

IGNASI BRUNET ICART

Profesor Titular de Sociología de la Empresa. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad Rovira i Virgili.

ANTONI VIDAL SUÑÉ

Profesor Titular de Organización de Empresas. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad Rovira i Virgili.

ACCÉSIT PREMIO ESTUDIOS FINANCIEROS 1997

Extracto:

EL cambio cultural presente en las grandes empresas debería tener, también, su impacto en la adquisición de nuevas capacidades de gestión en las pequeñas. Es aquí donde los esfuerzos formativos deben centrar su atención en el desarrollo de las potencialidades de las personas, si se desean resolver los problemas competitivos a que se enfrentan en la actualidad las empresas y los territorios. Es ineludible, por tanto, un cambio de mentalidad que propicie la transformación organizativa y cultural en la administración de las pequeñas empresas, lo que lleva a la formación y la consideración de los recursos humanos como un recurso de elevado valor estratégico.

Sumario:

- I. Introducción: el sentido estratégico de los recursos humanos.
 - II. De la dirección del personal a la dirección de los recursos humanos.
 - III. Cultura empresarial y gestión de recursos humanos.
 - IV. El nuevo concepto del trabajo.
 - V. La formación de los recursos humanos.
 - VI. La formación en las empresas del «Camp de Tarragona»: un análisis empírico.
 - VII. Conclusión.
- Bibliografía.

«El hombre está más limitado por la visión que tiene de los problemas que por los instrumentos que posee».

Proverbio japonés

I. INTRODUCCIÓN: EL SENTIDO ESTRATÉGICO DE LOS RECURSOS HUMANOS

La estrategia empresarial (1) ha centrado su atención en el análisis competitivo de la empresa, como nexo de unión de la organización con su entorno o medio ambiente en el que desarrolla sus actividades. Dicho entorno suele dividirse en dos categorías principales: el entorno genérico y el entorno específico. El entorno genérico hace referencia a aquellas variables externas a la empresa, pero que la influyen, que se encuentran más «alejadas» de la misma, es decir, sobre las que los directivos tienen pocas posibilidades de actuación. En cambio, el entorno específico alude a las variables externas a la empresa que se encuentran más «próximas», es decir, que pueden ser modificadas por los directivos con sus decisiones; se trata, básicamente, de aquellos aspectos relacionados con la rivalidad en el sector industrial y el mercado donde la empresa opera persiguiendo la obtención de una rentabilidad de sus inversiones. Sin olvidar las interacciones que surgen de los cambios en el entorno genérico, la estrategia se basa en buscar cuál es el posicionamiento más adecuado de la

(1) Según MENGUZZATO y RENAU (1991), actualmente nos encontramos ante un entorno turbulento, y por una globalización cada vez mayor de la economía. Este hecho, unido a la mayor complejidad de muchas empresas, implica la necesidad de un sistema de dirección adoptado a las nuevas características de la empresa y del entorno. Surge así lo que se denomina el problema estratégico, y que implica un necesario cambio de actitud de la dirección para posibilitar la rápida adaptación de la empresa al entorno turbulento. CHANDLER (1962) define el concepto de estrategia como los objetivos, cursos de acción y planes para alcanzar una determinada posición competitiva. Expresa lo que quiere hacer la empresa en un futuro.

empresa ante los cambios que se producen en el entorno específico: el sector y el mercado. Así, en los sistemas económicos capitalistas avanzados, donde impera el respeto a la iniciativa privada y el principio de libre empresa regido por las fuerzas del mercado, la competitividad basada en la rivalidad entre las empresas concurrentes en el sector industrial es la esencia de la vida económica. Dicha rivalidad se plasma en la lucha entre los competidores por hacerse con la mayor parte posible de la facturación del sector a costa de que disminuya la participación de mercado de los rivales, y con ello lograr incrementos de la rentabilidad empresarial. Se trata, pues, de una lucha sin cuartel por acaparar e intentar incrementar la cuota de mercado que posee la empresa, o sea, intentar que los potenciales clientes dejen de comprar el producto o servicio a las empresas competidoras y nos lo compren a nosotros.

Dado el alto grado de rivalidad existente en nuestros días, intensificado por la globalización de los mercados, los avances tecnológicos, un entorno dinámico e incierto, etc., la competencia entre las empresas de un mismo sector se presenta como una «guerra» por la supervivencia, en el peor de los casos, o bien, en el mejor, como una batalla por incrementar las ventas y los beneficios. Es por ello, que toda empresa que pretenda abrirse camino debe imperiosamente realizar una planificación estratégica a largo plazo, cuya finalidad sea la de buscar el mejor posicionamiento posible en base a las variables cambiantes del entorno, del mercado, de las necesidades de los consumidores y de las acciones de la competencia; para con ello facilitar la obtención de beneficios, la supervivencia y, si es posible, el crecimiento de la empresa.

Es en la década de los años 50 cuando los directivos empresariales, y detrás de ellos los académicos, empiezan a preocuparse por los sistemas de dirección general y de política de la empresa, a raíz del *boom* económico que se produce al finalizar la Segunda Guerra Mundial, que comportó un incremento notable de la complejidad de las empresas y de su gestión. Desde ese momento hasta la actualidad pueden distinguirse cuatro etapas en el desarrollo y evolución de los estudios y preocupación por la estrategia (VENTURA VICTORIA, 1994, págs. 25-26):

a) Dirección por Control de Resultados:

Se da temporalmente en los años 50's, precisamente cuando surge la necesidad de los directivos de analizar y comprender la estrategia. Se trata de una época de relativa estabilidad del entorno, donde predominan los sistemas de dirección que pretenden controlar los resultados de la actividad, se basan, por tanto, en la planificación financiera y elaboración de presupuestos anuales. Así, las empresas fijan un conjunto de objetivos relacionados con la producción, las ventas, el crecimiento, la rentabilidad, el endeudamiento deseado, etc., y desarrollan sistemas de información y control encaminados a detectar las desviaciones que se producen entre el desempeño y los objetivos prefijados, analizando las causas que provocan esas desviaciones e instaurando las medidas correctoras para solventarlas.

b) Dirección por Extrapolación:

En la década de los años 60's las empresas empiezan a desarrollar sistemas de planificación a largo plazo, a diferencia de la planificación a corto plazo de la etapa anterior. Y ello, en un entorno

que empieza a manifestarse, ligeramente, cambiante pero predecible mediante la extrapolación de los datos del pasado. Las grandes empresas crean departamentos de planificación que elaboran planes detallados de expansión para un período normalmente de cinco años, generalizándose el uso de herramientas de previsión sofisticadas, como pueden ser los modelos de regresión y la simulación de diferentes escenarios económicos.

c) Planificación Estratégica o por Fórmulas:

A medida que los cambios del entorno empiezan a ser más inciertos, las empresas pierden la fe en la capacidad predictiva de los modelos de corte cuantitativo, desplazándose el interés hacia el análisis de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno. Ello tiene lugar a lo largo de la década de los años 70's. Además, las grandes empresas iniciaron, y en muchos casos consolidaron, una etapa de crecimiento mediante la ampliación de sus actividades hacia nuevos productos y mercados, acompañada por un cambio de sus estructuras organizativas. Todo ello conlleva un mayor grado de complejidad en la dirección de estas organizaciones que desemboca en la etapa denominada de planificación estratégica o por fórmulas, caracterizada por una dirección que busca la anticipación a los cambios. En esta etapa se desarrollan los instrumentos de planificación de carteras de negocios o fórmulas de gestión, entre los que destacan, entre otras, las matrices desarrolladas por el Boston Consulting Group, McKinsey Company, Arthur D. Little, y Shell Chemical. Las empresas están centradas en la búsqueda de oportunidades rentables para invertir y asignar sus recursos internamente, lo que conduce a la diversificación de las empresas; se centran, así, en el análisis del *Cash-Flow*, de la rentabilidad, del beneficio, etc., que aporta cada unidad de negocio.

d) Dirección Estratégica:

Esta etapa, en la que se encuentran las empresas en la actualidad con algunas matizaciones, se empieza a perfilar a finales de la década de los 70's y principio de los 80's, y surge, en parte, como un proceso de rechazo a los excesos cometidos en la etapa anterior, donde se generaliza la visión de la empresa como una cartera de diferentes negocios. También es objeto de crítica el exceso de confianza en los métodos formales de planificación dirigidos por departamentos *ad hoc*. Paralelamente, el entorno competitivo va adquiriendo dosis crecientes de turbulencia, en una economía cada vez más abierta, internacionalizada e interconectada. Todo ello ha conducido a una vuelta hacia el interior de las empresas que son conscientes que únicamente mediante el logro de los recursos y capacidades distintivas se puede ser competitivo en la actualidad. HAX y MAJLUF (1984) sintetizan este nuevo estilo de dirección en tres rasgos básicos:

- La necesidad de integrar los sistemas de gestión con la estructura organizativa.
- La necesidad de integrar el comportamiento humano en los aspectos estratégicos.
- La necesidad de congruencia entre la dirección y la cultura de la empresa.

Puede observarse cómo en las tres primeras etapas el acento se puso sobre los aspectos productivos, financieros y de comercialización; en la cuarta y presente etapa surge la necesidad de girar el análisis hacia la consideración de los recursos humanos como factor competitivo de capital importancia, aunque ello, por lo general, no ha sido comprendido hasta hace relativamente pocos años, y en muchas empresas, aún hoy, se ignora por completo.

Podemos comprender la gran relevancia que presentan los recursos humanos para la empresa desarrollando una suposición teórica, que aunque hipotética pone de manifiesto con visos de realidad el carácter vital del personal. Consideremos un conjunto de empresas que compiten en un mismo sector industrial, ofertando productos o servicios idénticos, tanto en precio como en calidad y servicios complementarios, a un mismo grupo o segmento de consumidores, y que, por tanto, rivalizan entre ellas para acaparar cuota de mercado, ventas y beneficios. Además, estas empresas disponen, todas ellas, de la misma estructura económica y financiera: edificios, maquinaria, instalaciones, materiales, tesorería, capital social, endeudamiento, etc., de las mismas características, prestaciones y calidad; es decir, su activo y pasivo contable es exactamente coincidente. Así, podríamos hablar de empresas clónicas, por lo menos en lo que se refiere al patrimonio y su distribución en partidas estrictamente contables. Por otro lado, como dichas empresas pertenecen al mismo sector y se dedican al mismo negocio, se enfrentan a idénticos retos competitivos, en el sentido que las oportunidades y amenazas del entorno son las mismas para todas ellas, y la influencia de los factores macroeconómicos, políticos, tecnológicos, sociales, culturales, etc., incide en la misma medida en cada una de ellas.

Dada esta situación, parece lógico pensar que todas estas empresas obtendrán un mismo nivel de cuota de mercado, de ventas, de beneficios y de rentabilidad. En la realidad que puede observarse en los mercados, la suposición descrita es difícil que se dé, ya que las empresas presentan diferencias substanciales en cuanto a tamaño, capacidad productiva, tecnologías, nivel de existencias, política de clientes, tesorería, capital social y reservas, grado de endeudamiento, evolución histórica, etc. Pero, a pesar de ello, no dejan de competir con productos similares en mercados similares, enfrentándose a las mismas condiciones ambientales, por lo que sería de esperar que el nivel de cuota de mercado, ventas, beneficio y rentabilidad guardara una cierta proporcionalidad en relación a dichas diferencias. Sin embargo, dicha proporcionalidad en la realidad empresarial, y la igualdad en nuestra suposición hipotética, sencillamente no se produce, ya que existen empresas que obtienen unos resultados y rentabilidades muy superiores a las que cabría esperar, mientras que otras los obtienen por debajo de sus posibilidades; incluso unas tienen ganancias y otras pérdidas, que, en principio, no son explicables por las diferencias que pueden observarse en sus distintas estructuras económicas y financieras.

Entonces, ¿por qué esas diferencias en los resultados y en la rentabilidad? ¿Cuál es el origen que explica esas diferencias? Desde la economía industrial se ha pretendido explicarlas a partir de la existencia, dentro de un mismo sector industrial, de diferentes grupos estratégicos; que agruparían a aquellas empresas de parecido tamaño y estructura que siguen similares estrategias dentro del sector, y que se defenderían del ataque de las empresas pertenecientes a otros grupos estratégicos, de ese mismo sector, con el establecimiento de fuertes barreras a la movilidad. Pero esta explicación se ha manifestado insuficiente al detectarse, también, diferencias en los resultados y rentabilidades obte-

nidos por las empresas pertenecientes a un mismo grupo estratégico, cuando lo que, según este enfoque, sería de esperar es que fueran significativamente parecidos. Las recientes tendencias en el pensamiento administrativo y estratégico centran su análisis en el interior de las empresas consideradas individualmente; así, las diferencias en los resultados y rentabilidades entre las empresas de un mismo sector se deben no tan sólo a las diferencias en los recursos, de todo tipo, disponibles por cada empresa, sino también, y sobre todo, en las diferencias que presentan en cuanto a capacidades y habilidades.

En este sentido, las distintas percepciones que pueden tener los directivos de las diferentes empresas, en base a sus conocimientos y experiencia, de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno, de la situación competitiva en el sector, de las necesidades de los consumidores, de los factores clave de éxito, etc., y en consecuencia las decisiones que tomen y las acciones que emprendan pueden ser substancialmente distintas en las diferentes empresas. Por otro lado, la involucración de los operarios en el desarrollo de sus tareas, su cualificación, formación y conocimientos, el grado de participación en la resolución de problemas operativos que presentan, su iniciativa para sugerir mejoras y participar activamente en el establecimiento de objetivos y planes operativos, su nivel de motivación y de identificación con la filosofía de la empresa, etc., son factores que, también, son necesaria y substancialmente diferentes entre las distintas empresas. Y, además, no puede olvidarse el efecto de la cultura organizativa, por supuesto diferente para cada empresa, hasta el punto que podemos considerarla como «personal e intransferible»; que juega un papel destacado en el establecimiento de rutinas organizativas, socializando al personal de una determinada y particular forma, desarrollando una manera intrínseca de realizar las tareas, proporcionando un determinado *know-how*, permitiendo una forma exclusiva de identificación de todos los empleados con la misión, filosofía, objetivos, expectativas, etc., de la empresa...

Todos estos «conocimientos», capacidades y habilidades que desarrolla una empresa a partir de las aportaciones de sus recursos humanos son los que permiten que una empresa aproveche mejor que otras las oportunidades del mercado, que se defienda minimizando mejor las amenazas, que explote mejor sus puntos fuertes y que reduzca sus puntos débiles. Ello, en definitiva, permite un mejor posicionamiento en el sector industrial y en el mercado para conseguir resultados y rentabilidades superiores al promedio de las empresas del sector, es decir, obtener más cuota de mercado, más ventas y más beneficios que las empresas competidoras; y quizá partiendo de claras desventajas en cuanto a la estructura económico-financiera en relación a dichos rivales.

En conclusión, son los recursos humanos, todos los empleados de la empresa (alta dirección, directivos intermedios, operarios, vendedores, etc.), los que con sus conocimientos, experiencia, capacidad intelectual, habilidades técnicas, involucración en el desarrollo de la empresa, etc., empujan hacia el éxito o fracaso (supervivencia y crecimiento o dificultades y liquidación) de la actividad empresarial. Son, por tanto, los recursos humanos un factor estratégico de vital importancia para la competitividad de la empresa; evidentemente no el único, y quizá tampoco el más importante, pero sí, al menos, imprescindible. Es por ello, el creciente interés, tanto de los académicos como, sobre todo, de los responsables empresariales, por mejorar todos los aspectos relacionados con los recursos humanos en la empresa, analizando y estudiando cómo pueden conseguirse mayores cotas

de competitividad a partir de una mejor y óptima gestión del personal. En este esfuerzo no debe olvidarse que, generalmente, los cambios en la política de personal deben ir acompañados de reorganizaciones internas en la empresa y de cambios en la cultura corporativa; y, todo ello, con la finalidad de conseguir una mayor flexibilidad y adaptación al entorno competitivo, para alcanzar de la forma más satisfactoria posible los objetivos empresariales (2).

La preocupación por una más eficiente gestión de los recursos humanos, aunque desarrollada recientemente de forma fehaciente, no es ni mucho menos nueva; ya en la década de los años 60's, RENIS LIKERT (3) apuntaba la vital importancia que tienen los recursos humanos para la competitividad de la empresa. Dicho autor abogaba por la contabilización en el balance de la empresa de los recursos humanos como una partida más del activo y que en caso de que la empresa atravesara una época de dificultades, del último activo que debía desprenderse era, precisamente, del personal. Tal era la importancia, para LIKERT, que tienen los recursos humanos para el éxito competitivo de la empresa. Estas ideas no cayeron en saco roto, y autores del prestigio y reconocimiento de KOONTZ y FULNER (1983, págs. 312-313) no pueden evitar el manifestarse a su favor, aunque con matices, cuando afirman que «RENIS LIKERT ha provocado reflexiones profundas al señalar que los activos humanos son aún más valiosos que los activos físicos y que, incluso, debieran aparecer como activos en el balance general de la organización. Piense en el tiempo, esfuerzos y dinero invertidos en contratar y entrenar a cada empleado. Añádale lo que costaría encontrar, contratar y entrenar a otra persona para hacer el mismo trabajo. Entonces podrá usted comenzar a ver la importancia de la contabilidad de los recursos humanos. LIKERT llega a decir que durante las recesiones sería más prudente para las empresas reducir existencias en forma drástica e incluso vender maquinaria que deshacerse de su activo más importante: la gente. Muchos hombres de negocios calificarían como extrema la posición de LIKERT pero, sin embargo, él señala en forma dramática la importancia de tener un buen personal» (4).

-
- (2) Según MINTZBERG (1984) la efectividad de una organización -su eficacia o capacidad para alcanzar objetivos, y su eficacia o capacidad para alcanzarlos a un bajo coste- reposa sobre el cumplimiento de dos hipótesis:
- Hipótesis de congruencia. A la necesidad de adaptación contingente a determinadas características del entorno y a determinados condicionamientos internos.
 - Hipótesis de configuración. A la necesidad de ajuste *o fit* entre las variables de diseño. LAWRENCE y LORSCH (1967) mostraron que las condiciones de complejidad y predictibilidad del entorno requerían adaptaciones diferentes del diseño de la organización, concluyendo que existía relación positiva entre esta adaptación y el éxito de las empresas.
- (3) Véanse las siguientes obras de RENIS LIKERT: *New patterns of management*. McGraw-Hill, New York, 1961; *The human organizations*. McGraw-Hill, New York, 1967.
- (4) LIKERT (1967) basándose en los trabajos de ELTON MAYO y en los estudios teóricos de HOMANS sobre el comportamiento de los grupos, llega a la conclusión de que la potencia del grupo humano en el trabajo es imprevisible y, si se dirige, impresionante; y que la coordinación de los trabajos de los diferentes grupos humanos depende de la función de dirección de los mismos. MCGREGOR (1969) afirma que los directivos pueden pensar que el hombre es perezoso, que no busca trabajo, que necesita estímulos externos... y entonces utilizarán un sistema de dirección basado en el control. Pero, siguiendo a MASLOW (1954), el hombre tiene, además de necesidades fisiológicas y de seguridad, necesidades sociales de pertenencia, de autoestima y estima de los demás y de autorrealización, necesidades que se desarrollan sucesivamente una vez cubiertas las anteriores en un determinado porcentaje. Cuando un directivo tiene esto claro, actúa de otra forma. Dirige pensando que las personas quieren trabajar, ser responsables, pertenecer a una organización. Por tanto, a partir de estos supuestos MCGREGOR desarrolla una regla de participación y autonomía en el trabajo, y un estilo de dirección que denominó Teoría Y.

Más recientemente, aunque a partir de otra perspectiva, autores como HAMEL y PRAHALAD (1995, págs. 25-29) llegan a una conclusión parecida: el desprenderse de los recursos humanos es un error que limita las posibilidades competitivas de la empresa en el futuro; aunque extensa, es altamente significativa y rotunda la forma en que argumentan su postura: «No es sorprendente que los accionistas estén dando a las moribundas empresas nuevas órdenes de movilización: reduzcan personal, expriman los activos, vuelvan a lo básico. El rendimiento del capital utilizado, el valor para el accionista y los ingresos por empleado se convirtieron en los principales árbitros del rendimiento de los altos directivos. La reestructuración resultante, aunque tal vez inevitable... ha destruido vidas, hogares y comunidades, y ¿en aras de qué? En aras de la eficiencia y de la productividad. Aunque estos objetivos son indiscutibles, su decidida -y a veces ingenua- búsqueda han hecho a menudo tanto daño como bien.

Imaginemos un director general que, plenamente consciente de que si no utiliza eficazmente los recursos de la empresa, se le ofrecerá esa oportunidad a otro, lanza un riguroso programa para mejorar los rendimientos de la inversión. Ahora bien, el rendimiento de la inversión (o de los activos netos o del equipo de capital, etc.) tiene dos componentes: un numerador, que es la renta neta, y un denominador, que es la inversión, los activos netos o el capital utilizado (en el sector servicios, un denominador más adecuado sería la plantilla). Los directivos de nuestra empresa, no tan hipotética, también saben que el aumento de la renta neta probablemente es una tarea más difícil que reducir los activos y la plantilla... De la misma manera que cualquier empresa que reduzca el denominador y aumente los ingresos cosechará un aumento de productividad, también lo cosechará cualquier empresa que consiga aumentar su corriente de ingresos más de lo que crece la base de capital y de empleo (o manteniéndolo constante). Aunque a veces puede ser necesario el primer enfoque, creemos que el segundo suele ser más deseable...

Entre 1969 y 1991, la producción industrial británica (el numerador) apenas aumentó un 10% en términos reales. Sin embargo, durante ese mismo período, el número de personas que trabajaban en la industria manufacturera británica (el denominador) disminuyó un 37%... Los costes sociales de la reestructuración son altos. Y aunque una empresa sea capaz de evitar alguno de estos costes, la sociedad no puede... Naturalmente, una gran parte de los recortes llevados a cabo eran necesarios, incluso aunque los trabajadores del primer nivel soportaran en muchos casos una parte de la carga mayor de lo que era justo. Hubo que eliminar las capas improductivas de gestión, deshacer las adquisiciones estúpidas y abandonar las prácticas laborales inflexibles. Sin embargo, parece que pocas empresas se preguntan: ¿cómo sabremos cuándo habremos terminado la reestructuración?, ¿dónde se encuentra la línea divisoria entre eliminar grasa y eliminar músculo? Uno de los resultados inevitables de las reducciones de plantilla es el hundimiento de la moral de los empleados. Los empleados tienen dificultades para conciliar toda la palabrería sobre la importancia del capital humano con los recortes aparentemente indiscriminados. Con demasiada frecuencia se encuentran ante una proposición del tipo «o pierdes, o pierdes»: «si no eres más eficiente, perderás el empleo». Lo que oyen los empleados es que son el activo del que más fácilmente se tiende a prescindir...

