

Seminario  
CHARLES BABBAGE  
de Investigación en Ciencias Sociales del Trabajo.  
Director: Juan José Castillo.

DOCUMENTOS DE TRABAJO

Nº 5

**DIVISION DEL TRABAJO, CUALIFICACION , COMPETENCIAS:  
UNA GUÍA PARA EL ANÁLISIS DE LAS NECESIDADES DE FORMACIÓN  
POR LOS TRABAJADORES**

**Juan José Castillo.  
Andrés Alas-Pumariño.  
Andrea del Bono.  
Julio A. Fernández.  
Aurora Galan.**

**Maximiano Santos.**

Junio 1999.

Proyecto realizado para la  
UNION GENERAL DE TRABAJADORES (UGT)

Departamento de Sociología III.  
Facultad de Ciencias Políticas y Sociología.  
UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID.

Campus de Somosaguas. 28223 Madrid.

Seminario  
CHARLES BABBAGE  
de Investigación en Ciencias Sociales del Trabajo.

El "Seminario Charles Babbage de Investigación en Ciencias Sociales del Trabajo" fue constituido, bajo la dirección de Juan José Castillo Alonso, el 21 de diciembre de 1.993, en el Departamento de Sociología III de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociología de la Universidad Complutense de Madrid.

El "Seminario Charles Babbage" está formado por profesores universitarios, becarios, doctorandos y profesionales de las ciencias sociales dedicados a la investigación y reflexión sobre la problemática del Trabajo.

Charles Babbage (1.792-1.871), matemático y pionero, con su obra "Economía de las maquinas y manufacturas" publicada en 1.832 (traducida al castellano en 1.835 por José Díez Imbrechts), en el análisis sociológico del trabajo es quien, por su renovadora contribución, da nombre a nuestro grupo.

COMPONEN EL SEMINARIO CHARLES BABBAGE:

\* Director: Juan José Castillo Alonso ( Catedrático de Sociología. Departamento de Sociología III. UCM.).

Andrés de las Alas-Pumariño (Dr. en Sociología.), Andrea del Bono (Historiadora.), Paloma Candela (Dra. en Sociología), Justin Byrne (Dr. en Historia), Julio A. Fernández (Sociólogo), Aurora Galán (Socióloga. Experta en Ergonomía), Rafael González (Sociólogo, Experto en Ergonomía), Arturo Lahera (Sociólogo. Experto en Ergonomía), Pablo Lopez Sociólogo), Javier Méndez (Sociólogo. Experto en Ergonomía), Claudio Rojas (Dr. en Sociología. Profesor de la Universidad del Bio Bio. Chile), Maximiano Santos (Dr. en Sociología) y Jesús Villena (Sociólogo-Ergónomo).

Despacho 2213  
Departamento de Sociología III.  
Facultad de Ciencias Políticas y Sociología.  
UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID.  
Campus de Somosaguas. 28223 Madrid.

Tel. 394 28 72. Fax 394 28 76.

## **División del trabajo, cualificación, competencias: una guía para el análisis de las necesidades de formación por los trabajadores<sup>1</sup>.**

Juan José Castillo, Andrés de las Alas-Pumariño, Andrea Del Bono, Julio Fernández, Aurora Galán y Maximiano Santos.

### **PRESENTACION**

La reflexión teórica que queremos plantear, apoyada precisamente en una muy concreta guía de análisis, es el producto, aún inédito, de un trabajo en equipo llevado a cabo en 1996, por encargo del Sindicato español Unión General de Trabajadores, dentro de los programas FORCEM, formación continua. El trabajo completo lleva por título "Diseño de sistemas y metodologías de detección de necesidades de formación continua en las grandes empresas", y sus autores son miembros del colectivo "Seminario Charles Babbage".

El texto presentado en este Documento de Trabajo es, únicamente, la Guía de Análisis, mientras que el informe completo de investigación incluye un conjunto de materiales de distinto orden, de los que, sobre todo, hay que destacar, el trabajo de campo, consultas y entrevistas a trabajadores y empresarios, así como el reanálisis de casos, tanto europeos como españoles, que sostienen y apuntalan cuanto en la guía se dice o propone.

Nos centraremos en la presentación en los puntos más importantes de la guía, esto es, siguiendo la propia división en capítulos de la misma:

1. La formación, ¿es una solución para los trabajadores?.
2. La empresa fragmentada: reorganización productiva y división del trabajo.
3. La empresa en el sector: por qué hay que mirar hacia adelante.
4. Los empresarios deciden: la formación como resultado de las políticas empresariales.
5. La situación concreta de trabajo: quiénes somos, que formación tenemos.
6. Organización del trabajo y cualificación profesional.
7. Haciendo balance: una mirada de conjunto.

---

<sup>1</sup> Este texto forma parte del Informe de Investigación encargado por la Unión General de Trabajadores, para el Programa FORCEM, bajo el título "**Diseño de sistemas y metodologías de detección de necesidades de formación continua en las grandes empresas**", Madrid, junio de 1996, inédito.

8. Para saber más. Para leer más. Direcciones de interés.

9. Modo de uso: Por una formación activa.

En lo que concierne a los materiales empíricos, amén de informes recibidos del Reino Unido elaborados por Helen Rainbird, del Nene College de Northampton; de Italia, por Roberto di Monaco, del IRES 'Lucia Morosini', de la CGIL de Turín; de Francia, realizado con la colaboración de Cathérine Vincent del IRES de París; y de Portugal, realizado por Ilona Kovács y Concepción Cerdeira, del ISEG y de la Universidad de Lisboa, en España se realizaron el conjunto de micro-estudios de caso que se refleja a continuación: a. Una paradoja: formación para los más formados; b. La idealización del funcionamiento de la formación en las grandes empresas; c. Una experiencia ejemplar, tanto en España como en Europa: el Sector de Químicas; d. La formación como estrategia de acción sindical; e. La formación en una planta dedicada sólo a fabricación; f. La formación, instrumento para ampliar los contenidos del trabajo; g. La falta de información en los sindicatos sobre el Acuerdo Nacional de Formación Continua; h. La formación como elemento estratégico para cambiar la cultura organizativa.

i. La formación como algo más social que técnico; j. 'Si no se quiere que se privatice, invierte en formación'; k. Buscando la complejidad en la detección de necesidades de formación; l. Seguros: una experiencia sectorial de detección de necesidades de formación a nivel europeo; m. La formación en las multinacionales: a la búsqueda de nuevas mentalidades y hábitos; n. Algunas experiencias formativas en grandes empresas del sector automoción.

Nuestro **objetivo** al redactar esta guía es contribuir a incrementar el conocimiento de los trabajadores sobre el proceso de trabajo, con el fin de hacer posible una mayor participación en las cuestiones relativas a la formación en la empresa. Ese conocimiento puede ayudar, además, al trabajador o trabajadora en su orientación personal y de carrera profesional, contribuyendo, por otra parte, a poder participar más en la negociación colectiva, ampliando sus capacidades de propuesta para la misma.

Desde nuestro punto de vista, que se sustenta en una experiencia de años en los centros de trabajo, así como en la mejor investigación científica universitaria<sup>2</sup>, el estudio de la división y organización del trabajo en la empresa, y en el sector de que esta forma parte, es una fase previa y necesaria para el análisis de las cualificaciones existentes y sobre todo de aquellas que podrán existir en el futuro. **La cualificación y la formación, sólo puede entenderse dentro de, y como resultado de, una determinada división del trabajo.**

---

<sup>2</sup> A lo largo de los últimos quince años hemos realizado un amplio conjunto de investigaciones, directas, sobre el terreno, recogiendo la experiencia y el saber de pequeños empresarios, trabajadores, mandos, sindicatos y representantes patronales. Una buena parte de lo que decimos aquí lo hemos aprendido de ellos. La otra, de la mejor investigación internacinal.

Para poder obtener un conocimiento sensato, esto es **con sentido**, de las necesidades de formación es preciso colocar antes las empresas en su contexto productivo y estudiar las mutaciones acometidas a lo largo de la última década. Y las que previsiblemente llegarán en el inmediato futuro.

Por esta razón hemos dividido la guía en 7 apartados agrupados en cuatro bloques temáticos. Tratamos de examinar el proceso de trabajo comenzando por los aspectos generales para irnos aproximando poco a poco a lo más particular, a los puestos concretos de trabajo.

El **primer bloque**, que corresponde al primer apartado, facilita una información básica sobre la formación ocupacional en España y Europa con una referencia especial al Acuerdo Nacional de Formación Continua (ANFORCON). Por lo que hemos constatado en las entrevistas y reuniones de trabajo con trabajadores y sindicatos, así como con empresarios, para redactar esta guía, las grandes posibilidades que ofrecen estos acuerdos, desde 1992, son en muchos casos, ignorados por los y las trabajadoras directas. Sin embargo, como se verá, tanto a nivel individual, como de grupo o colectivo, los trabajadores tienen mucho que ganar sabiendo más sobre la formación continua, y las posibilidades ofrecidas por estos acuerdos. De hecho, esta misma guía es un producto de ellos.

En el **segundo bloque**, constituido por los siguientes tres secciones (2; 3;y 4), nos enfrentamos al proceso de reestructuración y reorganización productiva. Situamos a la empresa en su sector y analizamos las opciones de gestión empresarial.

Porque, como cada cual experimenta, como trabajador y como ciudadano en su vida y trabajo, el mundo de la producción actual es un mundo cambiante y no siempre fácilmente comprensible en sus movimientos a simple vista. Para facilitar este entendimiento, comenzamos la guía por lo que puede ser, aparentemente, un desvío. Nada de eso: nuestro argumento principal es, justamente, que hace falta reflexionar un poco **con trasfondo**, para poder entender un mundo donde un alza del empleo en los Estados Unidos puede provocar una **caída** en la Bolsa de Nueva York...

En la **tercera parte** (5) nos acercamos al proceso de trabajo concreto que realiza la empresa. Desde él rehacemos el camino inverso que hemos propuesto hasta este momento: ir de los puestos de trabajo, y del conjunto de ellos que constituyen una actividad determinada, una 'oficina' o 'taller', hacia su integración en el centro de trabajo, la empresa y el sector, para dar sentido así a las expectativas que existen hacia el futuro de las necesidades de formación.

A continuación, en el apartado 6, nos centramos en el estudio de la cualificación profesional de los trabajadores, recordando, como una suerte de concentrado de cuanto venimos argumentando y sugiriendo como preguntas al lector, los aspectos más sobresalientes de lo que es el corazón de una reflexión sobre el ser y el hacer, sobre las cualificaciones que se usan en la empresa, y aquellas otras 'cualidades' de los trabajadores que, no siéndolo, quizá, utilizadas en los procesos de trabajo en la actualidad podrían serlo en el futuro.

Por **último**, en 7, recordamos el camino recorrido, al que invitamos al lector, haciendo balance de la necesidad de un especial esfuerzo de reflexión, como el que proponemos, para abordar con un poco más de lucidez las importantes transformaciones del trabajo contemporáneas, y las consecuencias que tiene para la formación. Con algunos ejemplos se ilustran entonces lo útiles y prácticas que, como suele decirse, son las buenas teorías...

-oOo-

Esta guía esta diseñada para ser aplicada colectivamente. Aunque, obviamente, la hemos redactado para que pueda ser leída y cumplimentada por un sólo trabajador, nuestro objetivo **metodológico** es que debe generar un proceso de reflexión colectivo.

En efecto, como se verá a lo largo de nuestra argumentación, la puesta en común de las experiencias de un conjunto de trabajadores, que se corresponde con un conjunto de puestos de trabajo, que llevan a cabo **en común** una tarea, un trabajo, o una función, es **imprescindible para captar el conjunto de ese trabajo**, lo que podría llamarse el "trabajador colectivo". De su fragmentación y división, precisamente, resultan los puestos concretos de trabajo y las necesidades de formación y cualificación de las personas que los ocupan.

