

INDIVIDUALISMO Y COLECTIVISMO EN LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS: UN ESTUDIO DE CASOS DE EMPRESAS*

Rodolfo Gutiérrez
Universidad de Oviedo

Este trabajo arranca de observaciones y preguntas surgidas en trabajos anteriores sobre cambio industrial y sobre inserción laboral. Se pregunta cuál pueda ser la variedad de estrategias empresariales en la gestión de los recursos humanos y cómo esas estrategias orientan las prácticas dirigidas a la incorporación de nuevos empleados: el reclutamiento y la selección, la formación y el aprendizaje, la remuneración y la promoción. La mayoría de la literatura sobre nuevos sistemas de producción y nuevas prácticas de recursos humanos, singularmente la literatura norteamericana sobre *management*, imagina modelos íntegros y estables de estas prácticas, que resultan de opciones estratégicas asociadas a orientaciones competitivas o a estilos de gestión, y que se configuran como soluciones congruentes con sistemas de empleo en los que la dimensión colectiva está ausente del análisis o es considerada una restricción. Aquí se presentan los resultados de un estudio de varios casos de empresas industriales ubicadas en Asturias y que representan opciones típicas de nuevas estrategias de recursos humanos.

Palabras clave: gestión de recursos humanos, modelos de empleo, relaciones laborales, provision de personal, entrada al trabajo.

1. INTRODUCCIÓN

El origen inmediato de este trabajo está en algunas paradójicas conclusiones de investigaciones anteriores sobre cambio industrial en contextos de antigua industrialización y sobre trayectorias de inserción laboral de jóvenes.

(*) Este trabajo es parte de un proyecto de investigación (PB-CYR95-02) financiado por la Fundación para la Investigación Científica y la Tecnología del Principado de Asturias. Holm D. Köhler y Luis A. Fernández han colaborado en diversas tareas de esta investigación.

Las investigaciones sobre el primero de esos temas (Gutiérrez, 1992; Castells 1994; Köhler, 1996) mostraban un llamativo contraste entre la escasez de empresas innovadoras y la actitud de los principales actores económicos sobre esa circunstancia. Nuestras empresas —tendían a afirmar empresarios y altos directivos— tienen buenos recursos humanos, nuestros directivos conocen el grueso de las técnicas modernas de gestión, pero las instituciones de las relaciones laborales, principalmente la negociación colectiva centralizada y el control de los comités de empresa por los sindicatos, son una barrera infranqueable a la innovación organizativa. Ambas observaciones pueden verse como expresión de una «cultura industrial del declive», caracterizada, precisamente, por el acuerdo con que los actores económicos de un territorio (empresarios, sindicatos y gobiernos) atribuyen al contexto institucional (relaciones laborales, políticas industriales) un papel excesivamente limitador de las oportunidades de cambio industrial. Aunque cabe pensar, también, que ese contraste advierte de lo difícil que resultaría combinar las nuevas formas de gestión del trabajo con las instituciones y las prácticas de las relaciones colectivas de trabajo.

De la investigación sobre inserción laboral de jóvenes (García Blanco y Gutiérrez, 1995; García Espejo, 1998; Ibáñez, 1998) se concluía que la variedad de trayectorias de inserción era mucho menor de la que se podía esperar tras la flexibilización de las relaciones de empleo de mediados de los años ochenta. Para los jóvenes menores de 30 años, y tomando como trayectorias típicas las ya tradicionales de Spilerman (1977), resultaba que: las trayectorias *profesionales* eran muy infrecuentes y casi se limitaban a puestos de tipo directivo; las trayectorias *ordenadas* eran también poco frecuentes —a pesar de que en el mercado de trabajo español eran tradicionalmente dominantes en los segmentos de empleos cualificados y en los de técnicos y profesionales— y se restringían a puestos en el sector público (sanidad y enseñanza, principalmente); y las trayectorias *caóticas*, caracterizadas por sucesivas entradas y salidas de la ocupación y por el escaso progreso de estatus y salario, eran mucho más frecuentes que los sistemas de empleo a los que se suponen asociadas. Estas últimas, incluso, se alejaban de su modalidad más típica en un par de aspectos: no mostraban la relación previsible con el tamaño o con el nivel de cualificación ya que se practicaban también en empresas medianas y grandes y para empleos cualificados y de técnicos y profesionales; y el cierre de esa fase caótica no se veía favorecido de un modo general por la acumulación de experiencia laboral.

Esos resultados eran una prueba de que la variedad de relaciones de empleo en las etapas iniciales de la vida laboral no era bien captada por la diferencia clásica entre mercados internos y mercados ocupacionales. Las variables que tradicionalmente se han asociado a la configuración de mercados internos y de trayectorias ordenadas (tamaño de la empresa, sector industrial, nivel ocupacional y el carácter indefinido o temporal del contrato de trabajo) no mostraban una clara influencia en esa dirección. Los resultados relativos al declive industrial indicaban que una de las barreras a la innovación empresarial podía ser el mapa cognitivo sobre sistemas de empleo y prácticas de gestión del trabajo con los que operaban los propios actores económicos. Unos y otros resultados estimularon esta investigación en la que se pretende tanto una indagación teórica sobre la variedad de sistemas de empleo y de las co-

respondientes estrategias empresariales, como una observación cualitativa de un conjunto de casos que representen formas típicas de estrategias de gestión del trabajo en el contexto industrial de estas áreas económicas.

2. MODELOS DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

El grueso de la literatura que se ocupa de los cambios recientes en la gestión del trabajo tiene como tema central del *human resource management* (HRM a partir de ahora). En su expresión más ambiciosa, el HRM remite a un enfoque de la gestión del trabajo que busca conseguir una ventaja competitiva a través de una movilización estratégica de sus recursos humanos; más en concreto, a través del desarrollo de una fuerza de trabajo altamente capacitada y comprometida, y desplegando un conjunto congruente de intervenciones culturales (cultura de empresa), estructurales (diseño de la organización y del trabajo) y de prácticas de gestión de personal. El carácter y la difusión de estas prácticas se suele vincular a dos tipos de factores: en primer lugar, la presión competitiva de los mercados, que obliga a las empresas a combinar el cambio tecnológico con la mejora continua de la productividad, y que constituye la influencia motriz de estos cambios; en segundo lugar, a la existencia de una *corporate identity*, un concepto que remite a la capacidad estratégica de los *top managers* y a la importancia de sus «estilos» y «visiones» en la adopción de conjuntos congruentes de estas prácticas.

Los diferentes modelos de HRM suelen presentar opciones del tipo *best way* (organizaciones «ligeras», «de aprendizaje», empresas de «alto rendimiento» o de «alta confianza») vinculadas siempre a situaciones de excelencia empresarial (Beer et al. 1985) o a factores algo más contingentes, como las estrategias competitivas de la empresa (Miles y Snow, 1984; Schuler y Jackson, 1987) o rasgos de su estructura organizativa (Fombrun et al. 1984). Hay, sin embargo, un abismo entre el supuesto carácter coherente y estratégico de estos modelos y los resultados de los estudios empíricos, que suelen coincidir en señalar la carencia de una estrategia clara de HRM en la mayoría de las empresas y la forma pragmática y ecléctica con la que se introducen estas prácticas. Es discutible, además, que se pueda tipificar adecuadamente la variedad posible de nuevos modelos de empleo y su influencia en la configuración de prácticas de HRM otorgando un papel tan exclusivo a los factores relacionados con las estrategias de mercado y con los estilos directivos.

Esos modelos han sido elaborados tomando como base la experiencia de los Estados Unidos, donde más claramente se ha observado una tendencia hacia unas relaciones industriales sin estructuras colectivas de negociación. En el contexto americano, la adopción de nuevas prácticas de HRM es un componente esencial de las estrategias empresariales de «desindustrialización» de las relaciones de empleo, y ambas, estrategias y prácticas, están allí mucho más articuladas y extendidas que en Europa. Desde la experiencia europea, tanto desde un enfoque de HRM (Sparrow y Hiltrop, 1994; Storey, 1995; Salaman y Mabey, 1996) como desde un enfoque de relaciones industriales (Ferner y Hyman, 1994 y 1998; Niland, Landsbury y Verevis, 1994), se ha venido mostrando como el desarrollo de estos nuevos modelos de gestión del trabajo está influido por las estructuras colectivas de representación y negociación.

A pesar de esa crucial diferencia, cada día parece más artificial la contraposición entre un modelo americano de HRM, individualista tanto en la relación de empleo como en las prácticas de remuneración y de comunicación con el empleado, y un supuesto modelo colectivista europeo de *relaciones industriales*. En el contexto europeo, una imposición unilateral de cambios radicales en la organización del trabajo es prácticamente imposible sin la participación, o al menos el consentimiento, de los órganos de representación de los trabajadores. Las opciones estratégicas de las empresas puede que adopten soluciones típicas de HRM más complejas y contradictorias. Las pautas de acción empresarial en este terreno no pueden simplemente reproducir las «recetas» de las nuevas formas de HRM, y sus resultados concretos se acercan más a «compromisos híbridos», condicionados por la influencia recíproca de las exigencias de competitividad en los mercados y de los compromisos institucionalizados en las relaciones colectivas, compromisos en los que los sindicatos, aunque más débiles, siguen teniendo todavía un importante papel (Hyman, 1994).