La reestructuración raras veces da como resultado una mejora fundamental de la empresa. En el mejor de los casos, sirve para ganar tiempo... La reducción de plantilla intenta corregir con retra-

so los errores cometidos en el pasado; no trata de crear los mercados del futuro. La cuestión es muy sencilla: no basta con disminuir el tamaño. La reducción de plantilla, que es el equivalente de la anorexia empresarial, puede hacer adelgazar a una empresa, pero no tiene por qué hacerla más saludable». Nosotros añadiríamos que, más bien al contrario, tiende a debilitarla, a destruir la base de su supervivencia: los recursos humanos, poseedores de todo el conocimiento acumulado de la empresa, siendo por ello, los garantes de su futuro competitivo.

No debe olvidarse que una empresa es una organización. CHESTER BARNARD (1959, pág. 94) define la organización como «un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas». MARCH y SIMON (1987, pág. 4) afirman que «las organizaciones son un conjunto de personas que actúan unidas». Pero, además, la organización es una «entidad social», es decir, un grupo humano ordenado para el desarrollo de cierta actividad. Así, según LITTERER (1979, pág. 6) «las organizaciones son invenciones sociales o instrumentos que el hombre ha desarrollado para lograr cosas que, de otra forma, no podría obtener. Son inventos sociales que consisten en reunir diferentes personas, conocimientos y, usualmente, materiales de algún tipo, a los cuales se les da una estructura y sistema a fin de integrarlos en un todo». También se puede considerar a la organización como un «sistema»; desde este punto de vista, las organizaciones son un conjunto de elementos interrelacionados, unidos con su medio ambiente o entorno. La idea de la organización como sistema abierto es recogida por KATZ y KAHN (1966) cuando señalan que las organizaciones constituyen una clase de sistemas sociales, los cuales a su vez, constituyen una clase de sistemas abiertos, es decir, la organización estaría compuesta por un conjunto de personas que actúan con papeles, intereses y objetivos distintos, pero con unas relaciones de interdependencia, vinculados por una determinada estructura y con una dirección que persigue un fin común (5).

Una definición que sintetiza, convenientemente, los diferentes rasgos constitutivos de la «organización» es la de SCHEIN (1972, pág. 19), que entiende por organización «la coordinación racional de las actividades de un cierto número de personas que intentan conseguir una finalidad u objetivo común y explícito, mediante la división de las funciones y del trabajo, y a través de una jerarquización de la autoridad y de la responsabilidad». Por su parte, ZERILLI (1988, págs. 25-29) identifica cuatro elementos esenciales necesarios para que se dé una organización, que son:

- a) La presencia de un fin u objetivo común a alcanzar,
- b) La presencia de un conjunto de hombres y de medios (técnicos, financieros, etc.),
- c) La combinación de los esfuerzos de los hombres y los medios según un esquema oportunamente estudiado que asegure la consecución de los objetivos, y

(5) La teoría de sistemas ha permitido también la construcción de modelos operativos en el ámbito interno de la empresa. Modelos que, posteriormente, han sido necesariamente ampliados, tratando de incorporar aspectos cualitativos y relaciones empresa-entorno, sin abandonar su capacidad de resolución de problemas. Véase a este respecto CLIFFORD *et al.* (1986), MENGUZZATO y RENU (1991).

- d) Un sistema de dependencias y de relaciones que lleve a coordinar los esfuerzos hacia la consecución de los objetivos. En base a los cuales, dicho autor define la organización como «la combinación de los medios humanos y materiales disponibles, en función de la consecución de un fin, según un esquema preciso de dependencias e interrelaciones entre los distintos elementos que la constituyen».

Puede observarse la coincidencia, de dichos autores, en indicar como rasgo esencial constitutivo de la organización (y por ende de la empresa), el tratarse de una entidad social, donde un colectivo de personas unen sus esfuerzos con una finalidad común, consiguiéndose dichos objetivos de forma más eficiente que si se intentaran lograr de forma individual. Por lo tanto, en última instancia, la empresa no es más que una institución de «organización» social, formada por personas, que buscan, de esta forma, un mayor bienestar colectivo; y que en consecuencia debe estar al servicio de las personas y de la sociedad. Cómo, pues, no vamos a considerar a los empleados el activo más importante de las empresas. Son ellos los que aportan sus esfuerzos físicos e intelectuales para conseguir los objetivos organizacionales, a partir de los cuales se obtienen los objetivos de la sociedad.

En este punto, debemos hacer referencia al creciente interés, tanto de directivos como de académicos, por la responsabilidad social y la ética de las empresas (6). A este respecto, DONNELLY, GIBSON y IVANCEVICH (1994, págs. 67-68) señalan que «el comportamiento responsable es anticipador y preventivo, en lugar de ser reactivo y restaurador... Una empresa socialmente sensible busca de manera activa formas de resolver los problemas sociales». Existen crecientes demandas de la población en el sentido de pedir que las empresas contribuyan de forma más efectiva al desarrollo del bienestar colectivo. Además, los directivos se dan cuenta de que no pueden eludir dichas cuestiones, ya que afectan directamente a sus operaciones corporativas (7). Ello se traduce, en el terreno que nos ocupa, en unos estilos de gestión del personal más «humanizados», que

- (6) Según SMITH (1988) la ciencia económica siempre ha buscado mejorar la condición de los hombres. Su empeño por racionalizar la producción, el intercambio y la distribución de la riqueza se dirige, en último término, a proporcionar mayores bienes a los hombres. La economía (SEN, 1989) aspira a lograr que los hombres vivan según su dignidad, que encuentren satisfacción en su trabajo, que gocen de libertad también en su ocupación profesional, que exista riqueza suficiente para que puedan satisfacer sus necesidades,...
- (7) Un caso particular: finalidades que definen la cultura del grupo Soparind-Bongrain. «Las finalidades designan lo que deseamos ser, la naturaleza de nuestras ambiciones y de nuestros compromisos respecto a nuestros diferentes interlocutores (consumidores, colaboradores, accionistas) y respecto al entorno:
- a) Elaborar y comercializar productos y servicios de muy alta calidad.
 - b) Responder perfectamente a las expectativas de los consumidores.
 - c) Favorecer el desarrollo profesional y social de los hombres y de las mujeres que trabajan en el Grupo.
 - d) Ser constantemente innovadores en los segmentos de mercado en los que opera el Grupo.
 - e) Asegurar y hacer fructificar los capitales comprometidos en el Grupo.
 - f) Preservar el carácter familiar del accionariado del Grupo, su independencia y su autonomía de decisión.
 - h) Servir al bien común por medio de su acción, su compromiso, su cultura, sus métodos y sus resultados».
- (GÉLINIER, 1981, pág. 109). Obsérvese las referencias éticas, explícitas o implícitas, dentro de una declaración programática de la cultura de una empresa.

contemplan el desarrollo integral de las personas: satisfacción en el puesto de trabajo, integración e identificación con las metas de la organización, participación en la mejora continua de las actividades, una mayor formación para el desarrollo de habilidades laborales, una mayor preocupación por los problemas personales, etc.

Se trata de «mimar» al recurso más valioso de la empresa, ya que de él depende la consecución de ventajas competitivas y el desarrollo de competencias esenciales que faciliten incrementos de productividad y de competitividad de la empresa, tanto en el presente como, sobre todo, en el futuro. Son, precisamente, los recursos humanos, los empleados de la empresa (directivos y operarios) los que con sus ideas, conocimientos acumulados, sugerencias, habilidades, actitudes y aptitudes proporcionan la posibilidad de lograr incrementos de renta neta, ingresos y/o beneficios, en la empresa (el numerador), por encima de la inversión realizada, incluyendo la que se materializa en la mejora del personal (el denominador). Y ello, a la vez, compaginando la búsqueda de una rentabilidad empresarial con la necesidad de contribuir al desarrollo del bienestar social. La empresa, como parte integrante de la sociedad, debe plantearse la consecución de objetivos sociales (8), mucho más elevados que la simple búsqueda de un beneficio, aunque, evidentemente, sin renunciar a él. Es en esta dinámica donde la fuerza impulsora e insustituible del personal juega un papel clave para el éxito de la empresa, convirtiéndose en un recurso de enorme valor estratégico.

II. DE LA DIRECCIÓN DEL PERSONAL A LA DIRECCIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Si, como afirmamos, los empleados son el recurso más importante de la empresa, la organización debe, como así ha hecho, implementar un área de gestión y dirección de su personal; la cual realizará toda una serie de funciones en relación con las personas que trabajan en la empresa. Nos estamos refiriendo a la función de «Personal/Recursos Humanos», que ha sido reconocida en todas las concepciones de la dirección, al asumir que ésta se ocupa del trabajo del hombre incorporado a la actividad y, a la vez, participa en el desarrollo de la actividad empresarial.

Pero, el concepto y contenido de la función «Personal/Recursos Humanos» ha ido variando a lo largo del tiempo, de forma paralela a la toma de conciencia que han ido adquiriendo los directivos sobre la importancia de dicho recurso. Así, dicha función empresarial ha seguido una continua transformación y evolución. FERNÁNDEZ CAVEDA (1993) distingue cuatro estadios o situaciones de la función de Personal:

(8) MELÉ (1997) plantea tres grandes elementos en el modelo de actuación social de la empresa:

- a) Principios de responsabilidad social: institucional o de legitimidad (orientación al bien común), organizativo o de prioridades (círculos concéntricos de responsabilidades), personal o de concreción (prudencia directiva).
- b) Procesos de respuesta social: evaluación de demandas sociales, ponderación de los efectos en los grupos interesados, gestión de asuntos sociales.
- c) Respuestas efectivas a las implicaciones sociales: estudio de impactos sociales, políticas y programas sociales, implementación de estrategias de preocupación social.

CUADRO 1. DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL A LA GESTIÓN INTEGRADA DE RECURSOS HUMANOS

ESTADIO	ENFOQUE	FIN DE LA FUNCIÓN
Administrativo	Burocrático	Sujeción del trabajador a las reglas establecidas por la organización.
Relaciones humanas	Tecnocrático	Adaptación del trabajador a las necesidades técnicas de la organización.
Relaciones laborales	Socio-jurídico	Composición del conflicto mediante la negociación de las condiciones de trabajo.
Recursos humanos	Directivo	Integración del hombre y de la organización.

FUENTE: FERNÁNDEZ CAVEDA, A.: La gestión integrada de recursos humanos. *Deusto, Bilbao, 1993.*

En el cuarto estadio, el que se da en la actualidad, el personal se concibe como un recurso estratégico de la empresa. El cambio de nombre de la función, de personal a recursos humanos, tiene un doble significado. La función de Personal clásica abarca grupos de tareas o actividades muy amplias, que iban desde la creación, o negociación colectiva, de reglas de juego y de condiciones de trabajo hasta la intervención en un problema individual de ínfima importancia, y se llevaba a cabo preferentemente por órganos o personas especialmente cualificados. La función de Recursos Humanos presupone la existencia de un marco contractual -convencional o legal- estable; no se plantea la reforma, sino que acepta el marco establecido y opera en su interior; y su aplicación se centra en el trabajo, en la actividad laboral. Por ello está a cargo, fundamentalmente, de toda la estructura jerárquica y funcional de la organización. Pero el término recursos, además, pone el acento en el carácter de disponibilidad de medio para alcanzar un fin. El mismo autor agrupa los elementos propios de la nueva función en tres categorías:

- a) *Personal*: comprende la totalidad de la plantilla (aunque se modalice su tratamiento por niveles). Abarca el pasado (datos históricos y tendencias) y el futuro (planificación).
- b) *Funcional*: incluye todas las intervenciones directivas (captación, conservación y desarrollo de los recursos humanos) que caben en el interior del modelo establecido (zonas de imposición, negociación y libre disposición).
- c) *Finalista*: pretende la optimización de los recursos humanos mediante su integración en el proyecto empresarial (conciliación de la eficiencia económica y social).

La optimización del recurso implica la integración del trabajador en el proyecto empresarial. Integración que supone el reconocimiento de la imprescindibilidad o no contingencia de dicho recur-

so y la necesidad de su inclusión en el plano estratégico. Y supone, también, la correspondencia de aportaciones. Este enfoque remodela la relación fundamental entre la dirección de la empresa y los trabajadores, dejando fuera de lugar las viejas disputas entre el factor trabajo y el factor capital (9). Se crea así una nueva cultura laboral, la cual necesita imperiosamente una nueva cultura empresarial. Cultura que establece que la diferencia específica, lo que marca la calidad de la dirección, es la capacidad de optimizar recursos y de alcanzar una alta eficiencia empresarial compatible con la responsabilidad social que debe asumir la organización. Por tanto, en el ámbito de la empresa debe existir una dirección participativa como elemento activo de desarrollo organizacional y como paradigma de una empresa moderna y excelente. Ello implica el diseño de una comunicación interna fluida e integradora (tanto a nivel descendente como ascendente), la delegación de autoridad y responsabilidad de forma sistemática para la realización de determinadas tareas y tomar decisiones sobre la misma, redefinir los puestos de trabajo (tanto directivos como operativos) para acomodarlos a las necesidades de las personas y de la organización, la creación de grupos de trabajo multidisciplinares para llevar a cabo proyectos concretos o estructuras de trabajo autónomas y autodirigidas, la intensificación de la formación técnica e intelectual de todos los empleados que facilite la mejora continua de las actividades, el incremento de participación en la planificación y la solución de problemas a partir de la aportación de ideas creativas y sugerencias imaginativas, etc.

BARRANCO (1993, págs. 17-57) plantea la evolución de la función de Recursos Humanos desde una concepción administrativa en la que lo fundamental era la confección de nóminas y el establecimiento de unos sistemas de control sobre el personal, hasta la consideración del trabajador como un recurso estratégico de tal importancia que sin su participación, creatividad y entusiasmo, difícilmente podría llevarse a efecto el desarrollo de otras funciones básicas de la empresa. Así, afirma que «es necesario buscar e implementar sistemas de gestión que permitan contar con todas las inteligencias de la empresa. Si se desea ser competitivos frente a las nuevas circunstancias de mercado, si se quiere reducir costes y mejorar la calidad, elevando al tiempo la imagen de la empresa, es necesario contar con los siguientes elementos básicos:

-
- (9) En este sentido, existe un amplio consenso, en la actualidad, en considerar la «organización» como una coalición de intereses, a veces contrapuestos, de los distintos agentes económicos que intervienen en ella: propietarios-accionistas, directivos, trabajadores, proveedores, prestamistas, clientes, etc. Desde esta perspectiva, los trabajadores aportan el factor trabajo, y los propietarios el factor capital, que por el riesgo que asumen detentan la máxima responsabilidad en la toma de decisiones, pero ello no significa que puedan imponer sus intereses, sino que deberán consensuarse con el resto de agentes, ya que cada uno de ellos aporta un elemento básico a la empresa sin el cual ésta sería inviable. Todos aportan algún recurso, y en virtud de sus intereses esperan obtener algún «beneficio». En definitiva, se necesitan unos a otros, por lo cual deben «negociar» cómo repartirse, en su caso, el excedente que obtenga la empresa, fruto de los esfuerzos y sacrificios que han realizado todos y cada uno de dichos agentes. Se instrumentaliza, así, una democracia en el seno de la empresa. A este respecto, la teoría de la firma (COASE, 1937) sostiene que el objetivo general y básico de la empresa es la maximización del beneficio. Sin embargo, para las teorías directivistas (BAUMOL, 1959; WILLIAMSON, 1967), en la empresa actual la maximización del beneficio no responde a la realidad porque los intereses de los directivos ya no coinciden con los de los propietarios en la empresa moderna. Además, hay que mencionar a la Escuela de los Sistemas Sociales (MARCH Y SIMON, 1959; CYERT Y MARCH, 1963), para la cual en la empresa moderna existen una multitud de objetivos, y que son el resultado de un proceso de negociación entre los distintos grupos que forman la empresa.

- a) Visión estratégica del futuro,
- b) Gestión eficaz y moderna,
- c) Directivos profesionales, y
- d) Personal integrado y motivado».

Para apoyar su argumentación, el propio autor recoge las conclusiones del seminario que sobre «*Experiencias de desarrollo de los recursos humanos en la empresa española*» organizó el Instituto Universitario de Recursos Humanos, y que son:

- El factor humano de la empresa se ha convertido en un recurso estratégico.
- Es necesario contar con verdaderas estrategias en recursos humanos, formados en el trabajo cotidiano de las distintas áreas de la empresa y de las subáreas de personal. Directivos dotados de una visión estratégica, profesionalidad, energía y capacidad de liderazgo para generar entusiasmo.
- La gestión de los recursos humanos debe evolucionar desde la antigua dirección de personal, en donde el potencial humano se consideraba como un coste a reducir, hacia la moderna dirección de recursos humanos, en donde los empleados son recursos de alto valor que hay que desarrollar y en los que es necesario invertir, incluso en mayor proporción que en el equipamiento industrial.
- El directivo de recursos humanos debe ser un investigador del ámbito interno y del entorno externo de la empresa. Ha de conocer sus necesidades y elaborar las estrategias adecuadas. Debe, además, incentivar a sus empleados para mantenerlos motivados y, en consecuencia, integrados.
- El éxito de la empresa no depende exclusivamente de quienes dirigen, sino también del esfuerzo coordinado de todos. El papel del directivo es fundamental para atraer y retener a los empleados, adaptándolos a los planes estratégicos. La comunicación e información interna son los elementos de integración, motivación y cohesión del personal.

No queda ninguna duda, por lo tanto, del giro radical que ha tomado la función de «Personal/Recursos Humanos», que en la actualidad pasa por la búsqueda de un mayor grado de integración e identificación del trabajador con la empresa, lo cual, en última instancia, persigue incrementos de productividad, tanto individual como de toda la organización, que lleven a la consecución de una mayor competitividad. Ello, además, requiere de un nuevo estilo de dirección, directamente relacionado con la cuestión de la cultura empresarial, en el cual los trabajadores deben sentirse involucrados y copartícipes en el proyecto y actividad empresarial. El papel de los directivos se ha de centrar en el desarrollo de las potencialidades de sus subordinados, con la finalidad que su eficacia y eficiencia dentro del «equipo» humano de la empresa permita alcanzar las metas comunes. Se trata, pues, de que los trabajadores se sientan como miembros activos de toda la gestión de la empre-

sa, como «tripulantes de un barco que llevar a buen puerto», en el que todos los «marineros» desempeñan tareas y aportan ideas y soluciones para resolver los problemas, tanto los que se surgen en la inmediatez como aquellos que se avistan en un horizonte más lejano. Para conseguir tan noble propósito muchas empresas han instaurado sistemas de participación en los beneficios por parte de los trabajadores y ampliado sus perspectivas sobre el empleado-accionista; que, además de ser un importante factor motivacional, facilita el sentimiento de pertenencia a la empresa.

De esta manera, las relaciones trabajador-patrón y trabajador-supervisor se han transformado significativamente; ya no se trata de relaciones de enfrentamiento, sino más bien de colaboración. Siguiendo a BLUESTONE y BLUESTONE (1995), los directivos ordenan a sus capataces y supervisores de producción que muestren mayor consideración con los empleados, cuando no hace mucho tiempo éstos eran tratados como las piezas perfectamente desechables de una gran máquina de producción. El trabajo en equipo, la cooperación y la confianza mutua están de moda; mientras que el «adversalismo» parece pertenecer al pasado (10). Ésta es la época de la «corrección preposicional», se da por sentado que los directivos tienen que hablar *con* y no *a* sus trabajadores. Son tendencias refrescantes; si bien, en el mejor de los casos, no son sino los primeros pasos, en un momento en el que la industria necesita de un salto revolucionario en las relaciones laborales para aumentar de forma radical su productividad, mejorar la calidad de sus productos y acelerar su tasa de innovación.

Este cambio de mentalidad, de cultura, presupone la reestructuración empresarial. Así, poco a poco, se van imponiendo las estructuras organizativas horizontales en lugar de las tradicionales jerarquías de carácter vertical y rígido. Con ello se pretende agilizar y flexibilizar la operativa empresarial y facilitar la adaptación rápida a un entorno cada vez más cambiante. Así, se imponen los equipos de trabajo autoadministrados, que se encargan de llevar a cabo un determinado proyecto o actividad de la empresa, el cual planifica las tareas, decide qué acciones emprender, ejecuta dichas acciones y, finalmente, realiza el control y autoevaluación de su desempeño. En el grupo de trabajo no hay ningún supervisor que ejerza de «jefe», sino que son sus integrantes quienes por consenso toman las riendas de la función que tienen encomendada; y únicamente rinden cuentas a un directivo que coordina diversos proyectos relacionados; o incluso directamente al director general. Este tipo de estructuras horizontales reduce al máximo los niveles jerárquicos, permitiendo la creación y disolución de «equipos de trabajo» multidisciplinares según las conveniencias de la empresa en cada momento.

En este marco, uno de los ejes motores del cambio ha sido la disminución del tamaño de los lugares de trabajo, fábricas o establecimientos industriales, y la descentralización respecto al núcleo

(10) A este respecto, POOLE (1995, pág. 227) indica que «tanto en el trabajo, como en la vida social en general, existe una tensión fundamental entre las fuerzas de la creatividad y del control, que debe ser sintetizada en favor de la primera a fin de poder resolver algunos de los problemas más intratables de la conflictividad laboral. Es posible que el camino hacia el futuro que promete la realización de todo el potencial creador humano es en sí una meta vital para todos aquellos que, a pesar de las adversas condiciones económicas y políticas, continúan luchando infatigablemente por erradicar, de una vez por todas, los antagonismos que han desfigurado la actividad productiva desde el mismo amanecer de la industria, y que no deben en absoluto ocupar lugar alguno en las sociedades auténticamente humanitarias que constituyen el derecho natural inalienable de todas las personas progresistas, visionarias y democráticas».

central, entrando en una verdadera autonomía empresarial interna, que viene reflejada por los «equipos de trabajo» autoadministrados. Es uno de los signos de nuestro tiempo, conjuntamente con la búsqueda de la mayor flexibilidad posible (11).