El grupo homogéneo de trabajo es, desde nuestra óptica, el ámbito más adecuado para su discusión. Llamamos 'grupo homogéneo', al conjunto de trabajadores y trabajadoras que lleva a cabo una 'actividad' perfectamente identificable: un Departamento de compras (o una sección, si aquél es muy grande); un 'servicio' en un Hospital; un taller, en la industria; una oficina bancaria reducida...

De este modo, pensando cada uno en relación con los demás trabajadores del grupo, podremos obtener un conocimiento más completo y complejo de la cualificación profesional y las necesidades de formación y simultáneamente potenciaremos una visión colectiva, conjunta, con sus interrelaciones y dependencias del proceso de trabajo.

Una vez que cada grupo ha cumplimentado la guía y debatido sobre sus resultados, el paso siguiente será el promover la aplicación y discusión de la guía, con otros grupos y unidades de la empresa (y de fuera de ella, si fuera preciso) **recomponiendo el proceso completo de trabajo**

para obtener un conocimiento global y colectivo sobre el trabajo y la cualificación en su actividad productiva.

Cuando decimos "proceso completo de trabajo" decimos, simplemente el conjunto de manipulaciones, tratamientos, fabricaciones... que **hacen** un producto, ya sea un bien o un servicio: todo el trabajo que fabrica un ordenador; todos los trabajadores que hacen un coche; todas las personas que hacen la contabilidad de un almacén, etc.

-oOo-

En la redacción que presentamos, esta guía ofrece una formulación general de las preguntas y reflexiones. Se ha pensado para que sea adaptada, en el momento mismo de aplicarla, por las trabajadoras y trabajadores, y por sus sindicatos. Esto es, tiene una vocación modular.

Por ello no adoptamos el formato cerrado de los cuestionarios al uso (y al abuso...). La forma en que (nos) planteamos las preguntas es voluntariamente abierta, capaz de integrar y, sobre todo, de **suscitar**, la emergencia y la clarificación de muchos saberes que están en las oficinas, en los talleres, en los centros de trabajo, y que no se sistematizan por falta de tiempo, o simplemente de una percha donde colgarlos.

Nuestro propósito es servir a ese fin. Y poco importa si al final del proceso de reflexión sobre las **necesidades de formación continua**, nuestro objetivo, la propia guía es olvidada por sus usuarios, una vez alcanzado un conocimiento como el que proponemos. En toda la extensión del término esta guía es, tan sólo, un **instrumento**.

Con ella pretendemos fomentar, entre los trabajadores, su capacidad de reflexión y una visión general, a medio plazo, del proceso de trabajo que les (nos) permita prever los cambios en los sistemas productivos, y con ellos, las cualificaciones o 'competencias' como ahora suele decirse, para así **detectar las necesidades de formación futuras**. Y poder así proponer y defender estrategias razonables, negociables, que, teniendo en cuenta el porvenir de la empresa, ponga en primer plano el porvenir de los trabajadores.

## 1. La formación, ¿es una solución para los trabajadores?.

La formación es, probablemente, uno de los temas estrella de la década de los años noventa, tanto en la investigación sociológica como en el debate social y político. A través suyo se habla de los cambios más sustantivos en el trabajo y las sociedades contemporáneas.

La importancia que se atribuye socialmente a la formación se incrementa constantemente. La prensa habla de nuevas tecnologías, de autopistas de la información, de teletrabajo, de innovación, de calidad total, de 'empresa virtual', etc. De cambios **impuestos** por la técnica o por la globalización económica, que requieren más cualificación por parte de los trabajadores. A ello suele añadirse que la falta de formación puede provocar un atraso de "magnitudes inimaginables" en todos los ámbitos de la sociedad, y especialmente en el trabajo. Y, desde luego, no faltará quien culpe a la formación de las tasas de paro de las que nuestro país ostenta un dudoso record europeo. Repetidas veces se nos dice, como un consenso entre los actores sociales, que la formación "constituye un valor estratégico prioritario ante los procesos de cambio económico, tecnológico y social en que estamos inmersos" (Acuerdo Nacional de Formación Continua, ANFORCON,1992).

El hecho es que se vincula el "futuro de nuestro sistema productivo" a la formación, es decir a la mejora, la modificación o el enriquecimiento de la cualificación. Casi siempre se sobrentiende que únicamente son los trabajadores asalariados los afectados por estas cuestiones. Pocas veces oímos hablar de la necesidad de formar, de mejorar la cualificación de los empresarios. Aunque voces empiezan a oirse, también , en esa dirección.

-oOo-

Esta guía se centra en la detección de necesidades de formación en las empresas, en los procesos de trabajo. El objeto de nuestro análisis será la formación continua: cómo detectar las necesidades futuras de formación, y cómo plantearlas.

Los agentes sociales (organizaciones sindicales y patronales) han definido la formación continua como **"el conjunto de acciones formativas que se desarrollan en las empresas dirigidas tanto a la mejora de competencias y cualificaciones como a la recualificación de los trabajadores ocupados"** (ANFORCON). La formación continua hace referencia a la necesidad, por parte de los trabajadores, de estar permanentemente dispuesto a adquirir nuevos conocimientos profesionales para adaptarse a los cambios productivos.

"La Formación Continua -continúa diciendo el ANFORCON- debe proporcionar a los trabajadores de nuestro país un mayor nivel de cualificaciones necesarias para: a) promover el desarrollo personal y profesional; b) contribuir a la eficacia económica; c) adaptarse a los cambios



motivados tanto por la innovación tecnológica como por las nuevas formas de organización del trabajo; d) propiciar el desarrollo de nuevas actividades económicas."

Sin embargo, y a pesar de la importancia que se le atribuye, como revelan múltiples informes y estudios (Consejo Superior de las Cámaras de Comercio; Ministerio de Trabajo) la inversión dedicada en nuestro país a formación continua es muy baja. El gasto medio de las empresas españolas, según la Encuesta de Costes Laborales (INE), se sitúa en el 0,2% del coste laboral total mientras que la media de la Unión Europea se sitúa en el 1,5%: siete veces menos.

A pesar de que las empresas y los dirigentes empresariales se refieren, en un marco general de fuerte competencia en los mercados, constantemente a la necesidad de actualizar los sistemas productivos incrementando la cualificación de los trabajadores y modernizando tecnológica y organizativamente las empresas, en la práctica observamos que no se han decidido a llevar a cabo las innovaciones y cambios que proclaman. Según una encuesta realizada entre 7.586 empresas por la Asociación para la Formación y el Desarrollo de la Empresa (AFYDE), la formación ocupa el sexto lugar entre las prioridades de las empresas españolas. La Encuesta de Requerimientos de Empleo y Formación Profesional en las Empresas, realizada por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social en 1.993, señalaba que únicamente el 28,1% de las empresas españolas realiza actividades de formación. Sin embargo el 45,1% de ellas declara que sus trabajadores necesitan mayor cualificación "para mejorar su rendimiento en sus puestos de trabajo"<sup>3</sup>.

La misma fuente muestra la clara influencia del tamaño de la empresa en la programación de la formación continua: el 93,4 por ciento de las empresas de más de 250 trabajadores declara haber realizado alguna acción formativa frente al 30,4% de las de menos de 50 trabajadores. Por sectores de actividad son los servicios quienes mayor atención prestan a la formación (37,5%). Frente a la industria (30,3%) y sobre todo la construcción (24,2%) que es el sector empresarial que realiza menos acciones formativas. Son, casi exclusivamente, las grandes empresas quienes invierten en formación.

Un reducido número de empresas planifican una política formativa a medio y largo plazo. Las acciones formativas son emprendidas mayoritariamente con posterioridad a la aparición de las necesidades. Por lo general el adiestramiento ocupacional tiene lugar en el puesto de trabajo, una vez que se ha instalado la nueva máquina o se ha modificado la organización del trabajo, para responder de forma inmediata a los cambios introducidos. De este modo es difícil que se produzca un verdadero incremento de la cualificación.

---

<sup>3</sup>MTSS: "Informe sobre los resultados de la encuesta de requerimientos de empleo y formación profesional de las empresas" en Coyuntura laboral nº 39. Diciembre 1.994. p.20.

Los trabajadores no cualificados son los que en menor proporción participan en los programas de formación profesional. Las empresas, y especialmente las de mayor tamaño, reservan sus recursos de formación para las categorías más cualificadas. Mas del 92 por ciento de los directivos, técnicos y mandos intermedios de las empresas con más de 250 trabajadores han participado en alguna actividad formativa frente al 48,8 % del personal no cualificado.

A pesar de las diferencias existentes en la configuración del mercado de trabajo en distintos países europeos todos ellos, excepto el Reino Unido, cuentan con algún tipo de sistema de formación profesional concertado entre los agentes sociales.

En Alemania la concertación social desempeña un papel fundamental en la regulación de la formación profesional inicial. Por el contrario la formación continua está mucho menos regulada y constituye un área, casi exclusivamente, reservada a las empresas.

Francia es el país europeo en que la formación continua se encuentra más desarrollada. La Ley Delors de 1.970 establece las bases del sistema de formación continua. Lo que distingue a este sistema es el modo en que se combinan los convenios colectivos, los sistemas de paridad y la participación de los interlocutores sociales. El Estado desempeña un papel esencial en la gestión de la formación arbitrando en las relaciones entre trabajadores y empresas. La Ley reconoce formalmente el derecho de los trabajadores a la formación continua sin embargo la participación de los trabajadores y sus representantes en la práctica efectiva es más limitada. En la actualidad los sindicatos franceses están más preocupados con las cuestiones relacionadas con el mantenimiento y promoción de empleo que con la formación ocupacional.

En Italia el origen de la formación continua se sitúa en un acuerdo alcanzado en el sector metalúrgico en 1.972 por el cual los trabajadores que no hayan completado la formación secundaria tenían derecho a recibir "150 horas" de formación. Este acuerdo se extendió, posteriormente, a través de la denominada "Ley de las 150 horas" al resto de los sectores de actividad. En 1.993 organizaciones sindicales y empresariales alcanzaron un acuerdo para la creación de un Comité Nacional de Formación Profesional con la participación del gobierno, las regiones y los interlocutores sociales. Este Comité se encarga, en la actualidad, de concertar y financiar la formación profesional continua.

En el Reino Unido a lo largo de la década de los 80 han ido desapareciendo, como resultado de la política de los gobiernos conservadores, progresivamente los órganos tripartitos de concertación (Manpower Commission, Industrial Training Boards). En su lugar se han creado

órganos locales de concertación en los que existe una gran desigualdad entre empresarios y sindicatos en favor de los primeros. Y aunque no existe un marco jurídico que ampare la formación continua, en los últimos años, está comenzando a convertirse en una de las cuestiones fundamentales de la negociación colectiva.

En Portugal las organizaciones sindicales y empresariales negociaron casi simultáneamente el Acuerdo Económico y Social y el Acuerdo sobre Política de Formación Profesional. Estos acuerdos garantizan la participación y concertación, a nivel nacional, de los programas de formación profesional continua. La formación continua se desarrolla a través de convenios colectivos a nivel regional y sectorial. Las cláusulas incluidas en estos convenios, en opinión de los sindicatos, son demasiado genéricas. La gestión de los programas en las empresas son competencia de los empresarios.

En España, el origen del creciente interés por la formación continua se encuentra en el Acuerdo Nacional sobre Formación Continua (ANFORCON). Este acuerdo fue firmado, en diciembre de 1.992, por las organizaciones sindicales Unión General de Trabajadores (UGT) y Comisiones Obreras (CC.OO) a las que posteriormente se sumó Convergencia Intersindical Gallega (CIG) y las organizaciones empresariales CEOE y CEPYME.

Con anterioridad los agentes sociales habían alcanzado otros acuerdos, parciales, sobre cuestiones relacionadas con la formación. Los más importantes son: la formulación, en 1.984, de objetivos prioritarios para la formación profesional en el Acuerdo Económico y Social (AES); la negociación en 1.985 con el Ministerio de Trabajo del Plan Nacional de Formación e Inserción Profesional (Plan FIP) que por primera vez contempla acciones formativas para trabajadores ocupados; la constitución del Consejo General de Formación Profesional, en 1.986, de carácter tripartito; el Acuerdo sobre Formación Profesional, que, en 1.990, reforma el Plan FIP y formula las prioridades de actuación en el campo de la formación continua.