Ese carácter híbrido podría ser uno de los rasgos más característicos de la evolución reciente de los sistemas de empleo europeos. Pero es necesario avanzar algo más en este argumento: hay que explicar cuáles son los factores claves que provocan ese carácter híbrido y a qué modalidades típicas de nuevas prácticas de HRM podrían estar dando lugar. En este sentido, algunos autores británicos vienen haciendo uso de tipología de estilos de gestión del trabajo que, reconociendo ese carácter híbrido de los sistemas de empleo, intenta abordarlo integrando una dimensión individualista y una dimensión colectivista (Purcell, 1987; Storey y Bacon, 1993; Purcell y Ahsstrand, 1994; Kessler y Purcell, 1995). Esta propuesta, que apenas ha sido explorada empíricamente, es concretada por Purcell y Ahsstrand (1994) en una matriz de dos ejes, denominados *individualismo* y *colectivismo*, entendidos como las dos dimensiones independientes, y potencialmente coexistentes, de los estilos de gestión (gráfico 1).

Gráfico 1
MATRIZ DE MODELOS DE GESTIÓN DEL TRABAJO*

		COLECTIVISMO		
		Unitario	Pluralista	
INDIVIDUALISMO	Desarrollo del empleado	Orientado al desarrollo de los RRHH	Conflictivo ????	Cooperativo Participativo
	Paternalismo	Paternalista	Negociado	Paternalista moderno
	Minimización de costes	Tradicional		????

(*) Tomado de Purcell y Ahsstrand, 1994.

En su versión original esta matriz se refiere a estilos de gestión. Aquí se reinterpreta, con una intención algo más general, como *modelos de gestión del trabajo*¹ (MGT a partir de ahora). Se entiende que los estilos de gestión tienen su campo de expresión en el eje vertical, el que se denomina *individualismo*, definiendo una filosofía del trabajo y unas preferencias estratégicas en la gestión del personal. Mientras que el eje horizontal, el denominado *colectivismo*, responde más a un componente institucional, que excede el margen de elección de los directivos. La dimensión colectiva de las relaciones con los empleados responde más a una cristalización institucional y cultural de características internas a la empresa (la existencia de representación y de contrato colectivo, la pauta establecida de relaciones de confianza entre dirección y empleados) y a otro conjunto de influencias externas a la empresa (estructuras de la negociación colectiva, orientaciones de los sindicatos, cultura de las relaciones laborales).

El primero de esos ejes hace referencia al modo básico en que la empresa percibe y trata a sus empleados como individuos y se concreta en los tipos de estrategias y de prácticas que definen la forma en que se diseñan los puestos de trabajo, se establecen los contratos y las remuneraciones, y se aborda el aprendizaje y el desarrollo de los empleados. En la escala de *individualismo*, se pueden encontrar empresas que ven a sus empleados bajo los tres prismas que se describen a continuación:

a) Minimización de costes: Son un «conjunto homogéneo» de individuos, una mercancía que se adquiere en el mercado de trabajo; las prácticas de personal apenas hacen distinción entre los propios individuos y sus rendimientos.

b) Paternalismo: Son «activos» con una gran potencialidad de esfuerzo y lealtad que se pueden atender, principalmente, a través de la creación de un sentido de comunidad y de una política generosa en salarios y beneficios.

c) Desarrollo del empleado: Son un «recurso» con aspiraciones y capacidades propias que pueden ser desarrolladas y motivadas a través de la formación, los sistemas de remuneraciones y los esquemas de promoción.

El segundo eje expresa la dimensión colectiva de la relación entre empleado y empresa. Independientemente de la visión de los empleados como individuos, empresas y directivos actúan en la dirección de reconocer o de evitar la presencia de sindicatos u otras formas de representación de los empleados y han de disponer una relación estable con ellos. Teniendo en cuenta esta dimensión de los sistemas de empleo, en la escala de *colectivismo*, se pueden encontrar otros tres tipos de orientaciones básicas:

a) Unitaria: En empresas que escogen deliberadamente evitar cualquier forma de integrar los intereses individuales de sus empleados en una unidad colectiva.

b) Conflictiva: Donde existe una relación largamente establecida de relación con la representación colectiva pero con frecuentes episodios de conflicto.

(1) En los párrafos que se sigue básicamente la versión de esta matriz ofrecida por Purcell y Ahlstrand (1994), aunque se introducen ligeras modificaciones en la descripción y en la denominación de algunas de sus piezas.

c) Participativa: En situaciones en las que no sólo se reconoce la legitimidad de la representación colectiva de los empleados sino que también se estimula activamente con formas de consulta y de participación.

La combinación de posiciones en cada una de las escalas descritas proporciona una matriz con varios MGT, tal y como se recoge en el gráfico 1. Bajo un modelo *orientado al desarrollo de los RRHH*, el objetivo estratégico es conseguir una capacidad para desarrollar y reconocer las capacidades y las contribuciones de cada empleado, haciéndolo de tal manera que la plantilla vea innecesaria la representación colectiva. El tipo *paternalista* incluiría a las empresas que, por medio de salarios y beneficios considerados «razonablemente buenos», intentan proyectar una imagen de empresa que cuida el bienestar de sus empleados y que evita el conflicto laboral a través de una comunicación «hacia abajo» intensa e individualizada. El tipo *tradicional* puede hallarse allí donde los costes de trabajo son el único aspecto importante y el objetivo es minimizar los gastos asociados al reclutamiento y la formación; la rotación frecuente de los empleados y el uso de contratos temporales hacen difícil la presencia de sindicatos o la negociación colectiva. El tipo *negociado* es la categoría más amplia y sirve para denominar situaciones en las que la representación colectiva ha sido reconocida ya por un tiempo, pero la dirección la considera una barrera permanente; en estos casos las políticas de personal se dirigen a estabilizar la actividad conflictiva, negociar contratos colectivos muy específicos y administrarlos en las unidades de producción. Hay una posible variedad dentro de este tipo, que lo hace más o menos próximo a opciones paternalistas o de minimización de costes (por esta razón puede oscilar entre dos casillas de la matriz), dependiendo de que se haya conseguido un «acomodo» estable con los órganos de representación, lo cual suele requerir cierta «generosidad» de la empresa en salarios y beneficios. El denominado *paternalista moderno* describe un tipo de empresas en las que se combinan políticas de bienestar del empleado con relaciones «constructivas» con la representación sindical; en ellas, las categorías laborales y las estructuras salariales son las actividades de personal cruciales. El tipo *participativo* reúne todas las características del tipo orientado al desarrollo de los RRHH, añadiéndole un activo compromiso en el desarrollo de nuevas formas de representación, bien por la vía del patrocinio de los comités de empresa o bien por medio del enriquecimiento de la maquinaria de negociación colectiva.

Esta tipología de MGT puede ser objeto de diversas críticas. Las principales hacen referencia a lo extraño que resulta que una tipología contenga casillas vacías (referidas con interrogaciones en el gráfico 1) y al tono demasiado intuitivo con el que se definen algunos modelos. Pero estas críticas no limitan el valor de su argumentación teórica ni su virtualidad metodológica. Su argumento principal es la afirmación de la existencia de dos dimensiones diferenciadas en la configuración de los sistemas de empleo, una relacionada con la orientación estratégica y la filosofía de la empresa, otra proveniente de las instituciones y los hábitos de las relaciones colectivas. La precisión en los valores en cada una de las escalas es una cuestión secundaria si se tiene en cuenta que esta matriz no puede considerarse como un modelo estático. No se trata de probar que cada empresa particular realiza un conjunto de prácticas que encajan plenamente en el modelo de una de esas casillas; se trata, más bien, de ver si esta matriz es una herramienta capaz de identificar el mo-

do en que las empresas realizan las principales opciones estratégicas en el HRM y los grupos de prácticas que pueden resultar específicos de cada una de esas opciones. Las prácticas concretas que realizan las empresas pueden analizarse, bajo la perspectiva de esta matriz, como soluciones más o menos íntegras respecto a estos modelos y más o menos consistentes para diferentes grupos de empleados.

En ese sentido la matriz de MGT es también un útil conceptual particularmente adecuado para la metodología de casos y para la observación cualitativa. Permite, por un lado, una indagación orientada por una hipótesis bien fundada —las opciones de prácticas de HRM son dependientes de las posiciones de la empresa en las dos dimensiones de la matriz. Por otro lado, una tipología como ésta se adapta bien al análisis de observaciones cualitativas, por cuanto el léxico y los discursos de los sujetos entrevistados sólo puede interpretarse en términos de mayor o menor proximidad a configuraciones típicas.