Por último, destacamos la visión heterodoxa de la historia del trabajo, desarrollada por VÁZQUEZ (1989, págs. 35-36), a partir del *break* epistemológico que significó la Revolución Industrial: la productividad como hilo conductor de las relaciones laborales. Su argumentación es la que sigue: «La Revolución Industrial crea necesidades de fabricación en masa y, por tanto, de coste. Para la disminución de los costes de producción se hace necesaria una investigación que esclarezca de qué manera el operario de una cadena de montaje puede producir más en el menor tiempo posible y, por consiguiente, economizar. El taylorismo, pues, intenta aprovechar al máximo la relación cuerpo-espacio. Se trata de solventar una necesidad que se hace incipiente: el control sobre los cuerpos, clave de la nueva ordenación laboral. Pero la organización científica del trabajo genera insatisfacción, al limitar sus teorías a aspectos únicamente psico-mecánicos, dejando de lado la emotividad y sociabilidad de las personas. Las ciencias humanas, atentas a este importante *handicap* del taylorismo, empiezan a funcionar: se deseaba controlar el cuerpo y se ha podido comprobar que con esto dejábase de lado aspectos más cualitativos. Se hace necesario, por tanto, un control menos directo, más sutil: el control del deseo (tanto interno como externo) y, por tanto, la vigilancia del deseo. La escuela de las relaciones humanas de ELTON MAYO y, posteriormente, la escuela de los recursos humanos van a diseñar un poderoso aparato de control de las interrelaciones laborales que tendrá como finalidad la supervisión de las conductas desviadas y la creación de "trabajadores dóciles y bien adaptados". Es más tarde, con la crisis estructural del sistema capitalista (la llamada "cultura de la crisis"), cuando las estrategias de control social se han hecho más profundas. El miedo a la desviación de la norma ha configurado, en las últimas décadas, el último eslabón de relaciones entre el saber y el poder: se hacen necesarias una serie de formas más directas de implicación psicológica de los individuos con la organización, fundamentalmente por la toma de conciencia generalizada de la alienación en el trabajo, que pasa de ser un planteamiento filosófico, más o menos abstracto, a una realidad cotidiana. El control ya no es únicamente externo: el individuo se ve instigado a colaborar, a "identificarse" con su organización, a buscar en ella unas relaciones pseudofamiliares. Por decirlo de otra manera, *el hombre que trabaja*, figura de nuevo cuño, ha sido y es el producto de una remodelación del saber que, bajo una apariencia de liberalización, tiende a buscar un control microfísico de sus movimientos, actitudes, opiniones y motivaciones».

Reflexión que pone el contrapunto, en base a la dominación y sumisión a que se ve subyugado el factor trabajo por el factor capital, a la corriente mayoritaria de pensamiento que defiende la «humanización» de los nuevos estilos de dirección de los recursos humanos, a partir de la cual se

(11) En palabras de SCHUMACHER (1990, pág. 209), la teoría fundamental es conseguir la pequeñez dentro de una gran organización, según la cual «toda organización tiene que esforzarse continuamente por la regularidad del orden y el desorden de la libertad creadora... La centralización es principalmente una idea de orden; la descentralización, de libertad. El hombre de orden es típicamente el contable y, generalmente, el administrador, mientras que el hombre de libertad creadora es el emprendedor. El orden requiere inteligencia y conduce a la eficacia, mientras que la libertad exige y abre la puerta a la intuición, y conduce a la innovación. Cuanto más grande es una organización, tanto más obvia e inevitable es la necesidad de orden. Pero, si esta necesidad se busca con tal eficacia y perfección que no quede ningún campo de acción para que el hombre ejercite su intuición creadora, para el desorden emprendedor, la organización se transforma en algo muerto y en un desierto de frustración».

logra un mayor bienestar social, al hacer partícipe a los empleados del destino de la empresa donde aplica su esfuerzo físico y mental, desarrollándose como persona, adquiriendo una autorrealización y satisfacción personal y, no lo olvidemos, se procura unos medios con que ganarse la vida.

III. CULTURA EMPRESARIAL Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS (12)

Como venimos insistiendo, la organización está formada por un colectivo de personas. Para que el colectivo esté cohesionado es imprescindible que existan unas normas, unos valores, unas creencias, una forma de desarrollar las actividades, una mentalidad, un proceder, unos «conocimientos», unos símbolos, una visión, en definitiva, una filosofía; que sean compartidos por todos los miembros de la organización; que en forma de impronta marca el comportamiento del grupo, que al ser específico de cada organización le da unas señas de identidad propia, «personal e intransferible». Nos estamos refiriendo a lo que viene en denominarse cultura corporativa, cultura organizativa o cultura empresarial. En esta perspectiva, LOUIS (1993) considera a las organizaciones como ámbitos de producción cultural, esto es, «como unidades sociales distintas que poseen una serie de conocimientos comunes, además de lenguajes y otras formas simbólicas necesarias para expresar estos conocimientos comunes». De esta manera, la cultura de la organización ejerce una clara y directa influencia sobre la estrategia, las políticas, la estructura organizativa, la competitividad y la misión u orientación de la gestión.

Sin embargo, no existe una única forma o filosofía de gestión de la empresa, éstas pueden ser muy diferentes según sobre qué elemento se sitúe el énfasis de la alta dirección. DÍEZ, GALÁN y MARTÍN (1996, págs. 258-262) consideran la existencia de cinco enfoques:

1. *Orientación a la producción*: se basa en la hipótesis de que los clientes adquirirán los productos disponibles en el mercado a un bajo precio. Dirige, por tanto, la preocupación de

(12) La cultura empresarial se ha convertido, en la actualidad, en un tema de obligada referencia para los que se interesan en las organizaciones, y concretamente en la empresa. Se trata de una nueva clave interpretativa desde la que cobran sentido tanto los aspectos informales como los formales de la organización. GAGLIARDI (1986, pág. 22) considera que la emergencia del enfoque cultural en la empresa se debe a los siguientes factores:

- a) En el ámbito económico-empresarial, por el éxito de la empresa japonesa, por un entorno imprevisible, sometido a un cambio acelerado con la crisis consiguiente de muchas empresas, forzadas a introducir cambios profundos que pasan por el conocimiento de su propia identidad, y por el éxito de las empresas excelentes, que han sabido afrontar el cambio y adelantarse a él gracias a que sus líderes han sabido crear y potenciar una cultura fuerte.
- b) En el ámbito socio-político, por la crisis del Estado del Bienestar y con él de un modelo de creciente tecnocratización de la vida social, y por la tendencia a concebir el éxito no tanto en términos materiales, sino de calidad de vida, el trabajo como ocasión expresiva y no sólo instrumental, el lugar de trabajo como comunidad de vida.
- c) En el ámbito científico-cultural, por una conciencia cada vez más difundida de que la complejidad de la vida social sólo puede captarse y gestionarse con una racionalidad ampliada, por la crisis de la fe incondicionada en el progreso técnico y el deseo de redescubrir la tradición, las raíces, la historia, y por la conciencia de hallarnos ante un cambio de época: asistimos al desarrollo de una nueva sensibilidad cultural posmoderna, que supone una ruptura con la modernidad, uno de cuyos pilares fue la racionalidad burocrática.

la gestión hacia el ámbito interno de la empresa, sobre todo al área de producción. Se trata de conseguir la mayor eficiencia en la producción, esto es, alcanzar el máximo volumen de producción al coste más bajo posible.

2. *Orientación al producto*: implica aceptar la hipótesis de que los consumidores valoran la calidad de los productos, y están dispuestos a buscar y a pagar por productos que ofrezcan esa calidad. La preocupación de la empresa se dirige hacia el diseño de productos de alta calidad, pero sin tener en cuenta cuáles son los deseos de los consumidores.
3. *Orientación a las ventas*: se da en situaciones donde la oferta es muy superior a la demanda, hay una fuerte competencia y el consumidor tiene un gran número de opciones entre las que elegir para satisfacer una necesidad determinada. La gestión de la empresa, por tanto, se centra en intentar persuadir a los consumidores para que se decidan a comprar el producto.
4. *Orientación al marketing*: supone un cambio drástico respecto a las anteriores. La hipótesis de partida consiste en aceptar que la mejor forma de alcanzar los objetivos de la organización consiste en identificar las necesidades y deseos de los clientes y diseñar una oferta que permita satisfacerlos.
5. *Orientación al mercado*: supone una profundización en la aplicación intensa del concepto de márketing para enfocar la gestión empresarial. La orientación al mercado supone una nueva filosofía de gestión que se apoya en los siguientes principios:
 - a) La orientación hacia la satisfacción del cliente.
 - b) La orientación hacia la competencia, se trata de diseñar una oferta que ofrezca al cliente más valor que las ofertas alternativas de los competidores.
 - c) La coordinación e integración de funciones, la orientación al mercado debe abarcar y comprometer a toda la organización, a todas las funciones y departamentos, a todos los empleados, toda la actividad de la empresa gira alrededor del cliente.

En un entorno empresarial, como el actual, en el que prevalece la orientación al mercado para desarrollar la misión y la estrategia de la empresa, se requieren cambios en la cultura corporativa si queremos cambiar el comportamiento y la actitud de los empleados e implantar los nuevos valores. Todo indica que el concepto de cultura explica la dinámica de las organizaciones con éxito. Las empresas eficientes son aquellas que logran defender sus ventajas competitivas en formas de determinadas culturas corporativas. Culturas que se utilizan para gestionar la propia imagen de empresa, para gestionar el personal desde el momento de su reclutamiento y para gestionar estratégicamente los cambios que sean precisos. Y es que, como señalan PÜMPIN y ECHEVARRÍA (1988, pág. 6), «se puede decir que el entorno constituye el principal elemento que define el grado, velocidad y necesidad o no de un cambio cultural en la empresa». Por tanto, «cuando una empresa quiere modificar su cultura significa que quiere modificar los valores que se han desarrollado por el personal. Lo cual conduce a que los comportamientos tradicionales y que dominan en el personal tienen que

abandonarse, o bien, tienen que readaptarse». Si se pretende ser más competitivo, los cambios estratégicos y tácticos deben ir acompañados de un nuevo clima organizativo (pautas, valores, símbolos, formas de pensar,...) que permitan una adaptación rápida y flexible a las transformaciones que experimenta el entorno, tanto externo como interno. De ahí que una de las funciones básicas de los directivos, en su papel de liderazgo, sea la gestión, cambio y desarrollo de la cultura organizativa, la cual debe facilitar una perfecta armonía entre los valores personales y los organizacionales.

No en vano, los diferentes enfoques existentes en torno al tópico «cultura empresarial» parten de una misma hipótesis: hay una relación directa entre la cultura de una organización y su rentabilidad y competitividad. Siguiendo a LESSEM (1992), el concepto de cultura corporativa se ha convertido en la piedra de toque de los círculos empresariales (13). Si en los años 50's y 60's la atención se centraba en la Dirección por Objetivos, y en los 60 y 70 fue el Desarrollo Organizacional el que guiaba a los directivos progresistas, en los 80, y sobre todo, en los 90 es la Cultura Empresarial quien juega un papel dominante en el pensamiento directivo. Dicho autor señala cuatro razones principales para ello:

- a) La dirección empresarial se ha hecho progresivamente más humana.
- b) Se ha producido un retorno, recientemente, a las cuestiones fundamentales (a los negocios y competencias centrales de la empresa).
- c) Los directivos, en la actualidad, se han convertido en «cultivadores de significados» y,
- d) El mito y el ritual han penetrado en la esfera de la dirección empresarial.

LESSEM (1992) plantea la existencia de cuatro enfoques claramente diferenciados, que además se suceden de forma paralela a la evolución y crecimiento de la empresa a lo largo del tiempo:

- a) Cultura primaria:

La visión primaria de la cultura corporativa se centra en los valores comunes, considerando de forma particular la red cultural (incluidos los héroes), que encarnan la cultura en cada momento

- (13) PÉREZ FERNÁNDEZ DE VELASCO (1996) señala que las empresas líderes están viendo en la actualidad que, siendo importante el disponer de unas directrices estratégicas, la ventaja competitiva es más duradera si está basada en los procesos operativos y de gestión, a través de los cuales se implementa la estrategia. Así, la estrategia debe desarrollarse en sintonía con la cultura de la organización, esto es, mediante la gestión de la cultura. No es de extrañar, por tanto, el éxito, alcanzado entre los directivos empresariales, de la Teoría de los Recursos y las Capacidades (PEMROSE, 1962; PETERAF, 1993; LEVITT y MARCH, 1991; GRANT, 1991; AMIT y SCHOEMAKER, 1993; HALL, 1992; NELSON y WINTER, 1982; BARNEY, 1991). Lo fundamental de este enfoque está sintetizado por «Las piedras angulares de la ventaja competitiva» de PETERAF. Este autor subraya las asimetrías de información y la heterogeneidad de los recursos, para explicar la capacidad competitiva de la empresa. La forma en que las peculiaridades institucionales y organizativas, y la historia y las rutinas de una empresa, cristalizan para mezclar de una determinada manera sus recursos tangibles e intangibles -recursos materiales, confianza, información y conocimientos-, constituyen el núcleo esencial de este enfoque.

histórico. Implica una personalidad heroica que opere dentro de la comunidad integradora. Dado que este tipo cultural se produce en las etapas iniciales de la empresa, esto es, en el momento de su creación, se requiere de cualidades directivas duras y blandas a la vez, que consisten en el espíritu emprendedor y la afinidad con el personal: disposición de asumir riesgos personales y financieros, trabajo duro, ingenio innato, capacidad para improvisar, imaginación y creatividad, habilidad de entusiasmar a los demás, percibir correctamente las necesidades de los clientes, crear unos valores comunes («sensación de familia»), etc. Se expresa en términos tales como ganar, emprender, compartir valores y gestionar a golpe de intuición.

b) Cultura racional:

Se orienta hacia los supuestos intrínsecos de la organización acerca del hombre y la naturaleza, relacionándolos especialmente con las actitudes y valores del personal. Así, este enfoque se basa en individuos funcional o profesionalmente diferenciados, que trabajan dentro de una organización estructuralmente integrada. En esta fase, la ciencia de la gestión reemplaza al arte de la iniciativa. Los conceptos de estructura organizativa y estrategia adquieren un mayor peso específico, dejando en la cuneta las cualidades puramente instintivas. Ello es debido al incremento de complejidad que supone la evolución y crecimiento de la organización, que hace que los directivos recurran a las ciencias de la administración para gestionar sus empresas. Se pretende una consolidación de la organización, apoyándose en un personal motivado, un estilo de gestión participativo y las capacidades intelectuales. La cultura racional emplea el lenguaje de la planificación, de la organización, de la dirección y del control, como funciones administrativas básicas.

c) Cultura evolutiva:

Se ocupa de la evolución de la organización desde su juventud hasta su madurez, incluyendo en dicho análisis al personal, a los productos y al mercado. Considera que la organización está constituida por seres humanos en evolución que operan dentro de un entorno interdependiente. A medida que la empresa evoluciona y se hace más consciente de sí misma, el instinto empresarial y la inteligencia gestora son reemplazados por el individuo intuitivo y el desarrollo organizativo, con una clara tendencia hacia la consecución de sinergias y una autoevaluación de la dirección. En este tipo de cultura se desarrolla una «sensibilidad» organizativa, el factor importante es el «sentimiento» de la empresa; ésta es la razón por la que la toma de decisiones es participativa y por consenso. La noción de «calidad de vida», como algo opuesto a la mera cuantía de ganancias materiales, ha comenzado a implantarse en la mente de los gestores empresariales. En este contexto, el desarrollo total de la persona va ligado al desarrollo de la empresa, ya que ambas persiguen su «autorrealización», lo que implica que los individuos y la organización se encuentren en sintonía con el resto de la sociedad. Busca la armonización, el alienamiento, el realce personal y la evolución organizativa.

d) Cultura metafísica:

Intenta crear un potencial donde no parecía haberlo con anterioridad. Para ello, se debe aprender un nuevo lenguaje, que se expresa tanto de forma verbal como no verbal, por medio del mito y del ritual, a través de la liturgia y los pactos, el espíritu y la cultura. Su requerimiento estratégico no es el de tener pasión por la excelencia, o competir de forma eficiente y efectiva, o reconocer y desarrollar los aspectos sinérgicos, sino el de transformar el espíritu en materia o energía, o viceversa. Así, debe ser capaz, no sólo de hacer que sucedan hechos, de conseguir un estándar, o de realizar un potencial, sino de descubrir, difundir, representar y revelar tanto las historias originales como las derivadas que constituyen el espíritu/energía de la organización. En esta fase se destaca el hecho de que es el espíritu de una empresa el que controla su destino, siendo los mitos y rituales los que marcan el viaje desde la materia física hasta el espíritu humano, vía mente y corazón. La empresa tiene que sobrepasar su identidad personal, empresarial, y asumir un carácter universal, estableciendo las condiciones que transformen económica y socialmente toda la actividad humana, con una visión global, planetaria.

HARRISON (1975), por su parte, también distingue cuatro tipos de cultura:

- *La cultura orientada hacia el poder*: se basa en los valores y la dinámica que genera el poder, la capacidad de influir sobre el destino de los demás.
- *La cultura orientada hacia la función*: que basa su actuación en la legalidad, la responsabilidad, la norma y el procedimiento de las acciones.
- *La cultura orientada hacia la tarea*: que valora las personas, las funciones, la actividad y la estructura cultural en función de su contribución al logro de los objetivos.
- *La cultura orientada hacia las personas*: que considera las necesidades de éstas como el objetivo principal que debe ser satisfecho.

DEAL y KENNEDY (1985, pág. 41) utilizan dos criterios para describir las culturas (tribus corporativas) que aplican a la actividad de la empresa: su nivel de riesgo (elevado/bajo) y la rapidez en conocer los resultados de la acción (inmediato/lento); que al cruzarse dan lugar a cuatro tipos de cultura:

- *Cultura Macho*: riesgo elevado y *feedback* rápido. Busca la satisfacción inmediata.
- *Cultura apuesta por la empresa*: riesgo elevado y *feedback* lento. Dinamismo, la acción planificada y sistemática.
- *Cultura Wordhard-Playhard* (trabaje mucho, juegue mucho): riesgo bajo y *feedback* rápido. Con apariencia y estilo ostentoso.
- *Cultura de proceso*: riesgo bajo y *feedback* lento. Basada en reglas y procedimientos.

El creciente debate, entorno de la cultura empresarial, pretende dar respuesta a las situaciones que presenta el entorno actual donde las empresas llevan a cabo sus actividades. El entorno es altamente cambiante, se transforma a gran velocidad: cambios tecnológicos, políticos, económicos, legales, sociales, etc.; que han llevado a los académicos a tildarlo de turbulento, dinámico, incierto, ambiguo... Los administradores empresariales tienen que gestionar el destino de sus empresas haciendo frente a continuos retos y desafíos (14), entre los que hay que incluir la dimensión humana en la organización.

La tecnología se difunde de forma acelerada, estando al alcance de cualquiera que tenga la suficiente capacidad para hacerse con ella; los acuerdos comerciales entre países, tendentes a la reducción de aranceles; la disminución de los costes internacionales de transporte de mercancías; la rápida evolución de los sistemas de comunicación y de tratamiento de la información; y la búsqueda de ubicaciones industriales de bajo coste, entre otras cuestiones, han propiciado la globalización de la economía y de la competencia. Ello, por un lado, ha incrementado la mentalidad competitiva, ya de por sí altamente incrustada en el comportamiento humano; por otro, ha obligado a una reorganización de la división internacional del trabajo; y finalmente, ha planteado la necesidad de reestructuración organizativa de las empresas, que a la vez conduce a elevar los costes de coordinación empresarial. En este sentido, como señalan PÜMPIN y ECHEVARRÍA (1988, pág. 90 y pág. 131), «se incorpora la cultura empresarial como una forma de diseñar la unidad corporativa y la relación entre los hombres de esa comunidad a los efectos de reducir esos costes de coordinación por la vía de una mayor abstracción en cuanto a los instrumentos y técnicas de coordinación». En definitiva, siguen señalando, «las que en el futuro se perfilarían como empresas eficientes son aquellas que logren defender a largo plazo las ventajas competitivas en formas de determinadas culturas empresariales que son sobre las que se construyen las Posiciones Estratégicas de Resultados... Lo que va a ser decisivo es el fundamento empresarial, la cultura empresarial, que es la que soporta los conocimientos».

La cultura empresarial debe facilitar que los empleados se involucren en la empresa, de forma que les permita:

- a) Desarrollar una mayor creatividad a partir de la creación de estructuras organizativas más participativas.
- b) Identificarse con el proyecto de la empresa, con su filosofía.
- c) Adquirir una formación continua que los cualifique para el desempeño creativo de sus tareas.

El éxito empresarial basado en el cambio cultural, concretamente, en la cooperación del personal en el proyecto de la organización, ha de tener según MOHN (1988, pág. 91): «Unos objetivos

(14) Es obvio que la interacción de la empresa con su entorno es un factor que influye -en mayor o menor medida- en la formación de la cultura empresarial. La perspectiva ecológica (HOFSTEDE, 1991) define las empresas como sistemas socio-culturales que nacen y mueren bajo el influjo de circunstancias ecológicas, en el intento continuo de adaptarse a las características económicas, culturales y socio-políticas del ambiente. Es decir, son productos de la interacción con el ambiente de un alto grado de contingencia.

claros y orientados a las necesidades de la persona, una organización interna que aúne eficacia y orientación a la persona, y una constitución que posibilite la autorrealización de todos los empleados». El propio MOHN (1988, págs. 243-244) indica que el éxito en un futuro inmediato vendrá, no por el capital o el mercado, sino por la capacidad creativa de las personas. Así, debería, urgentemente, identificarse los «talentos creativos» que hay en la empresa y facilitarles su labor. El reto, continúa MOHN, consiste en pasar de la monotonía y la determinación del trabajo por otros a una actividad creativa y participativa en el propio trabajo; exigencia que procede tanto de condicionantes humanos como económicos, pero sin la cual no se puede sobrevivir en el mercado ante la fuerte presión competitiva internacional. En consecuencia, la búsqueda de una mayor competitividad debe empezar por la activación del potencial intelectual de los empleados.

Consecuentemente, en la actualidad, el potencial humano de la empresa es considerado como una fuente de ventajas competitivas para la organización. El *management* no puede ser entendido sin tener en cuenta los recursos humanos y su movilización permanente. Movilización en torno a lo que SENGE (1992, págs. 91-92) denomina la disciplina del aprendizaje en equipo que surge del lenguaje sistémico: «el pensamiento sistémico se necesita más que nunca porque la complejidad nos abrumba. Quizá por primera vez en la historia, la humanidad tiene capacidad para crear más información de la que nadie puede absorber, para alentar mayor interdependencia de la que nadie puede administrar y para impulsar el cambio con una celeridad que nadie puede seguir. Esta escala de complejidad no tiene precedentes». La respuesta a tanta complejidad pasa por desarrollar organizaciones «inteligentes», donde las personas sean capaces de descubrir continuamente cómo crear y modificar su realidad. Ello requiere de una nueva visión del liderazgo que ejercen los directivos, que según SENGE (1992, pág. 419) debe centrarse en tareas más sutiles, los líderes tienen que ser «diseñadores, mayordomos y maestros. Son responsables de construir organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud para comprender la complejidad, clarificar la visión y mejorar los modelos mentales compartidos, es decir, son responsables de aprender. Esta nueva perspectiva es vital. A fin de cuentas, las organizaciones inteligentes serán sólo una "buena idea", una visión interesante pero lejana, a menos que la gente tome la decisión de construirlas. Adoptar esta postura constituye el primer acto de liderazgo, el principio para inspirar (literalmente "insuflar vida") a la visión de las organizaciones inteligentes. En ausencia de esta postura, las disciplinas del aprendizaje serán meras compilaciones de herramientas y técnicas, medios para resolver problemas y no para crear algo genuinamente nuevo». En las organizaciones inteligentes los empleados han de ser profesionales. No deben estar atados a las mismas tareas y hacerlas de forma mecánica sino que deben contar con autonomía y libertad para realizarlas de la forma que consideren más adecuada, se trata de dar flexibilidad a la propia iniciativa en el puesto de trabajo.