El Acuerdo Nacional de Formación Continua se complementa, fundamentalmente, a efectos de financiación con el Acuerdo Tripartito alcanzado entre las organizaciones firmantes y el Gobierno. Este acuerdo supone la creación de un nuevo sistema de formación profesional continua para trabajadores ocupados y empresas sustentado en la concertación social. El acuerdo da lugar a la creación, por parte de UGT, CC.OO, CIG, CEOE y CEPYME, de la Fundación para la Formación Continua (FORCEM). En quien el Gobierno delega la gestión de todos los programas y recursos económicos relacionados con la formación continua.

Los objetivos del Acuerdo Nacional de Formación Continua y FORCEM son: reforzar el

nivel de cualificación de los diferentes sectores de actividad; responder a las necesidades de formación específicas de las grandes empresas; potenciar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas contribuyendo a incrementar sus niveles de cualificación; y atender las necesidades formativas individuales de los trabajadores. Para desarrollar estos objetivos cuenta básicamente con cuatro grandes programas que se diferencian entre sí por el tipo de destinatario de las acciones formativas: los "Planes de Formación en Empresas" se dirigen a empresas de doscientos (200) trabajadores o más que elaboren un plan anual de formación; los "Planes Agrupados de Empresas" están concebidos para financiar acciones formativas de pequeñas y medianas empresas. Estos planes deben agrupar a empresas que ocupen al menos a doscientos trabajadores y ser promovidos por las organizaciones empresariales y/o sindicales; los "Planes Intersectoriales", también están elaborados y desarrollados por los agentes sociales, a través de la Comisión Mixta Estatal de Formación Continua, y tiene por objeto financiar la realización de actividades formativas que, por sus características especiales, afecten a varias ramas de actividad; Por último los "Permisos Individuales de Formación" permiten a los trabajadores, individualmente, cursar los estudios que consideren oportunos para su formación profesional a través de un sistema que autoriza la interrupción, temporal, de la prestación laboral. El trabajador mientras realiza sus estudios recibe una cantidad, de FORCEM, equivalente al salario medio establecido en el respectivo convenio colectivo para su categoría.

La financiación de todos estos programas corre a cargo del Gobierno quien transfiere los fondos a FORCEM para su gestión. Estos fondos provienen de la cuota de Formación Profesional que trabajadores (ocupados) y empresas abonan a la Seguridad Social a través de sus nominas y seguros sociales. En 1.995 el porcentaje de la cuota de Formación Profesional destinado a financiar la formación continua era del 0,25 por ciento, lo que supuso que se dedicaron 61.270 millones de pesetas a estas actividades. En 1996 el porcentaje se elevó al 0,30 por ciento. Otra fuente de financiación significativa, aunque de menor importancia, son los fondos estructurales de la Unión Europea.

La relevancia que ha adquirido la Formación Continua, en los últimos años, en nuestro país y la renovada preocupación empresarial por estas cuestiones se debe, en parte, a las elevadas cantidades de dinero que se manejan en estos programas. Algunas empresas opinan que éste es un dinero que les pertenece y que por lo tanto debe revertir en las empresas.

En los cuatro años de vigencia del Acuerdo Nacional de Formación Continua han sido las empresas y, especialmente las de mayor tamaño, quienes han mostrado más interés por estas cuestiones. Seis meses después de la firma del Acuerdo Nacional de Formación Continua el 80% de las grandes empresas, según la Encuesta de requerimientos de Empleo y Formación Profesional de

las Grandes Empresas, conocían y valoraban positivamente el acuerdo. Los programas de formación de las empresas de más de 200 trabajadores se financian en la actualidad, casi, exclusivamente con estos fondos. La financiación empresarial, privada, de la formación continua prácticamente ha desaparecido en los últimos cinco años.

Los trabajadores y las organizaciones sindicales tiene que desempeñar un papel esencial en el seguimiento, control y fiscalización de estas acciones. Los recursos de la formación continua pertenecen a todos nosotros. Las acciones formativas financiadas por FORCEM requieren la información preceptiva a los representantes de los trabajadores (Art.11 ANFC). Sin embargo, en la practica, el trabajo de investigación realizado para elaborar esta guía, pone de manifiesto que las empresas raramente informan con suficiente antelación de los planes de formación a los representantes sindicales. Se limitan a informar puntualmente pocos días antes de la finalización de los plazos de solicitud para cumplir (formalmente) los requisitos exigidos. Los sindicatos reclaman con insistencia una mayor transparencia e información sobre los planes formativos de las empresas. Encuentran muchas dificultades para participar en la negociación real de los planes de formación y obtener información (objetivos, presupuestos, participación, seguimiento y evaluación, etc.).

La negociación colectiva está suficientemente implantada a nivel nacional en lo referente a las cuestiones generales de las política económica, social y del mercado de trabajo, entre las que la formación continua ocupa un espacio cada vez más importante. En este ámbito existen mecanismos de tripartitos (Gobierno, Sindicatos y Patronal) de concertación como el Consejo Económico y Social (CES) o la propia Fundación Para La Formación Continua (FORCEM). Sin embargo a nivel de empresa, en la practica cotidiana, los sindicatos deben limitarse, en el mejor de los casos, a recabar información, a analizarla y a acompañar (críticamente) la realización de la formación profesional ocupacional.

A comienzos de la década de los 90, en el 69 por ciento de las empresas no existía ningún tipo de negociación en materia de formación profesional. Únicamente un 25,7%<sup>4</sup> de las empresas manifestaban tener convenios colectivos con cláusulas específicas referidas a la formación continua. Estos eran más frecuentes en las grandes empresas (58,8%), en las industriales (28,7%) y en las de titularidad pública (61,0%). Estas cláusulas hacían referencia a la necesidad de contar con un "informe preceptivo de los representantes de los trabajadores sobre los planes de formación" (50,2%); "al establecimiento de vías de promoción interna a través de la formación" (45,9%); y a la "negociación de las horas de la jornada anual dedicada a formación" (36,9%). Así por ejemplo, el VII Convenio General de Industria Química (1.990-91) ya reconocía el derecho de los representantes de

---

<sup>4</sup>MTSS: "Encuesta de Requerimientos de Empleo y Formación en las empresas españolas" en Coyuntura Laboral nº 34. Junio 1.991. pp.30-31.

los trabajadores a ser informados de los planes de formación que tuviera la empresa así como a ejercer vigilancia sobre la calidad de la docencia y de los centros donde se impartía (Art.63) A su vez se insta a la constitución de Comité Paritario Sectorial específico encargado de la formación continua (Art. 67).

A partir de la firma del Acuerdo Nacional de Formación Continua, esta práctica se ha extendido. Poco a poco se comienzan a introducir en los convenios sectoriales algunas de las cuestiones suscitadas en el Acuerdo. El Convenio General de Perfumería y Afines 1.996-97 recoge, por ejemplo, la creación de una Comisión Paritaria de Formación en las empresas (Art. 66.2) y los permisos individuales de formación (Art. 66.4) en los mismos términos del Acuerdo.

La formación ocupacional puede ser un instrumento anticipativo de gran utilidad para los trabajadores: favorece el desarrollo personal de los trabajadores; incide en la mejora de las condiciones de trabajo; mejora la seguridad en el empleo; favorece la promoción interna en la empresa; incrementa las oportunidades de encontrar empleo en los mercados externos de trabajo; y puede proporcionar una mayor satisfacción en el puesto de trabajo. El Acuerdo Nacional de Formación Continua debe convertirse en un instrumento en favor de los trabajadores para impulsar su capacitación en un contexto de cambios (nuevas tecnologías, nuevos sistemas de organización, nuevos productos) que inciden sobre el contenido y las condiciones de trabajo.

La formación continua debe desempeñar un papel fundamental en la negociación colectiva. Los incrementos de cualificación, como veremos a lo largo de esta guía, suponen una modificación sustancial de las condiciones de trabajo, afectan a las bases de la contratación laboral y por tanto debe ser objeto de la negociación colectiva. Las empresas y los sindicatos deben poner en marcha programas de carácter estructural y continuo que permitan que la cualificación de los trabajadores vaya por delante de las exigencias del sistema productivo.

Nuestro objetivo se enmarca en este contexto. Con esta Guía queremos ofrecer una visión, avalada por la mejor investigación, completa y compleja sobre la formación continua y los procesos de trabajo que abra nuevos terrenos a la negociación colectiva. Nuevos espacios de diálogo entre sindicatos y empresarios.

Nuestra experiencia investigadora nos permite afirmar que la cualificación sólo puede entenderse dentro de, y como resultado de una determinada división del trabajo. El evolucionar de las cualificaciones depende de la distribución o reparto (división) de ese saber entre las personas, trabajadores, empresarios, máquinas e instituciones en cada sociedad. Este planteamiento teórico nos ha llevado a redactar esta "Guía de Detección de Necesidades de Formación Continua". La Guía

pretende favorecer una reflexión sobre el trabajo. Hemos planteado la guía como un recorrido a través del proceso de trabajo que nos facilite su análisis y recomposición. La Guía trata de descubrir, a través del propio conocimiento de los trabajadores, los principales aspectos de la división del trabajo que inciden sobre la cualificación con el objetivo de incrementar su participación en las decisiones de formación, y en general en la negociación colectiva.

Preguntas como las que recogemos a continuación sintetizan lo que, en torno a la formación continua y la negociación colectiva, hemos subrayado en este apartado:

- . **¿Ha realizado la empresa acciones formativas para mejorar o modificar la cualificación de los trabajadores?.**
- . **¿Ha(s) recibido algún tipo información sobre el Acuerdo Nacional de Formación Continua?. ¿A través de quién?.**
- . **¿El Convenio Colectivo a nivel de empresa o de sector cuenta con cláusulas específicas referidas a la formación?.**
- . **¿Participan los trabajadores en el diseño, ejecución y evaluación de las acciones formativas desarrolladas en la empresa?.**

## 2. La empresa fragmentada: reorganización productiva y división del trabajo.

Durante los últimos años los trabajadores venimos observando una serie de transformaciones en nuestras empresas<sup>5</sup>. Si antes trabajábamos en grandes empresas, algunas de ellas de tamaño gigantesco con cerca de 20.000 trabajadores, hoy nos encontramos trabajando '*... en empresas que no quieren ser tan grandes y empiezan a segregarse por áreas de negocio...*'; de trabajar en grandes empresas en las que se desarrollaba la totalidad del proceso de producción para fabricar el automóvil, la central de telefonía o el producto cosmético o de limpieza, hemos pasado a trabajar en subcontratas, sucursales o empresas "independientes" que se encuentran dentro de un estructura de grupo en las que se realizan sólo una parte de ese proceso. A veces una parte tan pequeña que nuestro trabajo se sitúa en '*..."subfábricas" según los productos que se fabrican: detergente en polvo, líquido, industrial...*', en "unidades elementales de trabajo" que actúan como microempresas dentro de la gran empresa de automoción, o se limitan a los trabajos de almacenaje y distribución de productos que se fabrican en otro lugar. Somos testigos que donde antes había una Escuela de formación profesional donde iniciábamos nuestra carrera profesional hoy podemos llegar a preguntarnos '*...¿formación? ¿qué es eso?..*'.

A la par que estas observaciones, en el conjunto de la organización industrial vemos que donde antes había grandes empresas ahora existe un claro predominio de las pequeñas empresas y una proliferación de trabajadores "autónomos" que en realidad hacen lo que antes realizaban como asalariados de aquéllas por lo que se les conoce también como "asalariados disfrazados". A ello hay que añadir los numerosos trabajos que no vemos, que están por todas partes y ninguna, pero que sí los vivimos, se trata de las innumerables prácticas dentro de la economía sumergida y el trabajo ilegal que comprende desde los trabajos en actividades del calzado, la confección, la distribución comercial, hasta la grabación de datos en ordenador para los grandes bancos.

