



Las funciones activas de la formación y el diálogo social en el cambio organizativo

Introducción

La prosperidad y el incremento del empleo en una economía moderna dependen cada vez más de la creación y mantenimiento de una población activa fuertemente cualificada y adaptable. La filosofía europea sobre esta cuestión tiende a considerar las cualificaciones altas, la formación, la buena comunicación y el régimen organizativo por consenso como parte de las ventajas competitivas de sus empresas. No obstante, en el contexto actual esta filosofía se ve contrarrestada por estrategias contradictorias que resaltan mecanismos desregulatorios, contrataciones precarias, bajos salarios y bajas cualificaciones, que no consideran en absoluto importantes las inversiones humanas en la empresa ni los métodos del diálogo social. Actualmente se observa la circulación de ideas sobre el libre mercado, imposiciones unilaterales de cambios y políticas reduccionistas, en competencia con los otros modelos de cambio organizativo que sí requieren un claro incremento de las cualificaciones y un fuerte nivel de diálogo social. Las teorías sobre la importancia del capital humano y la forma óptima de impulsarlo en una organización se encuentran en la encrucijada.

En términos comunitarios, por "diálogo social" se entiende la relación institucional de carácter formal entre los agentes o interlocutores sociales, definidos como sindicatos y organizaciones empresariales, a escala europea, nacional o sectorial. Los presupuestos de esta definición oficial plantean conjuntos de relaciones

formales, institucionalizadas, y de arriba a abajo, lo que -como se acepta generalmente- deja fuera de juego un conjunto de relaciones en la empresa de carácter informal pero fuertemente participativas, asociativas y generadoras de cambios reales para los recursos humanos y el rendimiento de los puestos de trabajo.

La hipótesis subyacente al análisis que forma la base de este artículo es que el diálogo social puede constituir el factor decisivo en el proceso de desarrollo de competencias, reconversión de cualificaciones, formación y desarrollo de la inversión humana por las empresas. Lo que está encubierto es la forma en que las empresas hacen participar a sus plantillas y representantes de éstas, los foros conjuntos que crean, y cómo definen y logran la necesaria transformación cultural en este proceso. El elemento esencial es un impulso más amplio de cambio, que vaya más allá de la implantación de un conjunto de técnicas y tienda a perfeccionar cualificaciones, bloques formativos y estrategias de desarrollo. Este cambio entra en la esfera de un compromiso mayor por la renovación cultural en la empresa y nuevas formas de acuerdo entre sus dos partes. Esta idea de una mayor relación mutua, que hace necesario el diálogo social activo -que nosotros preferimos denominar colaboración social- resulta crucial.

Los directivos admiten sus dudas sobre la colaboración con los trabajadores, ya que la dirección tradicional como práctica en la empresa se ha dedicado a controlar, a tomar decisiones técnicas específicas y a delimitar claramente las fron-

Michael Kelleher

Director de Learning Futures Ltd y Investigador honorífico de la Universidad de Cardiff

Peter Cressey

Profesor de conferencias de sociología en la Universidad de Bath

Este análisis indica que, sin perjuicio de las disposiciones institucionales, está emergiendo un diálogo social en torno a cuestiones clave y a procesos participativos de naturaleza operativa y estratégica. Precisamente en este ámbito, las formas institucionales del diálogo social pueden generar estructuras más innovadoras y creativas apenas presentes en el pensamiento actual, lo que supone un desafío para los decisores políticos del futuro. El reto central para ellos será cómo instaurar medidas que posibiliten apoyar estas prácticas socialmente innovadoras en la empresa, manteniendo a la vez un equilibrio con la necesidad de implantar más derechos positivos de protección, conforme indica el programa de acción social



“(...) el diálogo social puede constituir el factor decisivo en el proceso de desarrollo de competencias, reconversión de cualificaciones, formación y desarrollo de la inversión humana por las empresas. Lo que está encubierto es la forma en que las empresas hacen participar a sus plantillas y representantes de éstas, los foros conjuntos que crean, y cómo definen y logran la necesaria transformación cultural en este proceso.”

“El objetivo declarado por nuestro proyecto de investigación consistía en crear un método multidimensional (...)”

“El equipo internacional de investigación emprendió a continuación una investigación primaria en doce emplazamientos empresariales situados en cuatro países distintos: Alemania, Suecia, Italia y Reino Unido, y pertenecientes a tres sectores: producción de automóviles, banca y telecomunicaciones.”

teras de la responsabilidad. Desde esta perspectiva particularmente tailorística, el contacto y el compromiso a través de consultas y foros comunes equivalen a una gestión deficitaria. Por otro lado, la cultura de la participación intensiva, no está extendida por toda Europa. Los representantes sindicales y empresariales no están invitados o facultados en todas partes para dar su juicio o aportar contribuciones importantes a decisiones esenciales sobre políticas organizativas (Cressey, *et al.* 1988, Frohlich, *et al.* 1993, grupo IDE, 1993). No obstante, allí donde esta participación se practica, los resultados han mejorado la atmósfera de relaciones industriales, la moral de trabajo, el grado de aceptación de los cambios y el compromiso de los trabajadores, como reconocen claramente los agentes sociales (Frohlich *et al.*, op. cit.; Grupo de Investigación EPOC, 1997).