LANDIER (1992), por su parte, destaca que por encima de las modas en materia de dirección de empresas urge el cambio. Cambio que afecta a todos los aspectos de la vida de la organización, y presenta un carácter global. Tal dinámica de cambio lleva hacia la nueva empresa que LANDIER denomina «enseñante», basada en la pluralidad y el consenso social, esto es, en la integración del personal. La búsqueda del consenso supone una correcta gestión de los recursos humanos. De ahí que en la nueva empresa el trabajo en equipo es la base para el éxito. Por ello urge una empresa en red, donde todos sus componentes estén en contacto permanente con el resto de los

miembros, condición *sine qua non* para cumplir eficientemente con el trabajo asignado. La dirección en red apuesta por la iniciativa de sus trabajadores y, por tanto, debe facilitarles todas las conexiones necesarias.

Las características de una organización reticular son:

- Intensas relaciones interpersonales, que van más allá del trabajo. Esto hace que el personal esté más identificado y haya una mejora susceptible de la calidad. Se fundamenta, pues, en la institucionalización de las relaciones informales dentro y fuera de la empresa.
- Las relaciones dentro de la red son de carácter informal, pero siguiendo unas reglas.
- Existe un proceso de autorregulación entre los elementos intervinientes en la red.
- Presenta un carácter evolutivo y abierto, receptivo a los cambios que provengan del exterior.

Además, LANDIER sostiene que la empresa debe recurrir más a la iniciativa de sus empleados, y para ello necesitan un cierto grado de autonomía y de libertad. La dirección en red debe intentar dar esta libertad dentro de un sistema de relaciones flexibles pero determinadas. Ello presupone que la dirección en red requiere de unas características específicas de los miembros que forman el equipo de trabajo:

- Espíritu de equipo: confianza y respeto mutuo.
- Búsqueda del éxito: un equipo necesita un objetivo.
- Comunicación a medias palabras, es decir, compenetración.
- Especial relevancia de la motivación, individual y del colectivo.

En resumen, el cambio en la empresa supone la modificación tanto de la estructura organizativa como del comportamiento de los empleados, y se caracteriza por:

- Una tendencia hacia equipos autoorganizados.
- Organización reticular.
- Visión global de la empresa.

Parece que nadie duda de que el modelo de la empresa piramidal y jerarquizado está condenado por su falta de adaptabilidad, su rigidez ante un entorno cambiante. El modelo de la empresa policelular o reticular se impone en la gestión empresarial, cuya función primordial es producir orga-

nización. Gestión que conlleva una cultura empresarial, esto es, un proyecto, unos valores (15) clave que actúan como sustrato de la práctica de la dirección. Así, como señala STRATEGOR (16) (1995, págs. 346-349), la relación jefe-subordinado pierde su significado cuando los roles no son estables, se puede ser unas veces jefe y otras subordinado, y prevalece en la organización un concepto más amplio y multiforme de liderazgo. La legitimidad del líder no se basa solamente en su capacidad para enmarcar la acción de sus subordinados, ni tampoco en su aptitud para situarlo en una perspectiva estratégica, sino en su aptitud para generar comportamientos autogestores. Dirigir es más aumentar la aptitud de la organización para comprender su entorno y organizarse para enfrentarse a los imprevistos que decidir orientaciones y su puesta en práctica. El concepto de delegación desaparece en favor del concepto de solidaridad. El rendimiento común triunfa sobre el individual. El nuevo paradigma de la acción organizada emerge encarnado en las estructuras llamadas «en red».

Para STRATEGOR, la organización en red tiene tanto de mercado como de jerarquía en razón de la vaguedad entre los componentes de la red. Esta vaguedad se debe, por una parte, a una menor importancia de los límites jurídicos entre constituyentes y, por otro, al predominio acordado respecto a las relaciones entre constituyentes sobre los mismos constituyentes. La organización en red extrae su fuerza de la heterogeneidad de sus componentes, cuya compatibilidad en la acción organiza ella misma. La cohesión de la organización en red se basa en procesos que preservan y orientan la capacidad de iniciativa de sus constituyentes... Las redes cuestionan la jerarquía como modo privilegiado de regulación de los imprevistos, la especialización de las tareas como base para el reparto de responsabilidades y el concepto de centralización-descentralización como base del diseño organizativo. El paradigma que las inspira se basa en la primacía de las interfaces entre los componentes (en relación con los propios componentes), la flexibilidad de los roles confiados a los individuos con multipertenencia y la prioridad otorgada a la dinámica organizativa en la forma estructural. El diseño de la organización no tiene por finalidad elaborar una combinación óptima de elementos; al contrario, se esfuerza en definir las bases de una combinación que garantice una adaptación rápida a los modos de acción.

Una red está compuesta por polos («nudos» de la red) y conexiones (relaciones entre polos). Los polos son los elementos 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

(15) Según SELZNICK (1957), sólo los valores vigentes, es decir, que se encarnan en la estructura organizativa, que configuran la vida cotidiana de la empresa, son los que forman su carácter, su cultura. Por esta razón, no tanto los valores declarados, sino aquellos que están operando de tal modo que se dan -por supuesto-, son los que constituyen el núcleo más sólido y oculto de la cultura empresarial (SCHIAN, 1985).

(16) STRATEGOR es el seudónimo literario que utiliza, en sus obras colectivas, el equipo de profesores del Departamento de Estrategia y Política de Empresa de la Escuela de Hautes Études Commerciales (HEC) del campus de Jouy-en-Josas de París; formado por: J. P. ANASTASSOPOULOS, G. BLANC, L. CAPRON, M. CRÉMADEZ, J. P. DÉTRIE, P. DUSSAUGE, B. GARRETTE, M. GHERTMAN, J. P. LARÇON, H. LAROCHE, F. LEROY, P. LEMATTRE, B. MOINGEON, J. L. NEYRAUT, J. P. NIOCHE, B. QUÉLIN, B. RAMANANTSOA, R. REITTER, M. SANTI, y B. STORA.

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.

El éxito experimentado por las empresas japonesas en los mercados internacionales ha centrado la atención en su peculiar sistema de gestión, enraizado en la mentalidad y cultura milenaria japonesa. Para BAÑEGIL (1993, pág. 243) la verdadera innovación del modelo japonés reside en la organización *Just in Time* o JIT (Justo a Tiempo) que inició Toyota en 1948. El JIT «permite a las industrias que aplican su filosofía, al menos: anticipación, flexibilidad, oportunidad, eficacia e innovación. En este sentido, el JIT promueve el desarrollo de la innovación tecnológica (tanto en productos como en procesos), de métodos de gestión (organización), y de recursos humanos». En definitiva, el sistema *Just in Time* es una filosofía de gestión empresarial que pretende alcanzar mayores cotas de competitividad a través de: la reducción de los tiempos y actividades improductivas en el proceso de fabricación (lo que supone un rediseño de la distribución de la planta); la flexibilización de las fábricas, en el sentido que sean válidas para producir diferentes productos o diferentes variantes de un mismo producto; el enriquecimiento del trabajo individual para aprovechar mejor los recursos humanos, ello implica la polivalencia de los empleados que deben estar capacitados para realizar distintas tareas según las necesidades de cada momento; la consecución del mayor grado de calidad posible al menor coste; y, en crear el máximo valor al cliente, ello implica o bien precios bajos con una calidad aceptable o bien una mayor diferenciación (servicios y atención personalizada según necesidades del cliente) a precios razonables. El resultado de todo ello es un incremento en la participación de mercado, que ha llevado a muchas empresas japonesas a liderar sus sectores industriales, con el consiguiente aumento de la rentabilidad.

Para FINKEL (1994), el JIT es mucho más que una organización técnicamente eficaz, es un sistema que está diseñado en torno al objetivo de la calidad total, o teoría de los cinco ceros: cero tiempo al mercado, cero defectos en los productos, cero pérdidas de tiempo, cero papel de trabajo, cero *stocks*. Estos objetivos se han podido alcanzar debido a que el JIT es un sistema de producción que se basa en los «círculos de calidad o Kaizen». Según VÁZQUEZ (1989, pág. 100), los círculos de calidad son básicamente un enriquecimiento de las tareas realizadas con dos efectos esenciales:

- La satisfacción creativa de las personas, al convertirse en «agente» de su trabajo y no ser simplemente un engranaje más de la maquinaria.
- Una mejora en la calidad de su trabajo: rendimiento, costes, servicio.

Y todo realizándose en equipos de trabajo. Precisamente por ello, los círculos de calidad usan técnicas que implican conocimientos tanto del campo de la técnica como del humanista, como pueden ser: conocimientos de estadística, de dinámica de grupos, de conducción de reuniones, de estudio y solución de problemas, etc.

Puesto que la búsqueda y mejora de la calidad es el objetivo de la reorganización del trabajo en el sistema JIT, la estrategia incluye la formación de los empleados como una parte fundamental del éxito. En este sentido, BAÑEGIL (1993, pág. 130) destaca dos factores como esenciales para poner en marcha un proyecto de control de calidad:

- a) Formación: el aspecto más significativo del Control de Calidad Total es la «calidad de la gente», así la política de formación es vital para alcanzar el éxito competitivo, y debe basarse en el principio de que «prevenir es mejor que curar».
- b) Dirección participativa: la implementación del Control de Calidad Total requiere que éste sea desarrollado por todas las áreas funcionales en perfecta coordinación y, a la vez, por todos los empleados; para asegurar este objetivo las compañías japonesas introdujeron los «círculos de calidad» y la «rotación de tareas».

Así lo señala ISHIKAWA (1986, pág. 40) cuando afirma que el control de calidad es «desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor. Para alcanzar esta meta, es preciso que en la empresa todos promuevan y participen en el control de calidad, incluyendo en esto a los altos ejecutivos así como a todas las divisiones de la empresa y a todos los empleados». El propio ISHIKAWA (1986, págs. 133-134) muestra tres ideas básicas subyacentes en los círculos de control de la calidad:

- Contribuir al mejoramiento y desarrollo de la empresa.
- Respetar a la humanidad y crear un lugar de trabajo amable y diáfano donde valga la pena estar.
- Ejercer las capacidades humanas plenamente, y con el tiempo aprovechar capacidades infinitas.

Además, menciona 10 factores o pautas para la dirección de las actividades de los círculos de calidad: autodesarrollo, servicio voluntario, actividades de grupo, participación de todos los empleados, utilización de técnicas de control de calidad, actividades íntimamente relacionadas con el lugar de trabajo, vitalidad y continuidad de las actividades, desarrollo mutuo, originalidad y creatividad, atención a la calidad, a los problemas y a la mejora continua.

OHMAE (1989, págs. 160-174) esboza, a través de las diferencias entre los sistemas empresariales japoneses y occidentales, las realidades que se esconden detrás de alguno de los éxitos logrados por las empresas japonesas en el escenario competitivo mundial. Dichas diferencias se centran en cuatro puntos:

1. El concepto de corporación es fundamentalmente diferente en Japón. Se basa en el concepto de comuna o pueblo, una asamblea de personas, cada una de las cuales es un miembro (no un empleado). Los accionistas forman un grupo de prestamistas ricos e interesados dispuestos a intervenir en la viabilidad y conocimientos colectivos de la corporación.
2. Para el empresario japonés, organización realmente significa gente. Cuando los japoneses dicen que la organización es la gente, lo que quieren decir es que sólo los miembros activos y alertos de una organización, trabajando como un equipo integrado, pueden resolver y afrontar los problemas como es debido, es decir, a partir de la experiencia y la dependencia de las contribuciones e iniciativas de los individuos y los grupos para lograr mejores innovaciones y energía creativa.
3. En Japón, el gobierno actúa como entrenador, no como capitán. Actuación entrenadora del diseño de una política educativa que hace hincapié en la armonía del grupo y evita el surgimiento de héroes y supertrabajadores.
4. La idea central de una estrategia de negocios japonesa es cambiar el campo de batalla. Debido a ello, los estilos japoneses de producción, los enfoques de diseño de ingeniería, y las filosofías para la administración del personal son tan diferentes que las compañías occidentales encuentran terriblemente difícil contraatacar o alcanzar a sus competidores japoneses.

OUCHI (1981) sugiere que «los Estados Unidos han desarrollado una noción del valor que tiene la tecnología y su enfoque científico, pero se han olvidado del valor que posee el ser humano... El problema de la productividad en los Estados Unidos no se resolverá ni a través de políticas monetarias ni mediante inversiones más cuantiosas en programas de investigación y desarrollo. La solución llegará cuando aprendamos a dirigir a las personas de tal manera que puedan trabajar juntas más eficazmente. La Teoría Z ofrece algunos modos de hacerlo... El incremento en la productividad no provendrá de un mayor empeño en el trabajo. La mayoría de los empleados ponen todo lo que está de su parte, y muchos se empeñan, quizá demasiado, por tratar de mejorar su posición dentro de la empresa. La productividad es un problema que puede resolverse coordinando los esfuerzos individuales de una manera más provechosa y motivando a los empleados a hacerlo a través de una actitud de cooperación continua en todos los niveles».

Así, el índice de productividad del modelo japonés se apoya en tres factores claves: la confianza, la sutileza y la intimidad (17). Factores que definen la cultura de la organización, la cual se «desarrolla cuando los empleados tienen una amplia gama de experiencias comunes como si fueran piedras de toque a través de las cuales pudieran comunicar infinidad de sutilezas». La organización Z, a diferencia de las organizaciones burocráticas, se caracteriza por la gran consistencia que alcanza la cultura interna. Así, el concepto de clan es el que mejor se acomoda a su descripción, debido a que la organización se concibe como una asociación íntima de personas que están comprometidas en una actividad económica uni-

(17) Se trata de los tres factores que caracterizan la Teoría Z. La confianza del personal va de la mano de la productividad. La sutileza significa que el personal se ha de distribuir y dirigir de forma sutil, escoger a la persona adecuada para el puesto adecuado. La intimidad es el interés por los demás, el apoyo, la generosidad disciplinada, elementos que hacen posible la convivencia y se traducen en relaciones sociales más estrechas.

das por infinidad de lazos sociales. El control formal queda sustituido por una cultura común, que asegura a los individuos que sus intereses propios y los de la empresa-clan converjan. Los individuos actúan, pues, de modo natural en el sentido de la organización. En una relectura de SELZNICK (STRATEGOR, 1995, pág. 473), es que, al igual que para OUCHI, no se equipara a una comunidad de objetivos. Es suficiente con que los individuos tengan el sentimiento de que, con el tiempo, su participación y su compromiso serán tratados con equidad. Por ello, los clanes son distintos de las jerarquías y de los mercados, que son los mecanismos tradicionales para regular las transacciones entre individuos (18).

En la literatura se insiste en la importancia de una gestión de la cultura, además se hace hincapié en el hecho de que todo gerente que pretenda cambiar la organización y adaptarla a los nuevos retos debe convertirse en promotor y facilitador de una nueva cultura de empresa. PETERS y WATERMAN (1984) hacen referencia a la cultura de la «excelencia» para referirse a aquellas empresas que han sabido encontrar las claves de la nueva organización, que centran en ocho características:

1. Énfasis en la acción y en la búsqueda de caminos para resolver problemas, mejorar la comunicación, aligerar la burocracia e intensificar la relación con los clientes. El medio propuesto para lograrlo es la descentralización y la creación de equipos que asuman responsabilidades.
2. Proximidad al cliente, que comprende la obsesión por el servicio, la calidad del producto y el arte de buscar aquello en que uno es mejor que nadie. Así, los clientes deben inmiscuirse en todos los asuntos de la empresa.
3. Autonomía o iniciativa. Las empresas innovadoras tratan que sus empleados sean creativos. Debe fomentarse el espíritu de iniciativa entre el personal.
4. Productividad contando con las personas. Se trata al personal como fuente fundamental de calidad e incrementos de productividad. La inversión en capital no es la fuente de las mejoras de eficiencia, sino la inversión en capital humano.
5. Manos a la obra eficazmente, esto es, obsesión por la cultura corporativa. Las empresas deben saber lo que se proponen y tomarse en serio el proceso de formación de valores.
6. Zapatero a tus zapatos. Las empresas que aun ramificándose, por absorción o diversificación, permanecen fieles a sus negocios centrales obtienen mejores resultados. Así, el crecimiento interno es la mejor opción.

(18) Son posibles tres tipos de mecanismos y de reglas de intercambio entre los individuos: el mercado, la jerarquía y el clan. El mercado se basa en la formación de un precio de intercambio y de un contrato basado en ese precio; es el mecanismo más simple, pero sólo se da verdaderamente en situaciones poco ambiguas. La jerarquía consiste en la elaboración de un contrato formal que prevea concretamente las formas de control de la actividad del empleado y, por tanto, la creación de una relación jerárquica. La teoría de los costes de transacción y la teoría de la agencia intentan explicar las razones en las que es más conveniente utilizar el mercado o la jerarquía, como mecanismos sustitutivos entre sí. El clan surge como una tercera alternativa, al concebir la organización como entramado social en el que los empleados se identifican con la empresa y buscan su autorrealización en ella. Lo importante es el sentimiento de pertenencia al grupo.

7. Estructuras sencillas, con un *staff* reducido. La estructura organizativa debe ser lo más sencilla posible, descartándose la estructura matricial. Además, el número de directivos debe ser relativamente bajo.
8. Tira y afloja, simultáneo, esto es, combinación de centralización y descentralización. Ello permite un control rígido pero al mismo tiempo permiten la autonomía, la iniciativa y la innovación por parte del personal.

PETERS y AUSTIN (1993, págs. 6-8) señalan cuatro pilares de la excelencia: el servicio a los clientes, la innovación constante, la estimulación del personal y el liderazgo. El liderazgo debe implicar visión de futuro, optimismo, dinamismo, entusiasmo, amor, confianza, fuego, pasión, obsesión, coherencia, utilización de símbolos, preocupación por los demás, capacidad histriónica, creación de triunfadores a todos los niveles, gestión itinerante, etc. De esta manera, sólo sobrevive la organización que se adapta; la organización que sabe adaptarse permanece en contacto con el mundo exterior a través de datos vivos. Las cuatro variables (clientes, innovación, individuos y liderazgo) van dirigidas a la percepción del cambio y a la adaptación resultante, no mediante grandes saltos hacia adelante ni sesudos planes sobre el papel, sino gracias a un contacto constante de todos los miembros de la organización con el mundo exterior.

La filosofía de la excelencia se resume en los 15 principios organizativos que enumeró el general CREECK, y que recogen PETERS y AUSTIN; son los siguientes:

1. Tener unos principios y una filosofía inmutables, es decir, tener un tema y un fin general.
2. Hay que tener objetivos en todos los niveles, pero deben ser tan pocos como sea posible, claros y accesibles, evitando el papeleo.
3. Medir la productividad en todos los niveles, la información detallada debe servir para espolear el espíritu de competitividad. La información obtenida debe girar sobre el producto o servicio.
4. Situar jefes de equipo plenamente dedicados en todos los niveles, y muy especialmente donde está la acción.
5. Hacer que se correspondan autoridad y responsabilidad. La autoridad debe ejercerse en el marco de un producto, y no de una función.
6. Instituir una competición interna y favorecer las comparaciones siempre que sea posible, recompensar el éxito para mantener la presión.
7. Crear un clima de orgullo y dignidad. Lanzar desafíos y ofrecer a los hombres ocasiones para destacar.
8. Crear un clima de profesionalismo y un estado de ánimo.

9. Formar al personal por todos los medios posibles, informándole con regularidad.
10. Comunicar, comunicar, comunicar. No seguir las vías jerárquicas, saltarse los niveles.
11. Crear una disciplina de grupo y favorecer la lealtad al equipo, pero al tiempo, favorecer la flexibilidad del sistema y las iniciativas individuales.
12. Procurar que cada uno participe en el resultado obtenido, dar sentido a las tareas más triviales, recompensando las buenas actuaciones.
13. Reconocer el valor del individuo y de la organización. Crear una organización optimista, lista para cambiar constantemente, el líder está para crear cosas nuevas y mejores.
14. Hacer que sucedan cosas. Desarrollar un estilo vigoroso en todos los niveles. Provocar la chispa de la acción.
15. Hacer que los cambios sean duraderos.

El nuevo mensaje que PETERS (1992) plantea para la gestión de la excelencia es que hay que vivir en permanente estado de alerta, esto es, cambiar ha de ser la norma para hacer frente al caos y pese a todo seguir en la brecha. En una época de incertidumbre la predicibilidad pertenece al pasado ya que ninguna empresa puede dar por supuesto ninguna de sus condiciones de mercado, por tanto, las viejas creencias se tambalean, aunque, de hecho, la calidad y la flexibilidad serán los rasgos distintivos de las economías bien orientadas en el futuro. Para alcanzar la calidad y la flexibilidad es imprescindible:

- a) Unidades empresariales más pequeñas, y
- b) Trabajadores altamente cualificados que constituyan la fuente principal de mejoras intrínsecas en los productos y servicios.

En una nueva visión de su obra, PETERS (1993, págs. 210-214) esboza una nueva teoría de la organización y un rápido vistazo a las estructuras que son condición para la supervivencia empresarial en la década de los 90's, condiciones que son las siguientes:

1. La mayor parte del valor añadido, tanto de productos como de servicios, surgirá del trabajo mental y del trabajo del conocimiento.
2. La mayor parte del trabajo, en cualquier empresa, será trabajo mental o trabajo de conocimiento.
3. Todo proceso de negocio debe ser borrado, y luego revisado. Los procesos «horizontales» que integran las antiguas actividades funcionales en conjuntos son la base para hacer negocios y añadir valor.
4. Los mandos intermedios no añaden valor, por tanto, son inútiles.