En una aproximación a lo que sucede, a lo que está pasando en el mundo del trabajo y de la empresa, con el objetivo de darle una respuesta se ha realizado un intenso trabajo de investigación en el que están implicadas diferentes organizaciones nacionales e internacionales como la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Desde esos trabajos de investigación se ha puesto de relieve que vivimos un período de profunda reorganización productiva que afecta a las empresas, a los sectores y a los sistemas productivos de los distintos países. Que ese proceso de reorganización productiva surge como respuesta a una problemática diversa: al auge adquirido por la acción sindical provocando un desplazamiento en el peso político (decisión y defensa de intereses) de los

---

<sup>5</sup> Adoptamos ahora el tono narrativo de una reflexión originada en el propio trabajador o trabajadora que lee esta guía. La razón es más que de estilo: hemos procurado contrastar, en el sentido de poner enfrente, nuestros saberes universitarios con lo que nos han dicho los sindicalistas o trabajadores, al entrevistarlos para esta investigación. De hecho, lo hemos reflejado en las citas *en cursiva*, que son ideas u opiniones que hemos recogido esta primavera de 1996.



trabajadores en la gran fábrica, en la búsqueda de una mayor capacidad de adaptación a los mercados, a los cambios en las materias primas y a las posibilidades que abren las nuevas tecnologías permitiendo segmentar el proceso de trabajo sin perder el control del mismo.

La investigación ha puesto de manifiesto que para acometer el proceso de reorganización las empresas han seguido estrategias diversas:

- . estrategias de fusiones, absorciones de empresas, así como de deslocalización de parte de la producción a empresas de terceros países e incluso la concentración de la producción en los países de origen, tal y como ha sucedido con empresas de la industria química española generando cierta especialización en actividades de almacenaje, distribución y comercialización de los productos fabricados en otros países;
- . estrategias de ampliación y diversificación de actividades de traslados de la actividad o de parte de ella de unos centros a otros de la misma empresa, o de especialización en un fragmento significativo de la actividad de la empresa como los trabajos técnicos de la central de telefonía;
- . estrategias de descentralización y de subcontratación de manera que de cada producto vendido las grandes empresas producen una parte cada vez menor en la medida que esas partes de la producción que no hacen las dan a otras empresas, generalmente, de pequeñas dimensiones.

Este es el significado de lo que sucede cuando vemos que la empresa en que trabajamos (usamos aquí un ejemplo real, claro está), abre un nuevo centro en otro lugar del territorio nacional al que traslada el conjunto de productos de cosmética, que antes fabricábamos, para años después quedar como almacén por el traslado correspondiente de esos productos a un centro de la empresa en Francia. O cuando, además de la fabricación de productos de limpieza, vemos que nuestro centro amplía su actividad por el almacenamiento de productos de limpieza que se fabrican y envasan en otro lugar.

En idéntica situación nos encontramos cuando vemos que los trabajos de mantenimiento que antes realizábamos hoy lo hacen "autónomos" o empresas de trabajo temporal.

Y lo mismo se plantea, cuando los trabajadores de la empresa que fabricaba en su totalidad una central de telefonía observamos que nuestro trabajo hoy se limita, prácticamente, a montajes e instalaciones de los múltiples elementos, piezas o conjuntos que fabrican numerosas pequeñas empresas situadas a escasos kilómetros de distancia de nuestro centro de trabajo.

**En síntesis**, lo que apreciamos a través de la reorganización productiva es que donde antes

veíamos un proceso completo de producción en nuestras empresas hoy vemos muchos procesos que se encuentran repartidos entre empresas cuya localización puede ser muy próxima o situarse en terceros países. Que cuando entramos a trabajar lo hicimos en una gran empresa con una plantilla numerosa, donde estaban presentes los sindicatos y se daba formación en las Escuelas profesionales de las empresas, en tanto que hoy estamos en una subcontrata o sucursal que no son más que fragmentos de aquella empresa, con un número de trabajadores sensiblemente inferior sin que por ello se haya visto reducida su capacidad de producción, de la que no sabemos muy bien qué hace y qué es esa empresa encontrandonos con muchas dificultades, por tanto, para saber dónde estamos, hacia dónde se dirige la empresa, para ver dónde está la formación, detectar las necesidades de formación que surgen, quiénes son los encargados de promoverla y financiarla, etc.

En esa transformación **de la unidad a la diversidad** de los procesos, lo que vemos, gracias a la investigación científica, son tramas productivas de empresas que surgen de la descomposición y fraccionamiento de los procesos productivos por la descentralización de trabajos y funciones que antes se hacían en la gran empresa y ahora se subcontratan con otras empresas, de forma que para entender las consecuencias de la reorganización productiva sobre el trabajo y los trabajadores se hace imprescindible mirar a las relaciones entre empresas en las tramas que componen.

En esa producción en red que emerge, como resultado de la fragmentación de los procesos, se ha constatado la presencia de configuraciones de empresas que difieren en función de las características de sus procesos productivos, de sus formas de gestión, de la composición de la fuerza de trabajo, de sus condiciones de trabajo y relaciones laborales.

De tal manera en la diversidad organizativa que existe se aprecian sistemas productivos, denominados **distritos industriales**, con rasgos de relaciones sociales favorables a la cooperación, a la difusión e incorporación de nuevas tecnologías y la mejora de las condiciones de trabajo y las cualificaciones. Pero, junto a ellos, y, desgraciadamente, en mayor número, existen también sistemas productivos con fuertes relaciones de dependencia entre las empresas y de jerarquía dentro de las mismas con extensión del trabajo a domicilio sin sujeción a contratos laborales, etc. Lo que gráficamente se ha denominado **detritos industriales**.

Así pues, tanto de lo que se presenta a simple vista, a la vista de todos, como del desarrollo de nuestra investigación y de lo investigado por otros, tanto en España como en Europa y América, surge **la necesidad de recomponer el proceso completo de producción de un bien** para poder insertar el análisis de las diferentes posiciones que las empresas o los "fragmentos" de empresas ocupan en el reparto o división del trabajo que opera entre ellas y así **acercarnos a la distribución del conocimiento, de la cualificación que se aplica a la producción** de un producto concreto y a

las relaciones entre empresas, de donde se desprenden consecuencias para los trabajadores, las cualificaciones y la formación.

Este acercamiento nos permite identificar la empresa en que trabajamos como "fragmento" de una estructura, de grupo multinacional, por seguir con otro ejemplo real, porque está centrada exclusivamente en la fabricación de productos de limpieza pues la comercialización y marketing se encuentra en otras instalaciones, y la investigación y desarrollo de productos así como la toma de decisiones lo hallamos fuera del territorio nacional.

El predominio del trabajo de ejecución '*...los trabajos eran de mucho esfuerzo físico y manuales...*'; acentuado por la descentralización del mantenimiento que se subcontrata con otra empresa, acerca la empresa a las posiciones bajas en el proceso de división del trabajo dentro del grupo al que pertenece. Una empresa "**mano**" como se desprende de la estructura de la plantilla en la que predominan los oficiales de 2ª con al menos 20 años de antigüedad y una pesada estructura de mandos intermedios '*..era una empresa que la mantenían a base de látigo..*'; frente al núcleo de técnicos comerciales, de marketing, de desarrollo de productos y toma de decisiones.

En esas condiciones, la decisión de abrir un nuevo centro trasladando la sección de productos cosméticos integrada en la empresa y la incorporación de equipos más automáticos nos hace ver las consecuencias de los efectos de ocupar unas posiciones u otras en la división del trabajo dentro de la empresa. De los 800 trabajadores que integraban la plantilla hace unos años hoy sólo son 400 trabajadores '*..somos nosotros (los trabajadores) los que sobramos..*'. Especialmente cuando la reconversión de los mandos intermedios nos quita de nuestros puestos.

Es esto lo que contemplamos cuando nos fijamos en que las acciones formativas que lleva a cabo la empresa, financiadas con fondos de la formación continua, va dirigida a los técnicos, mandos intermedios y administrativos, preferentemente, porque '*...a nosotros nos tienen como tapadera..*'. Además el trabajo por turnos y los picos de producción reducen sensiblemente las opciones a la formación. No obstante cuando existe se trata, por un lado, de cursos de mecánica preventiva '*...para cargarte más el trabajo y evitar las contrataciones..*' y, por otro, en integrar la filosofía de empresa que se pretende transmitir a lo largo de un plan trazado para tres años que afecta y en el que se hace participar a la plantilla, Mantenimiento Integrado en la Producción (TPM).

Otra cara vemos, al menos en apariencia, desde la pertenencia a otra empresa, incluida también en un grupo multinacional, que fabrica centrales de telefonía e integra además de producción, con el 30% de la plantilla, los departamentos de marketing, económico-financiero, logística e ingeniería (I+D), como se refleja en la alta cualificación de la plantilla, 40% de titulados

superiores y medios, con capacidad de desarrollo de productos y predominio de la contratación indefinida. De acuerdo con esas condiciones vemos que la posición de la empresa en la división del trabajo nos permite identificarla como "**cabeza**".

Sin embargo, cuando miramos, más allá de esa estrella aparentemente con brillo propio, hacia la constelación de empresas encontramos la cruz de esa cara '*...(la empresa) no necesita contratar trabajadores eventuales porque aquí tienen unas condiciones de trabajo muy superiores a las que existen en las subcontratas...'*.

La prolongación de la mirada a través de la cadena de subcontrataciones nos hace ver empresas subcontratistas de pequeña dimensión en las que se hacen armarios, cajas, utillaje, bobinas de carga, bastidores, el cableado, etc. y profundizando más aún a las empresas que realizan los trabajos de cincado y cromado.

Desde una posición subordinada a las exigencias de la empresa "cabeza" y dependiente en gran medida de ésta las plantillas de esas empresas, en muchos casos, no superan el 30% de oficiales de 1ª con un peso importante de oficiales de 3ª y especialistas, más del 50%, que desarrollan trabajos descualificados y prolongados horarios de trabajo. Estamos viendo las "manos" de esa estructura.

Así, cuando en un lado del proceso de producción de la central de telefonía estamos viendo Planes de formación anuales, Gabinete de formación, Escuela de formación técnica, etc. y en el otro un desconocimiento radical de la formación continua y jóvenes aprendices a los que como mucho se les facilita la practica en soldadura si después de cumplir con las ocho horas de trabajo, estamos observando posiciones diferentes en la división del trabajo entre empresas y dentro de las empresas con consecuencias desiguales.

**En síntesis**, como ha mostrado la investigación una división del trabajo entre empresas y en el interior de las empresas más reducida permite una distribución más equitativa de las cualificaciones y unas relaciones entre empresas y de los trabajadores dentro de ellas más simétrica. Por el contrario, una división del trabajo desequilibrada implica una desigual distribución de la cualificación de la que se deducen relaciones de dependencia y subordinación.

**Un ejemplo** que muestra con suma claridad los rasgos expuestos es el de las empresas que conforman el proceso de transformación del plástico en el municipio madrileño de Arganda del Rey. Se trata de una actividad en la que trabajan unas mil personas en la elaboración de envases y piezas para otras empresas, generalmente de grandes dimensiones, de la industria de la

automoción, de química, de telecomunicaciones, etc.

La recomposición del proceso completo de producción de los bienes que fabrican las grandes empresas de esas industrias: automóviles, desodorantes, antibióticos, centrales de telefonía, etc. nos hace ver que el sector de las pequeñas empresas de transformación no son más que una fracción de ese proceso. Una fracción que se encuentra desgajada de las grandes empresas por la estrategia de descentralización seguida respecto de la transformación del plástico. En esencia es un taller distanciado de aquella gran empresa.

En ese proceso recompuesto vemos la posición ocupada por la empresa que atiende directamente al mercado y que ostenta formalmente la producción global del producto, donde se concentran los Departamentos de Investigación y de Recursos Humanos, las altas cualificaciones y las mejores condiciones de trabajo, inversiones en formación con financiación de FORCEM, que en el proceso de división del trabajo hemos identificado con la empresa "**cabeza**".