3. OBSERVACIONES Y MÉTODO

La investigación realizada es exploratoria y se dirige a la observación de un conjunto de casos de empresas y de sus prácticas de HRM, principalmente aquéllas que van dirigidas a la incorporación de nuevos empleados. El estudio de casos se consideró el método más apropiado de observación dado el carácter exploratorio de la investigación. La «proximidad a los hechos» que permite este método es muy útil para analizar procesos de cambio en los sistemas de empleo y prácticas de HRM cuya configuración definitiva es aún incierta. Conviene recordar, de todos modos, que el objetivo principal de este estudio de casos no es el tipificar a las empresas según la matriz de modelos de empleo; lo que importa es observar si las acciones de las empresas para introducir nuevas prácticas de HRM las inducen a operar en los dos ejes de esa matriz simultáneamente, es decir a cambiar tanto sus estilos de gestión como sus relaciones laborales, y bajo qué condiciones es más probable que ocurra esto.

El grupo de empresas fue seleccionado como una muestra no representativa, con criterios estratégicos que intentan neutralizar el efecto de factores no observables: a) que hubieran introducido recientemente algún tipo de transformación de las que suelen denominarse «nuevos sistemas productivos»; b) que hayan presentado recientemente resultados financieros positivos, para restringirse a empresas en una situación favorable para la introducción de estas innovaciones; y c) que hubiera tanto empresas de tamaño grande, mediano y pequeño (excluidas las menores de 50 empleados), como empresas de localización antigua y empresas de reciente creación o de nueva instalación en ese territorio. A estos criterios se añadió, finalmente, que pertenecieran a las dos ramas de actividad industrial con mayor presencia en el área, lo que se concretó en dos ramas: el de transformaciones metálicas y el de la química y la energía. La muestra final se compuso de catorce empresas a los que se sumaron un par de casos complementarios: una agencia privada de reclutamiento y selección de personal y una agencia pública de formación ocupacional.

Todos los casos estudiados son de empresas ubicadas en la región de Asturias. Hay que mencionar que el contexto de esta región añade un par de

datos que son relevantes para los objetivos de este estudio. Por un lado, un mercado de trabajo industrial caracterizado por la presencia de unas pocas grandes empresas de sectores básicos (minería y energía, producción y transformación de metales, y química, principalmente), algunas de ellas de propiedad pública, que han ido conformando el conjunto del sector industrial con un claro predominio de los mercados internos tradicionales. Por otro lado, una escasa presencia de empresas industriales multinacionales del tipo que suele protagonizar las innovaciones que interesan —puede decirse que casi todas las de este tipo presentes en la región han sido incluidas en esta investigación— lo que hace que estas prácticas se difundan con menos rapidez y que, en conjunto, puede considerarse, un contexto industrial «hostil» hacia este tipo de transformaciones.

Las observaciones sobre estas empresas se llevaron a cabo a través de entrevistas semiestructuradas con el máximo directivo del área de personal de estas empresas. Los temas centrales de estas entrevistas consistían en las orientaciones estratégicas de la empresa en esta esfera, las formas de reclutamiento y selección de nuevos empleados, sus exigencias de cualificaciones y sus actividades de formación, los sistemas de remuneración y de promoción, y las relaciones de la dirección con las unidades de representación de los trabajadores. En las empresas con convenio colectivo de empresa se realizó una entrevista de similar contenido con algún miembro del comité de empresa. En una fase posterior, en las empresas en las que había habido un número significativo de contrataciones durante los últimos años, se realizaron entrevistas abiertas a un grupo de empleados jóvenes, dirigidas a conocer sus historias laborales y las valoraciones subjetivas de las mismas. Ese conjunto de observaciones da cierta singularidad a nuestra metodología. El contraste de las manifestaciones en los tres grupos (directivos, empleados y representantes de los empleados) permite separar la retórica sobre este tipo de innovaciones de los hechos mismos. Los directivos suelen expresarse con frecuencia a través de una fórmula del tipo «en esta empresa estamos introduciendo...» lo cual, en ocasiones, no pasa del nivel de informes de consultoría o de discusiones en torno a una mesa de trabajo. Todas estas entrevistas han sido grabadas, transcritas y autorizadas por los sujetos entrevistados, y se llevaron a cabo entre los meses de enero y junio de 1996.

4. ANÁLISIS DE LOS CASOS DE EMPRESAS

La característica más compartida por todos los casos de empresas estudiadas es su contacto con la filosofía y las prácticas de la HRM. De manera casi unánime, los directivos entrevistados sitúan un cambio de rumbo en la gestión del trabajo en el paso de los 80 a los 90 y, también de modo unánime, en sus discursos hay referencias al «empleado como principal activo de la empresa» o al «compromiso activo del empleado». Entre estas empresas, hay frecuentes intentos de introducir algún componente de la filosofía o de las técnicas de la HRM —recuérdese que se trata de un grupo de empresas de relativo éxito, que han sobrevivido a un proceso muy rápido de internacionalización de los mercados.

Pero el origen de ese cambio de rumbo en la filosofía de la gestión del trabajo y su intensidad hacen algo más variado al conjunto de empresas estu-

diadas. Hay, en primer término, un nivel máximo de aplicación de esta filosofía, situación por la que pasan algunas plantas de grupos multinacionales, con una estructura divisional y geográfica muy compleja, que son líderes en sus mercados, y en las que esta filosofía es recibida como parte de la cultura de empresa y un estilo propio de HRM; son empresas en las que la nueva filosofía de los RH es un recurso estratégico de control interno en la empresa que logra transmitirse a todas las plantas y a todos sus niveles operativos. Hay, en segundo término, otro grupo de empresas, entre las que figuran tanto plantas de multinacionales como empresas locales, a las que la internacionalización les ha forzado a un continuo proceso de reestructuración, que se sienten muy presionadas a mejorar a corto plazo sus resultados financieros y en las que esta filosofía se ha introducido más como «compañera» de cambios tecnológicos y organizativos que como difusión de una cultura de empresa. En tercer lugar, se encuentran la mayoría de las empresas locales de menor tamaño, en las que la introducción de una tecnología o la exigencia de patrones de calidad (ISO 9000 o similares) obliga a introducir algún nuevo concepto en la organización del trabajo, como la «polivalencia de los puestos» o el «trabajo en equipo», que son reinterpretados situacional y pragmáticamente por un empresario o directivo que protagoniza todas las actividades de gestión.

Las diferencias entre estos tres grupos de empresas pueden ser entendidas en los términos de la matriz MGT. Podría decirse que la creciente competencia, y las presiones de cambio organizativo asociadas a la misma, empujan a todas las empresas que operan en mercados abiertos a «elevar» sus formas de gestión del trabajo en la dirección ascendente de la escala de individualismo. Esa presión se advierte en los tres grupos de empresas. Pero el nivel en el que se sitúan en esa escala parece asociado a su posición en el mercado, a su identidad corporativa y a su complejidad organizativa. Por otra parte, su posición en el eje horizontal (escala de colectivismo) parece depender más del contexto de relaciones laborales y éste, a su vez, del ciclo de vida de la empresa.

A continuación se presentan con cierto detalle sólo los casos de tres de las empresas estudiadas. Estos casos pertenecen a los dos primeros grupos descritos. Son empresas pertenecientes a grupos multinacionales y de tamaño medio o grande que, además, han incorporado nuevos empleados en los últimos años. Se han escogido estas empresas porque representan las tres configuraciones más típicas MGT halladas en el conjunto de casos estudiados. La mayoría del resto de los casos no presentados aquí con detalle tienen configuraciones estratégicas de RH muy similares a estos tres casos que se van a tratar con algo más de profundidad². Los rasgos más sobresalientes de esas tres empresas, denominadas a partir de ahora A, B y C, se van a ir comentando a continuación, haciendo una rápida referencia a tres tipos de cuestiones: rasgos que caracterizan globalmente a la empresa (tipo de empresa, producción, tamaño y su posición de mercado); algunos detalles sobre sus sistemas de producción (tecnología y estructura organizativa) e identidad corporativa; y aspectos de las relaciones colectivas de trabajo.

(2) Una exposición algo más detallada del conjunto de la investigación puede verse en Gutiérrez y Köhler (1997).

La empresa A se crea en 1953 por la filial española de un grupo multinacional francés que es el primer productor europeo de vidrio. Este grupo tiene otras plantas en el territorio español. Este establecimiento se compone de tres unidades operativas: un centro de I+D para todo el grupo europeo, una planta de producción de vidrio básico y otra fabricación de vidrio para el automóvil. Este último centro, el estudiado aquí, fabrica vidrio para los principales productores europeos de automóviles, un mercado en el que hay una presión constante de precio y calidad. Esta empresa experimenta un continuado proceso de reestructuración que le ha llevado a reducir la plantilla a la mitad entre 1983 (1200 empleados) y 1998 (558 empleados). Estas reducciones han sido «semipactadas» con los sindicatos y se han llevado a cabo como bajas voluntarias o prejubilaciones, siempre sin despidos. Es una empresa fuertemente dependiente de las decisiones estratégicas de la cabecera del grupo, con directivos que no parecen poseer un estilo singular de gestión, aunque han hecho sus carreras en el propio grupo. La empresa viene realizando fuertes inversiones en la renovación de su aparato tecnológico y actualmente dispone de una tecnología de proceso altamente automatizado. El proceso de automatización y las exigencias de calidad han motivado la introducción de «grupos de mejora» y alguna otra fórmula de gestión de calidad. Tiene una plantilla antigua y muy sindicalizada (en torno al 80%). Sus relaciones laborales pueden calificarse de tradicionales y de baja confianza. Todos estos datos configuran un caso que parece aproximarse mucho al tipo *negociado*.