5. El trabajo se efectuará en el seno de equipos de proyecto.
6. Los equipos de proyecto no anularán el individualismo, por el contrario, las contribuciones individuales serán más importantes que nunca. El hecho de convertirse en experto y de incrementar los conocimientos resultará indispensable.
7. Resulta fundamental desarrollar una «visión periférica», cierto sentido relacionado con la totalidad de la tarea. De forma habitual se tendrá que aprender-trabajar cualquier tarea en el seno del equipo.
8. Las unidades funcionales desaparecerán. Como resultado de ello, el trabajo del equipo englobará todas esas disciplinas «funcionales».
9. Los miembros del equipo dependen unos de otros.
10. La confianza es fundamental. El éxito sólo es posible si se crea una atmósfera de confianza entre todos los miembros de la organización y, sobre todo, del equipo.
11. El objetivo es el desarrollo de un talento sobresaliente, en el marco de una economía del conocimiento.
12. Lo más común serán las configuraciones de equipos de proyecto dinámicas y de corta duración.
13. El equipo de proyecto incluirá entre sus miembros «gente de fuera»: proveedores, distribuidores, clientes, etc.
14. Uno puede presentarle su informe habitual relacionado con una determinada tarea a una persona y ésta le presentará el suyo relacionado con otra. Se difuminan los roles de jefe-subordinado. A pesar de ello, la responsabilidad por la consecución de un objetivo será mucho mayor.
15. Si no se sabe «dónde está la gente», probablemente sea un buen signo ya que significa que están en contacto con los clientes.
16. Los circuitos de información serán más cortos. La rápida información procedente de los clientes servirá para saber si el equipo está o no progresando.
17. El estímulo principal del equipo será «cumplir con lo que solicita el cliente» más que «cumplir con lo que manda el jefe».
18. La evaluación subjetiva constituirá la norma, en base al trabajo en equipo, el manejo de las relaciones externas, la capacidad para aplicar conocimientos, el compromiso para aprender y mejorar los conocimientos, y el hecho de convertirse en formador con capacidad para transmitir los conocimientos aprendidos a los compañeros.
19. Se producirá una reconfiguración constante de las estructuras del equipo y de las estructuras de la red, que será manejable a tenor de los valores compartidos, y los esquemas de evaluación del desempeño.

20. Gran parte del valor añadido provendrá de los mecanismos de aprendizaje, de formación y de comunicación.
21. El aprendizaje será altamente recompensado. El hecho de contribuir al proceso de desarrollo del conocimiento organizativo será el parámetro básico para juzgar el desempeño y la retribución.
22. La utilización de nuevas tecnologías es fundamental para alcanzar el éxito, pero debe hacerse en organizaciones preparadas para ello.
23. El acceso en tiempo real a toda la información, interna y externa, es indispensable.
24. Todo el mundo cumplirá con las funciones de gestión de proyecto y gestión de la red, así resulta fundamental la capacitación y la formación para desarrollar dichas funciones.
25. La actividad de la red se verá salpicada por la utilización de subcontratistas, que realizarán tareas muy especializadas, en las que añadirán valor a la empresa.
26. Existirán tres tipos de compañías especialmente comprometidas: las integradoras de sistemas que manejan redes, las especialistas o subcontratistas con competencias únicas que transmiten a varias redes, y los talentos independientes.
27. El poder de mercado dependerá del poder de la serie de redes de las que la organización forma parte, y no de la cantidad de recursos con los que se cuente.

Queda sobradamente puesto de manifiesto que el gran reto de la dirección empresarial es la gestión de la cultura. La definición más satisfactoria de cultura es la de SCHEIN (1988) para quien «la cultura es el conjunto de las hipótesis fundamentales que un grupo dado ha inventado, descubierto o constituido, aprendiendo a resolver sus problemas de adaptación a su entorno y de integración interna. Estas hipótesis han sido suficientemente confirmadas en la acción de modo que se pueden considerar válidas y enseñar a todo nuevo miembro del grupo, presentándolas como la manera apropiada de percibir, pensar y sentir los problemas de la acción colectiva». En el mismo sentido está la definición dada por MORIN (1984), para quien «la cultura es un sistema que comunica una experiencia existencial personal y un saber colectivo constituido. El saber es registrado y codificado, asimilable solamente por los que tienen un código y vinculado a configuraciones que permitan organizar y estructurar las relaciones existenciales, prácticas e imaginarias» (19).

(19) GEERTZ (1973) ve la cultura como el conjunto de significados a través del cual los seres humanos interpretan sus experiencias y orientan sus acciones. En este sentido, SELZNICK (1957), uno de los representantes de la Escuela Institucionalista, ve la cultura de la empresa como un sistema de valores y normas que ha ido formándose históricamente, haciéndose más sólida y estable con la repetición y la habituación, y que se transmite a los nuevos miembros de la empresa modelando su conducta. Por otra parte, SACKMANN (1991) llega a la conclusión de que el fundador y otros líderes de la organización y las circunstancias que rodean el surgimiento de la empresa desempeñan un papel primordial en la elaboración de la cultura organizativa.

El enfoque de DE BONO (1993) pone énfasis en la necesidad de desarrollar métodos sistemáticos de creatividad. La creatividad es una necesidad lógica y una necesidad en todo sistema autoorganizacional. «Si no somos capaces de utilizar la creatividad, no podremos sacar partido de gran parte del potencial disponible en nuestro conocimiento, nuestra experiencia y nuestras ventajas. En realidad, la creatividad es la forma más barata y mejor de obtener un valor agregado de los bienes existentes».

IV. EL NUEVO CONCEPTO DEL TRABAJO

De los apartados anteriores se desprende, de forma clara y rotunda, que las organizaciones, en general, y las empresas, en particular, atraviesan una época de profundas transformaciones internas, fruto de su adaptación a los cambios del entorno. Tales transformaciones se manifiestan a través de la reorganización de las estructuras y del cambio cultural, que llevan ineludiblemente a cambios substanciales en el concepto del trabajo (20), que nos conduce inexorablemente a una mayor demanda de formación de los empleados. Se observan cambios en el mercado de trabajo. Una economía más abierta, donde se intensifica la rivalidad entre competidores en un espacio global, con menos restricciones legales, ha posibilitado que la globalización de los mercados y de la competencia repercuta en las formas de regulación del mercado laboral.

La primera consecuencia se ha centrado en la necesidad de adecuar las estructuras empresariales a las nuevas necesidades competitivas. Las empresas han definido estas necesidades fundamentalmente en dos terrenos: la necesidad de incorporar tecnología y la reducción de plantillas, dos fenómenos que históricamente han ido unidos (RIFKIN, 1996). Pero, ¿qué tienen que ver los cambios que se demandan en el mercado de trabajo, la competitividad de las empresas y la formación de los recursos humanos? La línea argumental que los enlaza se ha formalizado como una condición imprescindible para el mantenimiento de la ocupación, y es la siguiente: para que las empresas (tejido productivo) puedan sobrevivir y, por tanto, mejorar su competitividad, es necesario reducir los costes de producción vía sustitución de la fuerza de trabajo por tecnología, o por la adecuación de

(20) En la actualidad se evidencia un desorden semántico en torno al tema del trabajo; su uso incluye numerosos significados y plantea confusiones difíciles de aclarar. COTTEREAU (1994) distingue catorce sentidos empleados por diferentes autores o divulgados como acepciones de uso corriente por la gente. Ahora bien, la acepción más divulgada de nuestra sociedad es aquella que vincula trabajo al tipo de actividad laboral asalariada (GORZ, 1995). MINGIONE (1993) observa que las transformaciones referidas en las industrias y los servicios obligan a revisar las bases actuales del trabajo asalariado. Para este autor el criterio para considerar una actividad como trabajo es la contribución de éste a la supervivencia del grupo. PAHL (1991) considera las relaciones sociales de trabajo como concepto eje para analizar las diferentes posiciones y dimensiones que caracterizan a un empleo concreto. Ahora bien, si nos planteamos cómo ha llegado a ser el trabajo lo que es en la actualidad resulta imprescindible considerarlo como una relación social inscrita en la historia, conteniendo, en momentos diferentes, significados variados que evolucionan en el transcurso del tiempo. Es en el período comprendido entre los siglos XVI y XVIII cuando se asiste a una evolución progresiva, conforme a la cual se va imponiendo la idea de trabajo como práctica dirigida a producir objetos útiles, junto a la idea de fundar el orden social en el interés propio, en la persecución de las finalidades personales. La sociedad se construye a partir de esta premisa del interés propio, el cual se convierte en mecanismo de pacificación de los hombres (SANTOS ORTEGA, 1995).

los sistemas de producción, que consisten en producir menos con mayor calidad y más diversificadamente. En cualquier caso, el mecanismo regulador que permite alcanzar estos objetivos es finalmente la reducción de los costes derivados de la contratación de trabajadores.

El argumento prosigue afirmando la necesidad de una recualificación de la mano de obra que pueda afrontar los retos que se derivan de la globalización de la economía y de la pugna por la conquista de mercados cada día menos controlados por las legislaciones locales. Es aquí donde entra en juego el factor formación como variable de legitimación. Por tanto, la formación, que en principio se entiende como un recurso para la consecución de objetivos de reestructuración del proceso de producción, en vistas a situar a las empresas industriales en una posición más competitiva en el nuevo escenario, pasa a convertirse en un medio a través del cual se vuelven a reformular las características básicas de la forma de producción que actualmente conocemos: división del trabajo, sistemas de remuneración, clasificación de categorías profesionales, etc. En un sentido más genérico, la cualificación se ha convertido en un nuevo factor de autoexclusión de la mano de obra, de selección del personal, de control de los procesos productivos y, en definitiva, se presenta, aunque de forma escondida, como una nueva estrategia social para reorganizar las relaciones entre el factor capital y el factor trabajo. Aunque este enfoque, como apuntábamos más arriba, no es el más adecuado; ya que en lugar de centrar la atención en la reducción de plantillas, denominador de la rentabilidad, debería ponerse en la búsqueda de nuevas oportunidades de generación de beneficios, numerador de la rentabilidad, y verdadera fuente de competitividad en el futuro basada en los «conocimientos» de los empleados. Pero, tanto el estatus social como la remuneración están en juego; en consecuencia, el capital no desea ceder cuotas de poder al factor trabajo. En ello, la reestructuración de toda la sociedad depende de hacia dónde se decanten los acontecimientos. Mientras, las empresas, por falta de visión o por ignorancia y un mal entendido rol de autoridad de los directivos, pierden un tiempo precioso, quedándose rezagadas frente a competidores internacionales más avispados.

La división social del trabajo no ha sido, ni es, simplemente el resultado lineal de la intervención de una variable independiente como la posesión o no de una cualificación determinada, sino más bien requiere de una explicación multivariable, en la que el sexo, la edad, el nivel de instrucción y la cualificación, entre otras, se presentan como variables predictoras. Con la desaparición del especialista trabajador (artesano que controlaba su trabajo y los medios de producción, y, en consecuencia, el proceso productivo) y su sustitución por la máquina en las factorías industriales, el nuevo trabajador se limita a aprender los movimientos imprescindibles y necesarios para poder realizar, en el menor tiempo posible, una tarea determinada; es el triunfo del taylorismo y, más tarde, de la cadena de montaje.

Dado el crecimiento económico espectacular que se produce al finalizar la Segunda Guerra Mundial, el sistema productivo, señalan SEGARRA y OLIVA (1996), se organizó para satisfacer el consumo de masas, con productos estandarizados y sin diferenciación, destinados a cubrir necesidades que hasta ese momento no existían. Este consumo de masas, con el soporte de un claro proceso redistributivo y un generalizado sistema de préstamo, permitió rentabilizar las fuertes inversiones en capital realizadas en esa época a partir del aprovechamiento de las economías de escala. El buen funcionamiento del sistema productivo consistía en asegurar que el consumo fuera

lo más elevado posible para que los costes laborales unitarios se pudieran reducir al expandirse el mercado. La consecución de estas economías de escala fue posible gracias a la implementación generalizada del sistema de producción en serie (21). Este sistema tenía su base teórica en el concepto de especialización y división del trabajo preconizados por ADAM SMITH, y que desarrolló TAYLOR. TAYLOR concibe sus propuestas a partir de los estudios que realizó sobre las características de los puestos de trabajo con la idea de fragmentar la actividad humana en operaciones elementales y que requirieran un mínimo esfuerzo para facilitar su control y su coordinación. De esta manera, se conseguía reducir el tiempo utilizado en cada operación, a la vez que se reducían las aptitudes necesarias para su ejecución, ampliándose la especialización tanto de los trabajadores como de las máquinas.

FORD profundizó en las ideas de TAYLOR a través de los sistemas de producción en masa basados en las líneas de montaje en cadena. Básicamente se trataba de reducir el trabajo a un ciclo de gestos repetitivos transfiriendo los caracteres cualitativos a la propia máquina. De esta forma, se alcanzaba la máxima simplificación y fragmentación de las labores productivas y, a la vez, se profundizaba en la separación de las diversas fases del proceso productivo, especialmente de las que requerían actividad mental (planificación, control, diseño, etc.) de las que eran puramente manuales (ejecución, realización). Esta separación de funciones provocó la creación de dos categorías de trabajadores, los directivos y los operarios, organizados a través de estructuras jerárquicas. Con esta apropiación del conocimiento y del control del proceso de trabajo por los mandos intermedios de la empresa, la necesidad de cualificación, en este caso reglada, se reserva para las escalas profesionales que se encargarán de dirigir y vigilar el proceso de producción.

En este contexto, se incentiva la expulsión de mano de obra. La primera gran expulsión de trabajadores cualificados, que tuvo lugar a principios de siglo, fue promovida por la sustitución de aquella por la máquina y la tecnología. Una nueva fuerza de trabajo descualificada en el núcleo de operaciones siempre se presenta como un recurso para la reducción de costes de producción, al ser sustituida por nuevas tecnologías. Sin embargo, en la empresa industrial, la tecnificación del núcleo de operaciones tiene también sus límites y un nivel de tolerancia que, en el caso de rebasarse, podría poner en peligro la propia presencia competitiva de la empresa y su finalidad última, a saber, el garantizar la producción. Con los avances en las tecnologías de la información, en la transmisión de datos, en los procesadores informáticos, etc., parece inevitable una nueva oleada de repercusiones directas

(21) Producción en serie y consumo de masas son, pues, los dos pilares que sustentan la expansión económica que se produce en Occidente en el período que transcurre desde los años 50 hasta principios de los 70. Fenómeno que supuso una elevada diversificación de las empresas, lo que, a su vez, implicó un fuerte incremento de la complejidad de gestión de las mismas. Ello es el origen de los problemas organizativos de las empresas actuales. En otras palabras, la crisis de los años 70 tiene su origen en las rigideces del sistema de producción fordista que, poco a poco, habrían producido una ralentización de la productividad, y, consiguientemente, de los beneficios. El deterioro del modelo se explica ya sea por rigideces técnico-organizativas y socio-institucionales. La reacción por parte de la dirección de las empresas para resolver las rigideces se han sucedido con rapidez desde mediados de los 70; estas reacciones se han traducido en prácticas novedosas en el entramado del sistema productivo. Por otra parte, la activación de un importantísimo vector tecnológico asentado en la producción, tratamiento, circulación y procesamiento de la información es uno de los elementos fundamentales que explican las innovaciones organizativas. Las nuevas tecnologías -la informática, la electrónica, las telecomunicaciones y la robótica- tejen una nueva red de fuerzas productivas de inmensas potencialidades.

sobre la industria y, especialmente, sobre el sector servicios. Ello hará posible una nueva reestructuración de la fuerza de trabajo, mediante la expulsión, esta vez, probablemente, de gran parte de mandos intermedios, de trabajadores semicualificados y no cualificados.

La idea, cada vez más extendida, de la necesidad de reestructurar el sistema productivo a costa del mercado de trabajo y, en último término, de la reducción de plantillas como factor para recuperar espacio competitivo se ha presentado de la mano de una nueva estrategia que la vincula con la formación de los trabajadores. Así, han aparecido las ideas que vertebran el discurso que enlaza formación con creación de riqueza. La relación entre estas dos variables se formula positivamente y deriva de la teoría del Capital Humano, a más formación de la fuerza de trabajo más generación de riqueza, derivada esta última de la mejora de la competitividad empresarial, la creación de beneficios y la generación de nuevos puestos de trabajo. Pero la tendencia de las empresas, sobre todo de las grandes, muestra una relación también entre formación y reestructuración organizativa. Esta reestructuración implica una mayor movilidad interna del personal, y, en la mayoría de los casos, una reducción de plantillas. De esta manera (SEGARRA y OLIVA, 1996), los empresarios buscan la competitividad en la reducción de los costes laborales, utilizando estrategias tales como la deslocalización de parte del proceso productivo hacia países o regiones con salarios bajos o sin presencia de movimientos sindicales; la subcontratación de parte de la producción o la compra exterior de componentes; la modificación de la reglamentación impositiva sobre el trabajo; la reducción de salarios; la utilización de las modalidades de contratación más precarias para el trabajador; la ampliación de las horas de funcionamiento del aparato productivo (turnos, horas extraordinarias), etc. En general, se trata de una estrategia de organización del trabajo muy similar a la utilizada, en épocas anteriores, por el taylorismo; continuando el trabajador estando inserto en una estructura rígida y jerarquizada verticalmente, donde las decisiones las continúan tomando, de forma exclusiva, los directivos.

Sin embargo, y diríamos que por fortuna, existe una estrategia alternativa que cada vez tiene más adeptos, tanto entre los académicos como entre los directivos empresariales. Nos referimos a la búsqueda de la competitividad a través de la adaptación y la innovación, que se centra en ofrecer un producto o servicio de alta calidad. Aquí toman relevancia aspectos como el diseño, los servicios asociados al producto, la adecuación rápida a la demanda, la atención al cliente, etc. Ello estaría relacionado al concepto de «ruptura industrial» (PIORE y SABEL, 1990), que remarca el agotamiento del modelo de producción en masa y la necesidad de avanzar hacia modelos de «especialización flexible», caracterizados por la mejor adaptación a unos mercados cambiantes y por una mayor participación activa de los trabajadores. DORE (1989) indica que esta estrategia es un reflejo del éxito alcanzado por la industria japonesa. Estos modelos, cada vez más habituales, son expresión, según WOMACK *et al.* (1992) y ARCHIER y SERIEYX (1985), de lo que ha venido en denominarse «empresas Z», «empresas de tercer tipo» o «empresas excelentes», conceptos que tienen en común las ideas de flexibilidad productiva y de integración-corresponsabilidad de los trabajadores en la organización. También es frecuente hablar, ya no a nivel de empresas individuales sino a través de «tejidos» o «redes» de empresas que a través de externalidades positivas entre ellas y con actitudes y acciones de colaboración (a veces incluso con empresas competidoras directas) desarrollan modelos de crecimiento competitivo. Esta estrategia innovadora supone

un gran esfuerzo reorganizativo del sistema productivo que debe ir acompañado de un cambio cultural, en especial respecto a la consideración de los recursos humanos. Según SENGENBERGER (1992) estos cambios organizativos se centran en tres aspectos:

- Se rompe con la división fordista de la separación de las distintas fases de trabajo y se unen las funciones de concepción, ejecución y control del proceso productivo. Por tanto, hay que evolucionar hacia unas relaciones directivo-trabajador distintas, en las que se refuerce la participación del empleado (22), incluso permitiendo que éste tome decisiones tradicionalmente reservadas a la gerencia.
- Hay que rediseñar el trabajo, con la finalidad de enriquecer las tareas que realiza el trabajador. De esta manera se conseguirá un trabajador más versátil y polivalente.
- Hay que reconsiderar la importancia de las políticas formativas, para dotarlas de elementos técnicos, pero también para potenciar la motivación y la actitud del trabajador, lo que requiere que se les provea de conocimientos. Al mismo tiempo, es necesario implementar buenos canales de comunicación interna para poder explotar las capacidades adquiridas por los trabajadores en su proceso formativo.

En este enfoque de innovación y transformación organizativa, la incorporación de nuevas tecnologías en los sistemas productivos juega un papel importante, influyendo sobre la concepción misma del trabajo. Los nuevos sistemas productivos exigen la flexibilidad en el puesto de trabajo, esto significa que el número de trabajadores y las horas de trabajo se ajustan a las necesidades de producción, se ensanchan los límites entre puestos de trabajo diferentes, los miembros de la plantilla poseen una cualificación múltiple y son capaces de realizar numerosas tareas distintas y, al mismo tiempo, pueden desplegarse de maneras diferentes para hacer frente al cambio. Ello exige cualificaciones más extensas y un estilo participativo en el centro de trabajo que fomente la colaboración entre la empresa y los trabajadores. Esta idea se basa en la constitución de equipos de trabajo por proyectos de carácter horizontal que surgen del concepto de organización en red (en este caso interna), dejando arrinconada y obsoleta la tradicional estructura jerárquica funcional. Según HYMAN (1993), a través de la flexibilidad del puesto de trabajo los empresarios consiguen un sistema de producción mejor, adaptado al éxito comercial; por su parte, los trabajadores, a través de su buena disposición hacia la rotación de puestos y hacia la formación continua, disfrutan de perspectivas de empleo más seguras dentro de su empresa, así como de un trabajo más estimulante y responsable.

(22) Dada la relevancia que estamos dando a la participación creativa de los empleados en la gestión empresarial, debemos preguntarnos ¿qué se entiende por participación? HERMEL (1990) da respuesta a nuestra inquietud, agrupando los distintos tipos de participación, que según el autor significa tomar parte en algo, en torno a la naturaleza de la participación; así, en toda organización pueden presentarse tres tipologías:

- a) La participación en los medios, especialmente mediante aportaciones financieras; se trata esencialmente de la participación en el capital.
- b) La participación en el proceso, acciones que contribuyen al funcionamiento de la empresa.
- c) La participación en los resultados: recepción de «recompensas», premios, primas, participación en los beneficios, etc.

Por otro lado, la especialización de las fábricas en un conjunto limitado y manejable de productos, tecnologías, ventas y mercados permite el aprovechamiento del efecto experiencia, el desarrollo de capacidades distintivas y la acumulación de conocimientos, que fundamentan la ventaja competitiva que alcanza la empresa. Las nuevas tecnologías, al permitir el trabajo a pequeña escala y con reducidos costes, posibilitan dicha especialización. Además, la generalización del uso de intermediarios informáticos para el tratamiento de la información o de la gestión de datos conlleva trastornos en los métodos y en los hábitos de trabajo, e incluso en la implicación personal con relación al trabajo. A partir de ahora, el saber industrial consistirá en informaciones cifradas, datos que las máquinas pueden procesar, órdenes y programas que se ejecutan directamente, eventualmente en señales, símbolos y códigos que solicitan una decisión por parte del operador. Los nuevos sistemas productivos también suponen una transformación profunda del «esquema corporal» de los trabajadores, y de ahí los cambios en la presentación de su trabajo y de sus competencias. Cada vez resulta más difícil diferenciar a los trabajadores tradicionalmente considerados «de cuello blanco» de los «de cuello azul», ya que ahora en los talleres lo único que se ve son personas sentadas ante terminales de ordenador, es la «sociedad del teclado y la pantalla» (AÏT EL HADJ, 1990, pág. 217). Así, se constata una disminución de la dureza y de la carga física del trabajo humano, debido a la mayor presencia de *robots* industriales y sistemas de manutención automáticos.