Al otro lado, las empresas transformadoras desde una posición auxiliar y subordinada se estructuran sobre un núcleo directivo de organización y control (Gerente y/o Director de Fabricación, Director financiero-administrativo, Director de compras, a veces concentrados varios puestos en una persona, Encargado y Departamento de Control de Calidad, en caso de no efectuarlo un trabajador) necesario para la gestión y cumplimiento de las órdenes que les transmitan las grandes empresas decisoras, los mecánicos especialistas de las máquinas inyectoras o soplado, automatizadas en bastantes casos ya sea por microprocesador o por control numérico, y la periferia formada por los operarios sin cualificar que representa no menos del 65 por ciento del total de la empresa, con un grado de eventualidad que oscila entre el 30 por ciento y una cifra que, particularmente, supera en una o más veces la plantilla fija de la empresa. Es decir, se trata de empresas con predominio del trabajo de ejecución, trabajos descualificados, peores condiciones de trabajo, alto porcentaje de peones especialistas para las que la formación continua de los trabajadores es una interrogante '*...¿la formación? ¿qué es eso?...*' a las que hemos identificado como empresa "**mano**".

Siguiendo la reconstrucción del proceso completo de producción, agregando los distintos trabajos que contribuyen a la fabricación de una pieza o envase de plástico, nos encontramos que el número de ocupados aumenta de forma importante, ya que además del proceso único (inyección, soplado) que realizan hay que incluir los trabajos de matricería, los de asistencia técnica y reparación de maquinaria, de fabricación de artículos metálicos para el refuerzo de subconjuntos, de baños electrolíticos, asesoramiento fiscal y laboral. serigrafía, montajes y manipulaciones (trabajos que se llevan a cabo en empresas integradas por deficientes físicos, conventos de monjas o autónomos que reparten el trabajo a domicilio) que, normalmente, no están integrados en las

empresas transformadoras.

**Agregando los trabajos** para la reconstrucción del proceso de trabajo global hemos llegado a una nueva configuración: la macro-empresa de transformación del plástico del sistema industrial de Arganda del Rey en la que se nos hace visible una división del trabajo entre empresas y en el interior de las mismas.

Dependiendo de la posición de cada una de estas empresas en el proceso completo de producción hallamos una gradación de diferentes formas de organización y gestión de los recursos técnicos y la fuerza de trabajo, así como de las condiciones de trabajo, las cualificaciones y la formación.

Mientras en las empresas "cabeza" predominan las altas cualificaciones, mejores condiciones de trabajo con predominio de la contratación indefinida y las relaciones de negociación con el comité de empresa al que recurren para que dé su consentimiento al plan de formación que proponen, aunque dirigida preferentemente a las categorías de técnicos; el descenso de posiciones en la división del trabajo que se opera en la transformación del plástico supone una pérdida gradual de esas condiciones de manera que en las empresas "mano", se da el predominio del trabajo de ejecución y descualificado, de la contratación temporal aunque para muchas trabajadoras y jóvenes no exista relación contractual, la intensidad de trabajo por la prolongación de la jornada laboral mediante horas extraordinarias y el trabajo por turnos, sin que se produzca negociación con los delegados de los trabajadores, entre otras cosas porque no existen, y cuando la negociación se realiza es individual. Las consecuencias sobre la formación, en tales condiciones, es la imposibilidad de llegar a aprender un oficio ya que cuando se realizan contratos de formación o de aprendizaje de jóvenes realmente la formación es inexistente.

**Las preguntas** que nos debemos hacer, como primer paso, sobre la situación de la empresa dentro de una **red productiva**, a la luz de los argumentos que hemos presentado debieran, al menos, ser:

- . **Cuál es la actividad de la empresa: Qué hace la empresa; qué trabajos y tareas se realizan. Cuáles son los productos más representativos en su facturación.**
- . **Cuáles son las operaciones, transformaciones, el valor que se añade en la empresa; las tecnologías utilizadas, los diferentes procesos o productos.**
- . **Cómo decide el volumen o cantidad de producción: hay variaciones frecuentes, ¿por qué causas?.**
- . **A quién vende la empresa: ¿a otras empresas?, directamente en el mercado?.**
- . **¿Diseña la empresa los productos que se fabrican, o los servicios que presta?**

- . **¿Da parte de la producción a hacer fuera de la empresa? ¿A quién, dónde y por qué?**
- . **¿Ha cambiado esto en los últimos años?**

### 3. La empresa en el sector: por qué hay que mirar hacia adelante.

Las preguntas sobre lo qué hace, concretamente, la empresa y cómo lo hace en el marco de la reorganización productiva nos han orientado sobre los criterios a tener en cuenta para detectar necesidades de formación continua de los trabajadores. A la vez, la necesidad de reconstruir el proceso completo de producción, esto es, el conjunto de todos aquellos trabajos y procesos que contribuyen a la elaboración del producto, reconociendo a la empresa como un fragmento del mismo, nos sitúa en el sector.

El proceso de conocimiento de la empresa continúa con el correspondiente del sector, de manera que si entonces nos preguntábamos qué hace la empresa y cuál es su lugar en el sector, ahora nos preguntamos hacia dónde se dirige, **cuáles son las tendencias del área o sector en el cual está inserta.**

-oOo-

En nuestras empresas, cada uno de nosotros, hemos sido y somos testigos de la introducción de nuevos materiales para los mismos productos u otros distintos, por ejemplo, el material plástico sustituyendo a la madera, al metal o al vidrio en múltiples usos; o cuando en las telecomunicaciones se empieza a transmitir datos e imágenes, además de la voz; de los cambios que se han producido en los medios de producción por la incorporación de equipos electrónicos e informáticos sustituyendo máquinas universales por tecnología de control numérico, informatizada. Hemos sido testigos de la reorganización del proceso de trabajo por la sustitución de la cadena manual por la cadena automatizada; de la modificación de la forma o composición de los productos por la sustitución en piezas y productos semielaborados por componentes microelectrónicos; hemos presenciado la creación de 'círculos de calidad', o de 'nuevas formas de organización del trabajo'.

Al tiempo, hemos apreciado transformaciones en los mercados de las empresas en que trabajamos por el incremento de la incertidumbre y de los niveles de competencia, ya sea porque se amplía dentro de los mercados nacionales o internacionales el mercado de empresas o de consumo que antes se atendía, incluso entre empresas que están integradas dentro de un mismo grupo.

Nos hemos visto insertos en profundos procesos de reorganización interna en las grandes empresas mediante la instauración de la competencia entre los talleres o secciones de la misma: ahora 'vendemos' a nuestros compañeros de trabajo un producto o servicio, y se elaboran los costes de cada parte del proceso de trabajo. Como lo ha dicho uno de los trabajadores que hemos entrevistado: '*...competitividad entre hermanos de la misma familia.*' por la que se nos pasa de compañeros de trabajo a "clientes", o nos encontramos en una **subfábrica** dentro de la empresa como si estuviéramos en otra empresa.



Estamos incluidos dentro de equipos de trabajo, **unidades elementales de trabajo**, grupos de trabajo semiautónomos, unidades básicas de actuación... propuestos por la empresa con el objetivo de cumplir adecuadamente los estándares de calidad de los productos y también de los procesos y, sobre todo, de adaptación de la producción al justo a tiempo. De paso, se insiste en la participación o 'implicación', como le llaman ahora, de los trabajadores, como una necesidad de los nuevos modelos productivos.

Estos cambios que detectamos en nuestras empresas y que de una u otra forma afectan a todos los sectores de actividad, incide, también, sobre el conjunto de las actividades independientemente de que las empresas sean de grandes dimensiones o más pequeñas. Así lo hemos comprobado desde la investigación, ya sea al estudiar el sector de los transformados de plásticos, de la electrónica, del automóvil, o la informatización llevada a cabo en distintos sectores.

En la génesis de esas situaciones se han identificado varios elementos: la incertidumbre de los mercados, la innovación tecnológica y la organizativa. Esos mismos elementos parecen marcar las pautas de lo que serán tendencias hacia el futuro. Tendencias, claro está, que se manifestarán en modo e intensidad distinta en cada sector, en cada región, en cada coyuntura.

En la búsqueda de una adaptación más rápida a la creciente inestabilidad de los mercados, las empresas de los distintos sectores se han visto obligadas a una profunda revisión de sus propios criterios organizativos basados en la producción en serie y una estricta división del trabajo entre proyecto y ejecución. Y no sólo eso, sino a romper con las viejas estructuras tayloristas dentro del trabajo manual directo.

Una de las medidas adoptadas por las empresas en la adaptación al mercado ha sido la descomposición y desmembración de su estructura en unidades operativas más pequeñas ampliando la red de proveedores. De esta forma, la empresa madre puede transformarse en un **holding** y trata a sus empresas subsidiarias como unidades funcionales que tienden a una mayor autonomía funcional, estipulando con ellas contratos a fin de garantizar la provisión de productos sin defectos en el tiempo previsto.

A ello ha contribuido la incorporación de la informática y la microelectrónica por la reducción del número de fases de trabajo en el ciclo productivo lo que ha permitido dotarse al conjunto de las empresas de una tecnología más flexible que supere a la tecnología más rígida de la producción en masa facilitando una relación más ágil entre las empresas.

En idénticos términos se ha explicado la contribución de las nuevas formas de organización

del trabajo a esa adaptación llevada a cabo por las empresas.

Después de la crítica contestación del taylorismo (separación entre decisión y ejecución y desmenuzamiento de tareas) como paradigma organizativo dominante en las empresas, las nuevas técnicas organizativas (grupos de producción, círculos de calidad, grupos semiautónomos, enriquecimientos de tareas, etc.) surgen como una parte de las estrategias empresariales ante la reestructuración del trabajo y la descentralización productiva y la llamada nueva división internacional del trabajo.

¿Qué consecuencias se desprenden de la incorporación en los diferentes sectores de las tecnologías más flexibles jamás inventadas (y también más socializadas tanto por los requerimientos de su génesis como en sus aplicaciones), adaptándose las empresas a los retos de los mercados?.

Las respuestas que ha dado la investigación a este interrogante han sido muy diversas. En unos casos se ha visto en esa incorporación de tecnología flexible efectos positivos sobre el conjunto de los trabajadores: reconocimiento de la cualificación y la movilidad ascendente, salarios elevados, implicación en los procesos y prácticas de diálogo social institucional, como se deduce de las experiencias de los sistemas industriales conocidos como distritos industriales, o prácticas de grandes empresas como la experiencia de los años ochenta en Alfa Romeo.

La experiencia de esa empresa se inicia con la incorporación de robots a la fabricación de automóviles ante la presión de la competencia. La negociación con los sindicatos en la introducción de nuevos sistemas de producción tuvo como consecuencia que la producción individualizada, la rigidez en la asignación de tareas y los puestos de trabajo simples fueran sustituidos por el trabajo en equipo, la movilidad en las tareas productivas y puestos de trabajo complejos. El resultado de ese proceso fue que se introdujeron nuevas ocupaciones como consecuencia de una mayor integración vertical y de una evolución hacia la definición de los puestos de trabajo en términos de procesos y no de destrezas específicas, pudiéndose hablar en este caso de la formación de trabajadores flexibles propiamente.

Que la organización del trabajo es flexible, y que las tendencias deben verse **en concreto**, lo muestra el hecho de que esa organización fuera puesta radicalmente en cuestión con la compra de Alfa Romeo por Fiat.

En otros casos, la introducción de tecnología flexible ha implicado efectos negativos sobre el empleo, el trabajo, las cualificaciones y la formación por la sustitución de los trabajadores por los nuevos equipos que se incorporan manteniéndose la organización del trabajo tradicional y

generando la descualificación y la intensidad del trabajo.

