relevante de este tipo de formación es que ha salido de la agenda de las peticiones colectivas de los trabajadores para instalarse en los requerimientos estrictamente individuales. Como tal, la formación ha sido desplazada a horas personales de los trabajadores y básicamente ha dejado de realizarse en horas de trabajo. La estrategia de las empresas ha sido la de responsabilizar a los propios trabajadores de su “puesta a punto” para los requerimientos del negocio. Los sistemas de promoción no son predictibles ni colectivos, ni directamente asociados a las cualificaciones obtenidas por los trabajadores, sino que responden a la discrecionalidad de la dirección.

Las direcciones de las empresas TEL no consideran una estrategia fundamental la recualificación de los teleoperadores ya que la formación que se requiere para el desempeño es escasa, se adquiere en un breve periodo de tiempo y el contenido del trabajo es altamente rutinizado. Las cualificaciones requeridas para el desempeño de la teleoperación han ido variando con el paso de los años. En la actualidad las empresas están optando por la incorporación de mano de obra con titulación universitaria ya que consideran que pueden desplegar mayores competencias y habilidades en el desarrollo del trabajo (un lenguaje más fluido, mayor capacidad de comunicación, etc.). En este tipo de empresas las políticas de formación brillan por su ausencia; sencillamente, no existen ya que los contenidos del trabajo no lo requieren. A lo sumo las empresas realizan formación colectiva puntual para determinadas campañas de servicios a clientes, formación que se resume en el establecimiento de una serie de indicaciones para desarrollar el trabajo específico de un producto determinado. Los teleoperadores tienen la percepción de que el tipo de trabajo que realizan les descualifica a la hora de poder encontrar otro tipo de trabajo, con lo que, especialmente los jóvenes y universitarios, abandonan frecuentemente las empresas para las que trabajan. El grado de rotación en el sector es muy elevado. Los sistemas de promoción en estas empresas tienen poco que ver con las cualificaciones requeridas a los teleoperadores ni con la recualificación de los trabajadores. La recualificación de los teleoperadores corre por su cuenta ya que las empresas apenas han puesto en marcha cursos de Formación Continua. La promoción en estas empresas tiene más que ver con la antigüedad y con la aceptación de las directrices empresariales que con las competencias que puede desplegar un trabajador.

Por último, una consideración final a modo de conclusión y como reto para investigaciones futuras. A la luz de otros estudios realizados en torno a la formación¹ es pertinente interrogarse sobre la relación entre Formación Continua y competitividad empresarial. La pertinencia radica en el análisis del discurso managerial acerca de la insistencia en la Formación Continua de los trabajadores para lograr cuotas de mayor competitividad de las empresas. En este sentido se afirma que las empresas que quieren aumentar sus ventajas competitivas y mejorar su situación de mercado han de invertir necesariamente en la formación de sus recursos humanos. Esto es así para ciertos sectores de actividad empresarial donde los cambios del entorno empujan a las empresas a ensayar continuamente nuevos productos y nuevas formas de trabajo. Este tipo de empresas que Fine (2000) define como *drosophilae* conviven con otro tejido empresarial refractario a la innovación y que con métodos considerados, precipitadamente, por algunos analistas como del pasado, consiguen rendimientos altamente competitivos, poniendo en cuestión la relación formación/competitividad.

En otras palabras, muchas empresas consiguen buenos resultados para sus accionistas con métodos de trabajo de corte taylorista donde la Formación Continua no es más que una declaración de intenciones. Una buena parte del trabajo sigue moviéndose en los parámetros de la especialización donde la participación y la iniciativa de los trabajadores simplemente forman parte de sus cartas fundacionales.

¹ Véase más detenidamente los estudios recogidos en Brunet y Belzunegui (2003).

Referencias bibliográficas

Beltrán Vázquez, A. (2000). “La Formación Continua. Una visión empresarial de su valor estratégico”, Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, nº 1.

Belzunegui, A. (2002). “El control del tiempo de trabajo en el teletrabajo itinerante”, Revista Sociología del Trabajo, nº 45.

Belzunegui, A. (2002). Teletrabajo: Estrategias de flexibilidad. Madrid: CES.

Brunet, I. y Belzunegui, A. (2003). Flexibilidad y formación. Una crítica sociológica al discurso de las competencias. Barcelona: Icaria.

Cámaras de Comercio (2000). El Libro 2000 de la formación. Madrid: Cívitas.

Castillo, J. J. (1998). A la búsqueda del trabajo perdido. Madrid: Tecnos.

Dalziel, M. M., Cubeiro, J. C. y Fernández, G. (coords.). Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos. Deusto: Bilbao.

Eurostat (2004). “La Formación permanente”, en Eurostat annuaire 2004. Luxemburgo: Oficina de Publicaciones.

Fina, Ll., Toharia, L., García Serrano, C. y Mañé, F. (2000). “Cambio ocupacional y necesidades educativas de la economía española”, en F. Sáez (coord.), Formación y empleo. Madrid: Argenteria-Visor.

Fine, Ch. (2000). El nuevo ciclo empresarial. Barcelona: Paidós.

Lara Rodríguez, Angel Luis (2003). “El telemarketing en España: materiales para una cartografía del mundo del trabajo contemporáneo”, Revista Sociología del Trabajo, nº 49.

Laval, Ch. (2004). La escuela no es una empresa. El ataque neoliberal a la enseñanza pública. Barcelona: Paidós.

Martín Artiles, A. y Lope, A. (1999). “¿Sirve la formación para tener empleo?”, Revis Papers, nº 58.

Padilla (1998). Teletrabajo. Dirección y organización. Madrid: Editorial Ra-ma.

QUIT (200). ¿Sirve la formación para el empleo? Madrid: CES.

Competencias Lingüísticas, Eficiencia y Discriminación^(*)

1. Introducción

El crecimiento de la movilidad de los factores de producción comporta que las empresas se convierten paulatinamente en un punto de reunión –físico o virtual– de distintos grupos lingüísticos. La internacionalización de los mercados, las redes internacionales de producción, la inversión extranjera directa y la contratación de trabajadores extranjeros conducen a una situación en la que la homogeneidad lingüística y cultural de los participantes de la empresa (accionistas, trabajadores, directivos, clientes, proveedores) da paso a una elevada complejidad lingüística en las organizaciones. Además, la tendencia hacia la desintegración vertical, el incremento en las necesidades de comunicación horizontal y el mayor peso de la gestión del conocimiento en la gestión del proceso productivo resultan elementos para poner a prueba la capacidad de empresas y trabajadores para rentabilizar y/o ampliar sus competencias lingüísticas a fin de permitir una coordinación interna eficiente.

El problema de la diversidad lingüística aumenta con la centralidad de la gestión de información y conocimiento y, por tanto, por la intensidad lingüística del proceso productivo. Cada vez mas, los procesos de valor añadido se centran en el manejo de símbolos lingüísticos y el proceso productivo exige comunicación entre equipos internacionales. Todo ello contribuye a prestar especial atención a los idiomas como competencias laborales que han de garantizar tanto la coordinación interna como externa de las organizaciones. Una adecuada distribución de competencias lingüísticas contribuyen a la creación de una fuerza de trabajo más competitiva internacionalmente. Bajo la perspectiva institucional europea el interés recae en las barreras

(*)En este capítulo se presentan los resultados de una investigación financiada por el Institut d'Estudis Catalans y realizada en el periodo 2002-04. La dirección de la investigación fue a cargo de la catedrática de sociología Carlota Solé (UAB). En la investigación colaboraron Albert Terrones (UAB) y Luís Garzón (URV).

culturales y lingüísticas entre empresas y que limitan especialmente la movilidad del factor trabajo para alcanzar un mercado de factores en Europa que realmente actúe como mecanismo de asignación eficiente (Christie et al, 2001; Comisión Europea, 2002). El problema de la eficiencia del mercado europeo de factores, por tanto, requiere soluciones orientadas tanto enmarcadas en la política económica como en la política cultural y de la enseñanza.

Aunque la eficiencia económica constituye un problema central, no podemos soslayar el problema de la equidad entre los grupos lingüísticos. Así, se ha planteado un problema de justicia lingüística en tanto que el proceso de globalización genera grupos lingüísticos ganadores y grupos lingüísticos perdedores. Bajo esta perspectiva, el problema no es la desaparición de los idiomas minoritarios, sino la posición en la que quedan los miembros de cada grupo lingüístico frente al nuevo orden internacional (Pool, 1991; Van Parijs, 2002). Así, de acuerdo con la Comisión Europea (1997), la Unión Económica y Monetaria puede hacer la movilidad laboral entre países más fácil, pero esta movilidad se concentra en los grupos de trabajadores más cualificados y en algunos grupos de jubilados del Norte y Centro de Europa. Las restricciones más obvias a la libertad de circulación afectan a aquellas categorías de trabajadores que serían mejores candidatos a la movilidad, es decir, los desempleados de los países comunitarios.

A partir de estas constataciones, el enfoque de competencias plantea nuevas orientaciones en el estudio de la diversidad lingüística. Bajo este enfoque, no nos interesa tanto la relación política y cultural entre grupos lingüísticos presentes en un Estado, tal y como ha sido el enfoque predominante desde la Sociología del Lenguaje practicada en nuestro país, sino que el interés recae en los problemas de coordinación y discriminación lingüística en el ámbito socioeconómico. Como consecuencia del proceso de globalización en las empresas se plantean nuevas necesidades de coordinación lingüística de la actividad empresarial.

La coordinación lingüística remite, por tanto, desde la perspectiva empresarial, a los costes lingüísticos de transacción, que aumentan en el contexto de globalización. Por otra parte, hemos de considerar, desde la perspectiva laboral, el papel de las competencias lingüísticas en el acceso a una renta. Se trata de la cuestión de la inclusión social por medio del trabajo y las nuevas formas de exclusión laboral. Coordinación e inclusión/exclusión son problemas que se encuentran íntimamente relacionados en tanto que reflejan las distintas funciones de utilidad (garantizarse una renta, por una parte, y la coordinación de la actividad orientada a la cuenta de resultados, por otra) de las dos partes del sistema de relaciones laborales (los trabajadores y las empresas). Así, como consecuencia del proceso de globalización y las mayores necesidades de comunicación internacional, la carencia de las competencias lingüísticas adecuadas genera exclusión laboral para aquellos que no han logrado invertir en las competencias más valoradas.

A partir de estas consideraciones introductorias en este capítulo desarrollamos la dimensión teórica de las competencias lingüísticas en el acceso a la promoción y las rentas laborales; el papel de las competencias lingüísticas en la coordinación económica, con especial referencia al caso de la Unión Europea; al papel de las competencias lingüísticas en la exclusión social. Finalmente, abordamos estos planteamientos teóricos a través de cuatro casos empíricos de empresas especialmente afectadas por la diversidad lingüística.

2. Competencias lingüísticas, rentas y promoción laboral

Las investigaciones sobre la incidencia de las competencias lingüísticas en la posición laboral parten del concepto de capital humano. El estudio de las competencias lingüísticas como forma de capital humano se refiere a un tratamiento del idioma similar al de la formación en el mercado de trabajo: todas las formas de capital humano tienen en común ser conocimientos útiles para los individuos y valorados en el mercado en tanto que bienes escasos¹. Se considera el capital humano como las habilidades, la salud mental y física, los conocimientos, y todo aquello que contribuye a incrementar los rendimientos de una persona en el momento presente y en el futuro. El incremento de capital humano es el resultado de la inversión de recursos en esta forma de capital.

Entre los componentes del conocimiento y, por tanto, del capital humano, están los idiomas. Así, las habilidades lingüísticas satisfacen los tres componentes básicos del capital humano: a) incorporados en la persona; b) productivos en el mercado de trabajo² y; c) se crean sacrificando tiempo y otros recursos (Chiswick y Miller, 1995). Así, podemos definir el capital lingüístico como una forma de capital

¹ Junto a la idea de escasez, hemos de apuntar que el valor del capital se encuentra determinado por la relación de fuerzas existentes en la sociedad entre determinados grupos lingüísticos que son reflejo de una determinada estructura social y económica de apreciación o depreciación de los capitales, observables tanto en la dimensión simbólica (no mercantilizada) como material-monetaria (mercantilizada).

² Los rendimientos del capital lingüístico han sido examinados en diferentes relaciones sociales con motivo de la actividad económica. En cuanto a las rentas del trabajo, la hipótesis de trabajo estándar adopta los ingresos como variable dependiente, y algún indicador de capacidades lingüísticas es tratado entre las variables independientes. Los estudios tratan de mostrar desigualdades con motivo del idioma así como su evolución en el tiempo. Por ejemplo, las desigualdades de renta entre anglófonos y francófonos en Québec se han reducido desde los años 70; sin embargo, en este periodo de tiempo, el bilingüismo tiene mayores beneficios económicos para los hablantes nativos de francés que para los de inglés, lo que se ha interpretado como un mayor incentivo para aprender inglés –o tenerlo como segundo idioma a los francófonos; las rentas de las mujeres parecen menos sensibles al lenguaje que en el caso de los hombres. Con el objetivo de explicar porqué trabajadores con perfiles similares obtienen diferentes rentas del trabajo, los economistas canadienses han desarrollado varios modelos basados en la teoría de redes (Migué, 1970; Lavoic, 1983), el comportamiento estratégico de los propietarios de los medios productivos con el fin de maximizar los ingresos de un grupo lingüístico (Raynauld y Marion, 1970), o las restricciones técnicas de los flujos de comunicación entre miembros de diferentes grupos en el lugar de trabajo (Sabourin, 1985).

humano susceptible de generar beneficios, tanto individuales como colectivos, para una comunidad o grupo lingüístico. El enfoque del capital lingüístico asume que los beneficios y utilidad de un idioma son enteramente apropiables¹ por el individuo, y que los idiomas son aprendidos por su potencial de generar beneficios, más que por razones personales o culturales.