El periodo actual, con su mercado turbulento, sus cambios en el régimen productivo, desregulaciones, redes entre empresas e implantación de las nuevas tecnologías, ha convertido la filosofía tailorista en algo superfluo y potencialmente dañino. Los responsables de la dirección/gestión empresarial pueden poseer los conocimientos para imponer objetivos específicos y visualizar sus potenciales resultados, pero no son dueños de los procesos que llevan a su realización. En este contexto, el proyecto Partnership and Investment in Europe (PIE) (Colaboración e Inversión en Europa) ha intentado investigar el potencial del diálogo social para la urgente tarea de renovar y desarrollar el capital humano europeo mediante la formación (Cressey & Kelleher, 1999). El proyecto concluyó con cuatro resultados de importancia: primero, se está pasando claramente de la formación regular a los aprendizajes no formales, con el acento correspondiente en cualificaciones de carácter general; segundo, esta transformación implica al menos tres ámbitos: el aprendizaje individual, el grupal y el organizativo, como describiremos a continuación; tercero, se asocia la centralización formativa con sistemas mejor desarrollados de colaboración social y con intentos de crear un diálogo activo y relevante; por último, en todos los casos se observa la tendencia a crear estrategias de desarrollo de recursos humanos que reúnan la formación/aprendizaje y el diálogo social.

La investigación

El objetivo declarado por nuestro proyecto de investigación consistía en crear un método multidimensional para examinar el desarrollo de recursos humanos y los cambios organizativos. Con este fin, un equipo de investigación interdisciplinar recurrió a bibliografía derivada sobre comportamientos organizativos, desarrollo organizativo, gestión de recursos humanos, formación y desarrollo, y relaciones industriales. El equipo internacional de investigación emprendió a continuación una investigación básica en doce emplazamientos empresariales situados en cuatro países distintos: Alemania, Suecia, Italia y Reino Unido, y pertenecientes a tres sectores: producción de automóviles, banca y telecomunicaciones. Elegimos estos países porque reflejan los principales sistemas de relaciones industriales (Due, *et al.* 1991), son representativos de los principales modelos europeos de gestión de recursos humanos (Brewster & Hegevisch, 1994), y poseen tradiciones distintas de diálogo social (Cressey y Williams, 1991). Los sectores se eligieron con la idea de reflejar aquellos ramos industriales que están experimentando profundos cambios en cuanto a reestructuración económica, tecnologías, recursos humanos, y en sus estrategias y prácticas relacionadas con las competencias de personal.

Este análisis de empresas individuales permitió obtener datos detallados y sistemáticos sobre las fuerzas motoras y las respuestas a las actuales influencias globales. Nuestro método resulta innovador porque complementa los análisis de orientación más nacional o internacional, ya muy practicados en la esfera de la formación profesional. La investigación permite integrar los actuales desarrollos y tendencias generadas por la experiencia de las empresas con el desarrollo de competencias. Además, el proyecto se impuso el objetivo de vincular estas medidas en la empresa con otra prioridad política de nivel comunitario: el desarrollo del diálogo social. Los responsables están comenzando a considerar que la separación imperante hasta hoy de estos dos temas como ámbitos independientes en investigaciones y prácticas organizativas constituye un impedimento para el desarrollo del rendimiento y de las com-



petencias humanas en la empresa. Los estudios de caso de nuestras empresas demuestran la influencia y estimulación mutua existente entre las dos esferas. Cada una de las empresas estudiadas ha atravesado por programas de transformación cultural que han transformado estas dos esferas en factores de cambio y en catalizadores para implantar cambios más profundos, que a su vez generan estrategias para las ventajas competitivas.

Los doce casos estudiados suponen un conjunto de datos importante, pero no pueden considerarse representativos de todo el contexto europeo. Con todo, nuestras empresas reflejan bien la forma en que la industria europea afronta el desarrollo de sus recursos humanos con el fin de adaptarse a un ambiente turbulento. A través de los análisis intersectoriales e internacionales, podemos obtener una imagen del grado de transformación de las relaciones industriales tradicionales en favor de relaciones de colaboración y participativas en toda Europa. Nuestros casos se ilustran en el Cuadro 1:

Todas las empresas participantes son de tamaño grande, disfrutan de buena reputación y tienen la tradición de promover colaboraciones y métodos formativos avanzados.