La Empresa B es una planta propiedad de la división europea de una multinacional americana sin presencia anterior en el territorio. Se ha instalado en 1993 y ocupa a unas 380 personas. La empresa fabrica fibras sintéticas y otros productos químicos, con patentes propias, que proveen a otras plantas transformadoras del propio grupo y a otros clientes del mercado internacional. La decisión de localización de la empresa en un territorio calificado como «muy poco atractivo» para la inversión extranjera es un aspecto que merece ser destacado: se trata de una gran inversión, la mayor de la región en los últimos veinte años, que incluye la construcción sucesiva de cinco plantas de fabricación con una inversión superior los 100.000 millones de pesetas, subvencionada con fondos públicos en una tercera parte, y que es difundida por directivos y autoridades regionales como el estandarte de la «nueva imagen» de un viejo territorio industrial. La empresa parece haber transmitido con éxito a toda su plantilla, a través de un muy cuidadoso proceso de selección y formación, una fuerte cultura propia, centrada en los valores del trabajo en equipo, la mejora continua, y seguridad laboral. Hacia el exterior, se ha esforzado por transmitir una imagen de empresa muy comprometida con el bienestar de sus empleados y muy atenta a las inquietudes medioambientales de las comunidades locales y de la región. La empresa emplea una tecnología de proceso a medio camino entre la alta mecanización y la automatización. La organización del trabajo se orienta por el diseño multifuncional de los puestos, los equipos y fórmulas de autoorganización («burbujas»). Hasta ahora, la empresa ha conseguido mantenerse ajena a cualquier influencia sindical: aunque tiene algunos empleados afiliados a sindicatos, no tiene comité de empresa —a pesar de que es obligatorio bajo la legislación laboral española— y sólo realiza contratos individuales. Todo indica que es uno de los casos que más se puede acercar a la modalidad *orientada al desarrollo de los RRHH*.

La empresa C es también de reciente creación (1991), aunque la multinacional alemana que es su propietaria disponía ya de otras plantas en España anteriores a ésta. La empresa incluye ya cuatro plantas que alcanzan una plantilla de 500 trabajadores y que fabrican con tecnología propia, elevadores, pasarelas mecánicas y productos de fundición para el automóvil para los mercados internacionales. La empresa se ha localizado en una antigua zona minera, con apoyo financiero de agencias de promoción económica y con total simpatía de las autoridades locales y de los sindicatos. Los directivos de la empresa muestran un estilo que sólo podría definirse como «algo alemán», con una combinación de concepción jerárquica de la empresa y de actitudes favorables a la representación colectiva —de hecho un alto directivo de HR del grupo en España es un antiguo líder sindical—, aunque en ellos no parece sobresalir rasgos fuertes de una cultura de empresa y, más bien, parecen adoptar una filosofía muy pragmática. El sistema productivo es una especie de ensamblaje mecanizado de grandes unidades que se elaboran bajo pedido y con altos controles de calidad. La empresa ha buscado y favorecido un contexto de relaciones laborales cooperativo, llegando hasta haber firmado un convenio colectivo con los sindicatos locales antes de haber iniciado las operaciones de la empresa y haber apoyado la formación del comité de empresa en el mismo inicio de las operaciones. Los miembros del comité de empresa están afiliados a sindicatos, pero la dirección ha influido para que lo formen operarios con buena cualificación y prestigio en el taller. Estos rasgos la convierten en un tipo bastante cercano al que hemos llamado *paternalista moderno*.

A continuación se presentan los conjunto de prácticas de HRM de estos tres casos de empresas en cada una de las esferas que más afectan a la incorporación de nuevos empleados, es decir, entrada a la empresa, formación y aprendizaje, sistemas de remuneración y promoción. En el cuadro 1 se incluye una sinópsis de esas prácticas en las tres esferas mencionadas. En relación a la entrada en la empresa se diferencia, por razones que se expondrán luego, las acciones de estructuración de la plantilla de las acciones reclutamiento y selección.

4.1. Entrada a la empresa

Bajo los supuestos más «prometedores» de la HRM, el proceso de entrada en la empresa se transforma en una dirección expresada como el paso de un *modelo psicométrico* hacia un *modelo social*. Bajo el primero, se trata de alcanzar el máximo de candidatos que posean una gama predefinida de competencias para el perfil de un puesto especializado y de evaluar el grado en que los demandantes las poseen. Bajo el segundo, sin renunciar a una comprobación sistemática de competencias, se busca sobre todo un ajuste de expectativas entre potenciales empleados y empresa, una negociación «realista» del contrato (el psicológico y el legal) y una socialización para un rol en la empresa. El estudio de estos casos, sin embargo, permite descubrir que el aspecto más decisivo de sus prácticas no recae sobre las prácticas de reclutamiento y selección, sino sobre el modo en que se estructuran en la plantilla los puestos de entrada.

Ese modelo social se concreta más por la vía de la inclusión de determinados requisitos de cualificación y de «rasgos sociales» en el perfil de los puestos más que por las técnicas de selección. Las tres empresas tienden a definir

Cuadro 1
PRINCIPALES PRÁCTICAS DE HRM

EMPRESA A

Estructura de plantilla

- Núcleo estable (75-80%): técnicos y cuadros muy cualificados con experiencia y conocimiento de idiomas; operarios poco cualificados con tres categorías
 - Grupo de operarios con contrato temporal en actividades auxiliares y para coyunturas de producción
-

Reclutamiento y selección

- Anuncios en prensa
 - Pruebas psicotécnicas estandar, pruebas técnicas y entrevistas personales
-

Aprendizaje y formación

- Inicial: curso de una semana sobre producto, proceso y seguridad; después aprendizaje en el puesto con tutor. Para técnicos y *managers*: formación de tres meses con estancias fuera de la empresa
 - Continua: cursos sobre técnica, informática, seguridad e ISO 9000. En centros del grupo o en agencia regional (CFNT). Directivos y técnicos continuamente en formación
-

Remuneración y promoción

- Convenio colectivo de empresa negociado con el comité de empresa
 - Salario fijo+prima de producción colectiva para toda la plantilla ($\pm 10\%$ del salario)
 - Pocas oportunidades de promoción dadas las características de la plantilla
 - Convocatorias muy regulada de vacantes. Decisiones de promoción con pruebas de conocimientos y con la intervención de jefes y comité de empresa
-

Cuadro 1 (Continuación)
PRINCIPALES PRÁCTICAS DE HRM

EMPRESA B

Estructura de la plantilla

- Núcleo estable (90%): técnicos y operarios polivalentes en proceso de aprendizaje continuo y auto-organización
 - Empleados de empresas sub-contratadas que forman un grupo cuasi-permanente de «fuera de la corporación»
-

Reclutamiento y selección

- Anuncios en prensa
 - Preselección entre miles de solicitudes
 - Sistema exhaustivo de selección con participación de consultora: 3 días de pruebas, dinámica de grupo, entrevistas. Intervención en el proceso selectivo de futuros compañeros
-

Aprendizaje y formación

- Inicial: programa intenso de formación previa a las incorporaciones. Abundancia de contenidos psicosociales
 - Continua: en todos los niveles y como parte central de la estrategia corporativa
-

Remuneración y promoción

- Niveles salariales algo superiores a los del sector, establecido individualmente y desconocido por los compañeros
 - Todos los puestos son evaluados con los mismos factores compensatorios
 - Primas de poca cuantía por seguridad y esfuerzo. Paquete flexible de beneficios.
 - Reparto de acciones vinculadas a la permanencia.
 - No hay escalones definidos, sino grados de promoción ofrecidos individualmente por la empresa y vinculados a la formación, la ampliación de tareas y al aumento de responsabilidades
-

Cuadro 1 (Continuación)
PRINCIPALES PRÁCTICAS DE HRM

EMPRESA C

Estructura de la plantilla

- Núcleo fijo: técnicos y operarios especializados con experiencia (20%), con edades medias, buscados y seleccionados intensamente y con formación larga y costosa; operarios semicualificados (60%), jóvenes y que han pasado «fase de prueba» en la empresa
 - Operarios poco cualificados con contratos temporales (de prácticas, de aprendizaje o de empresas de trabajo temporal)
-

Reclutamiento y selección

- Procesos diferenciados para (núcleo fundador (y para resto de empleados; para el primero reclutamiento intensivo y escrutinio riguroso de experiencia y cualificaciones; para el segundo, reclutamiento informal y selección «a prueba» (empleados eventuales o en prácticas en la empresa)
-

Aprendizaje y formación

- Inicial: cursos de varias semanas sobre producto, después larga formación en el puesto con tutor
 - Continua: de contenido técnico (ISO 9000 y tecnología de la empresa)
-

Remuneración y promoción

- Convenio de empresa
 - Salario fijo+prima de producción colectiva para toda la plantilla (10-15% del salario). No se prima la antigüedad
 - Plantilla en expansión con posibilidades de ascenso. Acciones informales de la empresa para mantener expectativas de carrera con promociones anuales
 - Decisiones de promoción con sistema mixto: pruebas sobre conocimientos y habilidades e intervenciones de los mandos medios
-

sus puestos con requisitos altos de cualificación formal, que en ningún caso están por debajo del de titulado en FP2; incluso para puestos de operarios de producción automatizada que, como en el caso de la Empresa A, son rutinarios y las habilidades necesarias se adquieren en unos pocos días. También en los tres casos, se requiere experiencia profesional anterior, aunque ésta parece definirse más en relación con un proceso de maduración personal y con una previa socialización laboral que con la adquisición de habilidades profesionales específicas. Estas últimas parecen relevantes sólo en algunos núcleos de primeros empleados para una nueva empresa o en segmentos de puestos técnicos y directivos. En los tres casos también se incluye en el perfil de los puestos rasgos que se especifican con términos muy difusos, como «flexibilidad», «ilusión», «ganas de aprender» «encaje» o «química con la empresa»; pero estos requisitos apenas son objetivados, ni los candidatos son sistemáticamente escrutados sobre estos requisitos; su aplicación se restringe a las entrevistas, que adquieren el papel central en todo el proceso de selección.