El modelo se construye bajo el modelo marshalliano de industria competitiva. Se asume que el aprendizaje lingüístico es proveído por una industria competitiva que provee conocimientos a costes medios y marginales. Bajo estas condiciones, en equilibrio de mercado, los precios del mercado de trabajo y del mercado de formación lingüística deben ser tales que el incremento de rentas compense los costes (incluyendo el tiempo) de formación. El valor del segundo idioma refleja la productividad adicional que esta cualificación aporta a la producción. Una aplicación común de la teoría es el caso de un usuario de idioma minoritario formándose en una lengua franca que es ampliamente usada con propósitos empresariales. Los ingresos adicionales reflejarían los beneficios de productividad que la comunicación en lengua franca reporta. Así, la relación coste-beneficio en relación con los idiomas es evidente en la inversión lingüística. Desde este punto de vista, aprender un idioma, ya sea perfeccionar el propio o adquirir conocimientos en otro, supone una inversión de recursos, por ejemplo, en la compra de diccionarios, clases, libros o tiempo no destinado a otras actividades².

Hemos de destacar, desde esta perspectiva, la escasez, y no la abundancia, como fuente de valor de los capitales lingüísticos. Como indica Grin (1999), la escasez de competencias lingüísticas en el mercado de trabajo unida a la fuerte demanda de los empleadores repercute en altas recompensas (primas salariales) por el conocimiento de idiomas. Pero, la difusión de las competencias lingüísticas entre los trabajadores supondría nuevos equilibrios a la baja para los precios de mercado que los empresarios deben pagar por estas competencias. Este esquema muestra como la difusión de las competencias en un determinado idioma, manteniendo constantes las demandas de idioma entre los empleadores, conduce a la devaluación del capital. No podemos soslayar que la extensión de la difusión de las competencias lingüísticas entre el conjunto de la población, y pese a la ausencia de primas en el salario, puede conducir a la exclusión del mercado de trabajo del colectivo de individuos que carece del capital lingüístico³. Estaríamos hablando, pues, de pautas de exclusión laboral o segregación en el mercado de trabajo⁴. Desde este enfoque teórico, por tanto, es la escasez de capitales lo que produce una valoración económica elevada y positiva del idioma. Por otra parte, con abundancia de capital la carencia de éste conduce a una sanción negativa en forma de exclusión del mercado de trabajo.

3. Diversidad lingüística y coordinación de la actividad

En cuanto al estudio de las competencias lingüísticas en relación a los costes de transacción, se trata de una analogía del idioma como moneda que indica que los idiomas con un mayor potencial comunicativo tienden a operar como monopolios de la misma manera que se argumenta que en el comercio internacional resulta más eficiente el uso del oro primero, y después, el dólar (Carr 1985). De forma similar, Marshack (1965) indica que las lenguas que sean más eficientes sobrevivirán, definiendo la eficiencia lingüística como la habilidad de transmitir determinada cantidad de información en menos tiempo que otra lengua. Así, la supervivencia de un idioma atendería a su economía comunicativa, es decir, las lenguas que menos costes de transacción producen –costes medidos en tiempo– serán las preferidas por los individuos.

- ¹ Bretón alerta que, pese a que es posible “comprar” conocimientos lingüísticos, tener la propiedad de un idioma raramente confiere el derecho o la posibilidad de su venta directa, a diferencia de lo que sucede con otro tipo de bienes. La propiedad de este tipo de capital humano posibilita que los individuos ‘alquilen’ el bien poniéndolo a disposición de otra persona, firma y/o gobierno a cambio de un precio durante un periodo limitado de tiempo. *Ceteris paribus*, esto significa que en equilibrio, el rendimiento marginal de una unidad monetaria invertida en capital humano debe ser inferior a una unidad monetaria invertida en capital físico para que se produzca la inversión (Bretón, 1998: 3-4).
- ² La acumulación de capital lingüístico ha sido examinada tanto en lo que se refiere al idioma materno (Batley, et al.) 1993) como a la adquisición de segundas lenguas. Así, “la adquisición de un segundo idioma requiere tiempo, esfuerzo y dinero. En la medida en que estos recursos no son abundantes o son escasos, tienen un valor económico. Los beneficios resultantes del conocimiento de un segundo idioma se extienden en el tiempo. Adquirir un segundo idioma es, por tanto, una inversión o ventaja comparativa. Más específicamente, se puede decir que un segundo (tercero o cuarto) idioma es una forma de capital humano, susceptible, como todo capital, de apreciación o depreciación” (Bretón, 1978: 1-2.). En cuanto a la adquisición del segundo idioma, centrados fundamentalmente en el caso estadounidense, y en particular en los hispano-hablantes, se concibe la adquisición del segundo idioma como una inversión en capital humano que condiciona beneficios futuros, tanto monetarios como psíquicos (Savoie, 1996). La adquisición de idiomas sigue procesos de preparación similares a otras formas de formación de capital humano. El idioma materno se aprende de forma similar a otros conocimientos informales más o menos valorables en el mercado de trabajo, en muchos casos considerados como otro elemento cultural o étnico atribuible a los individuos. En este sentido, podemos valorar el idioma, y en particular la adquisición de idiomas, como un proceso de inversión en capital humano con unos beneficios esperados iguales o superiores al coste de inversión (Grin, 1994: 33).
- ³ En todo caso, no podemos alejarnos del contexto social en el que la adquisición del segundo idioma se produce. Así, en el caso de la inmigración se correlaciona la adquisición del segundo idioma con factores como la educación, la edad de emigración, el tiempo transcurrido desde la migración, estado civil, lugar de residencia dentro del país, y concentración de las minorías lingüísticas a las que pertenece el inmigrante. Se detecta una correlación positiva entre nivel de educación, tiempo de residencia y juventud y adquisición del idioma del país receptor. Por otra parte, factores como haberse casado antes de llegar a los Estados Unidos, disminuye las probabilidades de la adquisición del segundo idioma (Espenshade & Fu, 1997).
- ⁴ En un mercado de trabajo en el que se retribuye homogéneamente por hora trabajada y sólo se prima a los trabajadores que aportan capitales por los que compiten los empresarios (pujando al alza por dichos capitales) supondrá que la extensión de los capitales lingüísticos al conjunto de la masa laboral acabe no siendo primada en el mercado de trabajo puesto que los empresarios dejarán de competir por esos capitales. Mientras que el capital lingüístico sea requerido para un número limitado de puestos de trabajos, no invertir en capital lingüístico no plantea más inconveniente que no acceder a ese tipo de puesto de trabajo. Ahora bien, cuando la necesidad de poseer el capital se extiende al conjunto del mercado laboral, carecer del capital supone la exclusión o una sanción negativa (realizar desempeños que no exigen formación lingüística y muy mal retribuidos).

Tabla 1. Empresas con perfil internacional ante los idiomas (Continúa)

	Empleados con conocimiento de lenguas extranjeras	Barreras lingüísticas	Negocios perdidos
Área anglófonas			
Irlanda del Norte	42%	38%	6%
Escocia	58%	50%	6%
Irlanda	71%	39%	3%
Gran Bretaña	72%	50%	12%
Grandes grupos lingüísticos			
Alemania	89%	50%	10%
Francia	84%	35%	13%
España	86%	40%	19%
Pequeños grupos lingüísticos			
Suecia	73%	30%	5%
Holanda	82%	27%	14%
Dinamarca	88%	29%	6%

Bretón y Mieszkowski (1979) tratan la diversidad lingüística como un coste de transacción entre regiones o naciones¹. En este modelo la reducción de los costes de transacción que ocurre cuando un empleado de comercio internacional aprende un segundo idioma es análoga a la reducción de costes de transacción por innovaciones tecnológicas. Las habilidades lingüísticas se entienden como un input a la producción de un servicio. Un servicio de comunicación que es empleado en el proceso de intercambio.

A partir del modelo teórico, se ha constatado que los flujos bilaterales de comercio internacional son mayores entre los estados que comparten un mismo idioma (Eichengreen y Irwin, 1998). Los idiomas tienen impactos a partir de su efecto en el coste y naturaleza de las transacciones entre las economías domésticas y la economía internacional. Los costes de transacción ejercen de barreras que hacen la comunicación más cara, incrementando la distancia entre potenciales socios comerciales (Williamson, 1989). Ello se debe a diversos factores: el idioma común facilita la información sobre oportunidades económicas en otros Estados (Alchian y Demsetz, 1972; Ben-Porath, 1980; Johanson y Westin, 1994)²; los estándares legales y contractuales son fácilmente asimilables y/o comprensibles (Greif, 1992; Keefer y Knack, 1997; Mauro, 1995); además, crean redes de confianza e identidad cultural compartida que facilitan el comercio (Dasgupta, 1988; Putnan, 1993; Helliwell y Putnan, 1995).

Tabla 1. Empresas con perfil internacional ante los idiomas (Final)

	Política o directrices lingüísticas propia	Programas de formación en lenguas en los últimos 3 años	Necesidad de formación en el futuro
Área anglófonas			
Irlanda del Norte	12%	8%	12%
Escocia	5%	22%	38%
Irlanda	16%	29%	29%
Gran Bretaña	13%	30%	56%
Grandes grupos lingüísticos			
Alemania	12%	18%	36%
Francia	25%	31%	52%
España	27%	36%	67%
Pequeños grupos lingüísticos			
Suecia	11%	16%	41%
Holanda	32%	38%	32%
Dinamarca	42%	56%	62%

Fuente: Elaboración propia a partir de Christie et al. (2001) para Dinamarca, Irlanda, Holanda, Irlanda del Norte, Escocia y Suecia; y Hagen (1997) para España (área de Salamanca), Gran Bretaña (región Noreste), Alemania (área de Augsburg y Schwaben) y Francia (área de Poitiers). Los datos se refieren a empresas exportadoras y/o importadoras

Como consecuencia del interés de la Comisión Europea en la promoción económica y los posibles obstáculos al comercio en el marco de la Unión Europea, han sido encargados informes que tienen por fin conocer la forma en que las barreras lingüísticas afectan a las empresas y los mecanismos que éstas desarrollan para su solución. Se trata de las investigaciones ELUCIDATA (1996, en Hagen, 1997) y ELISE (2000, en Christie et al., 2001) que centrándose en empresas de menos de

¹ Dunning (1996) arguye que la mayoría de las firmas implicadas en el comercio internacional deben ser descritas como empresas regionales puesto que su base operacional suele ser continental. Las firmas regionales tienden a operar en las lenguas dominantes de sus regiones respectivas. En el caso de Europa ello conduce a un mayor conflicto entre organizaciones, e introduce la necesidad de *managers multilingües*. La situación canadiense es interesante en tanto que las firmas norteamericanas tienden a operar en inglés, y por lo tanto, los trabajadores nativos franceses deben aprender el inglés para acceder a los puestos de trabajo superiores de las firmas. En ese sentido, la legislación lingüística del Quebec habría cambiado poco la situación de los años 1960's. El dibujo que Dunning realiza de la economía internacional es fluido. Las empresas norteamericanas incrementan su búsqueda de presencia en Asia y Sudamérica, por ejemplo. Mientras la globalización incrementa el uso del idioma franco, las presiones de localización conducen a un incremento de las demandas organizacionales por *managers* multilingües y formación lingüística. Ello pone a los países con experiencias bilingües en una posición competitiva superior (Harris, 1998).

² Así, los países que compiten en el mercado para establecer su idioma como lengua franca destinan grandes recursos para exportar su idioma. Así, la división de promoción del idioma alemán, por ejemplo, se apropia del 50% de los recursos del presupuesto de cultura del Ministerio de Exterior (Coulmas, 1992: 111).

500 empleados de 11 áreas o países de la Unión Europea observan la relación entre competencias lingüísticas, barreras lingüísticas y estrategias de formación.

Se observa como el área anglófona dispone de una fuerza de trabajo menos capitalizada lingüísticamente que el resto de áreas lingüísticas. Sin embargo, este hecho no se traduce necesariamente en pérdida de negocios con el extranjero, como tampoco se percibe la necesidad de una gran inversión lingüística en términos de formación en las empresas. Más bien, todo lo contrario. Los negocios perdidos por problemas lingüísticos son relativamente escasos pese a que los entrevistados indiquen la existencia de barreras lingüísticas de forma similar al resto de las empresas europeas.

De acuerdo a los datos de conocimiento de lenguas extranjeras en las empresas extranjeras del mismo estudio y el *Eurobarómetro 54, especial sobre idiomas* (INRA, 2001) ello muy probablemente se debe a la extensión del conocimiento del inglés a nivel internacional. Destacan los negocios perdidos por barreras lingüísticas en España, Alemania y Francia, países con un idioma estatal de gran peso internacional, pero que no podemos equipar al inglés como idioma de comercio internacional. Por otra parte, en Estados con un idioma relativamente minoritario en el comercio internacional como Suecia, Holanda y Dinamarca, se presenta un perfil caracterizado por negocios perdidos relativamente escasos, que podemos inferir que es resultado de las elevadas tasas de formación lingüística pública y privada que reportan elevadas tasas de conocimiento de idiomas extranjeros.

Los datos precedentes revelan cómo el desinterés por la formación lingüística en las empresas del área anglosajona no ha supuesto una clara desventaja competitiva para dichas empresas. Por el contrario, exceptuando al Reino Unido, en los países en que tradicionalmente ha existido un gran mercado lingüístico vinculado a políticas imperialistas o coloniales los costes económicos de la internacionalización se agravan por las barreras lingüísticas con el mercado internacional que acompaña a la globalización. Finalmente, países con un grupo lingüístico relativamente modesto, padecen menores costes lingüísticos como consecuencia de la formación lingüística en lenguas extranjeras promocionada por el Estado y por estrategias privadas. En estos últimos países se produce una mejor adaptación a la situación internacional de competencia, en tanto que es más fácil reconocer y actuar sobre las limitaciones culturales de sus pequeños mercados nacionales. En cambio, en los mercados tradicionalmente grandes y aparentemente autosuficientes, como es el caso alemán, francés o español, las dificultades de adaptación lingüística al comercio internacional son mayores.