De la formación al aprendizaje

El cambio más significativo que tiene lugar en nuestros estudios de caso es la transición de las formaciones hacia los aprendizajes. Se trata de un cambio de contenidos y una reorientación hacia competencias más generales y técnicas específicas para problemas, apartándose de las cualificaciones ocupacionales fijas. Los encuestados en nuestras empresas nos informaron sobre necesidades cambiantes para los nuevos trabajadores en cuanto a cualificaciones y competencias, en comparación con las competencias necesarias para ingresar en la organización en épocas muy anteriores. Buena parte de las fórmulas que describen este cambio reflejan las transformaciones aludidas: las demandas de mayor calidad, adaptabilidad, competencias para el servicio al cliente, mayor responsabilidad, mayor

Estudios de Caso PIE

Cuadro 1:

| | Industria automovilística | Banca | Telecomuni- caciones |
|--------------------|------------------------------|------------------------------|--------------------------------|
| Suecia | Volvo | Svenska Handelsbank | Telia |
| Italia | FIAT | Banco Ambro- siano Veneto | Telecom Italia Mobile (TIM) |
| Alemania | Mercedes | Deutsche Bank | Deutsche Telekom |
| Reino Unido | Rover Body Pressings | NatWest Bank | British Telecom |

presión de los plazos de entrega, etcétera. Sometidos a preguntas muy directas, los representantes directivos y los trabajadores reconocieron la necesidad de abandonar el esquema de cualificaciones estrechas y su adaptación a empleos específicos, por la sencilla razón de que nadie garantiza que sigan existiendo dichos empleos en el futuro. En la industria de las telecomunicaciones, un director de recursos humanos calculó que el 80% de los empleos actuales quedarían obsoletos en el plazo de cinco años. Otros sectores presentan una tendencia distinta, pero así y todo paralela. Los bancos, en particular, están remodelando su personal de viejo estilo, substituyéndolo o reconvirtiéndolo para empleos de servicio al cliente, empleos de centro de llamadas, o ventas y comercialización. En este contexto, apenas tiene sentido ya formar a los empleados para una serie limitada de tareas, o adaptar al personal a definiciones restringidas de empleo. La tendencia hacia sistemas de clasificación ocupacional más amplios ilustra este punto preciso: en una serie de casos, la formulación de "familias ocupacionales" está reemplazando a las antiguas clasificaciones de operarios y empleados. Ello permite desplazamientos más flexibles de personal, sin pasar por tareas de reclasificación.

En lugar del sistema anterior, la mezcla de cualificaciones y formación en competencias generales se orienta a generar un personal capaz continuamente de

“Los doce casos estudiados suponen un conjunto de datos importante, pero no pueden considerarse representativos de todo el ámbito europeo. Con todo, nuestras empresas reflejan bien la forma en que la industria europea afronta el desarrollo de sus recursos humanos para adaptarse a un ambiente turbulento. A través de los análisis intersectoriales e internacionales, podemos obtener una imagen del grado de transformación de las relaciones industriales tradicionales en favor de relaciones de colaboración y participativas en toda Europa.”



“En cada país y grupo de estudios de caso se aprecia que la necesidad de conferir mayor flexibilidad a las plantillas individuales hace preciso cambiar de sistema. En lugar de ofrecer una serie de cursos en aulas, las empresas están reflexionando ahora más a fondo sobre la forma de infundir en su personal métodos de aprendizaje activo.”

aprender para afrontar las nuevas demandas. Así pues, se insiste mucho en los estudios de caso, en la capacidad resolutoria de problemas, las competencias de interacción social, la aptitud para el trabajo en equipo, el razonamiento lógico, la adaptabilidad y la flexibilidad de las respuestas. La capacidad de aprender, resolver o responder adquiere prioridad absoluta en lugar de las competencias terminadas o repetitivas. Examinando las estructuras y el contenido de la formación en todos los estudios de caso, este aspecto se destaca claramente. Bajo estas circunstancias, la noción tradicional para una ocupación concreta y los niveles de competencia correspondientes han dado paso a concepciones más generales de la formación/aprendizaje, con frecuencia informal y externo a la oferta normal de formación profesional (Cressey & Kelleher, 1999, op. cit.).

Tres ámbitos para el aprendizaje

El aprendizaje como tema y su carácter de factor esencial para la empresa ha sufrido un auge, convirtiéndose en un elemento habitual de los debates sobre estrategias empresariales. Para explicar esta evolución resulta útil analizar los tres ámbitos del aprendizaje -individual, grupal y organizativo-, señalando además la existencia de relaciones importantes entre ellos, que no deben olvidarse.

En cada país y grupo de estudios de caso se aprecia que la necesidad de conferir mayor flexibilidad a las plantillas individuales hace preciso cambiar de sistema. En lugar de ofrecer una serie de cursos en aulas, las empresas están reflexionando ahora más a fondo sobre posibilidades de imbuir en su personal métodos de aprendizaje activo. Por ejemplo, en el caso del Deutsche Bank se observa una transición desde el derecho a la formación hacia la propia responsabilidad para la formación permanente (Kuhn & Reimann 1998a). El programa formativo de la Rover (Rover Employees Assisted Learning-REAL) concedía a cada uno de sus trabajadores una cantidad anual de dinero para gastar en cualquier formación que desearan. No era obligatorio que ésta tuviese una relación directa con el empleo o el ámbito ocupacional del trabajador. En lugar de ello, Rover aspiraba a que sus empleados se habituasen a aprender, in-

dependientemente del tema de la formación (Cressey, 1997).