Como ejemplo de todo esto, en la Empresa B, la que más claramente se orienta por un *modelo social* de reclutamiento, el perfil del operario se define como el de «una persona normal», «que se integre fácilmente en un equipo de trabajo», fórmulas que expresan la primacía de la total disponibilidad a la socialización corporativa sobre la posesión de rasgos marcados de personalidad o de actitud. Algunos jóvenes empleados recuerdan que su experiencia de selección en la empresa les pareció paradójica; otros candidatos que en las pruebas interactivas mostraban mucha «capacidad de comunicación» o de «liderazgo» no habían sido seleccionados, mientras que ellos no pensaban ser seleccionados porque sentían que «no habían destacado en nada».

Los aspectos técnicos del reclutamiento (canales y técnicas de selección) son secundarios en un mercado de trabajo con abundancia de una mano de obra joven con suficientes cualificaciones básicas. Las empresas tienen que recurrir a agencias especializadas tan sólo para reclutar directivos o técnicos con especialidades profesionales muy determinadas. Para la mayoría de los puestos, el reclutamiento a través de prensa es suficiente garantía de que se consigue un abundante número de candidatos. Las bases de datos de personal de la propia empresa o los contactos con agencias con las que se colabora en programas de formación inicial (INEM, Instituto de Fomento Regional y Centro para la Formación en Nuevas Tecnologías), constituyen una vía de reclutamiento tan importante o más que la difusión en prensa.

En ese sentido, la Empresa C practica una forma de reclutamiento, aparentemente poco formalizado, pero que resulta muy eficaz. Recluta por tres tipos de vías: acuerdo con centros de FP para periodos de prácticas, anuncios en prensa para conseguir operarios con alguna experiencia y datos de empleados temporalmente contratados. Por esas tres vías consigue un suficiente volumen de candidatos que han sido ya observados y que conocen la empresa, de manera que se puede decir que la empresa hace que «el mercado externo de trabajo se haga interno» y el reclutamiento sea parte de una etapa de prueba.

El proceso de selección en estos casos de empresas apenas se aleja de una pauta muy convencional: preselección sobre curriculum, pruebas de conocimiento y entrevistas personales. La preselección y la realización de prue-

bas se suele encargar a empresas especializadas externas. De todos modos, en estas empresas las pruebas de conocimientos tienden a ser genéricas y se realizan como filtro para reducir un volumen excesivo de candidatos. Además, resulta cada vez más evidente que las entrevistas con los mandos inmediatos del futuro empleado se van convirtiendo en la pieza decisiva y, por lo tanto, los rasgos más apreciados son los recursos personales de autopresentación y las actitudes hacia empresa y puesto de trabajo. En esta línea, la Empresa B ha venido practicando una forma de selección congruente con esos principios e infrecuente entre las empresas de la zona: primero hace anuncios en prensa para reclutar su plantilla inicial y recibe una desproporcionada cantidad de solicitudes (20.000 para unos 300 puestos); después, realiza la preselección sobre la información del curriculum y con varias pruebas psicotécnicas; finalmente, la fase propiamente selectiva se lleva a cabo en una sesión de tres días en la que los candidatos son sometidos a diferentes tipos de pruebas interactivas y entrevistas personales en cuya evaluación participan técnicos de la consultora externa, directivos de la empresa y empleados de la unidad a la que pertenece el puesto.

Hay factores externos que permiten a estas empresas conseguir las ventajas de un modelo social sin necesidad de gran sofisticación técnica y sin incurrir en altos costes de reclutamiento. La situación del mercado de trabajo local, con abundancia de desempleados jóvenes y con aceptable formación postsecundaria, en una zona en la que se identifican tan sólo unas pocas «empresas con futuro», hace que una oportunidad de empleo en cualquiera de estas empresas sea vivida por los jóvenes empleados como una ocasión única de consolidar sus expectativas laborales y vitales. Además, la mayoría de los jóvenes empleados de estas empresas se les exige estudios postsecundarios (FP2 como mínimo) y han sido ya socializados en una cultura del trabajo bajo la cual la disposición para aceptar cualquier tarea, las actitudes favorables al esfuerzo y al aprendizaje, y la condición de «empleados ilusionados» con el futuro de la empresa son recursos cruciales en la competencia por el empleo. No es infrecuente que jóvenes empleados de estas nuevas empresas vean el proceso de selección y la etapa de prueba como una experiencia «muy positiva», («de competencia sana por el puesto de trabajo») y «agradable» («en la que aprendí mucho» y «en la que hay un buen ambiente de trabajo»).

Lo que diferencia efectivamente a los tres casos es el modo en que se estructuran los puestos de entrada. Por un lado, la Empresa B define las posiciones de entrada con una pauta *inclusiva*, según la cual todos los empleados de la empresa son contratados y remunerados desde su entrada con un mismo sistema, dejando «fuera de la corporación», y en manos de empresas subcontratadas, un buen grupo de actividades auxiliares. Por otro lado, las Empresas A y C siguen una pauta de *dualización interna*, que distingue entre posiciones definitivas y posiciones temporales, y estas segundas se disponen como «fase de prueba» para acceder eventualmente a posiciones definitivas. Esta pauta de dualización interna se concreta, en la Empresa A, en la existencia de posiciones en un grupo «primario», de empleados fijos, y otro «secundario», de empleados temporales en una cuantía variable según los ritmos de la producción. En la Empresa C se forma un grupo de empleados *expertos* y consolidados en la empresa y otro grupo de *aprendices*. Esta configuración del proceso de entrada sería impensable sin la desregulación de las formas

de contratación. Ese cambio institucional ha permitido a las empresas «estabilizar» una porción de la plantilla, formada casi exclusivamente por empleados jóvenes, vinculada con diferentes tipos de contratos temporales, y cuya relación de empleo se corresponde más con una modalidad de «selección a prueba» que con la de un segmento secundario del mercado de trabajo.

4.2. Aprendizaje y formación

La nueva HRM tiene en el compromiso estratégico con la formación uno de sus principios centrales de su filosofía. La literatura sobre HRM suele poner todo el énfasis en el aspecto relativo a los contenidos del aprendizaje (polivalencia de las habilidades y socialización en la cultura de la empresa), pero se suele olvidar el aspecto relativo a su gestión (cómo se deciden sus contenidos, qué grupos de empleados deben acceder a la formación y las repercusiones de ésta en remuneración y promoción).

La creciente presencia del aprendizaje en las prácticas de HRM es un dato común a los tres casos estudiados. Las tres empresas han aumentado los recursos y el tiempo dedicado a formación inicial y continua, tienen un responsable del área de personal que diseña un plan anual de formación en respuesta a las demandas de las áreas de producción y ven con creciente benevolencia las iniciativas individuales (permisos para formación) y colectivas (participación en los programas públicos de formación continua). Este impulso de la formación se ve muy facilitado por la presencia de agencias (INEM y CFNT) y de programas públicos de formación ocupacional (FORCEM).

De todos modos, a excepción de la Empresa B, el carácter estratégico de ese aprendizaje y su orientación hacia la polivalencia resultan aspectos escasamente desarrollados. Las Empresas A y C se inician en estas actividades no como parte de una estrategia global de recursos humanos, sino como una acción vinculada temporalmente a la incorporación de una nueva tecnología o como parte de la aplicación de normas estándar de calidad (ISO 9000, por ejemplo). Así mismo la orientación polivalente es bastante escasa y los contenidos psicosociales de la formación se limitan casi exclusivamente al segmento de profesionales y directivos (principalmente cursos sobre calidad, liderazgo y trabajo en equipo).

El caso de la Empresa B sirve como muestra de que una efectiva orientación polivalente del aprendizaje es dependiente del tipo de estructura organizativa de la empresa. Las unidades básicas de esta empresa son equipos funcionales denominados «burbujas». Existen «burbujas de desarrollo y comunicaciones», con competencias sobre todos los temas de personal, que están formadas por empleados de distintas áreas funcionales y de distintos turnos de trabajo y que son apoyadas técnicamente por personal del área de recursos humanos. Estas unidades tienen como uno de sus cometidos la elaboración de los planes formativos, una tarea con la que consiguen, además, que todos los operarios mejoren su conocimiento del sistema productivo de la empresa y de algunas técnicas de gestión. Los contenidos de los programas formativos son muy abiertos e incluyen desde contenidos técnicos, hasta cursos de idiomas o programas de apoyo para dejar de fumar. Esta formación se entiende como parte del paquete de beneficios sociales y, en ciertos casos, pueden participar familiares de los empleados.