4. Problemas de discriminación y exclusión

Toda ampliación de una comunidad de intercambio, como en el caso de la Unión Europea, se encuentra abocada a librar una cuestión trascendental: cuál es el número óptimo de participantes en la comunidad, es decir, cuándo y por qué ampliar el número de miembros. Este problema lo aborda la sociología política del lenguaje y está vinculada a las implicaciones de los idiomas sobre el 'social clousure' webberiano. El interés por limitar el tamaño o acceso al grupo como medio de segmentar socialmente el acceso a los recursos es lo que conocemos como cierre monopolizador. El cierre monopolizador se articula por medio de la adopción o supresión política de barreras al intercambio por medio de normas que establecen los derechos de control en el acceso a los recursos (Coleman, 1990). Bajo este enfoque, y de acuerdo con Pool (1993), el poder económico y lingüístico es una propiedad de la clase gobernante (ruling class). El acceso a la clase gobernante está regulado a través de la dificultad de adquirir el lenguaje de esta clase. La dificultad de adquirir este lenguaje es flexible y está sujeta a las decisiones de la clase gobernante. Así, el problema en las organizaciones no es siempre el de buscar soluciones que permitan minimizar los costes de transacción, sino que emergen también barreras al intercambio fruto de intereses racionales con respecto a la distribución de los recursos entre los distintos grupos de una organización.

Desde la sociología y la ciencia política se ha prestado atención a la distribución de recursos entre grupos lingüísticos bajo una determinada estructura de intereses (De Swaan, 1993). El ejemplo más evidente es la consideración del idioma como barrera de entrada a los mercados de trabajo, particularmente a los empleos en las Administraciones Públicas de manera que se beneficie a un determinado grupo lingüístico (Bretón, 1964, 1978, Solé y Alarcón, 2001). Según Myers-Scotton (1982, 1993), el cierre de las élites es un tipo de movilización social estratégica por medio de la cual individuos en el poder establecen o mantienen sus privilegios. El cierre de las élites es posible gracias a tres proposiciones sociolingüísticas universales: 1) no todos los individuos de la misma comunidad hablan las mismas variedades lingüísticas; 2) las diferentes variedades en uso en una comunidad tienen diferentes usos situacionales, y 3) todas las variedades son positiva o negativamente evaluadas por los miembros de la comunidad de acuerdo con un tipo específico de interacción. El cierre de las élites es una situación observable en las grandes compañías multinacionales, donde se combina una elite directiva global y una fuerza de trabajo reclutada localmente y también en empresas locales que han incorporado trabajadores extranjeros.

En el ámbito de las empresas, se ha destacado una predisposición (*taste*) de los agentes hacia la discriminación, presumible tanto en empresarios como en trabajadores, que producen segregación entre grupos etno-lingüísticos en las empresas. Se ha constatado cómo la discriminación salarial de un grupo étnico conduce a

la segregación de los grupos étnicos entre empresas (Becker, 1971), así como a una estratificación vertical (Arrow, 1972) y entre grupos de trabajo (Lang, 1986). En la actualidad se asume que la preferencia por la discriminación debe tener alguna función de utilidad y ésta, en el caso de los idiomas, se ha vinculado a la productividad de cada grupo (Raynald & Marion, 1970) y en la minimización de los costes de transacción que se derivan de las diferencias de repertorio lingüístico (Lang, 1986, 1993). Hovevar (1975) distingue las minorías lingüísticas de otro tipo de minorías e insiste en el rol del idioma como medio de comunicación. Al respecto, concluye que las diferencias de retribución entre las mayorías y las minorías lingüísticas no son necesariamente debidas a la discriminación: las diferencias salariales pueden ser igualmente explicadas por las especificidades lingüísticas de los factores, de los bienes y servicios y el modo de producción.

Hemos de considerar que la discriminación lingüística en los procesos de selección y promoción propios de los mercados de trabajo, por ejemplo se considera legítima. Al respecto, la selección y promoción de personal, cuando se establece mediante criterios lingüísticos implica formas de estratificación ocupacional por las que se ven afectados los grupos sociales. Este hecho supone un grave problema para las minorías lingüísticas y para todos aquellos estratos sociales que no han logrado invertir en los recursos lingüísticos más valorados.

5. Competencias lingüísticas en cuatro escenarios empresariales

A continuación exponemos los resultados de un estudio de casos de empresas instaladas en Cataluña (España-Unión Europea) donde analizamos los problemas de eficiencia y distribución de los recursos sobre la base de criterios étnico-lingüísticos. Nuestra hipótesis es que los grupos lingüísticos insertos en la estructura productiva no son un todo homogéneo que reacciona ante cambios estructurales, desatendiendo la diferente posición de cada agente en la estructura social y en la economía internacional. Así, la hipótesis principal que guía nuestra investigación es que las elecciones lingüísticas de los individuos dependen de su posición laboral en las empresas; y las elecciones corporativas de su estructura organizativa y posición en la estructura de competencia mundial.

Para la validación de nuestra hipótesis principal por medio de la observación empírica hemos optado por estrategias cualitativas. Concretamente entrevistas en profundidad (20) y organización de grupos de discusión (10) compuestos por empleados de sectores de actividad que hemos considerado que se encuentran afectados especialmente por la situación socioeconómica que se deriva de la globalización económica y de la Unión Económica y Monetaria. Hemos analizado

la relación entre tres grupos autóctonos, comunitarios y no comunitarios en escenarios empresariales afectados desigualmente por la UEM. Respecto a los escenarios, hemos seleccionado los siguientes: 1) Compañías multinacionales etnocéntricas de la industria del automóvil de origen alemán; 2) Compañías multinacionales geocéntricas pertenecientes al sector de las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación de origen anglosajón; 3) Un clúster industrial de capital catalán y, 4) Pequeñas y medianas empresas de servicios socio sanitarios.

5.1 Compañías etnocéntricas

El primer escenario se refiere a compañías globales, llamadas también etnocéntricas, donde existe una gran coordinación internacional de la producción y una baja independencia de las filiales. El mercado de clientes se considera como un todo global en el que se tratan de maximizar economías de escala y no existen productos específicos para cada mercado estatal, sino para segmentos sociales considerados con carácter global. El apelativo de etnocéntricas deriva de que la gestión se fundamenta en criterios estrictamente uninacionales, los del país de origen de la corporación. La identidad se encuentra caracterizada por unos valores, un idioma y personal directivo que comparte una misma nacionalidad y que se encuentra situado en la matriz y en la cúspide de los distintos centros de la compañía. En las empresas estudiadas (del sector automoción), se trata de la nacionalidad e idioma alemán. En este idioma se toman las decisiones relevantes y se transmiten a los directivos de las distintas filiales. Es un régimen asimétrico donde desde la matriz se planifica la estrategia general de la compañía y se controla y supervisa el desarrollo de proyectos en las filiales. Por tanto, la toma de decisiones de la empresa se encuentra controlada por la matriz y un grupo de directivos connacional.

Se trata de empresas donde existe una coordinación global que se articula por medio de una elevada movilidad de directivos dentro de un mercado interno de trabajo. Se trata de un modelo de movilidad vertical de trabajadores desde la sede central de las compañías en Alemania hacia alguna de las filiales situada en otros países y de estos países a la central. Estos mercados internos crean una elite de empleados con elevado conocimiento de los distintos centros productivos. El acceso a la clase directiva de la compañía por parte de no nacionales tan sólo se alcanza tras periodos largos de estancia en la matriz, dominando el idioma alemán y, sobre todo, generando lazos de confianza con el resto de la dirección de la sede central. Estas empresas se caracterizan por una fuerte segmentación de sus plantillas en planificación internacional y ejecución local. En nuestra muestra, son empresas industriales cuyo producto tiene una baja intensidad lingüística. Concretamente los centros productivos analizados en Cataluña se dedican, en esencia, al ensamblaje de componentes del automóvil, si bien existe una tendencia a que progresivamente

aumente el papel de sus centros de I+D. El idioma de las plantas de ensamblaje es el castellano y en menor medida el catalán, es decir, los idiomas del entorno geográfico inmediato. No se exigen idiomas extranjeros para el reclutamiento ni para la promoción de los blue-collars. Podemos destacar que los directivos encargados de las funciones de recursos humanos y, especialmente de la negociación colectiva, son también autóctonos y constituyen un enlace entre blue-collars y el management alemán.

En resumen, el idioma en estas empresas adquiere valor como manifestación de poder y de identidad. El idioma corporativo (alemán) ejerce de barrera en la promoción profesional de los directivos autóctonos (españoles) y los idiomas locales (español y catalán) tienen muy poca relevancia en la estrategia de coordinación global. Es decir, los idiomas locales (castellano y catalán) son los idiomas de las relaciones laborales (de la ejecución) mientras que el alemán constituye el idioma de la planificación, de la dirección y del personal extraconvenio. Por todo ello, en estos casos, el valor de los idiomas en la compañía no depende de los mercados a los que se dirige la empresa, del entorno social donde se encuentra instalada, de la intensidad lingüística del proceso productivo o del producto, sino, esencialmente, del origen del capital.

5.2 Compañías geocéntricas

En el segundo escenario, encontramos a empresas denominadas transnacionales o geocéntricas donde también existe una elevada coordinación internacional de la producción pero, en cambio, se observa una mayor independencia de las filiales y una mayor orientación a la satisfacción de las especificidades de los mercados locales. El origen del capital se va difuminando con la expansión internacional de la compañía y la incorporación de un mayor número de directivos internacionales en estas empresas. Los directivos de las filiales gozan de un mayor nivel de autonomía y la toma de decisiones es más horizontal, produciéndose entre directivos de diferentes filiales. Se enfatiza la gestión por procesos y la mayor necesidad de comunicación entre los miembros de los distintos centros. El centro que mejor se ajusta a esta descripción en nuestra muestra pertenece a una gran compañía de tecnologías de la información y de la comunicación que gestiona la base de datos de clientes de la compañía y ofrece servicios post-venta a los clientes internos y externos por medio de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación. Desde la sede en Barcelona (España) se ofrece un servicio global a la compañía. El objetivo del centro estudiado es prestar estos servicios en el idioma de los clientes, limitando este objetivo a los idiomas mayoritarios donde opera la empresa (homogeneización en base Estado-mercado). Este hecho supone que la plantilla del centro esté muy capitalizada lingüísticamente.

El reclutamiento prima a connacionales de los mercados donde opera la compañía, es decir, entre los empleados encontramos brasileños, franceses, suecos, etc. Por ejemplo, el centro de Barcelona tiene una demanda constante de empleados extranjeros con conocimiento elevado de los mercados locales donde tiene clientes. Para el reclutamiento, aprovecha del capital simbólico de la ciudad tras los Juegos Olímpicos de 1992 y su carácter mediterráneo. Son muchos los jóvenes europeos que se desplazan a Barcelona con inquietudes culturales y/o de ocio y que encuentran en este tipo de firmas una oferta de un empleo para financiar una prolongada estancia en la ciudad. Hay que destacar que la empresa encuentra en España un régimen de relaciones laborales, en particular en cuanto a las condiciones salariales, más satisfactorio que en el Centro y Norte de Europa. A diferencia de otros emplazamientos internacionales peor remunerados, esta ciudad cuenta con buenas infraestructuras y mano de obra internacional y formada.

Es el mercado de consumo al que se dirige la empresa el que reporta valor a los idiomas dentro de la organización. El idioma como capital es especialmente evidente para los empleados y los idiomas de los Estados-mercado son los más valorados. Por otra parte, el inglés resulta el idioma de coordinación global de la compañía y es ampliamente compartido y utilizado por el conjunto de la plantilla por la horizontalidad de la organización. De hecho este idioma es un requisito imprescindible para toda la plantilla. Hay que indicar que los empleados que demandan estas compañías son aquellos con una experiencia vital en los Estados-mercados en los que opera la empresa. No se trata de conocer sólo el idioma sino de estar familiarizado con las características del mercado al que van a dirigir su desempeño dentro de la organización. Así se busca no sólo capital humano, sino que este movilice capital social creado en otros países, esto es el conocimiento de costumbres y normas, formales e informales, de interacción propias de cada mercado.

5.3 Clúster industrial

En cuanto clúster del mueble de la comarca del Montsià (comarca quasi-rural al sur de Cataluña), se trata de un conjunto de pequeñas y medianas empresas especializadas, complementarias e intensivas en mano de obra. Se caracterizan por una elevada cooperación, de modo que consideradas en su conjunto complementan de forma no competitiva el ciclo productivo. Además, se encuentran relacionadas entre ellas y con las instituciones locales por lazos de familiaridad y amistad que refuerzan la confianza del sistema productivo local. El producto se caracteriza por una calidad media-baja destinada mayoritariamente al mercado estatal. La competitividad del clúster se ha alcanzado desde los años 60-70 por medio del reclutamiento de mano de obra barata. La primera fuente de mano de obra fue la inmigración interior de los años 60 y 70 procedente del resto de España, lo que supuso que los blue-collars

eran mayoritariamente castellanohablantes, mientras que los propietarios y white-collars han sido siempre catalanohablantes. Con el fin de las migraciones interiores y el aumento de demanda de muebles a finales de los años 90, vinculado al boom de la vivienda en España, aumentó la demanda y los empresarios se vieron abocados a buscar nuevas fuentes de mano de obra, concretamente trabajadores rumanos. En la actualidad, este colectivo representa en torno a un 15% de los trabajadores totales y aproximadamente un 10% de la población de los municipios de la comarca donde existe presencia de esta industria.