En el Svenska Handelsbank, un programa de competencias ayudaba a pasar del producto al cliente, eligiendo los empleados sus propias vías formativas (Docherty & Ullstad, 1998a). En el NatWest, la empresa comenzó a valorar seriamente las competencias no habituales (es decir, las que no se encuentran relacionadas directamente con las tareas bancarias). Admitió que dentro de su propia organización disponían de personas activas en voluntariados, creativas artísticamente, activas administrativamente en grupos exteriores y en posesión de competencias solicitadas por el nuevo contexto (Cressey, 1998a). Además de este cambio de filosofía, se han documentado también una serie de políticas de apoyo destinadas a capacitar al personal para aprender. Una característica común de éstas fueron los planos individuales de desarrollo, las técnicas personales de evaluación y los centros de formación.

La formación en equipo o en grupo es menos frecuente que la formación individual. Con todo, nuestro análisis refleja la implantación de una serie de métodos antes desconocidos e innovadores en este campo. El trabajo en equipo como estructura parece existir *sui generis*. No se limita a la fabricación, y su importancia aumenta en diversos ámbitos de la banca y los grupos de telecomunicaciones. El problema, por así decirlo, consiste en la definición de lo que constituye un equipo o grupo cerrado. El trabajo de equipo en Rover parece construir la raíz de todas las cuestiones y materias principales debatidas durante los últimos diez años. En opinión del director responsable del sindicato de técnicos, la transformación principal fue pasar de la estructura de pedidos a la del compromiso autónomo, a través de equipos autodirigidos. En Volvo, la implantación de los equipos QDE (calidad, precisión en el desarrollo, economía), multidisciplinares y con amplias responsabilidades comerciales frente a los clientes, en un entorno técnico de nivel mucho más complejo, resulta interesante. Los equipos QDE constituyen una nueva plataforma estratégica para el desarrollo de competencias y de la actividad comercial. Se fundamentan en presupuestos básicos comunes entre los sindicatos



y los directivos, referidos a la necesidad y la importancia que adquiere la responsabilidad social dentro de la empresa, y lo esencial que resulta para ésta asegurar a la vez un trabajo gratificante y un rendimiento de primera categoría (Docherty & Ullstad, 1998b).

Los diferentes estudios reflejaron particularmente bien las diferentes estructuras formativas de las organizaciones. El surgimiento de circuitos de realimentación y de mecanismos para compartir informaciones y resolver problemas es algo fundamental para una organización autoformativa. En el área de las telecomunicaciones, como podía esperarse, se observa un uso bastante especializado de las tecnologías de la información para proporcionar al personal datos, documentos electrónicos, herramientas de diagnóstico y posibilidades de resolución colectiva de problemas. Telia ha creado una "academia interactiva" que ofrece asesoramiento informático; ha decretado un acceso abierto a toda la plantilla para la búsqueda de documentos, e implantado un sistema avanzado de *intranet* (Docherty & Ullstad, 1998c). En la nueva planta de la Fiat en Melfi, el problema de la formación como empresa se afrontó creando una "caja de herramientas" compuesta por una serie de interesados en toda la organización (Erlicher & D'Amato, 1997). Lo mismo puede decirse de BT, que disponía además de la gama completa de equipos e instalaciones de telecomunicaciones especializadas. BT también disponía en esta época de una red interna (*intranet*), cuyos niveles de accesibilidad dependían de la necesidad y cargo del empleado. Los responsables sindicales manifestaron su desagrado al negárseles el acceso a *intranet*, considerando dicha restricción un error en la filosofía de colaboración de la empresa (Cressey, 1998b). La Deutsche Telekom también había instaurado una *intranet* o red interna e invertido fuertemente en el uso de las tecnologías de la información como canal informativo, creando una *Televersity* o universidad electrónica y una serie de CDROMs denominada *Funline* por toda la organización (Kuhn & Reimann, 1998b). Las *intranets* y las estructuras formativas a través de las tecnologías de información no sólo son patrimonio de las empresas de telecomunicaciones: Rover y NatWest también las implantaron, si bien

de forma más limitada (ya que no todos los trabajadores tenían acceso a consolas informáticas). Una de las estructuras más desarrolladas en este sentido fue la del Deutsche Bank, que había llevado a cabo un proyecto a gran escala denominado "Columbus", en aras de la formación de la empresa. El proyecto constituía una parte de la nueva Universidad de la Empresa, que combina las estructuras formativas con un sistema central de información. Columbus es una herramienta de control descentralizada, útil e universal que integra todas las ofertas y servicios educativos para la formación profesional y continua del personal de la empresa.

Armonización del diálogo social y las estrategias formativas en la empresa

Las organizaciones de nuestro estudio parecen haber aceptado que, tanto en su diálogo social como en su desarrollo de recursos humanos, lo que anteriormente se consideraban derechos o prerrogativas para la formación o la consulta pasan ahora a concebirse como parte activa de las estrategias económicas de una empresa. Esta evolución es importante, porque la turbulencia cada vez mayor del ambiente empresarial está requiriendo en la actualidad una mano de obra adaptable, flexible y capaz de dar respuestas. También requiere mecanismos para crear un consenso y un compromiso que permitan compartir modelos mentales. Dentro de este contexto, acentuar exclusivamente el desarrollo de la formación como único vehículo para llegar a las ventajas competitivas será sin duda insuficiente.