La gestión del aprendizaje introduce un matiz en las prácticas de HRM que diferencia más abiertamente a los tres casos. En la Empresa B la gestión no parece problemática. La empresa realiza un programa de formación inicial largo, similar para todos los niveles ocupacionales, con el que consigue una formación técnica polivalente y una socialización en la cultura de empresa; además, dentro de esta cultura de empresa se entiende que la disposición a la formación continua es parte de las obligaciones del empleado. Éstos encuentran incentivos en participar activamente en las actividades formativas: técnicos y directivos saben que la acumulación de habilidades y la polivalencia favorecen las oportunidades de promoción; los operarios reciben un paquete formativo con muchos contenidos genéricos, que pueden ser trasladados a cualquier otra empresa en el caso de que se pierda el actual empleo.

En la Empresa C el aprendizaje parece transmitirse también sin problemas, aunque se lleva a cabo con un procedimiento distinto. La mayor parte del aprendizaje se realiza en el puesto, en una fase inicial de trabajo bajo la supervisión de un empleado experto, que suele ser un empleado del «núcleo fundador» de la empresa. La formación continua se diseña en colaboración con el comité de empresa, que actúa también como vía de apoyo para conseguir fondos de los programas públicos (INEM, FORCEM, Agencia Regional de Empleo). La formación es muy específica, de manera que no se puede comercializar fácilmente fuera de la empresa, y resulta a un bajo coste ya que se compensa con el diferencial de salario de los «empleados a prueba».

En la Empresa A, por el contrario, la gestión de la formación resulta en ocasiones conflictiva. La empresa necesita introducir formación polivalente para facilitar la rotación en los puestos y pretende, también, la inclusión de contenidos no técnicos (trabajo en grupos, mejora continua) vinculados a las exigencias de calidad de sus productos. Pero la empresa no consigue hacer compatibles esos objetivos con las intenciones del comité de empresa: por un lado, codecidir sobre quién debe recibir formación («para que accedan todos los empleados») y sobre cuáles deben ser sus contenidos («toda esa formación sobre grupos de mejora y demás es un comecocos»); por otro lado, hacer que el incremento de cualificación de cada empleado repercuta en una mejora de su salario («toda formación por encima de la que se requiere para el puesto actual hay que pagarla»).

4.3. Remuneraciones y carrera

La filosofía de la HRM tiene un motivo claro en cuanto a remuneraciones: introducir formas de remuneración variable. Este es el punto en que la discrepancia entre la filosofía de los HRM y la realidad de las empresas es más amplia. Los incentivos que se vinculan de manera directa e inmediata a los rendimientos individuales son costosos y complejos de administrar. En los tres casos sigue predominando el salario fijo, ya sea establecido por convenio colectivo o por contrato individual. Las remuneraciones directamente vinculadas a resultados (primas de producción) suelen ser colectivas, constituyen un porcentaje muy bajo del salario total y, en la percepción de los empleados se convierten en una parte del salario fijo, ya que deja de percibirse en muy pocas ocasiones. Los otros tipos de remuneraciones más indirectas apenas existen o, en los pocos casos que se registran, los empleados les reconocen

escasa relevancia —incluido el reparto de acciones que se practica en la Empresa B— por considerar que son de muy poca cuantía en términos absolutos y que las diferencias relativas de salarios entre compañeros de similar categoría tampoco son apreciables.

La condición de empresa con contrato colectivo o con contrato individual no hace diferente el sistema de remuneraciones en su conjunto, pero sí contribuye a introducir un aspecto muy relevante. En las tres empresas hay un sistema de salarios fijos por categorías que han sido establecidas por un procedimiento de evaluación de los puestos en función de las cualificaciones requeridas y de las responsabilidades exigidas. Lo que resulta diferente es que la Empresa B, con contrato individual, fija con toda discrecionalidad la estructura de categorías, los niveles salariales dentro de ellas y los procedimientos para la promoción. Esto es algo que no les está permitido a las empresas con contrato colectivo, que tienen que negociarlo con la representación de los trabajadores. Esa mayor libertad de la empresa B se concreta en dos resultados: por un lado, puede poner en práctica un sistema de evaluación de puestos idéntico para todos los empleados, que produce una estructura salarial «más legítima» («en esta empresa desde el CEO hasta el último empleado son pagados con los mismos criterios»); por otro lado, la variedad mayor de niveles salariales dentro de cada categoría permite más oportunidades de promoción salarial sin necesidad de promoción de puesto; además, a través de las evaluaciones del rendimiento para la promoción, otorga un mayor poder a los mandos intermedios.

En las tres empresas los jóvenes operarios de producción coinciden en percibir que el concepto de carrera es algo ajeno a su situación y que es sólo un incentivo al alcance de los puestos técnicos y directivos. En las Empresas A y C la estructura de categorías es muy estable y se ha reducido a no más de tres niveles en el segmento de operarios, por lo que las promociones de nivel se producen sólo cuando hay bajas en algún puesto superior. En la Empresa B las promociones de salario son más frecuentes, pero las promociones de puesto son más infrecuentes. Sin embargo, la falta de oportunidades de carrera no es vivida por estos empleados jóvenes como una fuente de insatisfacción o de baja motivación; una expresión del tipo «bastante suerte es ya trabajar en una buena empresa y tener un buen salario...» es la reacción habitual a cualquier indagación de sus percepciones sobre la importancia de la promoción.

4.4. Tipos de trayectorias laborales iniciales

Tal y como se ha descrito, las prácticas de HRM que vienen desplegando cada una de estas empresas para la incorporación de empleados tienen rasgos propios de cada caso. Pero también hay algunas similitudes en sus orientaciones básicas. Las diferencias tienen más que ver con la intensidad con la que son capaces de utilizar ciertas prácticas bastante comunes a la HRM que con la variedad de las mismas. No es tanto la variedad de prácticas lo que les separa, cuanto el contexto en el que son usadas; entendiendo por ese contexto, principalmente, la identidad corporativa de la empresa y su cultura de relaciones laborales. Ese contexto, en el que la dimensión colectiva es crucial, condiciona la intensidad con la que pueden aplicar tales prácticas, la eficacia de su uso y la percepción de las mismas por los empleados.

A partir de los relatos de su historia laboral y de las percepciones de los propios empleados se puede observar la forma en que cada empresa viene moldeando las trayectorias de entrada. La imagen que se obtiene es aún más diversa que la que proporcionan los conjuntos de prácticas en sí mismas. La Empresa B dispone la fase inicial de todos sus empleados de un modo que se asemeja mucho a las trayectorias *ordenadas* típicas de los mercados internos de trabajo: la entrada puede hacerse sin experiencia laboral previa, el reclutamiento es extenso, la selección es intensa, el contrato es indefinido, existe una jerarquía profunda de niveles salariales y existen algunas oportunidades de promoción basadas en evaluaciones del rendimiento; aunque el desarrollo de carreras como tal se restringe a los profesionales y directivos. Los jóvenes operarios ven otros matices en sus propias trayectorias: no reconocen incentivos en la promoción, ya que las oportunidades de promoción de categoría son muy escasas y las de promoción de salario son de poca cuantía. Tampoco identifican la evaluación del rendimiento con un criterio objetivo; más bien, perciben que su promoción a medio plazo se dirige por un principio de autoridad; están siendo continuamente evaluados bajo un criterio de disposición al esfuerzo, que consideran básicamente subjetivo, un criterio que la cultura de la empresa ha definido como una actitud de «aprendizaje continuo».

En los otros dos casos de empresas, la fase inicial de empleo está dispuesta con similares prácticas a las de la Empresa B, pero resulta de una orientación distinta. Dentro de estas empresas, la estructura de puestos se dualiza, dando al conjunto de posiciones de entrada un carácter de «posiciones de prueba» y un estatus laboral inferior al de las «posiciones definitivas». En esa etapa de prueba, los jóvenes empleados no compiten por mejoras de salario o por ascensos, compiten por conseguir una posición desde la cual ya es posible competir por promociones, y ésto lo hacen en un contexto de empleo más propio de un mercado interno. Incluso hay indicios de que la culminación de esta fase de prueba y el paso a una fase de carrera se vincula a dos factores: por un lado, a la observación de los rendimientos del trabajador; por otro lado, al propio ciclo de vida del joven. Es más probable que se consiga ese cambio de estatus laboral cuando el joven empleado va mostrando que en la esfera privada (fijación de residencia y creación de una familia) ha ido estabilizando su condición de adulto.