A diferencia de los escenarios anteriores, aquí observamos que los trabajadores extranjeros se sitúan en las posiciones inferiores de la estructura laboral. Estos trabajadores, blue-collars, se limitan a la ejecución de órdenes sencillas de supervisores autóctonos. Las relaciones de comunicación son absolutamente asimétricas y como relataba uno de los participantes en el grupo de discusión: “Nosotros en la empresa siempre estamos callados”. La dirección entiende que no son necesarias habilidades comunicativas para estos puestos de trabajo y el desconocimiento del español o el catalán no supone un inconveniente para su contratación. Lo importante es, según un directivo: “que sea trabajador”. Al respecto existe la percepción que estos trabajadores, que provienen de antiguas repúblicas socialistas, constituyen una fuerza de trabajo dócil y laborioso. En ninguna de las empresas analizadas los empleados rumanos han conseguido alcanzar otras posiciones diferentes a las de trabajadores manuales. En estas empresas los directivos ejercen diferentes funciones, incluidas las de comercialización. Destaca que mayoritariamente no conocen ningún idioma extranjero y en las pocas ocasiones que se intenta penetrar en mercados foráneos es necesario externalizar la comercialización. La localización en un área cuasi-rural alejada en más de 200 Km. de Barcelona y el hecho de que la producción siempre se haya destinado al mercado estatal han contribuido a alejar a este clúster de las redes internacionales de producción y distribución. Incluso con la llegada de trabajadores con mayor repertorio lingüístico, como el caso de los empleados rumanos, no ha aumentado la conexión internacional del management local. Pero, el hecho es que su competitividad en la actualidad se centra en la existencia de una fuerza de trabajo internacionalizada (los trabajadores rumanos) que acepta unas bajas condiciones de trabajo y empleo.

El valor de los distintos idiomas no se establece en base al producto ni al proceso productivo. El catalán y el castellano cobran valor para los trabajadores rumanos por su capacidad de integración en la comunidad local. En cuanto a los grupos autóctonos, cabe destacar la no adaptación a la nueva situación de mercados abiertos en Europa. El catalán continúa siendo el idioma de poder y prestigio, necesario en la promoción laboral, en estas empresas y la única empleada por los directivos y propietarios del capital.

5.4 Pequeñas y medianas empresas sociosanitarias

Hemos analizado un conjunto de pequeñas y medianas empresas sociosanitarias situadas en el litoral catalán especialmente afectadas por la presencia de residentes extranjeros. Progresivamente, como consecuencia de los flujos turísticos y su asentamiento en el litoral, los clientes de estas Pymes se han internacionalizado. El aumento de la complejidad lingüística no deriva de estrategias de internacionalización sino de una internacionalización de los clientes sobrevenida. Esta internacionalización de los mercados locales ha supuesto un reto para las empresas autóctonas. En primer lugar, porque la prestación de servicios sociosanitarios es muy intensiva lingüísticamente en la relación paciente-profesional sanitario. En segundo lugar, porque el colectivo extranjero residente es muy heterogéneo (británico, alemán, belga... y recientemente procedente del Este Europeo). En tercer lugar, porque los profesionales sanitarios (médicos y enfermeros y otros empleados en instalaciones geriátricas, por ejemplo) poseen un repertorio lingüístico que se limita al castellano y catalán. De hecho, la profesión médica en España está sumamente influida por el gran peso de la Sanidad Pública, donde no constituye una exigencia el conocimiento de idiomas extranjeros y sí, en cambio, el catalán como mérito. En sus trayectorias formativas no consideraron la futura heterogeneidad lingüística del litoral español ni la forma en que esto podría afectar a su desempeño laboral.

Hemos detectado tres estrategias empresariales con respecto a la heterogeneidad lingüística de los mercados locales. La primera es, en el caso de empresarios autóctonos, especializarse en el colectivo autóctono. Hasta el momento ha sido la estrategia más extendida. La segunda, es la de incorporar personal sanitario formado lingüísticamente en los idiomas de los turistas residentes. Para ello se han contratado especialmente auxiliares y enfermeros, que median entre los doctores y los pacientes. En tercer lugar, aparece una oferta incipiente de empresas propiedad de extranjeros especializadas en sus connacionales y en cuya plantilla encontramos fundamentalmente médicos extranjeros, pero también auxiliares autóctonos. Hemos de tener en consideración que en estas empresas generalmente la propiedad corresponde a los propios médicos. En estas empresas compartir el idioma del cliente se convierte en fundamental por motivos de confianza. De hecho, los clientes prefieren a profesionales sanitarios connacionales. Así, los profesionales autóctonos observan como progresivamente sus oportunidades laborales se ven mermadas por la falta de un repertorio lingüístico apropiado y por la competencia extranjera.

6. Conclusiones

De forma sintética, en nuestro trabajo de campo acerca del papel de las competencias lingüísticas en la coordinación de las empresas y su papel en los procesos de inclusión/exclusión laboral hemos observado dos resultados lingüísticos bien diferenciados en las prácticas de gestión empresarial: 1) Reforzamiento de las divisiones lingüísticas como mecanismo de segmentación de los recursos (Compañías multinacionales etnocéntricas y clúster industrial) y, 2) Estrategia orientada a aumentar la eficacia y eficiencia corporativa asumiendo los costes de transacción externos para acceder a clientes lingüísticamente heterogéneos (Compañías multinacionales geocéntricas y en transición y empresas sociosanitarias) y reduciendo los costes de transacción internos por medio de la desetnificación del idioma corporativo.

El reforzamiento de las divisiones lingüísticas de la estrategia 1 se explica porque el idioma es una pieza clave de la racionalización jerárquica de la empresa y de las relaciones de poder, lo que condiciona las formas de promoción laboral. La política lingüística cumple la función de limitar el acceso a los recursos tangibles e intangibles, como los cargos directivos o técnicos mejor remunerados y el reconocimiento social dentro de la compañía. Es una situación de cierre monopolizador –social clousure– en base a criterios étnico-lingüísticos. La consecuencia es la segmentación de la plantilla en dos grupos laborales y lingüísticos muy identificados con tareas de planificación –grupo lingüístico dominante– y la ejecución –grupo lingüístico dominado. En los casos analizados el idioma corporativo es aquel que cumple las funciones de prestigio e identidad dentro de la corporación. Es el alemán –en las empresas etnocéntricas– y el catalán –en el clúster industrial. Por lo que se refiere a los beneficios, la estrategia permite la creación de unos valores y normas compartidas entre el cuerpo directivo, hecho que aumenta la cohesión y confianza en este grupo. Como perjuicios, cabe destacar los conflictos entre el personal directivo autóctono de las filiales y los directivos connacionales de la matriz. Asimismo, aumenta la desconfianza del conjunto de los directivos y blue-collars autóctonos ante la elite connacional del capital, hecho que se agrava en la actualidad en España con continuas amenazas de deslocalización de la producción hacia el Este europeo. Hemos definido este escenario como un juego de suma cero donde la función de utilidad se deriva del control. Los recursos a distribuir son limitados y fijos. Hemos de destacar que el reforzamiento de las barreras lingüísticas son especialmente factibles en modelos de industria fordista debido a que la eficiencia y eficacia productiva no depende de factores lingüísticos, sino de una elevada especialización y separación entre grupos laborales.

En la estrategia 2, aquella que hemos definido como asunción de costes de transacción, el idioma es una variable clave en el proceso productivo. A través de la política

lingüística se pretende garantizar la eficacia en la relación con los clientes y la eficiencia en la gestión interna. Las competencias lingüísticas son altamente valorados en las prácticas de reclutamiento. Se prima la contratación de personal trilingüe: los idiomas donde se localiza la filial (español y/o catalán, en cierta medida devaluados por su escaso valor global; los idiomas de contacto de mercado), el inglés (como idioma de coordinación técnica y horizontal de la compañía), y, especialmente, alguno de los idiomas de los mercados extranjeros de consumo con valor de marketing. En las pequeñas y medianas empresas sociosanitarias, el idioma de coordinación y de los clientes internacionales acostumbran a coincidir por la tendencia a la segmentación étnico-lingüística de las empresas. Al respecto, no se trata de una motivación simbólica o identitaria que reafirme el control sobre el mercado, sino la maximizar la eficacia comunicativa con los pacientes o clientes. El resultado se asimila a un juego de suma positiva. La superación de las barreras lingüísticas supone un incremento de la plusvalía que puede beneficiar a los diferentes actores de manera simultánea. Los trabajadores reciben recompensas por sus capitales lingüísticos y las empresas pueden acceder a la reorganización global de sus servicios y acceder a clientes lingüísticamente plurales. La discriminación se ejerce a través de los procesos de selección de personal y no a través de los procesos de promoción, lo que favorece la cohesión dentro de la empresa.

Finalmente, tal y como expresaba nuestra hipótesis de trabajo, hemos observado que las dinámicas diferenciadas de los escenarios de coordinación empresarial analizados nos permiten afirmar que diferentes formas de organización de la producción y posición respecto a la movilidad de los factores comportan diversos del personal. La movilidad de los factores no conduce necesariamente a una homogeneización lingüística, sino a una diversificación teñida de desigualdad. La selección y promoción de personal, cuando se establece mediante criterios lingüísticos implica formas de estratificación ocupacional por las que se ven afectados los grupos lingüísticos. Este hecho supone un grave problema para aquellos estratos sociales que no han logrado invertir en las competencias lingüísticas más valoradas.

Referencias bibliográficas

Alchian, A. y Demsetz, H. (1972). “Production, information costs, and economic organization”, *American Economic Review*, 62: 777-795.

Arrow, K. (1972). “Models of Job Discrimination”, en Pascal, A. (ed): *Racial Discrimination in Economic Life*. Lexington: Heath: 83-102.

Batley, E. et al. (1993). “Language Policies for the World of the Twenty-First Century”, *World Federation of Modern Language Association*, agosto.

Becker, G. (1971). *Economics of Discrimination*. Chicago: University of Chicago Press.

Ben-Porath, Y. (1980). “The F-Connection: Families, Friends and Firms and the Organization of Exchange”, *Population and Development Review*, 6: 1-30.

Bretón, A. (1964). “The Economics of Nationalism”, *Journal of Political Economy*, 62: 376-386.

Bretón, A. (1978). “Nationalism and Language Politics”, *Canadian Journal of Economics*, 11: 656-668.

Bretón, A. (1998). “An Economic Analysis of Language”. En Bretón, A. (ed.): *New Canadian Perspectives. Economic Approaches to Language and Bilingualism*. Toronto: Department of Public Works and Government Services: 1-36.

Bretón, A. y Mieszkowski, P. (1979). “The Economics of Bilingualism”. a Oats, W. (ed.): *The Political Economy of Fiscal Federalism*. Lexington: Lexington Books: 261-273.

Carr, J. (1985). “Le bilinguisme au Canada: l'usage consacre-t-il l'anglais monopole naturel?”. En Vaillancourt, F. (ed): *Economie et langue*. Québec: Documentation du Conseil de la langue française: 27-37.

Chiswick, B. y Miller, P. (1995). “The endogeneity between Language and Earnings: International Analyses”, *a Journal of Labour Economics*, 13: 246-288.

Christie, H., Hagen, S., Sheikh, H. Kenny, B., Chapman, I., van Staden, M. Damsgaard, y L. Lindquist, P. (2001). *European Language and International Strategy Development in SMEs [ELISE] -European Overview Report*. Informe presentado a la Comisión Europea. Consultado en www.stb.tno.nl/uploads/ELISEOverviewReport.pdf

Coleman, J. (1990). *Foundations of Social Theory*. Cambridge: The Belknap Press of Harvard University Press.

Comisión Europea (1997). “Economic Policy in EMU”, en *European Economy*, 1.

Comisión Europea (2002). “La libre circulación de trabajadores: La plena realización de sus ventajas y sus posibilidades”. COM/2002/0694 final.

Coulmas, F. (1992). *Language and Economy*. Oxford: Basil Blackwell.

Dasgupta, P. (1988). “Trust as a Commodity” a Gambetta, D. (ed.): *Trust*. Cambridge: Cambridge University Press: 49-72.

De Swaan, A. (1993). “The Evolving European Language System: A Theory of Communication Potential and Language Competition”, *International Political Science Review*, 14: 241-255.

Dunning, J. (1996). *Global Business*. Oxford: Oxford University Press.

Eichengreen, B. i Irwin, D. (1998). “The Role of History in Bilateral Trade Flows”. a Frankel, J. (ed.): *The Regionalisation of the World Economy*. Chicago: University of Chicago Press: 33-57.

Espenshade, T. & Fu, H. (1997). “An Analysis of English-Language Proficiency among U.S. Immigrants”, *American Sociological Review*, 62: 288-305.

Greif, A. (1992). "Institutions and International Trade: Lessons from the Commercial Revolution", *American Economic Review*, 82(2): 128-33.

Grin, F. (1994). "The economics of Language: Match or Mismatch", *International Political Science Review*, 15(1): 25-42.

Grin, F. (1999). "Supply and demand as analytical tools in language policy", a New Canadian Perspectives. Official Languages and the Economy. Quebec: Department of Public Works and Government Services Canada.

Hagen, S. (ed.) (1997). Business communication across borders: a study of language use and practice in European companies. London: Centre for Information on Language Teaching and Research; Languages National Training Organisation.

Harris, R. (1998). "The Economics of Language in a Virtually Integrated Economy", en *New Canadian Perspectives. Changing the Language Landscape. Official Languages in Canada*. Quebec: Department of Public Works and Government Services Canada: 35-88.

Helliwell, J. i Putnam, R. (1995). "Social Capital and Economic Growth in Italy", *Eastern Economic Journal*, 21: 295-307.

Hocevar, T. (1975). "Equilibria in Linguistic Minority Markets", *Kyklos*, 28: 33-57.

International Research Associates [INRA] (2001). Eurobarometer 54 Special. Europeans and Languages. Bruselas.

Johansson, B. i Westin, L. (1994). "Affinities and Frictions of Trade Networks", *Annals of Regional Science*, 28: 243-61.

Keefer, P. y Knack, S. (1997). "Why Don't Poor Countries Catch Up? A Cross-Country Test of an Institutional Explanation", *Economic Inquiry*, 35: 590-602.

Lang, K. (1993). "Language and economists' theories of discrimination", *International Journal of the Sociology of Language*, 103: 165-183.

Lang, K. (1986). A language theory of discrimination. *Quarterly Journal of Economics*. 101: 363-382.