Nuestros doce estudios de caso muestran que son muchos los factores impulsores externos que resultan idénticos, y que los intereses de las empresas convergen en toda Europa. Ello significa que, aun cuando en Europa se observen variaciones, por ejemplo entre las diferentes relaciones industriales y contextos legales, éstas no están necesariamente impidiendo que surja un modelo europeo común. Sólo en el caso alemán, observamos alguna rigidez por la fuerte reglamentación nacional. Y sin embargo, incluso en este Estado puede observarse el surgimiento de estructuras directas para el diálogo, orga-

"Las organizaciones de nuestro estudio parecen haber aceptado que, tanto en su diálogo social como en el desarrollo de sus recursos humanos, lo que anteriormente se consideraban derechos o prerrogativas para la formación o la consulta pasan ahora a concebirse como parte activa de las estrategias económicas de una empresa. (...) También se requieren mecanismos para crear un consenso y un compromiso que permitan compartir modelos mentales. Dentro de este contexto, acentuar exclusivamente el desarrollo de la formación como único vehículo para llegar a las ventajas competitivas será sin duda insuficiente."



“(...)las prácticas de las empresas y sus culturas de relaciones industriales se hacen más diversificadas, mientras que las temáticas y procesos con los que han de ocuparse se asemejan cada vez más. Todo ello pone de relieve que las nuevas formas de colaboración y de diálogo están complementando, o comienzan incluso a sustituir en algunos casos, a las antiguas prácticas tradicionales institucionalizadas.”

“La participación es en la actualidad más bien amplia que restringida, y se vincula cada vez más a temáticas de evolución dentro del puesto de trabajo y de la empresa. En lugar de establecer una comisión regular y fija que debata problemas y proponga la última actualización comercial, la participación adquiere con frecuencia el carácter de un método permanente para resolver problemas, mejorar la calidad, contribuir a procesos de perfeccionamiento y a pasar sin problemas por procesos de cambios técnicos u organizativos.”

“Los estudios de caso ponen de relieve la aceptación de las mutaciones en los entornos competitivos y la necesidad de estrategias para el diálogo que se fundamenten en el valor añadido, y no en la redistribución de poderes. Ello implica una remodelación del objetivo formal del diálogo social. Para muchos interesados, ello se traduce en la búsqueda de un diálogo que no sea institucional ni funcione por comisiones especiales.”

nizaciones por grupos y mecanismos de realimentación formativa, al igual que en otros países. Aun cuando los sistemas de relaciones industriales en Europa difieran enormemente, ello no parece constituir un obstáculo esencial para el desarrollo de estrategias formativas y de autoaprendizaje en estas empresas. Se observan diferencias no sólo entre los sistemas nacionales sino dentro incluso de algunos de ellos, lo que hace difícil una clasificación clara cuando se encuentran buenos ejemplos en sistemas supuestamente no participativos (Della Rocca, 1998; Cressey & Kelleher 1999, op. cit.). Una explicación parcial podría ser que las tendencias en el campo de los recursos humanos y relaciones industriales se han ido descentralizando en las últimas dos décadas, y que a la vez se ha producido un aumento en las formas de participación directa. Estas dos tendencias disminuyen probablemente la importancia de los modelos estructurales y el impacto de éstos sobre las prácticas empresariales.

Ello significa que las prácticas de las empresas y sus culturas de relaciones industriales se hacen más diversificadas, mientras que las temáticas y procesos de los que han de ocuparse se asemejan cada vez más. Todo ello pone de relieve que las nuevas formas de colaboración y de diálogo están complementando, o comienzan incluso a sustituir en algunos casos, a las antiguas prácticas tradicionales institucionalizadas.

Todas las empresas estudiadas en nuestro análisis constituyen ejemplos señeros de buenas prácticas en sus sectores. En relación con las prácticas y estructuras innovadoras, podemos resaltar una serie de estudios de caso; Volvo, por ejemplo, amplió el ámbito del diálogo social más allá de las fronteras de la empresa. Las iniciativas de formación y aprendizaje ya no se centran en la estrecha temática de la empresa sino que se situaban en un contexto más amplio de políticas y prácticas para el empleo a escala local y regional. Rover nos ofrece un excelente ejemplo de lo que pueden ser los convenios de una empresa en materias de representación, participación y formación, profundizando los principios de la colaboración para generar una formación conjunta, una calificación sindical y una cultura de la formación integrada en la es-

tructura de la empresa. El sector de telecomunicaciones en su conjunto, demostró estar desarrollando la colaboración y la formación a pesar de las radicales transformaciones en el empleo, en el propio sector y en sus estructuras organizativas. En este caso, las partes interesadas parecían hallarse a la búsqueda de métodos innovadores para la consulta estratégica. Fue en este sector donde los sindicatos tuvieron que decidir los cambios más radicales en sus propios modelos mentales, actitudes y disposición al cambio.