Las bases del trastorno de la organización del trabajo pueden sintetizarse en cuatro aspectos:

- a) La disociación tiempo humano/tiempo máquina. Desde el siglo XVIII y hasta nuestros días, la organización del trabajo se basaba en el puesto como binomio hombre-máquina. El aumento de su eficacia se debía al aumento de la rapidez de las operaciones, el hombre y la máquina progresaban paralelamente en el tiempo de realización de las tareas. La generalización de las máquinas que poseen tiempos de operación unitarios del orden del nonagésimo segundo, programables y equipadas con memoria, ha instaurado el trabajo periférico en tiempo diferido. Aquí se pone en evidencia la inadaptación a los nuevos tiempos de los sistemas tayloristas. La nueva realidad tiene dos claras consecuencias:
 1. Una dilatación del tiempo de trabajo humano, que puede volver a encontrar ritmos más naturales, sin que ello suponga eliminar la tensión y el estrés, y
 2. Una nueva complejidad del trabajo que, ahora, gira en torno a las tareas de concepción, diseño, planificación, organización, control, mantenimiento, calidad y seguridad.
- b) La disolución de las fronteras entre los oficios. El corte de las competencias ya no está centrado en torno a las diferentes fases de transformación de la materia, que permitían definir oficios de base. En el campo productivo se constata una disolución de las fronteras entre mantenimiento y fabricación, pero también entre mantenimiento y control, ya que la gestión de producción puede hacerse en tiempo real desde los propios talleres. Esto implica una concepción global del trabajo realizado en torno a las líneas de producción/servicios, desde la I + D hasta el mercado y el seguimiento del cliente.

- c) La imprecisión creciente de las funciones individuales, que son sustituidas por equipos de trabajo por proyectos. La tarea global es demasiado compleja para que pueda ser competencia exclusiva de un único individuo. Las funciones que deben desempeñarse son de conjunto, sin que puedan ser claramente definidas y diferenciadas. Ello refuerza el carácter colectivo de las tareas a ejercer. Así, la realización de los distintos proyectos, las «funciones» se han quedado arcaicas, se hace dentro de un flujo de informaciones y en una red relacional de equipo, que tienden a concebir y gestionar su propia organización interna y su propia red externa. Se tiende a considerar al equipo como unidad de obra, como la verdadera unidad de trabajo.
- d) Los condicionantes particulares de la gestión del cambio interno. El éxito de la incorporación del cambio tecnológico depende del proceso mismo de su incorporación, ya que genera nuevas necesidades:
1. La necesidad de incorporar conocimientos complejos, que se materializan en los conceptos de «inteligencia productiva», «experiencia obrera», y «trabajador colectivo».
 2. La implicación personal, por parte de los empleados, en relación a la acumulación de conocimientos. Ello implica un gran esfuerzo de aprendizaje intelectual, que debe basarse en la política formativa de la empresa.
 3. El desarrollo de la automatización exige nuevas competencias y habilidades que alteran la cualificación necesaria de los trabajadores, que a su vez requieren de nuevas formas de adhesión y motivación; en definitiva, de una nueva cultura corporativa.

La flexibilidad y la calidad son las claves de la nueva gestión empresarial. Para alcanzarlas se debe movilizar a toda la empresa de forma óptima y buscando sinergias entre todas sus potencialidades. Ello pasa por implicar activamente a los recursos humanos, a todos los miembros de la organización. Como señalan ARCHIER y SERIEYX (1984, pág. 224), «los asalariados de hoy, en número cada vez mayor, quieren evolucionar en una organización viva, quieren realizar un trabajo útil en una empresa transparente, buscan un ambiente de convivencia y, por encima de todo, sienten la necesidad de utilizar sus conocimientos y su imaginación para poder mejorar al mismo tiempo su modo de vida y los resultados de su actividad, gracias, sobre todo, a un importante margen de iniciativa». Como señala SÁNCHEZ ASIAÍN (1996, pág. 38), la solución para hacer frente al reto que plantea la tecnología es la innovación, la educación permanente y adaptarla a las nuevas necesidades. Así, sólo los más preparados podrán triunfar, convirtiendo los avances científicos en éxitos industriales y comerciales. Y ello es válido tanto para los individuos como para las organizaciones. En definitiva, concluye SÁNCHEZ ASIAÍN (1996, pág. 45), el mayor tesoro, la más personal e inalienable de las posesiones humanas (la inteligencia y la capacidad de raciocinio), tiene en el trabajo su más inmediata representación y su más adecuada justificación moral y material; porque el trabajo no debería nunca más insertarse en nuestras culturas como una relación de servidumbre sino como una riqueza moral excepcional, como una responsabilidad frente a los demás y frente a nosotros mismos; todo ello partiendo de un presupuesto fundamental: que trabajar es vivir socialmente, aprender cada día sin la angustia de servir para sobrevivir.

V. LA FORMACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Como hemos observado, el trabajo en el futuro, un futuro tan inminente que podemos afirmar que se ha convertido en presente, se basará en el trabajo intelectual muy por encima del trabajo manual (23). La polivalencia, la flexibilidad, la adaptación son conceptos cada vez más ligados al puesto de trabajo, e implican un empleado altamente cualificado, creativo y participativo. En este contexto, las empresas deben invertir en la formación de sus trabajadores si quieren no sólo ser competitivas, sino sobrevivir en los mercados.

Entendemos por formación las decisiones adoptadas que conllevan sistematización y planificación de procedimientos de instrucción destinados a mejorar las competencias técnicas, profesionales y de capacitación de los empleados. Entre estas últimas competencias de capacitación se engloban el desarrollo de aptitudes para la realización de tareas y para las relaciones derivadas del puesto de trabajo. Una formación adecuada permite al trabajador adaptarse con mayor facilidad a los cambios tecnológicos y, a la vez, favorecer su promoción social.

Las nuevas técnicas del *management* empresarial cuentan con la formación de los recursos humanos, al mismo tiempo que se aplican nuevas fórmulas para mejorar la organización empresarial, reducir costes y reorientar la actividad hacia el cliente. El nuevo orden económico internacional que está surgiendo pone en entredicho el taylorismo y el fordismo e insta un nuevo sistema productivo denominado especialización flexible (PIORE y SABEL, 1990), abriendo paso, tal como hemos señalado anteriormente, a lo que se ha llamado la segunda ruptura industrial. Esta ruptura, con su nuevo sistema productivo, requiere de empleados cualificados y, por tanto, adecuadamente formados (24).

La formación debe verse como un factor ineludible para alcanzar el cambio cultural en la empresa. Así, los empleados cualificados y que reciben una formación continuada son más proclives a ser creativos y participativos, a encuadrarse en equipos de proyectos horizontales, a resolver problemas, a tener iniciativa, etc., y todo ello lleva a la empresa a ser más flexible y competitiva, a que puede vislumbrar nuevas oportunidades para generar mayores niveles de productividad y rentabilidad.

Cuando nos referimos a formación debemos diferenciarla claramente de lo que se entiende por enseñanza. La enseñanza está relacionada con la escuela y la Universidad, mientras que la formación tiene que ver con el mundo profesional y la empresa. La enseñanza es un proceso orientado a capacitar a las personas para que asimilen y desarrollen conocimientos, técnicas y valores, con un

(23) La era de la electrónica ha traído consigo cambios reales en la ejecución de las tareas que se concretan en una mayor abstracción del proceso de trabajo y en el diseño de nuevas cualificaciones ligadas a procesos educativos hacia el trabajador, con el fin de activar todas sus aptitudes cognitivas.

(24) Las repercusiones de las transformaciones descritas tienen que ver con potenciar la formación profesional con el fin de conseguir que la lógica de la competitividad no tenga obstáculos, y las subvenciones -beneficios fiscales y de pagos a la Seguridad Social- a las nuevas contrataciones. De hecho, el crecimiento, la recuperación económica, la mejor formación de la población activa son los resortes que restablecerán la plena ocupación sin salir de la sociedad salarial.

nivel de comprensión general; factores que no están directamente relacionados con ningún campo de actividad o de trabajo, sino que permiten analizar y resolver una amplia gama de problemas generales. La formación es posterior a la enseñanza, y será más asimilable cuanto más eficaz haya sido la enseñanza. La formación comporta el aprendizaje de conductas y técnicas más específicas, que permiten al trabajador realizar sus tareas concretas.

Por otro lado, GRAPPIN (1990), distingue entre formación e información. Informar es presentar, enseñar, advertir, clarificar, mostrar y hacer saber, diferenciando entre lo que es fundamental y aquello que es accesorio. En cambio, formar es lo anterior pero enriquecido, transmitir una manera de pensar y de actuar: es entender, alimentar, invitar, incitar, guiar, arrastrar, estimular para obtener conocimientos y habilidades.

Finalmente, debe distinguirse entre formación inicial y formación permanente. La persona que busca una formación inicial intenta entrar en un clima, adquirir una experiencia básica. La formación permanente consiste en conservar y reciclar los conocimientos adquiridos.

RODRÍGUEZ y MEDRANO (1993) entienden la formación en la empresa como un proceso de enseñanza activo relacionado directamente con el desarrollo del puesto de trabajo y que pretende originar modificaciones de diferente tipo, ya sean cambios en los conocimientos, cambios en las habilidades, cambios de comportamientos o cambios de actitudes. Para GUY LE BOTERF (1983) la formación es el conjunto coordinado de las actividades que permiten dominar y sintetizar las informaciones necesarias para la concepción y la realización de una obra. En conclusión, la formación debe entenderse como un conjunto coordinado de trabajos sistematizados que se llevan a cabo de forma activa con la intención de crear valor añadido en los recursos humanos de la empresa.

Siguiendo a ALCAIDE, GONZÁLEZ y FLÓREZ (1996, págs. 269-276) podemos observar dos formas claramente diferenciadas de llevar a cabo las actividades formativas:

1. En una situación de ejecución del trabajo, en la que el individuo se forma a la vez que trabaja. A su vez, pueden distinguirse dos modalidades:
 - Aquella en la que el individuo aprende a través del método de prueba y error y sin actividad formativa de enseñanza o instrucción; y
 - Aquella en la que la ejecución del trabajo va acompañada de una actividad de enseñanza o instrucción.
2. Al margen de una situación de rendimiento o de ejecución del trabajo, las actividades formativas se pueden desarrollar en el propio puesto de trabajo o fuera del mismo (cursos, conferencias, talleres, seminarios, etc.) y, en este último caso, tanto en el seno de la empresa como en un centro de formación externo a la misma.

Por otra parte, la formación profesional puede dividirse en dos categorías:

1. La formación profesional reglada, desarrollada por la red educativa, tanto pública como privada homologada, que incluye aquellas enseñanzas que conducen a la obtención de titulaciones académicas y profesionales oficiales. En esta categoría se contemplan la Educación Secundaria Obligatoria, el Bachillerato, la Formación Profesional de grado medio o superior, y los estudios universitarios.
2. La formación profesional ocupacional, que se orienta hacia la adquisición de cualificaciones vinculadas a ocupaciones concretas.

Si se circunscribe el análisis de la formación profesional al caso en el que sus destinatarios sean los asalariados de una empresa, dichos autores diferencian entre tres posibles clasificaciones:

a) Según quién asuma los costes de la formación:

- La formación profesional a cargo del trabajador, que es la que no comporta coste alguno para la empresa.
- La formación profesional a cargo de la empresa, que, a diferencia de la anterior, es la empresa quien asume los costes formativos de su personal.

b) Según el carácter más o menos transferible de las cualificaciones adquiridas, se basa en la teoría del Capital Humano (BECKER, 1983):

- La formación profesional general. Es aquella que suministra competencias y capacitaciones profesionales que tienen utilidad para muchas empresas, incluso pertenecientes a sectores de actividad diferentes, con lo que dichas capacitaciones adquiridas son fácilmente transferibles.
- La formación profesional específica. Se caracteriza por suministrar competencias profesionales que difícilmente pueden transferirse de una empresa a otra.

c) Según el grado de formalidad de las actividades formativas:

- La formación profesional informal. Es aquella que se realiza sin existir un plan de formación. Se basa en la filosofía de «aprender trabajando», bajo la supervisión de un trabajador experimentado.

- La formación profesional formal. Que, por el contrario, se enmarca dentro de un plan formativo concreto. Aquí se engloban: cursos de capacitación tanto internos como externos; enseñanzas impartidas en el lugar de trabajo; la participación en conferencias, talleres, seminarios, rotación de puestos, etc.

El nivel educativo, como parte más importante de la formación reglada, y la actividad laboral están íntimamente relacionados. Analicemos algunos datos que muestran dicha relación. Tres de cada cuatro españoles en edad de trabajar (25) cuentan con un nivel de estudios inferior al que alcanzan actualmente los adolescentes de 14 años. Un 35,8% con estudios primarios; un 23,6% con estudios de EGB o FP1; y un 20% de analfabetos o sin estudios. A nivel comparativo, estas cifras contrastan con la masiva presencia, en otros países europeos, de población en edad de trabajar con estudios medios o superiores. Sintéticamente los datos para España son:

CUADRO 2. NIVEL DE ESTUDIOS DE LA POBLACIÓN EN EDAD DE TRABAJAR

Estudios elementales o sin estudios (analfabetos, sin estudios, estudios primarios, EGB o FP1)	79,4%
Estudios medios (bachiller superior, BUP, COU y FP2)	12,5%
Estudios superiores (universitarios)	8,1%

FUENTE: PALAFOX, J. et al.: *Capital humano. Educación y empleo. Fundación Bancaixa, Valencia, 1995.*

La mayoría de las personas sin estudios o analfabetas se encuentran en los tramos de edad de más de 64 años y de 55 a 64 años. Las Comunidades Autónomas por debajo de la media, en cuanto al porcentaje de población con estudios medios, son: Castilla-La Mancha, Extremadura, Andalucía y Murcia. Las que figuran por encima de la media española son: Madrid, Canarias, Baleares y Asturias. Cataluña se sitúa justamente en la media. Respecto a la población con títulos universitarios, Madrid, País Vasco, Navarra, La Rioja y Aragón son las que superan la media española; en cambio, Castilla-La Mancha, Extremadura, Murcia, Galicia y Andalucía tienen un porcentaje inferior a la media.

(25) La población en edad de trabajar hace referencia a aquella que se halla comprendida entre los 16 y los 64 años y que es potencialmente activa. Por lo tanto, no debe confundirse con la población activa, la cual se define como aquella entre 16 y 64 años que trabaja o muestra disposición de trabajar; y la población ocupada, que es aquella parte de la población activa que realmente tiene una ocupación.

Por otro lado, podemos preguntarnos, ¿qué porcentaje de la población española cursa estudios para promocionarse en el mercado de trabajo? Del total de parados, un 12,2% son los que realizan algún tipo de estudios, reglados o no, para mejorar su situación laboral. Los que más se forman son los parados con estudios universitarios de ciclo corto (37,9%), seguidos de la población con estudios de BUP y COU (36,1%) y los universitarios de ciclo largo (35,8%). Los que menos se forman son los parados analfabetos (1,3%) y los que tienen estudios primarios (2,7%). En general, y en todas las categorías formativas, las mujeres realizan más cursos que los hombres: un 16% frente a un 8,9%.

En los últimos años se ha asistido a un incremento espectacular del gasto que las Administraciones Públicas han destinado a formación complementaria de los trabajadores. Del total destinado, aproximadamente el 55% está cofinanciado por el Fondo Social Europeo, lo que demuestra la importancia que en Europa se da a la formación y recualificación de la mano de obra. En España se dedica un 0,2% del PIB a inversión en formación, cifra similar a la del Reino Unido, pero muy alejada de la de Suecia, Noruega o Japón. En España el esfuerzo formativo de la Administración se ha materializado a través del Instituto Nacional de Empleo (INEM), y dentro del seno del Plan FIP, que surge como consecuencia de la Orden Ministerial de 31 de julio de 1985, cuya pretensión es dar respuesta a la demanda de la población española de formación ocupacional. En el siguiente cuadro puede observarse la evolución que ha experimentado dicho plan:

**CUADRO 3. PLAN FIP: ALUMNOS FORMADOS Y SU SITUACIÓN LABORAL
(1983-1994)**

AÑOS	NÚMERO DE ALUMNOS	ALUMNOS OCUPADOS	ALUMNOS SIN EMPLEO	% ALUMNOS OCUPADOS	% ALUMNOS SIN EMPLEO
1983	73.599	54.612	18.987	74,20	25,80
1984	67.965	28.346	39.619	41,71	58,29
1985	69.673	25.945	38.710	40,12	59,87
1986	179.431	41.314	127.011	24,54	75,46
1987	310.530	77.961	211.691	26,92	73,08
1988	371.538	89.755	259.474	25,70	74,30
1989	300.540	81.884	201.362	28,90	71,09
					.../...

.../...					
1990	303.729	90.437	195.949	31,57	68,42
1991	328.038	105.782	206.449	33,87	66,12
1992	315.592	102.119	173.817	37,01	62,99
1993	196.010	57.119	128.745	30,97	69,02
1994	124.499	4.883	113.186	4,13	95,86

FUENTE: ALCAIDE, GONZÁLEZ y FLÓREZ: *Mercado de trabajo, reclutamiento y formación en España. Pirámide*, Madrid, 1996, págs. 304-305.

De los datos anteriores se desprenden tres claras conclusiones (ALCAIDE, GONZÁLEZ y FLÓREZ, 1996, pág. 305):

- a) En 1983 la formación ocupacional gestionada por el INEM iba dirigida fundamentalmente a aquellos que tenían empleo (74,20%). Sin embargo, en los años 1984 y 1985 se produce un importante cambio en la estructura de los alumnos, ya que los ocupados suponen alrededor del 40%.
- b) A partir de los efectos del Plan FIP, y durante los primeros años del mismo, es posible hablar de una estructura tipo, en la que los alumnos desempleados suponen el 75% frente a un 25% de ocupados. No obstante, este último porcentaje aumenta paulatinamente a partir de 1989.
- c) A partir de 1993 se produce un cambio radical, debido a que la nueva regulación (Real Decreto 631/1993, de 3 de mayo) centra las acciones formativas en los trabajadores desempleados. No obstante, todavía puede apreciarse un pequeño porcentaje de alumnos ocupados, debido a cursos programados con anterioridad.

El perfil de los demandantes de formación que han participado en los cursos del INEM se recoge en el siguiente cuadro:

**CUADRO 4. PERFIL DE LOS ALUMNOS QUE PARTICIPAN EN
CURSOS DEL INEM (1991)**

Hombres	48%
Mujeres	52%
Jóvenes menores de 25 años	43%
Personas entre 25 y 45 años	49%
Personas mayores de 45 años	7%
Cursos de iniciación	58%
Cursos de cualificación	23%
Cursos de reconversión	3%
Cursos de perfeccionamiento	16%
Sin estudios básicos	17%
Con FP1	12%
Con EGB	30%
Con FP2	10%
Con BUP	17%
Con estudios universitarios	14%
Cursos de 200 horas	12%
Cursos de 200 a 399 horas	49%
Cursos de 400 a 599 horas	30%
Cursos de 600 a 799 horas	6%
Cursos de más de 800 horas	3%

FUENTE: SÁEZ, F.: *Mercat de treball. Formació i noves tecnologies. Quaderns de Tecnologia, núm. 7, octubre 1993, Barcelona.*

La entrada de España a la Comunidad Europea supuso un incremento de las acciones formativas; así, en 1985 se realizaron 1.500 acciones, entre cursos y seminarios, ascendiendo en 1986 a 100.000 acciones. Sin embargo, y a pesar de ello, las cifras formativas españolas todavía se encuen-

tran lejos del resto de países de nuestro entorno: el porcentaje de asalariados que reciben algún tipo de formación en España no llega al 3%, por debajo de países como Alemania, Gran Bretaña o Suecia que multiplican por tres esta cifra, o los Estados Unidos o Japón que la superan ampliamente. Este fenómeno supone un notable atraso competitivo frente a estos países.

CUADRO 5. ESFUERZO FORMATIVO EN DIFERENTES PAÍSES DE LA OCDE

		DINAMARCA	IRLANDA	FRANCIA	SUECIA	R. UNIDO	EE.UU.	JAPÓN	ESPAÑA
PORCENTAJE DE ASALARIADOS	Todos	12,7	7,8	4,6	25,4	14,4	35,8	75,3	2,4
	De 16 a 19 años	75,9	28	43,2	20	23	18,1	73,1	5,8
	De 20 a 24 años	19,8	13,6	9,2	--	19	28,6	--	5,4
PORCENTAJE DE EMPRESAS	Todas	--	--	55,8	--	80	--	73,8	28,7
	Más de 500 trab.	--	--	97,5	--	98	--	97	64,1

FUENTE: OCDE: *Employment Outlook*, 1991. En: MTSS: «Coyuntura laboral», núm. 34, junio, 1991.

Pero, cada vez es más frecuente que las empresas inviertan en la cualificación de sus recursos humanos, aunque la situación española no es nada alentadora en este sentido. Se puede afirmar que existe un carácter selectivo de las políticas de formación y promoción en las empresas. La mayor parte de la inversión está dirigida a directivos, cuadros técnicos, mandos intermedios y determinados colectivos de trabajadores cualificados que ejercen un alto grado de control sobre el proceso productivo. Así, las empresas españolas optan por invertir en formación sobre aquellos colectivos que parten de una formación inicial más elevada y sólida. Según datos de la AFYDE (Asociación para la Formación y el Desarrollo de la Empresa), la media de inversión de las empresas asociadas ronda el 0,4% de la masa salarial; sólo un 5% de las mismas invierten más del 5% de su masa salarial. Los trabajadores sin cualificar, la mayoría de la fuerza de trabajo, recibe escasa formación, y ésta suele ser en el mismo puesto de trabajo (*training on-the-job*). Esta formación se realiza, generalmente, cuando se introduce una nueva tecnología, y consiste en una adecuación a los nuevos procedimientos productivos. Sin embargo, es un tipo de formación que no tiene un reconocimiento de adquisición de nueva cualificación.

Según una encuesta realizada por el Fomento del Trabajo Nacional, en 1992, sobre una muestra de 1.254 empresas catalanas, son los grupos de profesionales cualificados los que demandan más formación. En consecuencia, las políticas de formación que llevan a cabo las empresas son selectivas. En lo que respecta a las materias de más interés demandadas por los colectivos profesionales, destacan por orden de importancia: la informática, la calidad total, las nuevas tecnologías y las técnicas de venta. Un 58% de las empresas consultadas no poseen un presupuesto específico destinado a la formación, y el 57,5% realizan dicha formación a través de las instituciones públicas.