Lavoic, M. (1983). "Bilingualism, langue dominante et réseaux d'information", *L'actualité économique*, 58: 38-62.

Marshall, J. (1965). "Economics of Language", *Behavioral Science*, 10: 35-40.

Mauro, P. (1995). "Corruption and Growth", *Quarterly Journal of Economics*, 110: 681-712.

Migué, J. (1970). "Le nationalisme, l'unité nationale et la théorie économique de l'information", *Canadian Journal of Economics*, 3: 183-198.

Myers-Scotton, C. (1982). "Learning Lingua Francas and Socioeconomic Integration: Evidence from Africa". En Cooper, R. (Ed.): *Language Spread: Studies in Diffusion and Social Change*. Bloomington: Indiana University Press: 63-94.

Myers-Scotton, C. (1993). "Elite closure as a powerful language strategy: The African case", *International Journal of the Sociology of Language*, 103: 149-163.

Pool, J. (1991). "The World Language Problem", *Rationality and Society*, 3: 78-105.

Pool, J. (1993). "Linguistic Exploitation", *International Journal of the Sociology of Language*, 103: 31-55.

Putnam, R. (1993). *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton: Princeton University Press.

Raynauld, A. y Marion, G. (1970). "Une analyse économique de la disparité inter-ethnique des revenus", *Revue économique*, 23: 1-19.

Sabourin, C. (1985). "La théorie des environnements linguistiques." a Vaillancourt, F. (ed.): *Economie et langue*. Quebec: Documentation du Conseil de la langue française, 20: 59-82.

Solé, C. y Alarcón, A. (2001). *Llengua i economia a Catalunya*. Barcelona: Institut d'Estudis Catalans.

Van Parijs P. (2002). "Linguistic Justice". *Politics, Philosophy and Economics*. V. 1: 59-74.

Williamson, O., (1989). Las instituciones económicas del capitalismo. México: FCE.

4

*Mesa Redonda:
Formación Profesional
e Igualdad de
Oportunidades desde
la Perspectiva de los
Agentes Sociales*

La combinación de los tres factores que dan título a esta mesa (competitividad, Formación Profesional e igualdad de oportunidades) implica la necesidad de abordar dos importantes cuestiones:

La primera es si es posible conjugar competitividad con igualdad de oportunidades.

Alguien dijo muy acertadamente no hace demasiado tiempo que una empresa es una inteligencia colectiva. Su competitividad necesita de las capacidades de todos los trabajadores. Las empresas difícilmente pueden ser competitivas si quienes trabajan en ellas no desarrollan y aplican sus mejores talentos. Por esta razón, deficiencias de formación se traducen inmediatamente en importantes desventajas. Es por ello que la empresa no solamente puede conjugar, sino que debe hacerlo, formación e igualdad de oportunidades en el acceso a ella. De hecho, cada vez más empresas aplican este tipo de criterios tratando de mejorar la eficacia de su estrategia formativa. Un ejemplo lo encontramos en las cadenas de hostelería más importantes de nuestro país que, de manera sistemática, tratan de generalizar al máximo el acceso a la formación dando a todos los trabajadores la oportunidad de formarse. Dan formación a toda su plantilla, incluidos los temporales que emplean más en las temporadas altas, en las que la demanda aumenta significativamente. Los responsables de estas cadenas de hostelería saben que, en su negocio, los clientes se ganan en la recepción, en el servicio de habitaciones, en los puestos de trato más frecuente y directo con ellos. Para estas cadenas conjugar igualdad de oportunidades y formación es una condición necesaria para competir.

La segunda cuestión es determinar las diferencias entre igualdad e igualitarismo. La igualdad garantiza las oportunidades, garantiza que a igualdad de mérito hay igualdad de condiciones. El igualitarismo entraña una igualdad formal y estadística que trata de imponerse a través de la legislación. En este caso, hablamos de igualitarismo cuando, por ejemplo, se dice que un porcentaje determinado de los participantes en los cursos de formación deben ser mujeres o no cualificados, etc.

En el caso de la Formación Continua, hay que señalar que estas políticas sólo han demostrado su eficacia en algunas ocasiones. El caso más significativo es el de la igualdad de oportunidades de hombres y mujeres para acceder a la formación. De hecho en 1994 el 27% de los participantes en acciones de Formación Continua eran mujeres, lo que significaba que éstas se formaban 5 puntos por debajo de su peso en el mercado de trabajo. En 2001 el 42% de mujeres participantes significó que se estaban formando 7 puntos por encima de su participación en el mercado de trabajo (el 35%).

Pero, para seguir avanzando en el campo de la igualdad de oportunidades en el acceso a la formación, quizá sea necesario superar los planteamientos estadísticos que muy probablemente han dado de sí ya todo lo que podían hacerlo y determinar otros factores en los que deberíamos incidir para mejorar esa igualdad.

Desde hace tres años el Sistema de Formación Continua sigue un esquema dual: existe un planteamiento de Demanda y otro de Oferta. En el procedimiento de demanda es la empresa la que diseña la formación que necesita, una vez recabada la opinión de la representación legal de los trabajadores. El planteamiento de Oferta, por el contrario, se dirige directamente a los trabajadores que tienen plena libertad para elegir qué acciones formativas quieren realizar, qué formación quieren seguir.

Este esquema dual ha dado cabida a nuevos factores que pueden mejorar la igualdad en el acceso a la Formación Continua. Así ocurre con la posibilidad de que los trabajadores tomen directamente la iniciativa sobre su formación. Esta es la filosofía que subyace en el planteamiento de la oferta que, como muestra el cuadro que figura a continuación, está mejorando el acceso a la formación de estos colectivos.

Analizando los datos se observan diferencias importantes en los pesos de participación relativos de los diferentes colectivos para cada convocatoria. En términos relativos, a través de la Oferta participan más mujeres, Trabajadores no cualificados y trabajadores de Pymes que a través de la Demanda.

Porcentajes de participación de los colectivos prioritarios en cada una de las convocatorias(*)

	Oferta	Demanda
Mujeres	44.9%	40.6%
Trab. no cualificados	45.6%	33.7%
Trab. de Pymes	78.4%	41.0%
Trab. mayores de 45 años	16.3%	19.9%

La razón de estas diferencias la podemos encontrar en aspectos como la motivación individual. Las mujeres vienen demostrando en muchos ámbitos económicos y sociales unas elevadas dosis de motivación encaminadas a lograr la igualdad real con los hombres. A los Trabajadores no cualificados también la oferta les ha dado la oportunidad, que desde luego están aprovechando, de dar respuesta a sus inquietudes formativas.

Los trabajadores de las Pymes se están mostrando también muy activos y acceden a la formación mayoritariamente a través de la oferta. Las Pymes tienen generalmente muchas dificultades para acceder a la formación y, pese a que son la mayoría de las empresas que acceden al sistema, siguen presentando tasas formativas relativas muy bajas¹. Estas dificultades no se eliminan mediante el igualitarismo formal, se eliminan o se mejoran a través de planteamientos que flexibilicen los requisitos formales que se exige a las empresas para hacer formación en un sistema cada vez más burocratizado. Este sigue siendo uno de nuestros grandes retos.

El caso de los trabajadores mayores de 45 es el único que no sigue esta tendencia ya que, como puede verse, participan más a través de la demanda de las empresas. Seguramente porque se trata de trabajadores menos motivados por su mayor edad, lo que se refleja en una menor iniciativa individual de formarse.

La Formación Continua debe garantizar condiciones de igualdad, debe contener principios que garanticen el acceso a la formación, debe poner los medios para que esa igualdad sea real. Sin embargo, las políticas de igualdad de oportunidades no deben diseñarse desde planteamientos igualitarios, estadísticos, porque, para que sean realmente efectivas, tienen que lograr cambiar estructuras y actitudes. No se consigue la igualdad real obligando a formar unos determinados porcentajes de colectivos, sino siendo más creativos, recurriendo a políticas más sutiles capaces de eliminar las barreras a la formación, por ejemplo en las Pymes que son, por cierto, las empresas que emplean a un mayor número de trabajadores de estos colectivos. Facilitemos pues la formación en las Pymes y mejoraremos las tasas formativas de todos esos trabajadores con dificultades de acceso.

¿Cuánta política social puede soportar la Formación Continua sin desnaturalizarse? En este punto hay que tratar de buscar un equilibrio entre competitividad e igualdad de oportunidades. Un exceso de política social impide que la formación se adapte a las necesidades reales de las empresas, del mercado de trabajo y de la empleabilidad de muchos trabajadores.

(*) Los porcentajes corresponden al peso de los participantes de cada colectivo sobre el total de los participantes formados en cada una de las convocatorias.

¹ La tasa formativa de empresas de 6 a 49 es de 11,7%, la de las de 1 a 5 el 3,2.

Ese equilibrio entre la competitividad de la empresa, su productividad y la promoción social y personal del trabajador, se rompe en el momento en que la Administración adopta una actitud excesivamente intervencionista y en el momento en el que el sistema se politiza y se menoscaba el legítimo protagonismo que los agentes sociales deberían tener en una materia como esta. Una vez más, parece evidente que la acción de la Administración y del legislador no debe orientarse a la consecución de objetivos meramente estadísticos, sino a remover obstáculos y a estimular las iniciativas que permitan transformar la realidad respetando la naturaleza y el sentido de las cosas.

“En este sentido, hacemos un llamamiento al reconocimiento del trabajo como patrimonio de la humanidad, como señal de una nueva toma de conciencia del valor inestimable del trabajo y de la necesidad de hacerlo accesible a todos y a todas con plenitud de derechos y de dignidad”

Declaración de Barcelona. El Trabajo Patrimonio de la Humanidad

Agradezco a la Fundación Tripartita para la Formación en el Empleo la oportunidad de participar en este Encuentro, donde vamos a tratar de reflexionar conjuntamente sobre aspectos de gran importancia para el futuro social y económico de nuestro país. Hablaremos sobre la importancia que tiene el modelo de competitividad y la necesidad, a nuestro entender, de transformarlo apuntando, entre otros aspectos, al aumento de inversión en la formación de los trabajadores y trabajadoras, sin olvidarnos de repasar la actual situación de desigualdad ante el empleo de determinados colectivos y el papel de la formación como uno de los elementos correctores que contribuyen a mejorar sus posibilidades reales de acceso y permanencia en el empleo.

De todo ello vamos a hablar aquí, intercambiando nuestras posturas y opiniones y sabiendo que la historia de la Formación Continua en nuestro país ha sido y es un proceso compartido en el que, en sus diferentes etapas, todos hemos jugado responsablemente un papel que reivindicamos y asumimos colectivamente.

1. Situación de partida

La riqueza de un país reside, indudablemente, en sus trabajadores y sus trabajadoras, en la cantidad y la calidad del llamado “capital humano”. Por ello en CC.OO concentramos nuestras reivindicaciones en más y mejor empleo, un empleo más

productivo, para una economía más competitiva capaz de sostener un modelo social democrático y cohesionado y que emana de nuestra propia Constitución.

Y nuestro modelo social es compartido por las sociedades europeas. Ya todos sabemos que, en los últimos años, muchas de las Comunicaciones, recomendaciones y directrices de ámbito europeo relativas a la formación, parten del Consejo de Lisboa del año 2000, donde se adopta la decisión de convertir Europa en *“la economía basada en el conocimiento más competitiva y dinámica del mundo, capaz de crecer económicamente de manera sostenible con más y mejores empleos y con mayor cohesión social”*. Además, se establece como objetivo final *“...el pleno empleo para el año 2010”*.

Partiendo de este objetivo tan ambicioso como socialmente exigible, y atendiendo al papel que como sindicato nos corresponde jugar en el desarrollo de las sociedades actuales, comprenderán que nos centremos de un modo particular en los términos de este proyecto de unidad económica, laboral y social: *“...con más y mejores empleos y con mayor cohesión social”* y que compartamos y defendamos con firmeza el objetivo de empleo para todos.

Que todos los trabajadores y trabajadoras tengan un empleo estable es una aspiración compartida y es, antes que nada, la principal vía de integración que permite sociedades equilibradas y libres. Y desde esta perspectiva expondremos cuál es para CC.OO, el mejor camino para conjugar la competitividad de las empresas, con la formación permanente de los trabajadores y trabajadoras como factor de cohesión, impulsando siempre la igualdad de trato y, por lo tanto, la igualdad de oportunidades para todos los ciudadanos y ciudadanas.

2. Competitividad

Al principio de esta década, en la Cumbre de Lisboa, se establecieron los instrumentos idóneos para llevar a la Unión Europea al pleno empleo en el 2010, armonizando competitividad y sostenimiento del modelo social: liberalización de los mercados y búsqueda de mayor productividad, duplicando la inversión pública y privada destinada a educación y a cualificación a lo largo de toda la vida e invirtiendo en infraestructuras físicas, en I+D+i, etc.

Respecto al primero de estos conceptos, la competitividad de nuestras empresas, a juicio de CC.OO debe basarse, esencialmente, en la calidad y la productividad basadas en la mejora del capital humano para producir bienes y servicios con valor añadido.

Ello exige, sin duda, el incremento de la inversión destinada a la mejora de la cualificación de los trabajadores y trabajadoras, así como una mayor dotación de

conocimiento y de innovación tecnológica de cada puesto de trabajo. Para que el trabajo sea más digno, más estable, más seguro y para que atraiga al capital financiero a fin de producir aquí y ahora bienes y servicios más competitivos, y de esa manera progresar colectivamente.

Por ello, desde CC.OO consideramos que tanto el modelo social como la competitividad necesitan de la dignificación, la cualificación y la dotación de tecnología y de conocimiento para los trabajadores y trabajadoras.

3. Formación Profesional

A nuestro entender, el empleo y el trabajo remunerado continúan siendo, hoy, la principal vía de integración de las personas, quienes seguimos teniendo que afrontar situaciones de continuos y grandes cambios económicos, laborales y sociales. Y en este contexto productivo, la formación constituye un derecho fundamental de empresarios y trabajadores/as que ha ido adquiriendo mayor importancia, en la medida en que permite mejorar tanto la cualificación de las personas como la propia competitividad de las empresas.