Esa diversidad de situaciones las encontramos también en nuestras propias experiencias de trabajo y, a veces, como una realidad contradictoria. En el sector de los productos de limpieza con un mercado dominado por cuatro multinacionales entre las que existe una fuerte competencia no sólo nacional sino internacional, '*... la guerra de precios... porque la tarta no da para todos..*', la empresa opta por una estrategia de racionalización justificada por la disminución de costes por lo que procede a sustituir la cadena normal por otra más automatizada a la que sigue una automática reducción de la plantilla. Esa reducción afecta a la mitad de la plantilla de un total de 800 trabajadores en sistema de bajas incentivadas y prejubilaciones acordado con el comité de empresa.

A este respecto hay que señalar que se trata de una estrategia que se ha extendido al conjunto de la industria química y a otros sectores como el de automoción. Se trata de procesos que, a su vez, se acompañan de la descentralización a otras empresas y más recientemente a empresas de trabajo temporal '*...que se aseguraba que iba a ser solamente para sectores de servicios (limpieza y seguridad) y están entrando en sectores industriales de una manera bestial..*' para la realización de trabajos de mantenimiento, almacenaje, comercialización, etc.

Con la incorporación de la cadena automatizada en la empresa la consecuencia inmediata sobre la organización del trabajo '*... es que antes los eslabones eramos nosotros y ahora lo son las máquinas..*'. Se trata de una opción empresarial con el fin de asegurar el mayor tiempo de funcionamiento correcto de las instalaciones, lo que se llama "disponibilidad" de los equipos productivos. Así mismo se incrementa el número de turnos, se extiende el justo a tiempo a toda la producción para evitar stock de almacenaje y se ponen en marcha nuevas formas de organización del trabajo con el objetivo de adaptar a los trabajadores a las exigencias de la empresa.

Esas exigencias obligan a reconocer, como tendencias en la evolución de muchos sectores inindustriales: a. la importancia del mantenimiento, y de la formación en él; b. las nuevas funciones y papeles que deben cumplir los mandos intermedios, que pierden su papel de mando; y c. la necesidad de contar con un trabajador "motivado", "implicado", con mayores y más generales conocimientos del nuevo sistema con capacidad para reducir paradas por reparaciones de pequeñas averías, realizar mantenimientos preventivos, etc.

**En esa adaptación a las nuevas situaciones la formación se incluye como uno de los elementos clave.** Por un lado, se dan cursos de formación sobre autómatas programables, mantenimiento preventivo, control estadístico de procesos '*... se trata de que el trabajador tenga un concimiento mayor de la fábrica, que haga algo de mantenimiento... se está buscando una*

*polivalencia...'*. Entretanto el mantenimiento central se descentraliza a otra empresa. Por otro lado, se da formación personalizada a los mandos intermedios sobre negociación positiva, liderazgo situacional... Y por último, lo que conforma el proyecto TPM, Mantenimiento Integrado en Producción, para que mediante trabajo en equipo *'... el propio operario pueda solucionar muchos problemas por él mismo... que haga mantenimiento correctivo..'*

No obstante, y a pesar de la importancia clave que en principio se le concede a la formación, no existe participación de los trabajadores en la definición de los planes y cuando se ha producido fue a raíz de que la consultora japonesa que ha puesto en marcha el programa TPM *'... recomendó de alguna manera que involucraramos a los trabajadores en el diseño del plan de formación...'*

Ambivalentes y complejas resultan también las consecuencias sobre las cualificaciones y la formación que observamos desde la posición de técnicos industriales en trabajos de pruebas de piezas y elementos para las telecomunicaciones. Partiendo del hecho de que al igual que en otras empresas, las decisiones y planes estratégicos, la cabeza, además de ser tomadas por otros se localizan en otros países.

El incremento de pruebas para la verificación de los componentes electrónicos de la central de telefonía y su calidad se lleva a cabo introduciendo nueva maquinaria y formando como técnicos industriales a trabajadores cualificados de la empresa. La decisión unilateral tomada por la dirección de la empresa madre, en otro momento posterior, de introducir máquinas automatizadas ha dado como resultado la reducción del número de trabajadores en ese departamento *'... entrando a formar parte de secciones donde se realizan trabajos de inferior categoría conservando ellos la suya..'*. El resultado que se obtiene es la descualificación del trabajo *'... tú puedes prescindir del técnico y poner un botonero'*, alguien cuya capacidad y cualificación es simplemente el apretar botones de una máquina.

Sin embargo, esa capacidad que en el imaginario colectivo de la ciencia ficción es infalible y unidireccional que, a veces, vemos, en la aplicación práctica de las nuevas tecnologías que no es tal porque en última instancia *'... depende del método de trabajo que se adopte... tú puedes tener cuatro máquinas probando y cuatro trabajadores con capacidad de probar y reparar.. o que sólo se dediquen a probar...'*

Del método de trabajo que se adopte depende también la opción de formar a esos técnicos industriales para ocupar otros puestos de trabajo en otras secciones de la empresa de acuerdo a su cualificación. Y ese método puede basarse en determinadas creencias que se oponen y dificultan la formación *'...el jefe de departamento está más interesado en tener como subalterno a ingenieros que*

*a operarios, porque también le cualifica personalmente..!*

Resultados semejantes encontramos en otras investigaciones. La creación de un taller flexible en las empresas puede orientarse hacia la supresión de los trabajadores calificados y reforzar la jerarquía técnica, o bien reforzar la organización de la empresa desde la cualificación de sus trabajadores. Igualmente los resultados de una amplia investigación europea sobre los sistemas flexibles de fabricación muestra una gran diversidad de formas de organización y división del trabajo y de **la consecuente distribución de las cualificaciones.**

Tres aspectos surgen de lo expuesto: En primer lugar, que en contextos de reorganización productiva e innovación tecnológica y organizativa las consecuencias sobre el trabajo, las cualificaciones y la formación son diversas. En segundo lugar, que tan importante como las transformaciones que se operen en el trabajo y en la producción lo son los ritmos de las transformaciones; lo que lleva a plantearnos los condicionantes para que se lleven a cabo. En tercer lugar, que las tecnologías actuales pueden combinarse con distintos modos de organización del trabajo y que la opción que elija la empresa en un contexto de restricciones de mercado, económicas y sociales es la que condiciona los impactos sociales.

Como resultado, por un lado, de esas posibilidades de combinación y, por otro, de los condicionantes del ritmo de las transformaciones, **se plantea como ineludible para hacer frente a esas transformaciones la perspectiva del diseño**, es decir mirar a estas transformaciones desde el momento mismo en que se proyectan o planean, pues es en ese momento donde hallamos y encontramos la génesis de lo que luego serán las consecuencias sociales de las nuevas tecnologías. Es por ello que hemos de mirar hacia adelante, porque las tendencias marcan las grandes pautas, pero su aplicación está marcada por muchos condicionantes concretos. Es por ello que hay que mirar hacia adelante, porque hoy en día se están tomando las decisiones que marcarán nuestro futuro en los próximos cinco o diez años.

Las preguntas con las que continuamos situando la empresa en el sector y la perspectiva del futuro, para, luego preguntarnos por las necesidades de formación continua, pueden ser, por lo menos, las siguientes:

- . **¿qué sabe de los planes a medio plazo de la empresa?**
- . **¿A qué áreas y/o funciones de la empresa va a afectar?**
- . **¿qué importancia cree que tendrá en el desarrollo estratégico de la empresa?**
- . **¿existe en la empresa el personal con las cualificaciones que requiere las innovaciones previstas?¿se van a necesitar trabajadores externos en las áreas afectadas?**

- . **¿Cómo se ha tenido en cuenta la actual formación y cualificación de los trabajadores de la empresa?.**

#### 4. Los empresarios deciden: la formación como resultado de las políticas empresariales.

Desde los medios de difusión y las instituciones académicas o político-administrativas, la creencia que ha ido conformando un discurso dominante sobre el trabajo, es que la introducción de los ordenadores, del control numérico, de los sistemas flexibles de fabricación y de las diversas aplicaciones de la microelectrónica y la informática al diseño, la producción, la gestión y la comercialización de bienes y servicios, son los causantes de las bondades y maldades sobre el empleo, el trabajo y las cualificaciones.

En algún caso, esa creencia tiene tal fervor que en un estudio, más o menos concienzudo, sobre la reorganización de la banca, se llega a dibujar el retrato robot del empleado ideal para adaptarse a las nuevas exigencias tecnológicas y del mercado: 35 años, diplomado o licenciado en económicas y buen conocimiento de inglés. Todo ello, simplemente, provocado por la innovación tecnológica.

Nuestro argumento aquí no contradice frontalmente esa necesidad de transformación: simplemente quiere destacar que las decisiones sobre asuntos tecnológicos, por supuesto, pero sobre todo, las decisiones de los empresarios sobre **organización del trabajo**, o sobre la política de la empresa de hacer los bienes o servicios dentro de ella, o subcontratarlos, tienen mucha más importancia y repercusión en la configuración de los puestos de trabajo de la empresa y en las cualificaciones necesarias para los trabajadores. Y por tanto, en las necesidades de formación continua que se deriven de las mismas.

-oOo-

Hasta ahora hemos visto en este recorrido que nos va a **orientar** sobre los criterios que facilitan la detección de necesidades de formación continua de los trabajadores, que frente a lo que se dice con tanta frecuencia de que en los sistemas productivos, los sectores y las empresas de que se ha roto con la lógica de la producción en serie y de la separación entre decisión y ejecución favoreciendo un trabajo más abstracto, intelectual, autónomo, en definitiva, más cualificado, nos encontramos, sin embargo, con unos **hechos mucho más diversos** donde al lado de una especialización flexible, muy abierta, hallamos sistemas organizativos tradicionales con consecuencias negativas para los trabajadores: desempleo, descualificación, intensidad de trabajo.

Y la mirada que proponemos quiere ser capaz de ver todos los trabajos, todos los lados de la realidad. De otra manera, nuestro análisis para la detección de necesidades de formación sería ilusorio y falso. Desde el punto de vista de los trabajadores la frustración en ese caso sería doble: primero porque añadiríamos una incertidumbre más al conocimiento de nuestro futuro profesional. La segunda frustración vendría a la hora de negociar con la empresa sobre la formación: poco

podríamos poner sobre la mesa como argumento de razón si nuestro estudio del trabajo del futuro no se basa en los más serios y rigurosos estudios.

Para evitarlo, creemos que hay que acabar con esa visión **cerrada** y **mecánica** que está directamente vinculada a la creencia de que los sistemas de máquinas, los sistemas técnicos hablando en términos más generales, condicionan y limitan completamente las cualificaciones de los distintos trabajadores. Dicho aun más claramente: que no hay nada que escoger, y por tanto que negociar.

En contra de esa visión, la mejor investigación en ciencias sociales del trabajo muestra que caben, dentro de un **margen de maniobra**, de un abanico de posibilidades, opciones muy diversas en la forma en que se combinan la organización del trabajo y las técnicas, incluidos los programas informáticos.

El más exagerado exponente de aquella influencia de la ciencia ficción, que habla del futuro para no mirar a un presente cada vez más complejo, es la creencia en la próxima llegada de la fábrica sin trabajadores, anunciada ya hace más de cien años. Y lo insólito de este florecimiento de una visión tecnocrática del trabajo, en la actualidad, es que, a poco que se hagan estudios directos sobre el terreno, o que simplemente se sea trabajador directo, se encuentra pronto el trabajo perdido, los trabajos tradicionales, oscuros, e incluso ilegales o clandestinos.

También entre los trabajadores está arraigada la creencia, que a veces parece una fe de carbonero, en los efectos directos de las nuevas tecnologías sobre el empleo y el trabajo, ya sea en una dirección u otra '*... se pensaba que con los nuevos adelantos tecnológicos también se iba a generar empleo, y empleo de una cierta cualificación, pero a nosotros nos está ocurriendo lo contrario..*', nos han confiado unos sindicalistas.

En suma desde esas creencias, a las que se conoce como **determinismo tecnológico**, se argumenta que existe una vinculación necesaria y unívoca entre modernización tecnológica e impactos sociales que serían inevitables. A las consecuencias que se deriven sólo se le podrían poner remedios después que los procesos de innovación se han adoptado.