**CUADRO 6. ESFUERZO FORMATIVO, DIMENSIÓN EMPRESARIAL
Y SECTOR DE ACTIVIDAD (1993)**

	ESFUERZO FORMATIVO ANUAL	COSTE DE LA HORA DE FORMACIÓN	DURACIÓN DEL CURSO	PORCENTAJE DE LA PLANTILLA
De 10 a 19 trabajadores	9.374,77	2.259,26	73,12	5,67
De 20 a 49 trabajadores	19.436,40	3.547,59	62,50	8,77
De 50 a 99 trabajadores	11.056,32	2.775,94	48,48	8,22
De 100 a 249 trabajadores	19.056,86	3.071,99	43,37	14,30
De 250 a 499 trabajadores	38.168,32	3.479,74	42,13	26,04
De 500 a 999 trabajadores	74.599,14	3.983,86	57,57	32,53
De 1.000 o más trabajadores	84.268,45	3.974,67	47,54	44,60
Industria	38.610,49	3.907,61	54,10	18,26
Construcción	9.349,99	2.937,52	39,31	8,10
Servicios	41.947,65	3.515,20	48,78	24,41
TOTAL	37.116,31	3.642,86	50,22	20,29

FUENTE: ALCAIDE, GONZÁLEZ, y FLÓREZ: *Mercado de trabajo, reclutamiento y formación en España. Pirámide, Madrid, 1996, págs. 304-305.*

Como señalan ALCAIDE, GONZÁLEZ y FLÓREZ (1996, págs. 278-279), hoy, más que nunca, se debate acerca de los factores o recursos capaces de proporcionar a las empresas una ventaja competitiva sostenible y la respuesta se orienta, cada vez más, hacia lo que se denomina los activos intangibles, entre los cuales los recursos humanos ocupan un lugar preeminente. Este enfoque convierte a la formación en el seno de la empresa en algo de importancia estratégica. El objetivo es que los trabajadores adquieran no sólo capacitaciones genéricas e intercambiables, sino también las cualificaciones y conocimientos específicos de la empresa en la que trabajan. En el marco de esta nueva concepción, la sustitución de mano de obra cualificada por descualificada a medida que se automatiza, el intercambio de trabajadores a tiempo completo por otros a tiempo parcial, la sustitución del empleo fijo por empleo temporal y la progresiva exteriorización de actividades, son interpretadas, en muchos casos, como el despilfarro de un activo fundamental. Dichos autores, a partir de los datos de formación suministrados por las empresas españolas, y de acuerdo con el informe de la Encuesta de Formación Profesional Continua, identifican el gasto formativo de las empresas españolas, obteniendo las siguientes conclusiones:

1. Se puede afirmar que el esfuerzo formativo anual aumenta a medida que lo hace la dimensión de la empresa. Las empresas que tienen entre 10 y 19 trabajadores contraen un coste neto de formación de 9.374,77 pesetas por trabajador, en cambio en las más grandes asciende a 84.268,45 pesetas por trabajador, siendo la media de todas las empresas españolas de 37.116,31 pesetas.
2. El incremento en el esfuerzo formativo se debe más al incremento en el coste de la hora de formación o a la mayor duración del curso, que a medida que aumenta la dimensión de la empresa es, a su vez, mayor el porcentaje de trabajadores implicados en cursos de formación.
3. El sector de actividad que desarrolla un mayor esfuerzo formativo es el sector servicios, seguido muy de cerca por la industria.

Evidentemente, la situación formativa de los trabajadores está íntimamente relacionada con la estructura del mercado de trabajo. En el período comprendido entre 1974 y 1985, el empleo creció en España a un ritmo superior al europeo o al de los países de la OCDE (5,1% y 3,1%, respectivamente). Lo mismo pasó entre 1985 y 1993: con un crecimiento del 8,9% en España frente al 3,4% en Europa-OCDE. Pero esta diferencia a nuestro favor, en el último período contemplado, no ha sido suficiente para eliminar la gran bolsa de paro acumulada en el pasado. Cuando se analiza el paro español hay que tener en cuenta una serie de factores de gran importancia:

- En los últimos 35 años, la población ocupada en el sector agrario ha pasado del 41,67% al 9,18% del total.
- Se ha incrementado la población activa un 23% entre 1968 y 1993. La razón principal que lo explica es la rápida y masiva incorporación de la mujer al mercado laboral; la población activa femenina incrementó un 88,3% en dicho período.
- No parece estar justificado el desánimo en relación a la capacidad de creación de empleo. Ello no significa que nuestro crecimiento alrededor del 3% del PIB no esté necesitado de serias y urgentes reformas estructurales.
- El sector servicios será la mayor fuente de creación de puestos de trabajo.
- El debate sobre la distribución del trabajo se plantea en términos ambiguos y genéricos, como si se tratara de una simple reducción de horarios o de la eliminación de las horas extraordinarias; en definitiva, de disminuciones del factor trabajo en las empresas ante una mayor intensificación del capital.
- El trabajo será cada vez más selectivo en relación a la mano de obra y dependerá de tres factores principales: la mejora cualitativa del sistema educativo (especialmente de la educación secundaria y técnica), la modernización de las empresas, y la generación de nuevos tipos de trabajo.

- En España existe una gran desigualdad en la situación laboral, creándose lo que ha venido en denominarse la «sociedad de los tres tercios»: un tercio de trabajadores fijos, un tercio de temporales, y un tercio de parados.
- Existe un gran problema generacional que afecta a los jóvenes, para quienes no existe trabajo, y los que encuentran son con una elevada precariedad. Ello, además de implicar una situación explosiva de gran injusticia social, supone un serio obstáculo al crecimiento económico de nuestro país.
- El objetivo de la reforma del mercado de trabajo debe asentar unos criterios claros sobre las causas y los costes del despido, así como sobre las modalidades de contratación que fomenten el trabajo fijo (26).

CUADRO 7. PARO POR NIVELES ACADÉMICOS 1995

	PARADOS (MILES)	PORCENTAJE	TASA DE PARO
Analfabetos	46,7	1,3	34,0
Sin estudios	251,1	7,0	23,9
Estudios primarios	954,4	26,6	20,3
Estudios secundarios	1.468,3	41,0	26,2
Profesionales medios	277,9	7,8	28,5
Profesionales superiores	222,8	6,2	23,0
Universitarios	362,4	10,1	16,5
TOTAL	3.583,6	100,0	22,9

FUENTE: *Elaboración del CECS a partir del INE, Encuesta de Población Activa, 1995.*

El paro afecta más al grupo de personas analfabetas (34%), y menos a las personas que han cursado estudios universitarios (16,5%). Existe, pues, una clara correlación entre el nivel formativo y la tasa de actividad y de paro de la población activa.

(26) Este hecho, a falta de la concreción legal del reciente acuerdo entre la patronal y las fuerzas sindicales, ha venido introduciéndose en numerosos convenios colectivos. Así, durante los últimos meses ha sido frecuente el pacto vía convenio de la conversión de trabajo temporal en fijo (Sony, Repsol, Lemerz, Stockauto, Radiadores Roca,...). Los trabajadores aceptan un modelo de flexibilidad en la jornada laboral, según las necesidades productivas y la evolución del mercado, a cambio de un trabajo fijo. Las empresas encuentran claras ventajas en este sistema: permite contar con plantillas experimentadas y comprometidas; se obtiene un funcionamiento flexible; y no se produce difusión de conocimientos a otras empresas, eventuales competidoras.

Basándose en los tipos CITE (Clasificación Internacional de Tipos de Enseñanza) la OCDE muestra los niveles educativos alcanzados por la población entre 25 y 64 años para los países miembros de dicha organización. Como puede comprobarse en el cuadro siguiente, España se situaba en 1991 entre los países que contaban con los niveles educativos más bajos. Cuestión altamente preocupante.

CUADRO 8. POBLACIÓN DE 25 A 64 AÑOS POR NIVEL DE ESTUDIOS ACABADOS (%). 1991

	HASTA EGB O EQUIVALENTE	BACHILLERATO SUPERIOR, FP O EQUIVALENTE	ESTUDIOS SUPERIORES (UNIVERSARIOS)
Alemania	18	60	22
Austria	33	60	7
Bélgica	57	23	20
Dinamarca	39	43	18
España	78	12	10
Finlandia	40	42	18
Francia	49	35	15
Holanda	44	36	20
Irlanda	60	24	16
Grecia	72	22	6
Portugal	93	3	4
Reino Unido	35	49	16
Italia	33	44	23
MEDIANA	50	35	15

FUENTE: OCDE.

En 1993, el porcentaje de población ocupada con contrato laboral fijo llega al 70% para los universitarios, al 55% de las personas que poseen estudios secundarios (BUP o FP), al 44% de los que tienen estudios primarios (EGB), y al 36% de los analfabetos o sin estudios. La misma relación se presenta en relación a la población que consigue un nuevo empleo con un contrato fijo; en este caso, y para el mismo año, el 41% son universitarios, el 27% tienen estudios medios, el 21% estudios primarios, y el 23% son analfabetos o sin estudios.

VI. LA FORMACIÓN EN LAS EMPRESAS DEL «CAMP DE TARRAGONA»: UN ANÁLISIS EMPÍRICO

Con la finalidad de contrastar la realidad empresarial con los enfoques teóricos expuestos, a continuación exponemos un estudio empírico realizado por los autores sobre la realidad que les queda más próxima, esto es, las empresas del «Camp de Tarragona» (27). Dicho estudio se centra, básicamente, en dos tipos de empresas:

- Las pequeñas empresas con menos de 50 trabajadores de las ciudades de Reus y Tarragona; y
- En las empresas del sector químico, como núcleo industrial predominante en la zona.

Para el caso de las pequeñas empresas se han considerado tres sectores: Industria, Servicios y Construcción, que a su vez se han subdividido en tres categorías en función del número de empleados: sin asalariados, entre 1 y 9, y entre 10 y 50 trabajadores. La población de referencia se indica en el siguiente cuadro:

CUADRO 9. DISTRIBUCIÓN EMPRESARIAL DE LA POBLACIÓN POR SECTORES Y TAMAÑO 1996

	%	INDUSTRIA	8,75%	SERVICIOS	80,50%	CONSTRUCCIÓN	10,75%	TOTAL	100%
Sin asalariados	55	642		5.912		789		7.344	
De 1 a 9	40	469	1.160	4.311	10.671	576	1.425	5.355	13.256
De 10 a 50	4	49		448		60		557	

FUENTE: «Directorio Central de Empresas» (DIRCE), 1996. Relativo a la provincia de Tarragona.

(27) El reto que hoy afronta la economía española es el de renovar los cimientos que han sostenido su ventaja comparativa. En este sentido, la mejora real de los niveles tecnológicos de las empresas y las políticas de recursos humanos, concretamente en la formación y reciclaje de dichos recursos, son una condición necesaria para lograr dicha renovación. Por esta razón consideramos que las medidas para favorecer la cualificación de la mano de obra deben articularse necesariamente en el nivel local: la oferta local de mano de obra y la formación, las características de las empresas de la zona, su situación económica coyuntural, las experiencias laborales de la población son elementos clave a tener en cuenta. Además los cambios e innovaciones que se están produciendo en la organización productiva de los países económicamente avanzados plantea el papel de la formación en las políticas de productividad de las empresas.

Para la obtención de la muestra se ha empleado la técnica de muestreo aleatorio estratificado, con un nivel de confianza del 89,04%, lo que proporciona una muestra de 53 empresas, de la forma que se indica en el siguiente cuadro:

CUADRO 10. DISTRIBUCIÓN EMPRESARIAL DE LA MUESTRA POR SECTORES Y TAMAÑO

	%	INDUSTRIA	8,75%	SERVICIOS	80,50%	CONSTRUCCIÓN	10,75%	TOTAL	100%
Sin asalariados	55,4	3	5	24	43	3	5	30	
De 1 a 9	40,4	2		17		2		21	53
De 10 a 50	4,2	0		2		0		2	

FUENTE: *Elaboración propia.*

Al realizar el análisis de la formación de los empresarios es necesario diferenciar los que además de realizar las funciones de dirección son propietarios de la empresa (con o sin asalariados) de los que únicamente son gestores del negocio sin ostentar ningún título de propiedad, debido a que el nivel formativo está muy sesgado respecto a este aspecto (28).

(28) Según VÁZQUEZ BARQUERO (1993), pueden establecerse diversas tipologías de mercado de trabajo, pero en todo caso, cuando se habla de recursos humanos cualificados para el desarrollo regional/local, es preciso diferenciar, cuando menos, tres tipos:

- Los emprendedores: personas capaces de definir un proyecto para combinar los factores productivos y asumir los riesgos inherentes a toda actividad empresarial.
- Los técnicos y expertos: que forman los cuadros, especialistas y directivos de la organización, como personal altamente cualificado.
- Los trabajadores capacitados: la mano de obra preparada para ocupar los puestos de trabajo que exigen mayores conocimientos y capacidad creativa, así como versatilidad para el trabajo flexible. En este contexto, debido a que la dinámica económica se caracteriza por un fuerte ajuste productivo, la formación cobra una nueva dimensión y pasa a ser una pieza de la propia estrategia dirigida a la animación del proceso de transformación económica y social del territorio.

Por tanto, en una economía abierta e integrada en los mercados internacionales, como la actual, la competitividad empresarial es el resultado de un juego fundamentalmente local -en ausencia de grandes desequilibrios macroeconómicos, claro está-, que requiere llevar a cabo continuos aprendizajes, innovaciones y ajustes a escala local -es decir, a nivel de empresa o de área territorial-.

CUADRO 11. NIVEL DE FORMACIÓN DE LOS EMPRESARIOS

	TOTAL	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	ESTUDIOS ESPECÍFICOS	EXPERIENCIA
Autónomos	32	72%	22%	6%	47%	69%
Empresarios	14	36%	43%	21%	64%	57%
Asalariados	6	33%	--	67%	67%	50%
Otros	3	33%	67%	--	--	--
MEDIA	--	56%	27%	16%	51%	60%

Nota: Nivel 1: sin estudios, estudios primarios, bachiller elemental, EGB, y FP1.

Nivel 2: bachiller superior, BUP, COU, y FP2.

Nivel 3: estudios universitarios (diplomados, licenciados y post-gradados).

FUENTE: *Elaboración propia.*

En el anterior cuadro se plasma la formación sin tener en cuenta la relación de propiedad. Se observa que el 56% de los empresarios tienen bachiller elemental, EGB o FP1 frente a tan sólo el 16% que posee formación universitaria. El resto, un 27%, ha realizado bachiller superior o FP2. El nivel de formación considerando la relación de propiedad de los empresarios tiene una clara tendencia hacia que los niveles más altos de formación se den para los empresarios asalariados (gestores del negocio sin ostentar la propiedad). Así, el 67% posee estudios universitarios frente al 6% de los empresarios autónomos sin trabajadores.

Estos datos están en la misma sintonía que los publicados por el estudio realizado por el Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas (IVIE), referido a 1993, en el que se señala que los directivos de las empresas tienen mejor formación que los empresarios propietarios de las mismas. La titulación de los empresarios españoles que tienen asalariados se corresponde con los niveles generales de la sociedad, que son bajos. El 70% de estos empresarios sólo tienen bachiller elemental o EGB y apenas un 7% son universitarios, el resto ha realizado bachiller superior o FP. Estos porcentajes tampoco varían cuando se considera a los nuevos empresarios (con menos de un año como tales).

Otro dato relevante es que mientras que los estudios específicos (29) acompañan más a los empresarios con niveles altos de formación (empresarios asalariados), un 51% frente a un 49% que no tienen estudios específicos; la experiencia anterior en el negocio es más importante en los empresarios autónomos (menor nivel de formación), un 69% frente al 31% de los empresarios restantes.

Es interesante analizar estas variables considerando su aspecto dinámico: la formación de los ascendientes y de los descendientes de los empresarios. Entre ambas situaciones se sitúa el propio nivel formativo del empresario, con lo que se completa el análisis para tres generaciones.

La tendencia es clara y queda bien definida. Al margen de diversas correlaciones, nos muestra el avance en el nivel de formación que se produce de forma similar al que ha experimentado la sociedad española. Así, mientras que el 84% de los ascendientes sólo tenían bachiller elemental o EGB (un 22% no tenía ningún tipo de estudios), el porcentaje de este nivel educativo en los descendientes se reduce al 50%, y sólo un 2% del total no tiene ningún tipo de estudios.

En el nivel superior de formación (estudios universitarios) ocurre una mejoría similar. Del 15% de los ascendientes del empresario que poseían estudios superiores pasamos a que de sus descendientes son el 26% los que han terminado estos estudios, notablemente superior a la media catalana situada en un 8% del total de la población. Esta diferencia sustancial encontraría su explicación en que las personas que ya tienen estudios se muestran más interesadas, o tienen más posibilidades, para dar la misma formación a sus descendientes. Existe cierta correlación entre la formación de los ascendientes (padres), de los empresarios y de los descendientes (hijos). El 75% de los ascendientes que tienen estudios universitarios dieron también estos estudios a sus hijos (muestra de empresarios consultada). Debido a que los empresarios con estudios universitarios son los más jóvenes (entre 25 y 35 años), esta tendencia no se puede comprobar en sus descendientes, ya que cabe suponer éstos no tienen edad suficiente para haber terminado los estudios superiores, si es que los han empezado.

En relación a la formación de los empleados se observan una serie de datos significativos. Entre ellos que las mujeres ocupadas presentan un mayor nivel formativo que los hombres.

(29) JOHANNISSON (1991) clasifica los niveles de aprendizaje específico de los empresarios según cuatro tipos de aptitudes que éstos deben desarrollar:

- a) Las aptitudes *know-why*, que son innatas y se forman como consecuencia del ambiente y de las circunstancias en las que nace y se hace. Se trata de sus motivaciones, la confianza en sus capacidades, la aceptación de riesgos, etc.
- b) Las aptitudes *know-how*, necesarias para la acción y que se desarrollan por imitación.
- c) Las aptitudes *know-who*, que forman parte del carácter del individuo y se desarrollan con la práctica. Se trata de la red personal de relaciones sociales que establece el empresario y que permiten potenciar su negocio.
- d) Las aptitudes *know-what*, que se adquieren a medida que se desarrolla la actividad: conocimientos jurídicos, técnicas empresariales de gestión, etc. Todas ellas pueden potenciarse con programas de formación.

**CUADRO 12. FORMACIÓN DE LOS EMPLEADOS OCUPADOS
POR NIVEL EDUCATIVO Y SEXO**

	SEGÚN TITULACIÓN			SEGÚN OCUPACIÓN SOBRE EL TOTAL			
	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	TOTAL	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3
Hombres	60%	30%	10%	83%	91%	78%	76%
Mujeres	35%	38%	27%	17%	9%	22%	24%

FUENTE: *Elaboración propia.*

El porcentaje de mujeres ocupadas con estudios universitarios prácticamente triplica al de los hombres, a la vez, mientras que el 60% de los hombres ocupados sólo tienen formación primaria, EGB o FP1 (Nivel 1), en el caso de las mujeres este porcentaje se reduce al 35%. Esta diferencia podría explicarse por el coste de oportunidad de incorporarse la mujer al mundo laboral, mayor que en el caso de los hombres, y por la posible mayor exigencia de formación a la mujer que al hombre para optar a un mismo puesto de trabajo. Por otro lado, se observa que el 83% del personal ocupado sobre el total son hombres, pero este porcentaje disminuye para los niveles altos de formación, en los que se observa una mayor participación de la mujer.

En los resultados de la encuesta realizada se observa una ligera tendencia que relaciona los contratos indefinidos con los mayores niveles de formación. La contestación a esta pregunta ha sido escasa, un 55%; resultado lógico si tenemos en cuenta que de las 30 empresas que no han contestado, 29 no tienen asalariados. Del total de empresas estudiadas con asalariados (28) en un 54% afirman estar reguladas por convenio (en el sector servicios sólo el 45% frente a la totalidad de las empresas con asalariados de los sectores de construcción e industria). Debido al pequeño tamaño de la muestra para las empresas con asalariados los resultados parciales pueden no ser significativos (al menos no con el índice de confianza que atribuimos al conjunto del estudio). Considerando resultados globales, podemos afirmar que sólo el 30% de las empresas tienen sus relaciones laborales reguladas por convenio. A nuestro propósito resulta más significativo el hecho de que en tan sólo 10 de los 16 convenios existe algún punto en el que se trate el aspecto de la formación de los empleados; pero ello no es indicativo de que realicen acciones formativas, ya que sólo un 60% de las mismas las llevan a cabo, cifra, evidentemente, muy limitada. A pesar de ello, tampoco es un requisito imprescindible la mención de los aspectos formativos en el convenio, ya que las empresas que no lo mencionan realizan algún tipo de acción formativa en la mitad de los casos. En cambio, sí parece existir relación entre las empresas que realizan formación y las que tienen convenio (propio o del sector): el 90% de las que llevan a cabo acciones formativas presentan convenio.

Un 48% de las empresas con asalariados realiza cursos de formación, son la mitad de las del sector servicios, todas las de la industria y ninguna del sector construcción. Además, a mayor número de trabajadores existe mayor inclinación a realizar cursos de formación. De las empresas que realizan cursos de formación, el 45% externaliza esta actividad. El rasgo más significativo de las empresas que externalizan la formación es el tamaño, son las que tienen un mayor número de empleados (entre 20 y 50) las que contratan los servicios de formación en el exterior de la empresa.

Los destinatarios de los cursos no es una variable representativa, ya que depende únicamente del tamaño de la empresa y, por tanto, de sus distintas necesidades de formación para las distintas categorías. Las empresas que realizan formación la destinan a la mayoría de sus empleados, con una política formativa generalista.

A la pregunta de si las empresas piensan ampliar la formación en los próximos años han contestado, la mitad de los encuestados (la otra mitad eran empresas sin asalariados). De los que han contestado, el 58% piensa en ampliar la formación de sus empleados en los próximos años. El motivo fundamental, un 40%, es el cambio general del mercado. Las empresas que no piensan ampliar la formación (un 42% de las que tienen asalariados) no lo harán porque consideran, en un 73% de los casos, que la formación que han alcanzado sus trabajadores ya es suficiente. Ninguna empresa deja de ampliar la formación por falta de recursos financieros y un 20% no ampliarán la formación porque consideran que no existe una oferta formativa adecuada a las necesidades de su empresa (30).

De los empresarios que hemos encuestado, únicamente el 4% considera la formación como un coste inútil, lógicamente estas empresas no invierten en formación. Un 28% lo considera necesario o imprescindible, como mal menor. El 39% considera la formación como un factor para mejorar la competitividad, son estas empresas, y las que creen que es una inversión de futuro, un 29%, las que más importancia le dan al factor formación de los empleados. Son unos datos que parecen reflejar la importancia que están dando las empresas, cada vez más, a la formación como elemento clave para mejorar su gestión, con la finalidad de ser más competitivas, adaptarse a los cambios del entorno y alcanzar mayores niveles de rentabilidad.

El 55% de los empresarios consultados opina que debe ser la propia empresa quien asuma los costes de la formación de sus empleados, frente al 36% quien piensa que debería ser el Estado quien

(30) Según un informe de TOWERS PERRIN, presentado en el salón profesional de Recursos Humanos organizado por la *Revista Capital Humano*, se muestra que el mejorar las competencias de los empleados es una de las mayores prioridades en el futuro para más del 70 por 100 de los entrevistados. Otras actividades que sobrepasan ese porcentaje también están relacionadas con la formación: desarrollar una organización que aprende y mejora el sistema de gestión del desempeño, planificar una gestión estratégica de los recursos humanos y mejorar la comunicación interna. Por otro lado, actividades como la reducción de los costes laborales o la reducción de plantillas pierden importancia. (*Expansión*, 15 de junio de 1996).

corriera con ellos. Estos porcentajes se aproximan al 46% y al 42%, respectivamente, cuando sólo se analizan las empresas con asalariados. En todos los casos, la opción de que asuma el coste el trabajador es la menos elegida.