Para nuestro desarrollo personal, laboral y social, los trabajadores y trabajadoras necesitamos certidumbres. Y es aquí donde se inserta la renovada importancia de la formación y la cualificación, que ayuda a encarar los cambios que modifican sustancialmente las condiciones de empleo, diversificando las posibilidades de contratación de las empresas, y abaratando sus costes. En consecuencia, se han debilitado las posibilidades de empleo de las personas, especialmente la de aquellos y aquellas cuya situación de partida es más débil y en quienes nos detendremos más adelante.

En definitiva, las condiciones de vida de muchos ciudadanos y ciudadanas se han precarizado y, en estas circunstancias, desde CC.OO defendemos que el derecho a la formación y la mejora de la cualificación de las personas, no solo aumenta sus posibilidades de inserción y de desarrollo profesional, sino que aporta una seguridad personal frente a la incertidumbre que abunda en épocas de cambios.

El Sistema de Formación Continua

Desde sus orígenes, el movimiento sindical ha defendido firmemente el derecho de los trabajadores y trabajadoras a la formación, y nuestras reivindicaciones se han orientado a exigir el acceso universal tanto a la educación básica como a la Formación Profesional ocupacional y continua.

Como todos sabemos, durante la década de los 90, en nuestro país se fueron desarrollando tres ámbitos de Formación Profesional: reglada o inicial, ocupacional destinada a los trabajadores en situación de desempleo y Formación Continua para los trabajadores y trabajadoras en activo. Todos ellos conforman el actual Sistema de Formación Profesional.

La que aquí nos ocupa, la Formación Continua, ha atravesado diferentes etapas. En un primer momento, con la firma de los I Acuerdos Nacionales de Formación Continua, en 1992, se puso en marcha un Sistema de Formación consensuado y de gestión bipartita, compartida entre empresarios y sindicatos, como principales protagonistas de la actividad económica de nuestro país.

Posteriormente, con la firma de los III ANFC, en el año 2000, se incorporó la Administración del Estado.

A lo largo de estos años, tanto desde Fundación para la Formación Continua (FORCEM) como desde la Fundación Tripartita se ha desarrollado una ingente y necesaria tarea en beneficio de la formación y la cualificación de los trabajadores y trabajadoras de nuestro país. Son muchos y ya conocidos los aspectos positivos del Sistema de Formación y su gestión. Valga de ejemplo el crecimiento del número de planes de formación presentados: en 1993, cuando el sistema comenzaba, los planes presentados fueron 747; en el año 2002, se presentaron 6.437 planes.

Otro dato que ilustra el trabajo desempeñado hasta ahora es el número de trabajadores y trabajadoras que han realizado acciones formativas en estos años: mientras en 1993 no alcanzaban las 300.000 personas, en el año 2000 se certificaron más de 1.500.000 participantes y en el 2002, los participantes superaban 1.900.000 personas.

Paralelamente, durante estos doce años de vigencia del Sistema de Formación Continua, la normativa que rige el Formación Profesional ha experimentado una sensible evolución, fundamentalmente a partir de la publicación, en el año 2002, de la Ley Orgánica de las Cualificaciones y la Formación Profesional, que entroncaba con los objetivos de los dos Programas de Formación Profesional, sucesivamente vigentes desde mediados de los años 90.

Esta Ley tiene, como mínimo, la virtud de haber convertido en propios aquellos objetivos, fruto del diálogo y el consenso con los agentes sociales. Son, pues, objetivos que han alcanzado el rango de Ley, aunque para surtir de plenos efectos necesita de un extenso desarrollo, aun hoy inconcluso y en el que nos encontramos inmersos.

Aunque para CC.OO la Ley era mejorable, abría la oportunidad de construir, sobre bases nuevas y realistas, un verdadero Sistema de Cualificaciones Profesionales,

accesible para los trabajadores y trabajadoras y, en general para toda la sociedad. En este sistema, Formación Profesional y trabajo se vincularán desde su respectiva definición, reconociéndose mutuamente y articulándose sin rigideces ni desequilibrios, para la construcción de un concepto superador y sumatorio de ambos, un concepto de todos aquí conocido: la cualificación.

La cualificación viene a ser aquello, de cuanto sabe hacer un individuo, que es aplicable en su trabajo o que tiene “significación para el empleo” en los propios términos de la Ley.

Colocar el concepto de Cualificación así definido como base del Sistema de Formación Profesional es muy importante, a juicio de CC.OO por dos razones esenciales:

1. Desde el punto de vista del propio Sistema de F.P. porque evitará el distanciamiento del sistema educativo y productivo. En la medida en la que ambos sistemas se alejan, el valor de la formación como vía de acceso y progreso en el trabajo se distorsiona y deteriora. Se deteriora también el sistema educativo, que pierde su conexión con el sistema productivo, dificultándose su ya urgente actualización y adaptación a las necesidades del mercado laboral.

Para nosotros es evidente que si el sistema educativo público se deprecia en este sentido, la propia Formación Profesional como derecho de todos y todas se verá resentida y, con ella, la cantidad y calidad del empleo.

Pero además, sus efectos serán asimétricos y afectarán a los potenciales destinatarios de la Formación Profesional de manera desigual, inversamente proporcional a sus recursos. Y en nuestra opinión, este punto es esencial para la igualdad de oportunidades, quiero decir que la formación más cualificante y más demandada por el sistema productivo, y por lo tanto la más necesaria, dejará de ser un derecho universalmente accesible. Se habrán de formar por vías privadas quienes mejor puedan permitírselo; la formación más cualificante estará fuera del sistema público y se convertirá en un bien poco accesible, escaso y caro.

Desde un punto de vista sindical, y por su incidencia sobre los derechos laborales, no podemos permitir que se agudice esta separación entre el mundo educativo y productivo, y no podemos hacerlo porque es una situación que ataca la igualdad ante la formación y el empleo de manera flagrante.

2. Y hay una segunda razón que explica la importancia de que el concepto de cualificación esté en el núcleo del Sistema de F.P. y es que es un concepto mucho más amplio y flexible que el estricto y restringido concepto de formación.

En un Sistema de Cualificación, la formación de cualquier origen, junto a la experiencia profesional, o los aprendizajes no formales, serán susceptibles de evaluarse sobre bases afines y serán también susceptibles de ser reconocidos públicamente.

Este reconocimiento del valor de lo aprendido para y en el trabajo implica necesariamente el reconocimiento de la experiencia y, por tanto, patrimonio de cada trabajador y trabajadora. Esto, finalmente, habrá de constituirse en una de las mejores herramientas de progreso y estabilidad en el empleo.

Los fines del Sistema de Cualificaciones

La propia Ley define los fines del Sistema Nacional de las Cualificaciones. Esencialmente son los siguientes:

1. La capacitación profesional de la población activa, tanto desde el punto de vista individual de cada trabajador o trabajadora como del sistema productivo y del empleo.
2. La existencia de una oferta formativa de calidad, adaptada a sus destinatarios y adecuada tanto a las necesidades del mercado como a las expectativas personales de cualificación y Formación Profesional.
3. La implantación de un sistema de orientación sobre Formación Profesional y cualificaciones.
4. El fomento de la formación que capacite para el desempeño de actividades empresariales por cuenta propia.
5. La evaluación y acreditación oficial de las cualificaciones, independientemente de la vía por la que se hayan adquirido.
6. El favorecimiento de la inversión pública y privada en la cualificación de los trabajadores y trabajadoras y la optimización de los recursos destinados a Formación Profesional.

Como vemos el mismo texto de la Ley recoge la necesidad de definir los procedimientos para el reconocimiento de la experiencia laboral y los aprendizajes no formales. Esta es sin duda una de las principales reivindicaciones de CC.OO desde que se puso en marcha la Formación Continua en España y aun hoy lo sigue siendo, ya que de este modo los trabajadores tendrán realmente la posibilidad de mejorar sus condiciones de inserción y promoción.

Para el cumplimiento de estos fines, la Ley de las Cualificaciones incluye algunos instrumentos para su desarrollo, entre los que destaca el Catálogo Nacional de las Cualificaciones, como instrumento que ordena por familias profesionales y niveles los contenidos de las ocupaciones. En los últimos meses se ha iniciado su elaboración, que lleva también asociada la formación modular correspondiente.

De esta manera, la formación que recoja el Catálogo ha de ser la referencia para el conjunto de la Formación Profesional de nuestro país; así se posibilita la certificación y reconocimiento del esfuerzo que realizan los trabajadores y trabajadoras ocupados.

El Nuevo Modelo de Formación Continua

En agosto de 2003, el anterior Gobierno aprobó el Real Decreto 1046/2003, implantando un Nuevo Modelo de Formación Continua; con su entrada en vigor, el pasado 1 de enero de 2004, se inicia un nuevo sistema de bonificaciones, por el que se concede un crédito anual a las empresas, que proviene de su cuota de Formación Profesional cotizada a la Seguridad Social. Las empresas deben, además, cofinanciar su formación.

Como todos sabemos, las iniciativas de formación que contempla son:

- Las acciones de Formación Continua en las empresas, planificadas y gestionadas por las propias empresas para sus trabajadores. Este tipo de acciones incluye el Permiso Individual de Formación.
- Los Contratos Programa que contemplan una formación de carácter sectorial e intersectorial y que se dirige directamente a los trabajadores, y específicamente a aquellos colectivos con mayores barreras en el acceso a la formación.
- Acciones Complementarias y de Acompañamiento a la Formación pensadas para realizar estudios que mejoren el subsistema y crear herramientas que favorezcan la impartición de la formación.

Este Nuevo Modelo preserva algunos de los principios que inspiraron la creación del Sistema de Formación Continua. Nosotros queremos destacar aquí el mantenimiento de la relación entre la negociación colectiva y la formación; la participación, en definitiva, de los trabajadores y los empresarios a través de sus representantes en la formación que nuestro sistema productivo necesita. A nuestro juicio la existencia de un sistema negociado y pactado en la negociación colectiva es un requisito básico para la integración sociolaboral de las personas y para el aumento de la productividad.

El Nuevo Modelo presta especial atención y da prioridad para la formación, tal y como se ha venido haciendo en los Acuerdos de Formación Continua, a los colectivos con mayores dificultades de acceso. Trabajadores de Pequeñas y Medianas empresas (Pymes), mujeres, personas con discapacidad, Trabajadores mayores de 45 años y Trabajadores no cualificados. Concretamente son los Contratos Programa (aún pendiente su publicación) la iniciativa formativa que de una manera específica se ocupa de la formación de dichos colectivos. Así se marca un porcentaje de un 5% superior a la tasa de ocupación general de la mujer cuando se trate de planes intersectoriales. Para los planes de formación sectoriales este porcentaje se aplicará respecto a la tasa de ocupación del sector que se trate, siempre que dicha tasa sea inferior al 50 por ciento.

Además, cada año, el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales determina el porcentaje mínimo obligatorio de estos colectivos que deben formarse en las acciones de Formación Continua en las empresas. Asimismo, se especifica la obligatoriedad de las grandes empresas a formarlos en un porcentaje igual o mayor en proporción a su plantilla.

También en las Acciones Complementarias y de Acompañamiento a la Formación existe un tipo de acción complementaria denominada “Acciones Piloto para la generalización del acceso de las Pymes a la Formación Continua a través de la Teleformación” que, dado su carácter novedoso y facilitador, esperamos se convierta en una buena herramienta de acceso a la formación de los trabajadores y trabajadoras de las Pymes.

4. Igualdad de oportunidades

Parece incontestable pues, que en un Estado como el nuestro, con ciertas asimetrías debidas a diferentes factores, entre ellos los territoriales, la cohesión social reforzada por medio de la formación es una herramienta de primer orden para intentar paliar la exclusión de las personas más desfavorecidas en el acceso al trabajo y el mantenimiento del mismo.

Tanto en ámbitos europeos como nacionales se definen como colectivos prioritarios para la formación:

- a) Trabajadores de Pequeñas y Medianas empresas (Pymes), especialmente las de menos de 50 trabajadores.
- b) Mujeres.

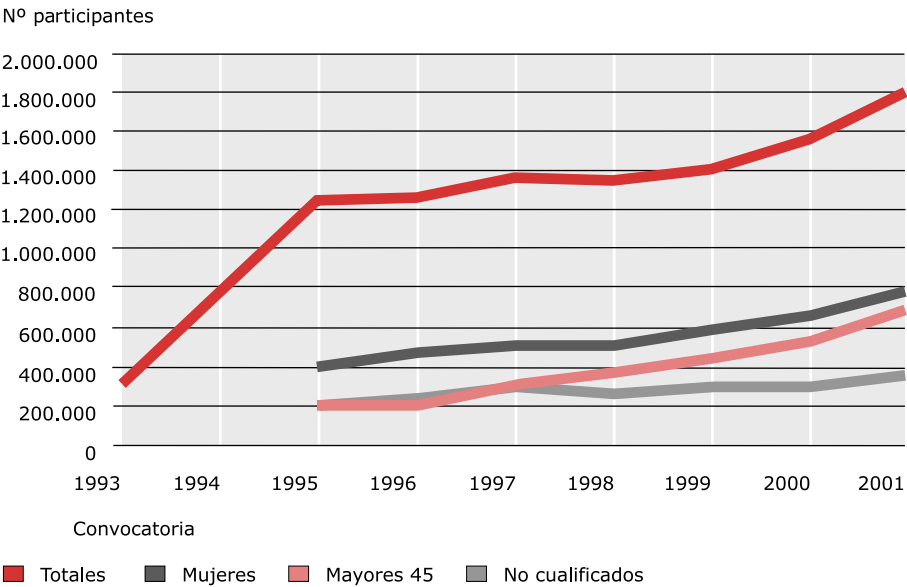
- c) Personas con discapacidad.
- d) Mayores de 45 años.
- e) Trabajadores no cualificados.