Esa inevitabilidad de las nuevas tecnologías termina generando la estereotipada visión individualista que pregonan insistentemente "que cada trabajador debe formarse" como parte de una "aventura" en la que ha venido a parar el empleo. O a considerar a los trabajadores experimentados como trabajadores envejecidos que no podrían asumir plenamente la transición tecnológica. Esta lógica también tiene sus efectos sobre la acción sindical en la empresa por los escasos márgenes de



negociación que suponen las bajas incentivadas y prejubilaciones consecuencia de los planes de reestructuración de las empresas por 'causas' tecnológicas.

Vemos, por ejemplo, que una empresa del sector químico puede acometer un proceso de racionalización sustituyendo la cadena manual por la automática reduciendo el número de trabajadores a la vez que recurre a la subcontratación para el mantenimiento y la fabricación de envases con tres o cuatro empresas '*...los achuchan y les sale más barato..*', nos dice un sindicalista, utilizando a los trabajadores de la plantilla con más de 20 años de antigüedad sin que necesite echar mano de ningún trabajador tipo para la puesta en marcha del nuevo equipo y la adopción de nuevas técnicas organizativas.

Mientras, empresas que hacen sofás tapizados utilizan jóvenes especialistas en la incorporación del control numérico '*... porque los de oficio no valen...*', subcontratando más del 50 por ciento de su producción. O imprentas de artes gráficas recurren a los trabajadores de oficio para la incorporación y adecuación de la nueva maquinaria a la producción.

Se puede llevar a cabo una profunda reorganización productiva por la introducción de nuevas tecnologías y sistemas de organización con los trabajadores de la empresa como sucedió en la década pasada en el caso de Alfa Romeo, antes expuesto.

**Es decir, en contextos de reorganización productiva y sectoriales el recurso a la subcontratación a la introducción de nuevas tecnologías y nuevas formas de organización es una opción empresarial que condiciona la tecnología y la organización que se introduce, así como su implantación en la empresa. Y, con ello, obviamente, las necesidades de formación para los trabajadores ocupados.**

Como ha mostrado también la investigación de forma abrumadora, recogiendo estudios de casos de experiencias prácticas en las empresas nacionales o multinacionales, las tecnologías permiten diversas combinaciones con formas de organización del trabajo y que en condiciones sociales, sectoriales y de mercado dadas son las políticas empresariales las que juegan un importante papel en la determinación de las posibilidades de opción empresarial en cuanto a qué organización introducir junto con la nueva tecnología, condicionando así la forma en que se sitúen las empresas sobre el margen de maniobra que permiten esas combinaciones entre tecnologías y organización del trabajo.

Del alcance y las consecuencias de esas políticas podemos encontrarnos con la decisión de disponer de nuevas instalaciones para la fabricación de productos cosméticos para poco después ser

abandonadas por su traslado a otros centros de la empresa quedando esa instalación como almacén de productos. Programas aprobados para los que se han realizado los preparativos correspondientes son después abandonados '*...dicen que van a traer no sé que producción y cuando está todo preparado entonces se decide que ya no se va a hacer eso...'*.

Políticas de empresa centralizadas, en exceso, en un núcleo directivo son el impedimento para que decisiones tomadas en los centros de producción no lleguen a plasmarse '*... aquí llevan intentando implantar un almacén automatizado desde hace tres años, han presentado los proyectos y la empresa (madre) los ha rechazado..'*. Como consecuencia de esa política surgen también inconvenientes para la puesta en marcha de los programas que se deciden '*..cuando se va a hacer una cosa de otra manera nos enteramos cuando llega..'*.

En otros casos, vemos como son las políticas empresariales las que determinan los cambios ocupacionales, siendo la innovación tecnológica un instrumento más de esas políticas, como sucede, por ejemplo, en el sector de la **industria auxiliar del automóvil**, donde se puede recurrir a la informática para mantener, romper o mejorar la relación con la empresa madre, que en muchos casos son pequeñas empresas como las ingenierías del sector de la electrónica.

Trabajando en el **sector de la electrónica** nos podemos encontrar insertos en programas de promoción por la introducción de nueva maquinaria para vernos después de incorporar maquinaria más automatizada fuera de ese puesto de trabajo en otra sección realizando trabajos de menor cualificación porque el nuevo puesto lo ocupa '*un especialista'*. Esa consecuencia es resultado de una política empresarial desde la que se introduce la automatización para dividir el trabajo en tareas más simples y repetitivas '*.. tu puedes coger y poner al trabajador que no tiene ni idea de electrónica a probar un producto y el que sale mal lo aparta... y otra es que puedes estar probando y reparando..'*.

**En síntesis**, además de conocer qué hace la empresa, qué va a hacer la empresa y hacia dónde se dirige, nos interesa para la detección de necesidades de formación acercarnos a las políticas empresariales para determinar cómo se va a hacer: **qué inversiones van a hacer y cómo las van a realizar, para qué son esas inversiones, qué es lo que se va a modificar, en qué plazos se va a llevar a cabo, qué objetivos se plantea de cara al empleo y en qué medida cuenta con los actuales trabajadores**, qué organización se va a adoptar. Y entonces empezaremos a poder plantearnos las cuestiones que suelen ser el principio de los métodos habituales para el estudio de las necesidades de formación continua.

En el marco que hemos esbozado, y con las reflexiones de cada uno de los trabajadores de

cada grupo de trabajo, de cada actividad, de cada servicio, lleve a cabo, podremos empezar a comprender las direcciones que va a tomar la formación continua, y con ellas nosotros, los trabajadores.

Se trata de opciones cuyo conocimiento resulta de nuestro interés para determinar qué formación habrá que realizar. Sobre todo, cuando sabemos que es predominante la concepción de que la formación más que una inversión es un gasto y que de la misma forma que hay empresas que se anticipan a los sistemas productivos que van a implantar preparando adecuadamente a los trabajadores, hay otras muchas que lo hacen cuando los sistemas están ya implantados.

Más cuando esos resultados se trasladan en paralelo a las formas en que se ponen en marcha los planes de formación. Estamos acostumbrados a conocer las propuestas de formación en el momento que se exige la firma de los mismos por los representantes sindicales, e incluso, en ocasiones, a que se recurra a un delegado de otro centro de la empresa para su aprobación.

A través del conocimiento que aporta el preguntarse por las políticas empresariales, por las opciones que hace el empresario, por sus proyectos de futuro y la forma de llevarlos a cabo, y, gracias a lo que el responderse a esas preguntas lleva consigo, se puede hallar mejor explicación de hechos habituales, a la hora de diseñar planes de formación, y que pueden ser muy negativos para amplios grupos de trabajadores.

Tal sería el caso de que los destinatarios principales de los cursos de formación que se aprueban en las empresas sean los técnicos y directivos, así como los trabajadores más cualificados, de manera que los trabajadores menos cualificados suelen quedarse al margen '*...si ves los planes siempre se plantean una serie de acciones para los directivos..*', lo cual termina generando la creencia y colocándonos en la posición de que '*...a nosotros nos tienen como tapadera...*', nos dice un representante de los trabajadores directos esta primavera.

Romper con la visión determinista: lo que propone la empresa es inevitable, impide enriquecer la negociación, ampliando el conocimiento que de la realidad empresarial se tiene. Igualmente, supondría un ejercicio de mayor participación en las empresas que facilitaría y ampliaría el marco de decisión de los programas formativos hoy en manos (no siempre muy expertas...) de los jefes de departamento. Incluso dotaría de mayor significado la existencia de los Departamentos de Formación en las empresas dado que en la práctica se encuentran escasamente integrado en el personal. O bien dotaría de significado a los propios departamentos de formación de las empresas que aún hoy cuentan con ellos '*... el departamento de formación no determina los objetivos de la empresa porque en realidad se limita a ser un gabinete receptor de aquellas demandas que hacen*

*los jefes de departamento...'*, con lo que en último término llevaría al cumplimiento del auténtico objetivo del Programa de formación continua dejando de ser *'...una formación finalista y a corto plazo..'*

A lo largo de este capítulo planteamos distintas cuestiones. A modo de recapitulación, destacamos aquí algunos interrogantes específicos sobre los distintos modos de gestión empresariales:

- . **¿Negocia la empresa sus planes y políticas a medio plazo?**
- . **¿se ha constituido en la empresa alguna estructura organizativa (Comisión Paritaria, por ejemplo, como la instituida por Convenio en Telefónica) para tomar esas decisiones, el ritmo de su aplicación o su puesta en marcha?**
- . **¿quién compone esa estructura y qué funciones tiene?**
- . **¿existen estructuras distintas según el nivel de decisiones? Por ejemplo, a nivel de centro, división o taller.**

## 5. La situación concreta de trabajo: qué somos, quiénes somos, qué formación tenemos.

De lo hasta ahora expuesto conviene recordar los tres momentos señalados que sirven de marco para explicarnos las situaciones concretas de trabajo:

- . la recomposición del proceso completo de producción y la división del trabajo en el mismo, como criterio relevante sobre los requerimientos de cualificación y de formación;
- . la perspectiva del diseño/concepción para prever los impactos sobre las cualificaciones y la formación; y
- . las políticas empresariales como condicionantes de las cualificaciones y la formación.

Todo esto que venimos diciendo se va a ejemplificar, a continuación, comenzando a la inversa, fijándonos en la situación real de trabajo en que cada uno nos encontramos como forma de proceder en el estudio concreto de las necesidades de formación continua.

Así la primera pregunta que tenemos que hacernos es **qué somos** cada uno de nosotros. La respuesta a la misma nos sitúa en la necesidad de dotarnos de un instrumento, aparentemente simple, la estructura de la plantilla de los trabajadores y su distribución según diferentes variables: categorías profesionales<sup>6</sup>, edad, sexo, etc.

Desde ese momento y en función de lo que hacemos en el puesto de trabajo, nos vamos a identificar en una de las cuadrículas que componen esa estructura (**véase el cuadro del apartado siguiente**, p. ), ya sea como titulado o técnico superior o medio, como oficial de 1ª, especialista, administrativo, peón, etc.

Pero, obviamente, en la respuesta que damos, nos percatamos de que está sujeta a una serie de limitaciones. ¿Qué quiere decir esto? Que siendo especialista, oficial o técnico, estamos realizando trabajos en unos casos de envasado, o de maquinista, o aplicaciones para el desarrollo del producto, o cualquier otro, en los que apreciamos el sentido de unidad o grupo. Esto es, vemos que estamos haciendo con otros y, por tanto, **el interrogante qué soy se amplía al qué somos**: haciendo la pieza de plástico, la mecanización del cárter de dirección de un automóvil, el montaje de embragues, atendiendo la hospitalización de un enfermo o limpiando las calles de nuestras

---

<sup>6</sup> Obviamente el sistema de clasificación de categorías profesionales que se representa es muy general y no se puede aplicar de forma mecánica a todas las situaciones. Pensamos, por ejemplo, en un hospital o incluso una gran empresa de la industria química donde existe una distribución según grupos profesionales. En cualquier caso, el objetivo que se persigue está más en consonancia con que cada uno nos identifiquemos en función de lo que hacemos en el grupo de trabajo y el centro de producción en que trabajamos.

ciudades, en los talleres o unidades correspondientes.

En consecuencia, el qué somos al que tenemos que responder se completa con cuántos somos en esa unidad, grupo homogéneo de trabajo o taller. El resultado de todo ello, la validez de esta reconstrucción que estamos llevando a cabo, no sólo es de carácter cuantitativo, conocer cuántos somos. También resulta enormemente válido para saber la posición de cada uno de nosotros en el grupo ya que, además de responder a qué es el grupo, lo hace también a qué soy yo en el grupo como resultado del proceso de división del trabajo que se ha establecido en el mismo.

A la vez, el grupo o taller es importante para todos y cada uno de nosotros, como espacio en el que se construyen nuestras vidas y biografías tanto personales como profesionales, como sucede, por ejemplo, con el proceso de transmisión del saber de unos trabajadores a otros del taller con la introducción de nueva maquinaria, o en determinados procedimientos que la mejoran, etc. Este proceder como elemento inestimable del trabajo en grupo además de ser habitual se ve privado del reconocimiento que aporta a la cualificación de todos y cada uno de nosotros.