En comparación con los sectores anteriores, el de la banca aparenta ser más conservador, al menos visto desde fuera. Pero nuestros estudios de caso sugieren que las innovaciones tecnológicas se afrontan en ella mediante profundos cambios organizativos y culturales (Marcuccio & Acuti, 1998), Svenska Handelsbank, NatWest y Deutsche Bank están reorientándose hacia el cliente y adoptando estructuras más flexibles y abiertas, a través de programas diseñados para dotar a su personal de nuevas funciones y tareas.

La participación es en la actualidad más bien amplia que restringida, y se vincula cada vez más a temáticas de evolución dentro del puesto de trabajo y de la empresa. En lugar de establecer una comisión regular y fija que debata problemas y proponga la última actualización comercial, la participación adquiere con frecuencia el carácter de un método permanente para resolver problemas, mejorar la calidad, contribuir a procesos de perfeccionamiento y a pasar sin problemas por procesos de cambios técnicos u organizativos. Los problemas de los cambios en la empresa y de las competencias para adaptarse a nuevas estructuras organizativas del trabajo están adquiriendo una prioridad cada vez mayor en las agendas de colaboración.

Los estudios de caso ponen de relieve la aceptación de las mutaciones en los entornos competitivos y la necesidad de estrategias para el diálogo que se fundamenten en el valor añadido y no en la redistribución de poderes. Ello implica una remodelación del objetivo formal del diálogo social. Para muchos interesados, ello se traduce en la búsqueda de un diálogo que no sea institucional ni funcione por comisiones especiales. En una em-



presa de telecomunicaciones, los sindicalistas responsables se oponían a todo mecanismo rígido dependiente de reuniones formales y asistencia rotatoria. Buscaban un “diálogo estratégico” con los empresarios antes de tomar cualquier decisión, y en el momento donde dicho diálogo surtiera el máximo efecto. Se admitía que este diálogo no resulta fácil, ni elimina todos los conflictos de intereses que surgen ocasionalmente, pero con todo estaba considerado como posibilidad de avanzar para ambas partes, en este caso y en el de otras empresas.

Hasta cierto punto, el tipo de participación antes suficiente y eficaz para un periodo de mercados estables, clasificaciones ocupacionales estables y, por extensión, necesidades estables de competencias, ha dejado de ser suficiente y eficaz. El abandono de las prácticas *tailoristas* o *fordistas* en la industria y de los procedimientos burocráticos masivos en los centros y servicios públicos implica el correspondiente cambio en el contexto formal e institucional que les acompañaba y que merecía el acuerdo o consenso de los interesados. Un punto que resaltaron algunos de los representantes sindicales en los estudios es que las características de los sistemas productivos están cambiando, y que resulta necesario reorientar funciones básicas e instaurar nuevos mecanismos sociales para llegar a acuerdos y crear posibilidades de realimentación. La existencia de una comisión, un consejo de trabajadores o una estructura común de consultas organizada formalmente no significa ya que exista una influencia sindical o una participación real y vital auténtica.

Conforme se incrementa el contenido intelectual del empleo, conforme aumenta la demanda de mayores competencias sociales y se desarrolla la importancia de una resolución activa de problemas para la empresa, va multiplicándose la necesidad de una participación más activa que pasiva, particularmente en el campo de los recursos humanos. Un aspecto común a la mayoría de los estudios de casos son las estrategias activas y autorresponsables de participación que proponen sindicatos y trabajadores. En todos los sectores, y en particular en las empresas de telecomunicación, se observa que un retroceso de los sindicatos hacia los derechos

de remuneración, de promoción o de formaciones ha dejado de ser posible. El diálogo se encuentra cada vez más integrado en las estrategias de gestión. Participa en el diseño de futuras necesidades, contribuye a generar una mayor consciencia de la evolución en la empresa y ayuda activamente a implantar cambios. Este último elemento puede resultar amargo para los sindicatos cuando implica reducciones y reestructuraciones del empleo, pero los estudios de caso muestran que, llegada esa situación, los sindicatos no se retiran de la participación, siempre que exista un *quid pro quo*. Ello conlleva por lo general la reivindicación de la colaboración auténtica: ser consultados antes de que un tema se encuentre decidido y despachado, y participar en el proceso de su elaboración, aplicación y evaluación, no como alguien exterior sino con espíritu de equipo.