En CC.OO siempre nos hemos preocupado por atender a las personas que tienen mayores dificultades para formarse. Y aunque cada uno de ellos posee particularidades, todos comparten los obstáculos a la hora de acceder a los procesos formativos y, por ende, de adquirir y mantener un empleo acorde con sus necesidades y aspiraciones personales.

En este sentido, la Formación Continua puede ser un valioso instrumento para la igualdad de oportunidades, aunque tal y como la experiencia nos dice, tampoco parece que por si solo compense las discriminaciones que existen en el mercado laboral o que lo vaya a conseguir en el futuro.

Pero es indudable que la Formación Profesional ha sido durante estos años un avanzado elemento corrector que, sin subsanar íntegramente las evidentes carencias y desajustes de cada uno de los colectivos prioritarios, sí ha proporcionado un destacado impulso a todos ellos. Aunque no para todos en la misma medida.

Evolución de los participantes colectivos prioritarios



I Acuerdo Nacional de Formación Continua

	1993	1994	1995	1996
Total participantes formados	294.219	780.578	1.242.641	1.266.984
Mujeres participantes	..	..	394.916	447.436
Mayores 45 participantes	..	..	204.852	222.856
No cualificados participantes	..	..	182.600	189.603

II Acuerdo Nacional de Formación Continua

	1997	1998	1999	2000
Total participantes formados	1.356.006	1.346.111	1.422.923	1.568.121
Mujeres participantes	480.834	498.857	567.061	642.699
Mayores 45 participantes	272.865	256.736	271.425	284.616
No cualificados participantes	285.987	357.221	423.056	500.417

III Acuerdo Nacional de Formación Continua

	2001	2002	2003
Total participantes formados	1.802.435	..	..
Mujeres participantes	756.849	..	..
Mayores 45 participantes	339.650	..	..
No cualificados participantes	675.205	..	..

A la vista de los datos numéricos podemos afirmar que la Formación Continua ha conseguido el aumento del acceso a la formación de los colectivos prioritarios, aunque siga quedando mucho trabajo por hacer.

Así por ejemplo, la evolución de la formación de los trabajadores y trabajadoras mayores de 45 años (de 204.852 participantes en el año 1995 a los 339.650 en la Convocatoria 2001) nos muestra un incremento considerable en el número de trabajadores que ahora participan en procesos de Formación Continua; sin embargo sigue siendo muy grande la diferencia entre la participación de las mujeres y los hombres en esa franja de edad. Y lo que es más importante, en el total de participantes en Acciones formativas su peso es todavía escaso.

En CC.OO seguimos constatando la necesidad de vincular la formación de estos trabajadores con su mayor acceso y permanencia en el empleo. Y aquí, nuevamente, la experiencia laboral y su reconocimiento, así como una exhaustiva tarea que les acerque la formación y se la haga más atractiva (tal y como recomienda la reciente Comunicación de la Comisión Europea “Educación y Formación 2010, Urgen las reformas para coronar con éxito la Estrategia de Lisboa) puede contribuir a situar a este colectivo en una situación menos precaria ante el empleo.

Por su parte, la formación de los Trabajadores no cualificados han experimentado un gran avance, pasando de 182.600 participantes en 1995 a 675.205 en el 2001. Buena parte de las personas sin cualificación conforman un segmento de población con serios obstáculos para insertarse de manera estable en el mercado laboral, obstáculos que, lógicamente, precisan de medidas de mayor alcance para ser solventadas. De este modo, por ejemplo, el reconocimiento de la experiencia laboral y la conexión real entre la Formación Ocupacional y la Continua, rompiendo las barreras que las separa, tendría efectos francamente positivos para su inserción y permanencia laboral.

Para los trabajadores y trabajadoras de las Pymes el Sistema de Formación Continua regido por los Acuerdos de Formación Continua ha supuesto un indiscutible trampolín para sus cuotas formativas. Las empresas de 1 a 5 trabajadores que participan en la formación han pasado de 31.646 en 1997 a 50.290 en el 2000; por su parte, las que tienen entre 6 y 49 han pasado de 31.741 a 54.362. No obstante, también para este colectivo se han de redoblar los esfuerzos, ya que sigue existiendo un abismo entre su peso en el tejido empresarial, su valor en la creación de empleo y su tasa de formación.

El Nuevo Modelo se ha demostrado insuficiente y no muy eficaz para su participación en los procesos formativos. A nuestro juicio son necesarias medidas concretas y específicas, más allá de las que ya conocemos, para acompañar la formación de este tipo de empresas, que constituye la esencia de nuestro tejido productivo.

Como Secretaria de la Mujer de CC.OO me van a permitir que me extienda algo más en el colectivo de mujeres.

Podríamos afirmar que su fuerte tendencia a la formación (superior a la de los varones en ciertas edades y a partir de determinado nivel educativo), unida a las medidas de apoyo dentro del propio Sistema de Formación Continua han conseguido

Empresas participantes en Formación Continua y tejido empresarial de referencia según extracto de asalariados

Extracto de asalariados	1997	1998	1999	2000
De 1 a 5	31.646	31.872	43.970	50.290
De 6 a 49	31.741	37.248	46.289	54.362
De 50 a 199	5.384	6.068	6.241	6.905
De 200 a 999	1.698	1.782	1.934	2.071
De 1.000 a 4.999	241	242	288	300
Más de 4.999	40	40	50	48
Sin datos	681	72	47	36
Total	71.431	77.324	98.819	114.012

que su participación en las acciones formativas haya sido, tal vez, la más espectacular: en el año 1995 fueron cerca de 395.000 trabajadoras las que participaron en cursos de formación, alcanzando las 757.000 aproximadamente en la Convocatoria 2001.

La Formación Profesional está siendo para ellas una buena herramienta para el camino hacia la igualdad. Sin embargo, la situación sociolaboral de las mujeres trabajadoras arrastra ciertos déficit y sigue encarando determinados obstáculos que la Formación Continua, por si sola, no puede solventar y que hemos de intentar abordar, responsable y colectivamente.

Me refiero, por ejemplo, a las mayores dificultades que tenemos las mujeres para encontrar un buen trabajo, a pesar de nuestra mayor preparación universitaria o de nuestra ventaja sobre los varones en la participación en cursos para desempleados.

En este sentido, sería necesario fomentar la diversificación en la elección de la formación de las mujeres, motivando a las chicas hacia profesiones más demandadas en el mercado. Desde luego, esta situación no puede corregirse desde la Formación Continua. Pero lo que sí es cierto es que si queremos que la formación contribuya activamente a romper barreras en el mercado laboral, ésta debe trabajar a favor de la diversificación de actividades, aunque en buena parte esta lucha debería iniciarse desde la Formación Inicial y la Ocupacional. No obstante, desde la Formación Continua habría que intentar que se ofreciera formación abierta para todo el personal de las empresas o imponiendo un cupo del colectivo infrarepresentado en determinada actividad o tipo de puesto.

Para que la Formación Continua sea de verdad una herramienta útil en la consecución del pleno empleo, hemos de diseñar nuevas fórmulas que:

- Permitan asumir la doble jornada, laboral y familiar, pues somos nosotras las más afectadas.
- En sectores con poco futuro e industrias en crisis, capaciten para los cambios y faciliten el reciclaje a sectores afines con mayor futuro.
- Vinculen la formación (tanto interna como externa) con los itinerarios profesionales y la promoción dado que las mujeres reciben en mayor medida formación para el reciclaje en sus puestos de trabajo.

En definitiva, el binomio formación-mujer ha sido uno de los que mejor ha funcionado en el Sistema de Formación Continua. Aun así, es hora de avanzar cualitativamente si queremos que la formación tenga el carácter de acción positiva frente al acceso y mantenimiento en el empleo.

5. El trabajo de CC.OO

Desde nuestro sindicato hemos trabajado proactivamente para dar respuesta, de un modo específico, a las carencias formativas de los colectivos prioritarios. A lo largo de estos años hemos diseñado y planificado procesos formativos que han intentado romper las tradicionales barreras laborales de estos colectivos.

Pero más allá de los datos cuantitativos, nuestra tarea sindical se ha centrado, también, en la realización de acciones de estudio e investigación que abrían nuevas posibilidades al empleo para estos colectivos.

En esta línea de trabajo, valga como ejemplo, un proyecto puesto en marcha por la Federación Minerometalúrgica de CC.OO en colaboración con la Fundación Formación y Empleo “Miguel Escalera” en Navarra y que abordaba la inserción de laboral de las mujeres en el sector del Metal, un sector que supone el 16,8% del total del empleo en Navarra.

Atendiendo al hecho de que dos tercios de las personas desempleadas en esta Comunidad Autónoma son mujeres y dando respuesta a la falta de formación de las mujeres navarras, adecuada a los perfiles laborales más demandados, el proyecto se centró, tras un análisis de las necesidades de empleo no cubiertas, en el puesto de carretilleras.

El objetivo final era facilitar la inserción laboral de las participantes en el sector del Metal, a través de una formación práctica y de una búsqueda de posibilidades de empleo reales entre un total de 72 empresas.

Las mujeres que participaron estaban desempleadas, seguían un proceso de orientación laboral y de búsqueda de empleo estructurado y, por lo tanto, eran mujeres con un objetivo profesional definido.

El proyecto especificaba un periodo de evaluación y seguimiento de seis meses, durante los cuales se verificó la formación recibida, las dificultades de acceso al trabajo y el grado de eficacia de este proyecto experimental, a través del nivel de inserción, número de contrataciones y duración de las mismas.

Pero como sindicalistas que somos, y partícipes del diálogo social, nuestra insistencia se ha centrado además en:

1. Subrayar el derecho a la formación a lo largo de toda la vida como un derecho individual que exige desarrollo y tratamiento colectivo, especialmente importante para los colectivos más débiles laboralmente hablando.

2. La reivindicación firme de la evaluación del aprendizaje y la validación de su itinerario formativo: de los conocimientos, competencias y aptitudes adquiridas en los sistemas formal e informal, mediante instrumentos aceptados y participados.
3. Potenciar los compromisos públicos en materia de educación y formación, así como estimular y facilitar el aprendizaje en el lugar de trabajo, con mayor énfasis en la Pyme.
4. La necesidad de relacionar la Formación Continua con el análisis preciso de la estructura ocupacional y del contenido del trabajo que se realiza y se demanda.
5. Incluir en la negociación colectiva las materias relacionadas con la formación (como veremos más adelante).

6. La negociación colectiva en la base de la formación

Más allá de la responsabilidad individual de cada uno de nosotros y nosotras sobre nuestra formación, CC.OO defiende la negociación colectiva sectorial y de empresa como la garantía social para el ejercicio del derecho a la formación de los trabajadores y trabajadoras. Tanto individual como colectivamente se debe trabajar para alcanzar el objetivo final de la Cumbre de Lisboa: empleo para toda la ciudadanía europea.

Como agentes sociales, los Acuerdos de Formación Continua han permitido consolidar el papel de las Organizaciones sindicales y empresariales como mediadoras en la promoción de una cultura laboral abierta a la formación.

Sin embargo, todavía es arduo el trabajo que debemos realizar para extender esta cultura de la formación a la negociación colectiva. Porque ésta es, sin duda, el mejor ámbito donde asegurar la participación en los procesos formativos de todos los trabajadores sin discriminaciones, especialmente hacia los colectivos con mayores carencias formativas.

Es la negociación colectiva quien nos debe facilitar la promoción de la Formación Continua en el seno de las empresas, haciendo de ella un derecho efectivo y garantizando una oferta formativa de calidad. Y CC.OO entiende que la calidad de la formación se centra básicamente en tres aspectos: a) el acceso a la formación sin discriminaciones de ningún tipo, b) que se adecúe a los cambios productivos y de

organización del trabajo, garantizando de la mejor manera posible el mantenimiento de los puestos de trabajo y c) que permita mejorar laboral y profesionalmente.

Igualmente, es en los convenios colectivos donde los representantes de los empresarios y los trabajadores debemos negociar y pactar las vías para la acreditación de la Formación Continua, la cualificación y su relación con la clasificación profesional, alcanzando un satisfactorio grado de desarrollo de las posibilidades de promoción profesional a través de la formación.

Tan solo el 20% de los convenios colectivos incluyen alguna cláusula sobre formación. Sigue siendo un reto para los próximos años la inclusión en los convenios colectivos de los temas formativos como materias de interés común a empresarios y trabajadores/as y que afectan a las relaciones laborales.

7. Apuntes finales

Para encarar el futuro próximo y acercarnos a los objetivos de empleo deseable, desde el ámbito de la Formación Continua debemos:

1. Aumentar la inversión pública y privada destinada a la Formación Profesional y a la cualificación de las personas.
2. Seguir garantizando un Sistema de Formación Profesional pactado y negociado, donde los representantes de los trabajadores y de los empresarios participemos.
3. Determinar, de manera consensuada, los procedimientos de reconocimiento de la cualificación, independientemente de que haya sido adquirida a través de procesos formativos o de la experiencia laboral.
4. Romper las barreras entre la Formación Ocupacional y la Continua, que se han venido mostrando ineficientes para asegurar el acceso a la formación de determinados colectivos, fundamentalmente los sometidos a una alta rotación laboral. Esta distinción, además, no existe en una gran parte de los países europeos.

CC.OO nos reafirmamos en el hecho evidente de que la formación es un buen medio para la mejora de la inserción y para la propia autoestima de las personas. Por ello, ampliar las posibilidades de acceso a la formación y a su reconocimiento creemos que beneficia fundamentalmente a los más débiles, a aquellos trabajadores y trabajadoras con menor cualificación y con mayores dificultades de acceder al empleo.

Así como avancemos en estos objetivos, estaremos contribuyendo la mejora de la formación y la cualificación de las personas. Ese es el modo más sensato de aumentar nuestra productividad y garantizar ciudadanos y ciudadanas libres y con calidad de vida.