En relación a la selección del personal para cubrir puestos de trabajo vacantes, ésta se realiza casi exclusivamente por la propia empresa. Únicamente el 6% contrata empresas especializadas de selección para llevar a cabo esta actividad. Las empresas que seleccionan directamente a sus trabajadores, un 94%, acuden en la mitad de los casos al contacto a partir de amigos y familiares. Como segunda vía se recurre a los anuncios en la prensa, un 25%; y sólo un 8% acude al INEM para que les proporcione trabajadores. Mayoritariamente, en el 89% de los casos, no se exige un nivel de formación superior a EGB o FP1 para cubrir los puestos vacantes. Solamente en el 12% de los casos se solicita un nivel medio (bachiller superior o FP2). El poseer estudios universitarios es escasamente demandado para cubrir los puestos vacantes. Por otro lado, el 75% de las empresas consideran bastante o muy importante el contar con experiencia previa relacionada con las tareas del puesto de trabajo a cubrir. En este sentido, resulta significativo y sorprendente que una de cada tres empresas de servicios con menos de 10 trabajadores consideren que la experiencia es poco o nada importante.

El tipo de contrato predominante es el temporal, que se presenta en un 55% de los casos; seguido del contrato fijo, en un 43%; mientras que el contrato en prácticas sólo lo poseen el 2% de los trabajadores. Por lo tanto, existe una gran precariedad en el empleo, sobre todo en las empresas más pequeñas.

Especialmente preocupante es la situación de los trabajadores más jóvenes (entre 16 y 29 años). La formación en la empresa que reciben es muy escasa: el 83,6% no recibe ningún tipo de formación, el 4,5% únicamente dedica una hora a la semana a estas actividades, un 3% de 2 a 5 horas, el 1,8% de 6 a 10 horas, y el 7% recibe formación superior a las 10 horas semanales.

Completamos nuestro análisis empírico con el estudio de las empresas químicas de la provincia de Tarragona, por ser éstas las que presentan un mayor tamaño y, por lo tanto, ser el sector industrial más característico de la actividad económica en nuestra zona.

De la muestra de empresas químicas consultadas, un 74% consideran muy importante la formación del personal para su empresa. El 26% restante opinan que es importante. También un 74% de las empresas afirman que se ha establecido un análisis sistemático de las necesidades de formación a través de medios como entrevistas, reuniones o encuestas internas. Las empresas que reconocen haber decidido no ampliar la formación de sus empleados en los próximos años aducen como motivo fundamental la suficiencia del nivel formativo de su mano de obra.

Los cursos de formación planificados responden a diferentes motivos, entre los que destacan los cambios tecnológicos, los cambios en el sistema productivo, y los cambios provenientes de la fluctuación de la demanda y del mercado.

CUADRO 13. MOTIVOS DE LOS CURSOS DE FORMACIÓN EN LAS EMPRESAS QUÍMICAS DE TARRAGONA

Cambios tecnológicos	63%
Cambios en el proceso productivo	44%
Cambios generales del mercado	30%
Cambios en el producto	18%
Cambios en la política comercial	18%

FUENTE: *Elaboración propia.*

En relación a los destinatarios de los cursos de formación, en un 81% de las empresas el *staff* técnico realiza cursos de formación, el personal administrativo en un 78%, los directivos en un 70%, mientras que los trabajadores no cualificados reciben formación en un 41% de las empresas consultadas. Si bien, se observa una tendencia a que las pequeñas empresas distribuyen más equitativamente los esfuerzos destinados a las diferentes categorías profesionales. En todo caso, en un 54% de las empresas químicas de Tarragona más de tres de cada cuatro trabajadores participan o han participado en cursos de formación y en el 25% de las empresas, entre un 51% y un 75% de la plantilla han realizado formación. Puede observarse la diferente filosofía de las empresas químicas (de gran tamaño y, generalmente, filiales de empresas multinacionales) respecto a la política formativa de las pequeñas empresas analizadas anteriormente. Las primeras parece que están más preocupadas por lograr incrementos de competitividad a partir de un mayor nivel formativo de sus empleados, que redunde en unas técnicas de gestión más participativas. En cambio, las pequeñas empresas, quizá por su tamaño o por la escasa formación de sus propietarios, no presentan dicha reflexión estratégica a largo plazo, con lo que no prestan tanta atención a los temas formativos del personal; siendo ésta una de las causas que dificulta enormemente sus posibilidades competitivas y de supervivencia en unos mercados cada vez más internacionalizados y agresivos.

VII. CONCLUSIÓN

Más allá de la estructura industrial o de la estrategia de cada empresa, consideramos que es necesario plantear la inserción en el espacio y en el tiempo histórico de la competitividad con el fin de comprender el proceso de innovación científica y técnica, y para analizar la estructura de competitividad de cada territorio. No basta con decir que las empresas han de innovar (técnica y organizativamente), que efectúen un proceso de mejora continua, para ser competitivas; no tan sólo para

acceder a los mercados mundiales, sino para no ser expulsados de los mercados naturales propios. A este fin, la formación de recursos humanos involucra tanto a grandes empresas como a las PYMES, sin olvidar el papel tutorial de la Administración local. En nuestra opinión, el cambio cultural, presente en las grandes empresas, debería tener, también, su impacto en la adquisición de nuevas capacidades de gestión en las pequeñas. Es aquí donde los esfuerzos formativos deben centrar su atención en el desarrollo de las potencialidades de las personas, si se desean resolver los problemas competitivos a que se enfrentan en la actualidad las empresas y los territorios. Es ineludible, por tanto, un cambio de mentalidad que propicie la transformación organizativa y cultural en la administración de las pequeñas empresas, lo que lleva a la formación y la consideración de los recursos humanos como un recurso de elevado valor estratégico. Se trata de una necesidad de adaptación a los cambios acelerados del entorno, sin la cual no será posible sobrevivir.

BIBLIOGRAFÍA

- AÏT EL HADJ, S. (1990): «Gestión de la tecnología». *La empresa ante la mutación tecnológica*. Gestión 2000, Barcelona.
- ALCAIDE, M.; GONZÁLEZ, M. y FLÓREZ, I. (1996): *Mercado de trabajo, reclutamiento y formación en España*. Pirámide, Madrid.
- AMIT, R. y SCHOEMAKER, P. (1993): «Strategic assets and organizational rent». *Strategic Management Journal*, Vol. 14, págs. 33-46.
- ARCHER, G. y SERIEYX, H. (1984): *L'entreprise du 3.^a type*. Seuil, París.
- ARGYRIS, C. (1979): *El individuo dentro de la organización*. Herder, Barcelona.
- BAÑEGIL, T. M. (1993): *El sistema just in time y la flexibilidad de la producción*. Pirámide, Madrid.
- BARNARD, CH. (1959): *Las funciones de los elementos dirigentes*. Instituto de Estudios Políticos, Madrid.
- BARNEY, J. B. (1991): «Firm resources and sustained competitive advantage». *Journal of Management*, núm. 17, págs. 99-120.
- BARRANCO, F. J. (1993). *Planificación estratégica de recursos humanos. Del márketing interno a la planificación*. Pirámide, Madrid.
- BAUMOL, W. J. (1959): *Business behavior, value and growth*. McMillan, New York.
- BECKER G. S. (1983): *Capital humano*. Alianza Editorial, Madrid.

- BECKER, G. S.(1993): «Conocimiento, capital humano y mercados de trabajo en el mundo moderno». *Esic-Market*, núm. 82, octubre-diciembre, págs. 183-191.
- BLUESTONE, B. y BLUESTONE, I. (1995): *Negociar el futuro*. MTSS, Madrid.
- BUENO CAMPOS, E. (1993): *Curso básico de economía de la empresa. Un enfoque de organización*. Pirámide, Madrid.
- CARAZO, J. A. (1994): «La cultura ha reforzado nuestra posición en el mercado». *Capital Humano*, núm. 68, junio.
- CASTAÑO, C. (1994): *Tecnología, empleo y trabajo en España*. Alianza Editorial, Madrid.
- CHANDLER, A. C. Jr. (1962): *Strategy and structure*. MIT Press, Cambridge, Mass.
- CLIFFORD, J.; JARKE, M. y LUCAS, H. C. Jr. (1986): «Designing expert systems in a business environment». En: Pau, L.F. (Ed.): *Artificial intelligence in economics and management*. North-Holland, New York.
- COASE, R. H. (1937): «The natura of the firm». *Economica*, núm. 4, págs. 386-405.
- COTTEREAU, A. (1994): «Théories de l'action et notion de travail». *Sociologie du Travail*, núm. Hs/94.
- CYERT, R. M. y MARCH, J. G. (1963): *A behavioral theory of the firm*. Prentice Hall, Nueva Jersey.
- DE BONO, E. (1993): *Más allá de la competencia. La creación de nuevos valores y objetivos en la empresa*. Paidós, Barcelona.
- DEAL, T. y KENNEDY, A. (1986): *Culturas corporativas. Ritos y rituales de la vida organizativa*. FEI, Buenos Aires.
- DÍEZ, E.; GALÁN, J. L. y MARTÍN, E. (1996): *Introducción a la economía de la empresa*. Dos volúmenes, Pirámide, Madrid.
- DIRCE (1996): *Directorio central de empresas*. INE, Madrid.
- DONNELLY, J. H.; GIBSON, J. L. y IVANCEVICH, J. M. (1994): *Dirección y administración de empresas*. Addison-Wesley Iberoamericana, Wilmington, Delaware.
- DORE, R. (1989): *Fábrica británica, fábrica japonesa*. MTSS, Madrid.
- ESTEBAN, A. (1990): «La gestión de los recursos humanos en la empresa: su dimensión estratégica». *Boletín de Estudios Económicos*. Vol. XLV, núm. 140, agosto, págs. 269-282.
- EXPANSIÓN (1996): *Informe Towers Perrin*. 15 de junio.
- FERNÁNDEZ, E. y FERNÁNDEZ, Z. (1988): *Manual de dirección estratégica de la tecnología*. Ariel, Barcelona.
- FERNÁNDEZ CAVEDA, A. (1993): *La gestión integrada de recursos humanos*. Deusto, Bilbao.

- FINKEL, L. (1994): *La organización social del trabajo*. Pirámide, Madrid.
- GAGLIARDI, P. (1986): *Le imprese come culture. Nuove prospettive di analisi organizzativa*. ISEDI, Turín.
- GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (1994): «Respuesta del management a los cambios de las culturas corporativas competitivas». *Alta Dirección*, núm. 174, marzo-abril.
- GARMENDIA, J. A. (1990): *Desarrollo de la organización y cultura de empresa*. ESIC, Madrid.
- GARRIDO, L. (1997): «La negociación: un método para la solución de conflictos en la empresa». *Revista de Trabajo y Seguridad Social (Estudios Financieros)*, núm. 168, marzo, págs. 109-176.
- GASALLA, J. (1990): *La nueva dirección de personas*. Pirámide, Madrid.
- GEERTZ, C. (1973): *The interpretation of cultures*. Basic Books, New York.
- GÉLINIER, A. (1981): *La organización humana en la empresa*. Tecnos, Madrid.
- GORZ, A. (1995): *Metamorfosis del trabajo*. Sistema, Madrid.
- GRANT, R. M. (1991): *Contemporary strategy analysis: concepts, techniques, applications*. Blackwell Publishers, Cambridge, Mass.
- GRAPPIN, J. P. (1990): *Claves para la formación en la empresa*. Editorial CH, Madrid.
- GUY LE BOTERF, G. (1983): *Ingenieros y evaluación de los planes de formación*. Deusto, Bilbao.
- HALL, R. (1992): «The strategic analysis of intangible resources». *Strategic Management Journal*, Vol. 13, págs. 135-144.
- HAMEL, G. y PRAHALAD, C. K. (1995): *Competiendo por el futuro. Estrategia crucial para crear los mercados del mañana*. Ariel Sociedad Económica, Barcelona.
- HARRISON, R. (1975): *Implementing strategy*. Free Press, New York.
- HAX, A. C. y MAJLUF, N. S. (1984): *Strategic management: on integrative perspective*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J.
- HERMEL, F. (1990): *La gestión participativa*. Gestión 2000, Barcelona.
- HOFSTEDE, G. (1991): *Cultures and organizations. Software of the mind*. McGraw-Hill, Londres.
- HYMAN, R. (1993): «Especialización flexible: ¿Milagro o mito?». En: Hyman y Streek: *Nuevas tecnologías y relaciones industriales*, MTSS, Madrid.
- INCANOP (1994): *La formació a la PIME a Catalunya*. Incanop, Barcelona.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (1995): *Encuesta de población activa*, INE, Madrid.
- ISHIKAWA, K. (1986): *¿Qué es el control total de calidad? La modalidad japonesa*. Norma, Bogotá.

- JOHANNINSON, B. (1991): «University training for entrepreneurship: Swedish approaches». *Entrepreneurship & Regional Development*, núm. 3, págs. 67-82.
- KATZ, D. y KAHN, R. L. (1966): *The social psychology of organizations*. John Wiley & Sons, New York.
- KOONTZ, H. y FULNER, R. M. (1983): *Introducción a la administración moderna*, 3.ª Edición, Interamericana, México.
- LANDIER, H. (1992): *Hacia la empresa inteligente. Guía para la gestión del cambio*. Deusto, Bilbao.
- LAWRENCE, P. R. y LORSCH, J. W. (1967): *Organization and environment. Managing differentiation and integration*. (Versión castellana: Organización y ambiente. Labor, Barcelona, 1976).
- LEAL MILLÁN, A. (1991): *Conocer la cultura de las organizaciones: Una base para la estrategia y el cambio*. Actualidad, Madrid.
- LEMAITRE, N. (1984): «La culture d'entreprise: Facteur de performance». *Revue Française de Gestion*, núm. 47/48, págs. 158-161.
- LESSEM, R. (1992): *Gestión de la cultura corporativa*. Díaz de Santos, Madrid.
- LEVITT, B. y MARCH, J. G. (1990): «Chester I. Barnard and the intelligence of learning». En: Williamson, O.E. (Ed.): *Organization theory. From Chester Barnard to the present and beyond*. Oxford University Press, New York.
- LIKERT, R. (1961): *New patterns of management*. McGraw-Hill, New York.
- LIKERT, R. (1967): *The human organizations*. McGraw-Hill, New York.
- LITTERER, J. A. (1979): *Análisis de las organizaciones*. Limusa, México.
- LOUIS, M. L. (1993): «Las organizaciones como ámbito de producción cultural». En: Ramió, C. y Ballart, X.: *Lecturas de teoría de la organización*. Ministerio de Administraciones Públicas, Madrid.
- MARCH, J. G. y SIMON, H. A. (1987): *Teoría de la organización*. Ariel, Barcelona.
- MAHON, H. (1992): *Las personas: la clave para el éxito de su empresa*. Vergara, Buenos Aires.
- MARTÍN ARTILES, A. y LOPE, A. (1993): «Dinámica de las cualificaciones y políticas de recursos humanos». *Revista de Economía y Sociología del Trabajo*, núms. 21-22, septiembre-diciembre, págs. 115-128.
- MARTÍNEZ SÁNCHEZ, A. (1991): «Las implicaciones organizativas de las nuevas tecnologías». *Alta Dirección*, núm. 159, págs. 71-83.
- MASLOW, A. H. (1954): *Motivation and personality*. Harper & Row, New York. (Versión castellana en Díaz de Santos, Madrid, 1991).
- MCGREGOR, D. (1969): *El aspecto humano de las empresas*. Diana, México.

- MELÉ, D. (1997): «Actuación social de la empresa». En: Pastor, A. et al.: *La aportación de la empresa a la sociedad*. Folio, Barcelona.
- MENGUZZATO, M. y RENAU, J. J. (1991): *La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management*. Ariel, Barcelona.
- MINGIONI, E. (1993): *Las sociedades fragmentadas*. MTSS, Madrid.
- MINTZBERG, H. (1984): *La estructuración de las organizaciones*. Ariel, Barcelona.
- MOHN, R. (1988): *El éxito por la cooperación. Un enfoque humano de la estrategia empresarial*. Plaza & Janés, Barcelona.
- MORIN, E. (1984): *Sociologie*. Fayard, París.
- NAVARRO, P. (1994): «¿Es gestionable el cambio?». *Harvard-Deusto Business Review*, núm. 60.
- NAVAS, J. E. (1994): *Organización de la empresa y nuevas tecnologías*. Pirámide, Madrid.
- NELSON, R. y WINTER, S. (1982): *An evolutionary theory of economic change*. Harvard University Press.
- OCDE (1986): *La flexibilidad del mercado de trabajo*. MTSS, Col. Informes OCDE, Madrid.
- OCDE (1991): «Employment outlook». *Coyuntura laboral*, núm. 34, junio.
- OHMAE, K. (1989): *La mente del estratega. El triunfo de los japoneses en el mundo de los negocios*. McGraw-Hill, México.
- OHMAE, K. (1991): *El poder de la tríada. Las nuevas reglas de la competencia mundial*. McGraw-Hill, Madrid.
- ORDUÑA, J. M.: (1995): «La contribución de la dirección de recursos humanos a la revitalización de las empresas». *Capital Humano*, núm. 80, julio.
- OUCHI, W. G. (1981): *Theory Z: How americans business can meet the japanese challenge*. Addison-Wesley, Reading, M. A.
- PAHL, R. E. (1991): *Divisiones del trabajo*. MTSS, Madrid.
- PALAFOX, J; et al. (1995): *Capital humano. Educación y empleo*. Fundación BanCaixa, Valencia.
- PANERA, F. (1995): «Innovación y calidad se conjugan con formación». *Capital Humano*, núm. 80, julio.
- PENROSE, E. T. (1962): *Teoría del crecimiento de la empresa*. Aguilar, Madrid.
- PÉREZ FERNÁNDEZ DE VELASCO, F. (1996): *La empresa como realidad humana*. Rialp, Madrid.
- PETERAF, M. A. (1993): «The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view». *Strategic Management Journal*, Vol. 14, págs. 179-191.

- PETERS, T. (1992): *Del caos a la excelencia*. Folio, Barcelona.
- PETERS, T. (1993): *Reinventando la excelencia. El management liberador*. Ediciones B, Barcelona.
- PETERS, T. y WATERMAN, R. H. (1984): *En busca de la excelencia*. Plaza & Janés, Barcelona.
- PETERS, T. y AUSTIN, N. (1993): *Pasión por la excelencia*. Folio, Madrid.
- PIORE, M. y SABEL, CH. (1990): *La segunda ruptura industrial*. Alianza Editorial, Madrid.
- POOLE, M. (1995): *Hacia una nueva democracia industrial*. MTSS, Madrid.
- PRAHALAD, C. K. y HAMEL, G. (1991): «La organización por unidades estratégicas ya no sirve». *Harvard-Deusto Business Review*, núm. 45.
- PÜMPIN, C. y GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (1988): *Cultura empresarial*. Díaz de Santos, Madrid.
- QUINTANILLA, I. (1993): «Los recursos humanos en la empresa española. ¿Mito o tendencia consolidada?». *Esic-Market*, núm. 82, octubre-diciembre, págs. 169-181.
- RIFKIN, J. (1996): *El fin del trabajo. Nuevas tecnologías contra puestos de trabajo: el nacimiento de una nueva era*. Paidós, Barcelona.
- RODRÍGUEZ, J. L. y MEDRANO, G. (1993): *La formación en las organizaciones*. Eudema, Madrid.
- SACKMANN, S. A. (1991): *Cultural knowledge in organizations. Exploring the collective mind*. SAGE Publications, Newbury Park, London.
- SÁEZ, F. (1993): «Mercat de treball. Formació i noves tecnologies». *Quaderns de Tecnologia*, núm. 7, octubre.
- SÁNCHEZ ASÍAIN, J. A. (1996): «Hacia una nueva cultura del trabajo». Discurso de investidura como Doctor Honoris Causa en Ciencias Económicas y Empresariales. *Universidad del País Vasco*, Bilbao.
- SANTOS ORTEGA, J. A. (1995): *Sociología del trabajo*. Tirant lo Blanc, Valencia.
- SCHEIN, E. H. (1972): *Psicología de la organización*. Prentice Hall Internacional, Madrid.
- SCHEIN, E. H. (1988): *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Plaza & Janés, Barcelona.
- SCHNAARS, S. P. (1994): *Estrategias de marketing: Un enfoque orientado al consumidor*. Díaz de Santos, Madrid.
- SCHUMACHER, E. F. (1990): *Lo pequeño es hermoso*. Blume, Barcelona.
- SEGARRA, A. y OLIVA, M.; Dir. (1996): *Indústria i estratègies empresarials al Camp de Tarragona*. Autoritat Portuària de Tarragona y Universitat Rovira i Virgili, Tarragona.
- SELZNICK, P. (1957): *Leadership in administration*. Harper & Row, New York.

- SEN, A. (1989): *Ética y economía*. Alianza Editorial, Madrid.
- SENGE, P. M. (1992): *La quinta disciplina*. Granica, Barcelona.
- SENGENBERGER, W. (1992): «Intensificación de la competencia, reestructuración industrial y relaciones de trabajo». *Revista Internacional del Trabajo*. Vol. 111, núm. 3, págs. 271-289.
- SHAPERO, A. (1987): *Los profesionales creativos en la empresa*. Planeta, Barcelona.
- SMITH, A. (1988): *Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones*. Oikos-Tau, Barcelona.
- SOLÉ, F. y ROYO, J. (1995): «L'estat de la formació a l'empresa a Catalunya». *Papers d'Economia Industrial*. Departament d'Indústria i Energia de la Generalitat de Catalunya, núm. 3, Barcelona.
- STRATEGOR (1995): *Estrategia, estructura, decisión, identidad. Política general de empresa. Biblio Empresa*, Masson, Barcelona.
- VÁZQUEZ, I. (1989): *Empresa e individuo*. EADA Gestión, Barcelona.
- VÁZQUEZ BARQUERO, A. (1993): *Política económica local*. Pirámide, Madrid.
- VECIANA, J. M. y GENESCÀ, E. (1994): «Management y competitividad en la empresa española». *Alta Dirección*, núm. 174, marzo-abril.
- VENTURA VICTORIA, J. (1994): *Análisis competitivo de la empresa: Un enfoque estratégico*. Civitas, Madrid.
- WILLIAMSON, O. E. (1967): *Economics of discretionary behaviour: Managerial objectives in a theory of the firm*. Kershaw, Londres.
- WOMACK, J. P.; JONES, D. T. y ROOS, D. (1992): *La máquina que cambió el mundo*. McGraw-Hill, Madrid.
- ZERILLI, A. (1988): *Fundamentos de organización y dirección general*. Deusto, Bilbao.