De todos modos, la lógica con la que funciona la etapa de prueba en cada uno de los casos A y C es diferente. En la Empresa C, su MGT le permite orientar esas prácticas en una modalidad de *aprendizaje informal*: la empresa ofrece posiciones de entrada en puestos de trabajo centrales, a las que se concede un estatus de aprendiz informalmente definido, ya que el aprendizaje no otorga una certificación formal y el vínculo laboral con la empresa puede variar dentro de una gama de modalidades de contrato temporal. El logro de una posición definitiva en la empresa depende, además de la aparición de vacantes, de haber culminado un aprendizaje «ordenado» (en varios puestos y con continuidad en el empleo) y de la evaluación que hace la empresa de rendimientos y actitudes del joven empleado en la fase de prueba.

En la Empresa A, el segmento de puestos que hacen de puertos de entrada se configura también como una etapa de prueba, pero ese segmento está compuesto de puestos auxiliares y no puede disponerse como un aprendizaje. Las trayectorias de estos empleados que han transitado hacia el segmento

estable son como colas *semi-externas*: la fase de prueba ha sido de más duración, suele registrar más episodios de empleo (dentro y fuera de esta empresa) y de desempleo, no muestra señales de un aprendizaje profesional ordenado, y el orden en la cola (la probabilidad de conseguir antes un empleo estable en la empresa) depende menos de los rendimientos observados en esa fase y más de los ciclos productivos y de la posesión de otros lazos con la empresa (parentesco con otros empleados o residencia en el área).

4.5. Tensiones de cambio

El esfuerzo por presentar las prácticas de HRM como configuraciones típicas les da una imagen de integridad y estabilidad que no tienen en la realidad. Hay, ciertamente, un conjunto de prácticas predominantemente típicas en cada empresa. Pero no debe olvidarse que el análisis de casos muestra, también, que hay prácticas tentativas que no llegan a convertirse en realidades y que hay conflictos sobre la introducción de las mismas o sobre la orientación que deben tomar una vez iniciadas. Puede hablarse, en efecto de una tensión de cambio que constituye un aspecto crucial de la implantación de HRM. Esas tensiones también pueden interpretarse, en los casos estudiados, dentro de la matriz de MGT (gráfico 2). En todos los casos las tensiones de cambio apuntan en varias direcciones, aunque alguna de ellas parece más sólida que las demás, reflejándose en el gráfico 2 con una flecha de trazo más grueso.

La modalidad de la Empresa A representa un frágil equilibrio entre individualismo y colectivismo. La combinación de una tradición conflictiva de relaciones laborales, junto a una propensión al paternalismo en ciertas prácticas de empleo y una fuerte presión hacia prácticas individualistas, configuran una situación muy poco estable. Dirección y comité de empresa intentan moverse hacia objetivos muy dispares. La dirección introduce cambios organizativos y tecnológicos, con consecuencias para la gestión del trabajo (turnos de trabajo, remuneraciones variables, círculos de calidad), pero estos cambios siempre vienen condicionados por las políticas de inversión de la corporación, políticas en las que ni siquiera los directivos de la planta intervienen, menos aún los directivos del área de personal. El comité de empresa pretende un desarrollo con soluciones más paternalistas, pero sólo consigue una porción de lo que podría ser un modelo de *paternalismo moderno*. Sin apenas participación en las decisiones estratégicas —para lo que necesitaría un órgano de representación de toda la corporación, un comité de empresa europeo, del que aun no dispone—, el comité se ve forzado a negociar las consecuencias de las nuevas prácticas y apenas consigue ampliar sus derechos de consulta. Consigue, a cambio, negociar prestaciones de tono paternalista en lo que se refiere a salarios igualitarios, ajustes de plantilla sin despidos y cierto control sobre los nuevos contratos.

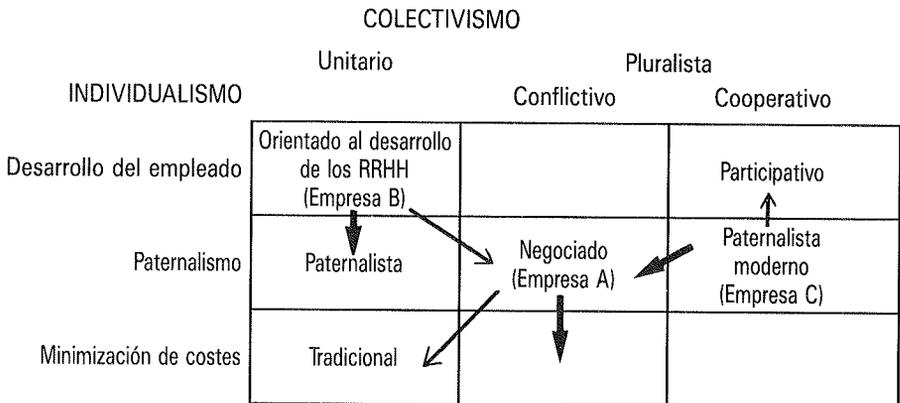
Este último asunto, la contratación de nuevos empleados, ha sido la fuente del mayor conflicto laboral de esa empresa en los últimos años. Ese conflicto condensa toda la tensión que experimenta el MGT de esta empresa y la probable orientación de sus cambios. En los últimos años la empresa ha venido aumentando la proporción de empleados con contratos temporales en actividades auxiliares y para fases altas de la producción. El comité de empre-

sa se ha opuesto a ello pero lo ha ido permitiendo bajo dos condiciones: limitarse a algunas modalidades de contratos y hacer que, en un pacto tácito con la empresa, los nuevos contratos indefinidos se ofrecieran a estos empleados a prueba, primando en su selección la cantidad de tiempo contratado y la condición de hijo de un empleado de la empresa. De hecho se disponía de una lista de antiguos empleados temporales, ordenados según esos criterios, que hacía de «lista de espera» para los nuevos contratos indefinidos. Esta solución paternalista se hizo pedazos cuando la empresa decidió contratar para su centro de I+D, en puestos de media y alta cualificación, a empleados de agencias de trabajo temporal que, por lo tanto, no tendrían ningún vínculo contractual con la empresa. Esa decisión provoca un agudo conflicto, con acciones de todo tipo (paros semanales de una hora, encierros del comité de empresa, acciones de apoyo de familiares de empleados y de comunidades) que se prolongó durante meses y que dañó las relaciones de confianza entre comité y dirección más de lo que lo habían hecho cualquiera de las huelgas anteriores habidas en la empresa. Ese conflicto reflejaba la dura pugna por orientar las prácticas de HRM hacia el tipo *minimización de costes* o hacia el tipo *paternalismo moderno*. La aparente imposibilidad de caminar en ninguna de esas dos direcciones, de moverse en un sentido horizontal en la matriz, hará que las prácticas RH de la empresa tiendan a desplazarse hacia abajo en la escala de individualismo, hacia soluciones con menores exigencias de negociación, y hará más probable que la empresa tienda a una mayor dualización de su plantilla.

La empresa B parece disponer de un conjunto más sólido y estable de prácticas. Al menos no se han observado tensiones fuertes de cambio. No hay señales de constitución de un comité de empresa y de contrato colectivo, menos aun de sindicalización. Pero un desplazamiento hacia un tipo *negociado* no es descartable a medida que la empresa aumenta de tamaño y se consolidan sus vínculos con la región. Las únicas fuentes de insatisfacción que dejan traslucir sus empleados, y que podían interpretarse como potenciales tensiones, consisten en tímidas quejas sobre aspectos de la organización del trabajo, como las molestias del trabajo a turnos o la presión de ciertos puestos de trabajo («tienes que hacer tu trabajo y encima tienes que hacer tareas de gestión»). Otras potenciales fuentes de conflicto, como las diferencias salariales o las decisiones de promoción, no parecen ocasionar mayores problemas. De todos modos, el análisis de este caso hay que verlo en el contexto de una empresa en la que todos los entrevistados, desde los directivos de recursos humanos hasta cada uno de los empleados, son muy proclives a verse como «miembros de la empresa», a expresarse siempre con un «nosotros», un «en esta empresa...» en lugar de con un «yo» o un «en mi puesto...», y a minusvalorar las ocasiones de conflicto («en esta empresa siempre puedes plantear un problema porque serás escuchado»). Parecen pruebas claras de la eficacia con la que se ha transmitido la cultura de empresa y su papel crucial entre las prácticas de HRM. Aunque también hay que tener en cuenta el momento de su ciclo de vida: la empresa es nueva, está creciendo, los empleados son jóvenes y disfrutan como reciente la recompensa de un buen empleo en una buena empresa. El mayor tamaño de la empresa y la creciente antigüedad de los empleados, junto a presiones de los sindicatos del sector, podrían empujar las prácticas de HRM hacia abajo, hacia un modelo de *paternalismo tradicional*.