En la presentación de este Encuentro convocado por la Fundación Tripartita para la Formación y el empleo se recoge, bajo el título de “Competencias, igualdad de oportunidades y eficacia de la F.C.”, que el gran desafío actual es la capacidad para incrementar la productividad y el conocimiento y este objetivo se favorece incidiendo en el fomento de las competencias profesionales, desde la cohesión y la equidad social.

Este es el reto que tiene planteada la Unión Europea (UE) y el Consejo Europeo de Lisboa, de marzo de 2000, fijó un nuevo objetivo estratégico para la próxima década: *“convertirse en la economía basada en el conocimiento más competitiva y dinámica del mundo, capaz de crecer económicamente de manera sostenible con más y mejores empleos y con mayor cohesión social”*. Para conseguir este objetivo se requiere de una estrategia global dirigida a :

- Preparar el paso a una economía y una Sociedad basadas en el Conocimiento mediante la mejora de las políticas relativas a la Sociedad de la Información y de I+D.
- Modernizar el modelo social europeo mediante la inversión en capital humano y la lucha contra la exclusión social.
- Mantener las sólidas perspectivas económicas y las expectativas favorables de crecimiento mediante la aplicación de un conjunto de medidas macroeconómicas adecuadas.

Desde esa perspectiva, esta mañana, vamos a debatir o analizar el tema “competitividad, F.P. e igualdad de oportunidades y desde la UGT a la cual represento, nos vamos a referir a la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres. Hombres

y mujeres, que desde la identidad colectiva pertenecen a determinados grupos dependiendo de la variable que se utilice para su inclusión. Así, desde el punto de vista de la formación o cualificación hablamos de cualificados y no cualificados; desde el punto de vista de ciudadanía hablamos de inmigrantes y autóctonos; desde el punto de vista de las limitaciones, hablamos de discapacitados o no, etc. Y desde esta descripción macroscópica, “a priori”, podríamos inferir que la igualdad de oportunidades afecta, a unos más que a otros.

Además, el título de este debate nos invita a una serie de reflexiones para entender el orden de los conceptos a los cuales hace referencia esta mesa. La denominación es “Competitividad. F.P. e igualdad de oportunidades. Si hablamos de competitividad e igualdad de oportunidades parece que, así solos, son difíciles de conjugar. Por eso en el medio está la Formación Profesional. ¿Será la formación el espacio donde se produce este encuentro? ¿O es el nexo de unión para hacerlos compatibles? Por otra parte, desde la perspectiva de los valores –personales, económicos, sociales, etc.– ¿no será que la competitividad pertenece al mundo del trabajo y la equidad laboral al mundo social? y la formación o las estrategias formativas tiene que tener o nutrirse de todos los valores para poder cumplir uno de los objetivos fundamentales que tiene la formación que es la función de prevención, precisamente para evitar las consecuencias negativas y superar las dificultades que deben afrontar los sectores productivos y empresas en la reestructuración económica y tecnológica; sin olvidar las otras dos funciones: de adaptación a la evolución de las profesiones y contenido de los puestos de trabajo y de promoción social.

Para ello, algunos datos son ilustrativos: los cifras relativas a formación por colectivos se dan por: mayores de 45 años (¿hombres, mujeres, inmigrantes?), Trabajadores no cualificados (¿hombres, mujeres, discapacitados?), mujeres (¿cómo son esas mujeres?).

Decididamente estamos en una economía globalizada basada cada vez más en el conocimiento y en el uso de las Tecnologías de la información. Este marco económico permite una gran movilidad y autonomía del capital superior a los del trabajo, de modo que el capital es un bien escaso y móvil, mientras que el trabajo (tanto más cuanto menos cualificado) se convierte en un bien excedentario. Sin olvidar que estos avances técnicos provocan transformaciones en los procesos productivos, permitiendo ahorros de trabajo importantes.

Ahorro de trabajo y bien excedentario implican que las nuevas oportunidades de empleo sólo pueden ser aprovechadas por trabajadores y trabajadoras con determinados niveles de cualificación y formación. Luego estas oportunidades no son iguales para todos y todas (hombres: cualificados o no, con discapacidad, que sean inmigrantes,

mayores de 45 años; mujeres: con las mismas características) de tal modo que se produce una fragmentación entre trabajo cualificado y el no cualificado. Esta fragmentación incide drásticamente en el proceso de cohesión social. Si, teniendo en cuenta esta primera división, analizamos cada uno de los subgrupos y al trabajador o trabajadora cualificada le ponemos los matices importantes de hombre o mujer, discapacitado/a o no, inmigrante o no, etc., la igualdad de oportunidades se van haciendo más complicadas. Del mismo modo al trabajador o trabajadora no cualificada le podemos añadir los mismos matices que al colectivo de trabajadores y trabajadoras cualificados y parece que en este campo la competitividad e igualdad de oportunidades se van diluyendo aún más. Parece como si la competitividad fuese una cualidad intrínseca del trabajador o trabajadora cualificada y por ende, las oportunidades de empleo son mayores. Esta reflexión es la que plantea la OIT cuando hace referencia al concepto de “trabajo decente”.

Este nuevo escenario laboral impacta de manera definitoria en la construcción de la identidad colectiva e individual. Sólo se puede crear suficiente empleo decente si los responsables de la formulación de políticas sitúan al empleo en el centro mismo de las políticas económicas y sociales y se reconoce que los hombres, mujeres, no cualificados, mayores de 45 años, discapacitados, inmigrantes, etc., se enfrentan a problemas, léase igualdad de oportunidades, más importantes que el otro subgrupo desde el punto de vista de la cualificación.

La generación de condiciones para que hombres y mujeres puedan satisfacer su derecho a un trabajo decente es por tanto un imperativo económico y un factor esencial de lucha contra la pobreza y exige que los objetivos y los diversos repertorios de las políticas activas y pasivas del mercado de trabajo se complementen y se articulen en pos del objetivo común de alcanzar, simultáneamente un desarrollo económico y social sostenible y equitativo.

Desde la dimensión colectiva, la cantidad y calidad del empleo del que dispone una sociedad determina tanto su nivel de productividad y competitividad como su grado de inclusión y equidad.

Desde la dimensión individual, el acceso al empleo es determinante para la formulación y concreción del proyecto de vida. Para poder enfrentar la contracción del empleo, los cambios constantes en los contenidos y la manera de hacer las cosas, los hombres y las mujeres necesitamos realizar esfuerzos constantes y adicionales de aprendizaje, de identificación de oportunidades y recursos así como un alto grado de autonomía. Para ello es imprescindible conocerse a sí mismo y conocer la realidad en la que se está inserto, reconocer y valorar las propias capacidades y limitaciones y hacerlo en relación con las exigencias, características y perspectivas de inserción, objetivo clave del aprendizaje permanente.

Reconocer que, para el acceso al trabajo así como para la inclusión social, se requiere de un abanico amplio de competencias personales y sociales no implica, de ninguna manera, responsabilizar o culpabilizar a quienes de carecen de ellas y exonerar al sistema y a las políticas socio-económicas de su papel y responsabilidad en la habilitación de oportunidades. Estamos hablando o insinuando todo un sistema de acompañamiento u Orientación Profesional para hombres y mujeres.

Decíamos antes que la formación era el nexo de unión entre competitividad e igualdad de oportunidades. Las políticas de formación son un punto de encuentro entre necesidades y posibilidades del sistema productivo y de quienes producen para lo cual, simultáneamente, deben ser pertinentes al entorno productivo y a las personas y constituirse en un instrumento de superación de las inequidades. Porque las políticas de formación no pueden por sí mismas y menos aún en solitario generar empleo. Pero tienen la potencialidad de gestionar, mediante un enfoque integrador y sistémico, los conocimientos, esfuerzos y recursos de los distintos actores e instancias que confluyen en la generación de empleo.

Fortalecer la capacidad del Sistema de Formación para mejorar la calidad, pertinencia y equidad social de sus políticas e incrementar la empleabilidad de mujeres y de hombres con especial atención a las necesidades de capacitación cuando hablamos de no cualificados, inmigrantes, discapacitados, etc.

Un modelo de intervención integral y sistémico que adopte el cruce de formación por competencias y la inequidad como eje orientador para revisar e innovar los enfoques de la formación, con un amplio repertorio de metodologías y estrategias formativas que incorporen a la formación los requerimientos que los cambios en el mundo del trabajo y la participación social plantean a mujeres y hombres y para abordar las dimensiones personales, relacionales y culturales que frenan o facultan el desempeño laboral. Es el fortalecimiento de las competencias incluidas en las políticas de formación.

Estas políticas de formación pueden y deben apoyar a las personas para que pasen del estatus de sujetos pasivos –dependientes de una intervención externa que los acerque a una oferta de trabajo escasa– a sujetos activos, detectores y constructores de oportunidades, capaces de identificar y desarrollar sus estrategias de empleabilidad.

Por consiguiente, asegurar a las mujeres y a los hombres la igualdad de condiciones y oportunidades en el acceso y permanencia en la educación y formación, evitar y combatir toda forma de discriminación se constituye en una cuestión insoslayable para que las políticas de formación para el trabajo puedan cumplir con su razón de ser. Para hacerlo, tienen que incorporar el enfoque por competencias y las perspectivas discriminatorias.

Este planteamiento es coincidente con las recomendaciones del Consejo Europeo de Lisboa: “los rendimientos de la inversión en capital humano y su relación con la cohesión social: existe un vínculo estrecho entre el fortalecimiento del capital humano, niveles salariales y oportunidades de empleo. La acumulación de capital humano contribuye muy significativamente al crecimiento de la productividad”.

Clausura



VALERIANO BAILLO RUIZ

Director General del Servicio Público de Empleo Estatal (INEM).
Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales

En primer lugar, y desde la entidad que represento (Servicio Público de Empleo Estatal) quisiera expresar mi agradecimiento a la Fundación Tripartita para la Formación en el Empleo, como patrocinadora de este Curso, a los distintos ponentes que tan brillantes exposiciones han realizado, y en especial a D. Ignasi Brunet Icart, Director del Curso, y sin cuya dedicación y profesionalidad hubiera sido difícil la buena marcha del mismo.

Cuando recibí la invitación para clausurar este tipo de acto, me planteé la necesidad de recoger en pocas palabras, un extracto de lo vertido en las distintas ponencias y mesas redondas que se han venido celebrando en estos dos días, y hacerlo tratando de no ser reiterativo.

Cuando nos referimos al término “*adquisición de competencias*” es imprescindible hacer referencia a McClelland autor que en el año 1973 fue el primero en hacer mención a dicho término, y a partir del cual se han desarrollado las distintas corrientes que hacen referencia a la adquisición de competencias. En este sentido, existen dos corrientes importantes, una basada en la excelencia (americana) y otra donde se plantea la adquisición de competencias dentro de la organización para los distintos niveles de desempeño (europea).

Este planteamiento ha podido favorecer la evolución de las empresas en el estado español, que ha llevado a una modificación en su seno de las políticas de formación. Cada vez son más capaces de identificar con mayor precisión las competencias que poseen sus trabajadores y las exigibles para cada uno de los puestos de trabajo a cubrir, de forma que la formación se hace mucho más exhaustiva y dirigida hacia colectivos específicos, de forma que se trata de conseguir la flexibilización y la movilidad interna del personal.

Desde la firma de los I Acuerdos Nacionales de Formación Continua en 1993 hasta la publicación del Real Decreto 1046/2003 que regula el subsistema de Formación Profesional Continua, se han venido estableciendo mecanismos facilitadores para que los colectivos más desfavorecidos accedieran a la Formación Continua, de hecho como línea de trabajo en las distintas iniciativas de Formación Continua recogidas en este Real Decreto, se plantea como medida facilitadora, la discriminación positiva de la mujer en el acceso a la formación.

Por otro lado, también se recoge la necesidad de facilitar a los trabajadores el uso generalizado de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones, con la posibilidad de financiarse entre otros, módulos de “alfabetización informática”.

Como indicador de la relevancia que dicho módulo formativo tiene en el mercado laboral, podemos hacer referencia a los datos estadísticos recogidos en la última Convocatoria de Formación Continua certificada, donde la acción formativa más demanda fue la de “Informática de usuario” con un total de 381.745 participantes, lo que supuso un porcentaje de participación del 21,1% sobre el total de participación en las distintas acciones formativas.

Este hecho imparable, y sobre el que todos somos conscientes de los beneficios que aportan a los que la utilizan, también nos pone sobre aviso sobre los posibles efectos nocivos que sobre nuestro sistema social puede tener, entre otros, el que se amplíe la brecha existente entre aquellos sectores que se han integrado en el desarrollo tecnológico y los sectores excluidos del mismo.

Por otra parte, cada vez son más los puestos de trabajo que desaparecen y se ven sustituidos por procesos nuevos que requieren competencias nuevas y más complejas. Por ello, es importante detener la obsolescencia de las cualificaciones de la población activa, sobre todo de aquellos colectivos tradicionalmente más vulnerables a las innovaciones tecnológicas del mercado laboral.

Somos conscientes, que en los últimos tiempos se han venido produciendo hechos que han propiciado un cambio sustancial en el mercado laboral español, uno de los más relevantes, ha sido la ampliación a primeros de mayo de la Unión Europea a 25 países, lo que puede facilitar la llegada al mercado laboral de profesionales con una alta cualificación.

Por ello es importante, que la Formación Continua se integre como un elemento que implique un cambio en la educación y formación permanente, tanto para las empresas como para los propios trabajadores, y donde estas últimas asuman políticas que favorezcan la puesta en práctica de aquellas competencias desarrolladas por sus Trabajadores.

Para finalizar, espero que este Curso nos haya servido como punto de referencia en el que todos hemos compartido y ampliado nuestro conocimiento, y que estoy seguro que será provechoso a todos los niveles.

No quisiera despedirme sin agradecer vuestra participación y actitud positiva con la que habéis afrontado este Curso, y transmitir la seguridad de que vuestras aportaciones y reflexiones a través de los diferentes coloquios son los que realmente han permitido desarrollar este pequeño espacio de aprendizaje.

Muchas gracias a todos y como se dice en estos casos “con estas palabras, damos por clausurado este Curso”.