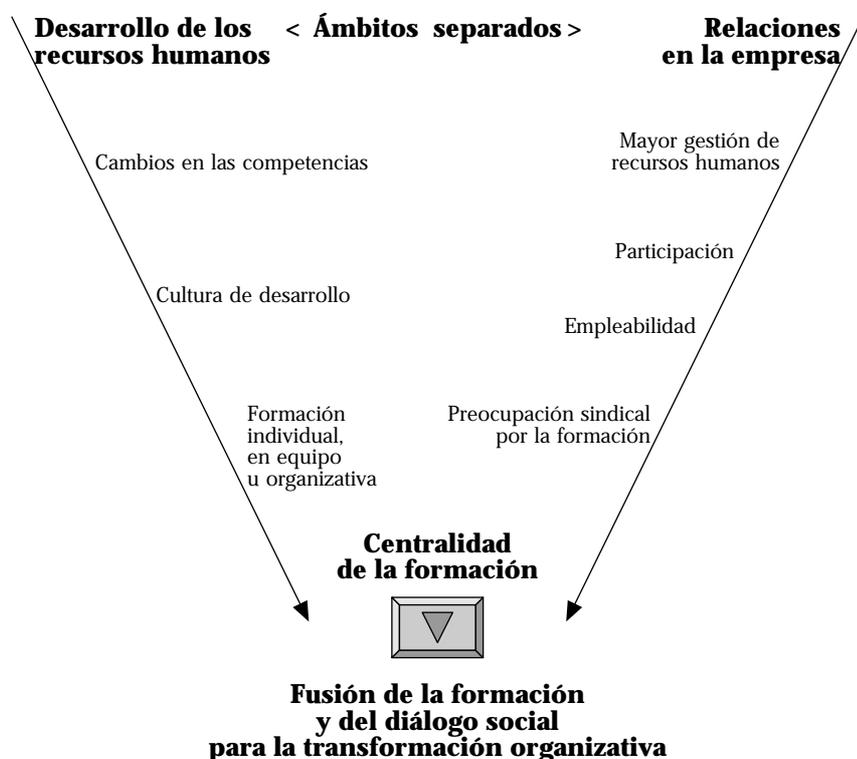
Las tendencias detectadas en los 12 estudios de caso señalan que los sindicatos ya no pueden considerar la formación y la estrategia de aprendizaje como algo dependiente de las prerrogativas de la dirección (Cressey & Kelleher 1999 op. cit.). Los cambios en las funciones del trabajo y en el mercado pueden afectar potencialmente a la capacidad sindical para representar a los trabajadores y conseguir y mantener afiliados. Ello significa que podemos considerar su creciente actividad en este campo como un elemento defensivo y preventivo. Es defensivo porque intenta estabilizar sus pérdidas de afiliación y mantener su actual grado de presencia e influencia institucional. Es preventivo porque busca ampliar sus facultades de representación hacia nuevos temas vitales para la empresa, y de interés candente. Debido a esta última evolución, los sindicatos han comenzado a integrarse en estrategias de valor añadido; el Cuadro 2 ilustra una tendencia detectada en los estudios de caso, que creemos indica que por parte sindical se acepta cada vez más la necesidad de reunir la cuestión del diálogo social con la del desarrollo de los recursos humanos, si se pretende lograr éxito en una transformación organizativa.

La fórmula original del proyecto preguntaba explícitamente si podría existir una función para los agentes sociales en el desarrollo de la “organización autofor-

“En todos los sectores, (...) se observa que un retroceso de los sindicatos hacia la reivindicación de derechos de remuneración, de promoción o de formaciones ha dejado de ser posible. El diálogo se encuentra cada vez más integrado en las estrategias de gestión. Participa en el diseño de futuras necesidades, contribuye a generar una mayor consciencia de la evolución en la empresa y ayuda activamente a implantar cambios. (...) los sindicatos no se retiran de la participación, siempre que exista un quid pro quo. Ello implica por lo general la reivindicación de la colaboración: ser consultados antes de que un tema se encuentre decidido y despachado, y participar en el proceso de su elaboración, aplicación y evaluación, no como alguien exterior sino con espíritu de equipo”

**Cuadro 2**

La evolución generada entre las relaciones en la empresa y el desarrollo de los recursos humanos



ciones y deben afrontar opciones en ocasiones duras. Hemos señalado antes la forma en que directivos superiores o intermedios afrontan esta tarea. También hemos mostrado que los sindicatos y sus afiliados individuales están sometiendo sus propias funciones e identidades a un fuerte replanteamiento.

Conclusiones

Si bien las experiencias empresariales que muestran nuestros estudios de caso pueden no ser representativas de toda la experiencia europea, nos señalan temáticas y prácticas que otras empresas deberán afrontar en el futuro o que ya están intentando emular. Muchos estudios de caso se han centrado en multinacionales grandes y con fuertes beneficios, que por lo general se encuentran a la cabeza en cuanto a programas formativos y de colaboración social. También son importantes porque la fusión que experimentan estos dos ámbitos constituyen el eje de nuestro análisis. Por tanto, comprender las lecciones que podemos extraer de su experiencia y deducir lo que estas implicarían para un contexto más amplio, ya sea empresarial, sindical o académico, es algo de la mayor importancia.

mativa". Nuestro análisis de cuatro países distintos no sólo mantiene que puede detectarse ya dicha función, sino que da ejemplos de empresas y sindicatos que crean nuevas formas de relaciones para sustentar proyectos de transformación organizativa. Las empresas y los agentes sociales en su interior no buscan estructuras de nuevos diálogos sociales y nuevos mecanismos formativos por su propio riesgo: se hallan inmersas en un contexto más amplio de respuestas industriales a entornos de mercados globales. Las ventajas competitivas se encuentran ahora asociadas a los sistemas que sean capaces de abandonar los peores aspectos de la práctica *tailorista*, con sus rendimientos estándar dentro de estructuras de mercado estables, e implantar estrategias de motivación, actuación y renovación autónomas que resulten adecuadas para afrontar este entorno exterior. En este contexto, los interesados y agentes de todos los niveles dentro de la empresa están experimentando un desfase de fun-

Haber centrado nuestro estudio en la empresa ha sido sin duda correcto. La detección en detalle de las nuevas funciones, prácticas y estrategias de las diferentes partes precisa un seguimiento más sistemático y ampliado. Este eje de trabajo ha permitido perfeccionar la documentación sobre entornos (actividades) formativos de todos los protagonistas internos o asociados a las empresas particulares. El efecto de estos entornos formativos precisa una comprensión más detallada de las cualificaciones, competencias y aptitudes de comportamiento entre todos los interesados en la empresa. Este proyecto supone una plataforma para analizar más específicamente las necesidades de aquellas empresas que consideran una fusión de su estrategia formativa y su diálogo social como la vía para alcanzar la futura competitividad.