La Empresa C también experimenta una situación bastante estable. Ni el papel del comité de empresa, cooperando con la dirección y monopolizando la comunicación con los empleados, ni las prácticas de «aprendizaje informal» indican alteraciones a corto plazo. Podría ocurrir que variaran algunos factores sobre los que reposa esa estabilidad. Las decisiones estratégicas de esta empresa son tomadas en el grupo multinacional. Hasta ahora, con las plantas en fases iniciales y de crecimiento, todas esas decisiones van en una «dirección positiva», el comité de empresa cumple un rol de «acompañante», sin demandar mayor recurso de consulta o cogestión. En el futuro esas decisiones podrían ser diferentes (reducciones significativas de tamaño o de costes), y el comité pediría más recursos de voz en ese proceso. En ese supuesto, es también probable que los trabajadores, que saben que el comité es muy dependiente de la dirección y que está aislado de los sindicatos, reclamarían una mayor presencia de éstos. Bajo esa circunstancia, es poco probable que esta empresa evolucionara hacia arriba, hacia prácticas de un tipo *participativo*. Los sindicatos podrían exigir que el convenio colectivo estuviera más en línea con el convenio del sector y realizar un mayor control del «aprendizaje informal», limitando la libertad de la empresa sobre tipos de contratos y salarios de los empleados más jóvenes. En esa situación, es probable que la empresa se oriente a buscar soluciones más acordes con una opción del tipo *negociado*.

Gráfico 2
TENSIONES DE CAMBIO EN LOS CASOS ESTUDIADOS



5. CONCLUSIÓN

El estudio de casos ha demostrado que, aún en el limitado contexto de unas pocas ramas industriales, hay más de una opción estratégica en la nueva gestión del trabajo. La variedad de estas opciones no es adecuadamente comprendida en la literatura teórica sobre la nueva HRM, tal vez porque esta literatura responde a la singular experiencia de Estados Unidos. Además, se ha mostrado que esa variedad se vincula a diferentes MGT, entendidos éstos como combinaciones típicas de dos dimensiones básicas: una dimensión que

recoge la influencia de los estilos de gestión y la identidad corporativa (individualismo) y otra dimensión que toma en cuenta la influencia del aspecto colectivo de las relaciones de empleo (colectivismo). Se ha demostrado que es crucial tomar en consideración esas dos dimensiones de los sistemas de empleo para comprender la variedad de prácticas relativas a la incorporación de nuevos empleados y, sobre todo, para entender cómo esas prácticas contribuyen a moldear las trayectorias laborales de los jóvenes empleados.

Si se tiene en cuenta las dinámicas de evolución que se observan en los casos estudiados, puede decirse que la variedad de opciones tal vez tienda a ser algo menor. La práctica totalidad de los casos de empresas antiguas se sitúan en un par de opciones: una estrategia de *paternalismo* tradicional en los casos de empresas pequeñas y una estrategia del tipo negociado para los casos de empresas grandes y antiguas. El ciclo de vida de la empresa es un factor de gran importancia. La capacidad para actuar estratégicamente y para conseguir conjuntos de opciones congruentes es mayor en la fase fundacional de la empresa. Las empresas de más reciente creación, sobre todo las que pertenecen a una gran corporación multinacional, parecen disponer de un mayor margen estratégico, particularmente por cuanto pueden «interpretar» en su propio estilo corporativo el contexto de relaciones colectivas de trabajo, lo que les facilita el situarse en opciones de gestión del trabajo más innovadoras; más concretamente, en opciones de *paternalismo moderno* o de *desarrollo de los RH*.

Aunque un estudio de casos obliga a ser muy cauto en la generalización teórica de sus resultados, las conclusiones de este estudio apoyan algunos criterios que parecen relevantes para la investigación sobre nuevas formas de gestión del trabajo. En un primer sentido, hay buenas razones para pensar que los nuevos modelos son más híbridos de lo que una buena parte de la literatura teórica se imagina. Es en este sentido en el que hay que resaltar la importancia de los contextos institucionales externos a la empresa a la hora de explicar la implantación y la difusión de las nuevas formas de gestión del trabajo. Los casos estudiados son una prueba de que la rama industrial o los mercados no son el determinante principal de esa implantación y de su variedad. Otros factores, como los cambios recientes en las instituciones de las relaciones laborales, las peculiaridades de la cultura laboral regional o las instituciones locales de formación ocupacional. Las específicas prácticas de reclutamiento y la disposición de las fases iniciales de la vida laboral observadas serían improbables sin esos factores externos a las empresas.

Alguno de estos resultados pueden interpretarse en esa dirección aplicada. Por un lado está el hecho de la misma variedad de estrategias de HRM. La variedad encontrada en este estudio proporciona un mapa cognitivo de opciones que los propios actores industriales de la región (empresarios, directivos y organizaciones sindicales) parecen ignorar. Señalar cuáles son las variantes que efectivamente están siendo practicadas debería tener la virtud de ayudar a enriquecer ese mapa. Por otro lado, la dificultad con la que la mayoría de las empresas locales, las que no pertenecen a una gran corporación, transitan hacia los nuevos modelos de gestión del trabajo, refuerza la importancia de las instituciones locales de formación ocupacional y de las acciones de apoyo a la cooperación entre instituciones educativas y empresas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Beer, M.; Spector, B.; Lawrence, P.; Quinn Mills, D. y Walton, R. (1985): *Human Resource Management: A General Manager Perspective*. Nueva York: Free Press.
- Castells, Manuel, dir. (1994): *Estrategias para la reindustrialización de Asturias*, Civitas, Madrid.
- Ferner, A. y Hyman, R. eds. (1994): *New Frontiers in European Industrial Relations*. Oxford, Blackwell.
- Ferner, Anthony y Ricard Hyman, eds. (1998): *Changing Industrial Relations in Europe*, Oxford, Blackwell.
- Fombrun, C. J.; Tichy, N. M. y Devanna, M. A. (1984): *Strategic Human Resource Management*, Nueva York, Wiley.
- García Blanco, J. M. y Gutiérrez, R. (1995): «La inserción laboral de los jóvenes: entrada al mercado de trabajo y movilidad laboral», *Revista Asturiana de Economía*, 2, p. 55-80.
- García Blanco, J. M. y Gutiérrez, R. (1996b): «Inserción laboral y desigualdad en el mercado de trabajo: cuestiones teóricas», *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 75, p. 269-293.
- García Espejo, I. (1998): *Recursos formativos e inserción laboral*, Centro de Investigaciones Sociológicas, Madrid.
- Gutiérrez, R. (1992): «La lógica social del declive económico», en: Carlos Moya, Alfonso Pérez-Agote, Juan Salcedo y José F. Tezanos, eds.: *Ensayos de teoría sociológica*, Centro de Investigaciones Sociológicas, Madrid.
- Hyman, R. (1994): «Industrial Relations in Western Europe: An Era of Ambiguity?». *Industrial Relations* 33, p. 1-24.
- Ibáñez, M. (1998): *Género y familia en la inserción laboral*, Universidad de Oviedo, Oviedo (próxima publicación).
- Kessler, I. y Purcell, J. (1995): «Individualism y Collectivism in Theory and Practice: Management Styles and The Design of Pay Systems», p. 337-367 en: Paul Edwards, *Industrial Relations: Theory and Practice in Britain*, Oxford, Blackwell.
- Köhler, Holm-Detlev, dir., (1996): *Asturias: el declive de una región industrial*. Trea, Gijón.
- Maybe, C. y Salaman, G., eds. (1995): *Strategic Human Resource Management*, Oxford, Blackwell.
- Miles, R. E. y Snow, C. C. (1984): «Designing Strategic Human Resource Systems», *Organizational Dynamics*, 13-1, p. 36-52.
- Niland, John R.; Russell, D. Lansbury y Chrissie Verevis, eds. (1994): *The Future of Industrial Relations. Global Change and Challenges*, Thousand Oaks, California, Sage.

- Purcell, John (1987): «Mapping Management Styles in Employee Relations», *Journal of Management Studies* 24, p. 533-548.
- Purcell, John y Bruce, M. Ahlstrand (1994): *Human Resource Management in a Multi-Divisional Company*, Oxford, Oxford University Press.
- Schuler, R. S. y Jackson, S. E. (1987): «Linking Competitive Strategies With Human Resource Management Practices», *Academy of Management Executive*, 1-3, p. 209-213.
- Sparrow, P. y Hiltrop, J. M. (1994): *European Human Resource Management in Transition*, Hemel Hemstead, Prentice Hall.
- Spilerman, Seymour (1977): «Careers, Labor Market Structure and Socioeconomic Achievement», *American Journal of Sociology*, 83, p. 551-593.
- Storey, J. (1992): *Developments in the Management Human Resources*. Oxford, Blackwell.
- Storey, J., ed. (1995): *Human Resource Management*. Londres, Routledge.
- Storey, J. y Bacon, N. (1993): «Individualism y Collectivism: Into the 1990s», *International Journal of Human Resource Management*, 4-3, p. 665-684.
- Storey, J. y Keith, S. (1993): *Managing Human Resources and Industrial Relations*. Buckingham, Open University Press.

ABSTRACT

This article emerges from a set of observations from previous research on industrial change and on initial work trajectories. It analyses the variety of firm strategies on human resources management and how that variety can determine new personnel staffing practices: recruiting, selection, training, compensation and promotion. Most of the literature on new production systems and new human resources management, singularly U. S. literature, rests on integral and estable practices, resulting primarily from strategic options related to competitive orientations and management styles congruent with employment models oriented toward individualism. I present the results of a case study of few industrial firms located in the region of Asturias (Spain) representing typical options of strategic human resource management.

Key words: human resources management, employment systems, industrial relations, staffing, entry to work.