También será muy importante, y potencialmente productivo, plantear la difusión de tendencias y resultados encontrados



por nuestro análisis a las pequeñas empresas, las empresas de otros sectores y las de otros países.

Los estudios de caso demuestran la función central del diálogo social para la transformación de una empresa. Aún cuando éste no tenga la misma categoría o carácter que la formación -elemento más formal- está sin embargo contribuyendo esencialmente a cambiar la práctica desde la misma base. La evolución política en este campo deberá tomar en cuenta que se están abandonando los mecanismos institucionales para el diálogo social. En los contextos "institucionales" se asume una influencia de los agentes sociales debido a la existencia de una comisión o de otro proceso formal. Pero nuestra in-

vestigación indica que, al margen de estos contextos institucionalizados, puede observarse cómo surge un diálogo social en torno a temas clave y procesos participativos de naturaleza operativa y estratégica. Es en este campo dónde las formas institucionalizadas del diálogo social pueden dar paso a estructuras más innovadoras y creativas que apenas se tienen en cuenta en el pensamiento actual, lo que supone un desafío para los decisores políticos en el futuro. El desafío central para ellos será ofrecer medidas que permitan apoyar estas prácticas empresariales socialmente innovadoras, manteniendo a la vez un equilibrio con la necesidad de implantar más derechos positivos de protección, conforme señala el programa de acción social.

“Los estudios de caso demuestran la función central que cumple el diálogo social para la transformación de una empresa. (...) La evolución política en este campo deberá tomar en cuenta que se están abandonando los mecanismos institucionales de diálogo social.”

Referencias bibliográficas

- Brewster C. and Hegewisch A. (eds)** (1994) Policy and Practice in European Human Resource Management. The Price Waterhouse Cranfield Study. Routledge
- Cressey, Bolle de Bal, Di Martino, Treu and Traynor** (1988) Participation Review. Fundación Europea. Dublín.
- Cressey P. and Williams R.** (1991) Participating in Change. New Technology and the Role of Employee Involvement. Fundación Europea. Dublín.
- Cressey P.** (1997) Rover Group / Rover Body Pressings case Study: PIE, University of Bath
- Cressey P.** (1998a) NatWest bank: The role for social dialogue in the development of employee competencies, PIE/University of Bath
- Cressey P.** (1998b) Partnership and Investment in Europe: BT Case PIE/University of Bath
- Cressey P. and Kelleher M.** (1999) Partnership and Investment in Europe: the role of social dialogue and human resource development, Leonardo Project Consolidated Report, Jan. 1999 University of Bath / ECLO
- Della Rocca G.** (1998) Partnership and Investment in Europe: Consolidated report of National case Studies in Italy, MAIN, Milán
- Docherty P. and Ullstad C.** (1998a) Partnership and Investment in Europe: Svenskhandelsbanken case study, IMIT, Gotenburgo
- Docherty P. and Ullstad C.** (1998b) Partnership and Investment in Europe: Volvo Car Corporation case study, IMIT, Gotenburgo
- Docherty P. and Ullstad C.** (1998c) Partnership and Investment in Europe: Telecom Telia Sweden case study, IMIT, Gotenburgo
- Due J, Madsen J. S. and Jensen C. S.** (1991) "The Social Dimension: Convergence or Divergence of Industrial Relations in the Single European Market" Industrial Relations Journal, Vol 22 No2.
- EPOC Research Group** (1997) New Forms of Work Organisation: can Europe realise its potential?, Dublín, Fundación Europea para las Condiciones de Vida y de Trabajo
- Erlicher L. and D'Amato D.** (1997) Innovation, competitiveness, learning. The FIAT Auto Case, PIE/ISVOR, Turin
- Frohlich D., Gill C. and Krieger H.** (1993) Workplace Involvement in Technological Innovation in the European Community: Roads to Participation, Fundación Europea. Dublín
- IDE Group** (1993) Industrial Democracy in Europe, Londres
- Kuhn M. and Reimann D.** (1998a) Partnership and Investment in Europe: case study report of Detusche Bank, ITB, Universidad de Bremen
- Kuhn M. and Reimann D.** (1998b) Partnership and Investment in Europe: case study report of Deutsche Telekom AG, ITB, Universidad de Bremen
- Marcuccio G. and Acuti A.** (1998), Partnership and Investment in Europe: Caso Ambrosiano Veneto, MAIN/Milán