Todo ello, nos lleva al momento en que podemos responder a qué pasa en el taller: qué hacemos, qué somos, qué relaciones se mantienen, que consecuencias se desprenden, etc., que se verá en detalle en el próximo apartado.

La identificación que se está realizando podría concluir en ese momento, si realmente no hubiese más que ese taller. Pero esto se amplía aun más porque sabemos que existe el taller de matricería donde se hacen los moldes para inyección, el de prensas, piezas que después son montadas, el de tratamientos para los baños de las piezas mecanizadas, la unidad de análisis para atender a los enfermos hospitalizados, etc. y, así sucesivamente, podemos construir una trama de talleres o grupos que en mayor o menor medida están relacionados con el taller de nuestro grupo.

En suma, desde esa recomposición nos situamos en otro de los espacios que rodean nuestro trabajo: el centro de producción. El hecho de que podamos dar una respuesta del número de talleres, cuáles son, así como de su composición, nos permite tener una visión global del centro de producción según los distintos talleres y categorías o grupos profesionales que lo forman.

En una aproximación cuantitativa, desde la comparación entre los distintos talleres o unidades nos acercamos a definir e identificar de mejor manera el peso del nuestro respecto del resto, dentro del centro de producción.

De igual forma, de la composición, pero esta vez sobre las categorías profesionales, puedo

tener un conocimiento cualificado de lo que pesa nuestro taller en el centro de producción. Es decir, en nuestro taller pueden dominar los especialistas frente a otras unidades en que hay más administrativos o técnicos. Esto es, llegamos a determinar la posición del grupo en el proceso de división del trabajo en el centro de producción.

A estas alturas del proceso de conocimiento de **qué somos**, a partir de la distribución de los trabajadores en nuestro grupo y en el centro de producción, podemos averiguar que, siendo numéricamente importantes, cualitativamente se nos reconoce poco peso al situarnos en las posiciones bajas del proceso de producción que se realiza. Es decir, que se trata, en definitiva, de un centro de producción en el que predominan las categorías ligadas a fabricación y trabajo de ejecución, que actúa como si fuera un fragmento de una empresa en la que los trabajos de desarrollo e investigación de productos y de marketing y de comercialización se sitúan en otro lugar.

Así, desde el punto de partida que marca nuestra posición en el puesto de trabajo que ocupamos, pasando por el espacio más inmediato del grupo de trabajo, taller o unidad, hasta llegar al centro de producción y concluir en la empresa, el proceso de reconstrucción que vamos realizando es el mecanismo más operativo para detectar realmente las necesidades de formación, es decir, insertando el puesto del trabajo en el que estamos, el taller del que formamos parte y el centro de producción o empresa que nos aglutina, dentro del proceso completo de producción y de división del trabajo.

En este sentido, desde mi puesto de trabajo y la perspectiva que me da formar parte de un grupo y de un centro de producción, puedo observar que del presupuesto, ya sea propio, de los fondos de formación continua, o de ambos a la vez, los cursos de formación que se programan deberían tener como finalidad la de atender, preferentemente, al colectivo de trabajadores que somos más numerosos y también más afectados por las reestructuraciones de las empresas, contrariamente a lo que sucede en la práctica habitual de muchas empresas.

En síntesis, y en el desarrollo hasta ahora efectuado, lo aparentemente simple de introducirnos en la distribución de categorías o grupos profesionales desde la situación concreta de trabajo, se ha vuelto más complejo pero, a la vez, ha enriquecido lo que somos y nuestra mirada.

Mirada que, en cualquier caso, no deja de ser incompleta pues si la dirigimos hacia atrás nos descubrimos como mandos intermedios gestionando el trabajo de un taller, o de una sección del mismo, en el que trabajaban unas cien personas y hoy estamos dentro de un taller que no tiene más de cuarenta personas, o bien haciendo unos cursos de formación para la readaptación en trabajos de fabricación o de almacén.

Esa mirada nos permite definir la amplitud de lo que soy, lo que somos en el grupo, en la empresa, por la incorporación de los conocimientos adquiridos que forman parte de nuestra trayectoria profesional y que hoy por las estrategias seguidas por la empresa de subcontratar con otras empresas una parte de lo que antes hacíamos aquí se ha reducido por la disminución de los contenidos profesionales y del número de trabajadores.

A idénticos resultados llegamos cuando se trata de la estrategia de modernización de la empresa optando por una mayor fragmentación de los trabajos y la extensión de las tareas repetitivas respecto de lo que hacíamos.

A la vez que esa reducción de lo que somos en el grupo (por el número y los contenidos), con esa mirada hacia atrás podemos observar que no sólo nuestro taller se ha visto afectado sino que también se ha descentralizado por completo el taller de utillaje, e incluso el de desarrollo de productos se ha reducido a su mínima expresión por su concentración en otro lugar.

A la inversa también sucede: la concentración en el centro de producción de altas cualificaciones y categorías profesionales por descentralización de otros talleres. Es decir, como técnico industrial puedo apreciar la disminución que se opera en el taller de componentes electrónicos por la subcontratación de la fabricación con otras empresas, generalmente pequeñas, y el engrosamiento de las unidades de instalaciones, marketing, comercialización, etc.

En estas condiciones, nuestra identificación de qué somos incorporando los saberes y conocimientos que comprende nuestra trayectoria profesional, nos permite detectar las necesidades de formación. ¿En qué medida?

Las transformaciones que afectan a las cualificaciones, ya sea en el puesto de trabajo, en el taller o el centro de producción como consecuencia de las reestructuraciones y procesos de modernización, no suponen sino la utilización de lo que ya sabemos y tenemos incorporado pero de otra forma. Esto es lo que sucedería con los mandos intermedios ante las nuevas opciones que se abren con las formas de organización del trabajo mediante el trabajo en grupo. Por otro lado, esos saberes adquiridos que no se ejercitan por la reducción de los contenidos profesionales a tareas repetitivas abre la opción a su mejora por el acceso a la formación.

En cualquier caso, y en tanto son las opciones empresariales las que limitan las posibilidades de la tecnología y el trabajo de las personas, se trata de que desde el puesto de trabajo, el taller, el centro de producción y/o empresa, se actúe **previniendo el futuro próximo**



**mediante la programación de la formación a partir de lo que somos.** Para ello, nuestra intervención se debe abrir a participar en el diseño de las posibles transformaciones, para lo que resulta imprescindible el conocimiento de las políticas de las empresas respecto de la tecnología, los trabajadores, los productos y la formación.

Hasta ahora el desarrollo expuesto para detectar necesidades de formación continua se ha apoyado en el criterio de la situación de trabajo concreta para **responder a qué somos nosotros.** Además desde los objetivos que se marca la formación continúa:

- . la valorización del trabajo de los trabajadores actualmente empleados promoviendo el desarrollo personal y profesional,
- . contribuir a la eficacia económica y la competitividad de las empresas,
- . adaptarse a los cambios motivados por la introducción de nuevas tecnologías y formas organizativas,
- . propiciar el desarrollo de nuevas actividades económicas;

**Nos debemos preguntar también por quién somos para conocer las necesidades de formación.** Una primera respuesta ya la hemos dado preguntándonos por qué somos, qué oficio tenemos, qué capacidad del mismo se manifiesta en el trabajo. Pero como hemos podido ver las reestructuraciones realizadas por la empresa en el centro de producción y en el taller en que trabajamos han actuado limitando la capacidad de expresión de nuestros saberes a tareas repetitivas vaciando de contenido el oficio. En tales condiciones la mejora y actualización de esos conocimientos mediante la formación puede convertirse en elemento de negociación en las nuevas orientaciones que tome la empresa.

En segundo lugar, somos en función de la cualificación básica que poseemos según el nivel de instrucción, lo que nos dota de unas capacidades relacionadas con organización y gestión de situaciones y personas, favorece la capacidad de representación y abstracción e interpretación de fenómenos, además de los conocimientos técnicos para el que esta formación nos capacita.

De la interrelación de estos conocimientos que proporciona la formación básica y los que derivan de la experiencia, surgen capacidades que se han mostrado enormemente valiosas en su práctica tanto para el trabajo en el taller como en el centro de producción, ya sea en la mejora del funcionamiento de las máquinas, en el perfeccionamiento de las herramientas, o para la transmisión a otros compañeros de trabajo de normas y procedimientos en relación a seguridad en el trabajo, etc.

También esto forma parte de quiénes somos aunque su expresión no encuentra respuesta

adecuada por el debido reconocimiento en la empresa y se convierte en objeto de formación.

En **tercer lugar** consideramos los conocimientos y cualificaciones que, formando parte de nuestra vida cotidiana, del fuera de la fábrica, no se incorporan dentro de la fábrica. Se trata, en condiciones de porvenir incierto y de orientaciones de la empresa y de la sociedad poco definidas, de cualificaciones presentes en los trabajadores, muchas de ellas ambientales, que no son utilizadas por las empresas como tales porque no se las requiere.

Nos estamos refiriendo a la capacidad de razonar y negociar, de gestionar situaciones complejas, grupos sociales, etc., algunos de cuyos ejemplos hemos visto anteriormente como el caso de los mandos intermedios expuesto. También nos referimos al caso paradigmático de las mujeres, amas de casa que disponiendo en la mayoría de las ocasiones de recursos económicos escasos muestran una muy buena capacidad de gestión.

De la respuesta a quiénes somos en su diversidad surgen necesidades de formación para los trabajadores que no son contempladas y, sin embargo, se muestran como opciones ante los requerimientos de cualificación de hoy y del futuro.

En este primer momento de análisis concreto, a partir de nuestra situación individual y de grupo, las preguntas que nos hacemos tienen, aparentemente, poca complejidad:

- . **¿Cuántos somos, y qué somos en la empresa (precisión de categorías profesionales, según el cuadro del apartado siguiente)?.**
- . **¿Qué hacemos en nuestro grupo, o en la actividad concreta, que desarrollamos?.**
- . **¿Qué peso tiene nuestro grupo de trabajo en el conjunto del centro de trabajo y de la empresa (cuantitativo y categorías profesionales)?.**
- . **¿Cuáles son los distintos grupos en el centro de trabajo y en la empresa?.**

## **6. Organización del trabajo y cualificación profesional.**

En los primeros apartados de esta Guía hemos podido analizar el proceso de fragmentación de la actividad productiva. Cada vez resulta más difícil encontrar una empresa que fabrique un producto o preste un servicio completamente. Las empresas multiplican las relaciones entre sí y se especializan en aspectos muy concretos de la producción y prestación de servicios.

Algo similar ocurre dentro de los centros de trabajo. El trabajo se divide y distribuye entre todos los departamentos y talleres de la empresa. Unos diseñan el producto, otros se encargan de comprar, verificar y almacenar las materias primas que se utilizan en la fabricación, otros se ocupan de la conservación y mantenimiento de las máquinas. De este modo podemos elaborar una larga lista de tareas y trabajos que se ejecutan en nuestra empresa y en nuestro departamento. Como resultado del proceso de reestructuración productiva y de los métodos de "organización científica del trabajo" los asalariados han perdido parte de la visión completa y compleja del proceso de trabajo. Están ausentes del proceso de trabajo. Sólo conocen una pequeña parte del producto en el que trabajan por lo que, como demuestra la investigación más reciente, se generan dudas sobre el funcionamiento de la empresa, el producto y su capacidad para realizarlo completamente.

Durante este siglo, poco a poco, como resultado de la aplicación de los denominados "métodos científicos de organización del trabajo", el trabajo ha ido perdiendo su carácter total. Se ha ido fragmentando, dividiendo en tareas sencillas, pequeñas, repetitivas, prescritas y controladas. El trabajo se ha convertido en algo parcial, impersonal e impuesto desde fuera. La fragmentación del trabajo afecta a todos los trabajadores, no sólo a algunas categorías específicas, y, por lo general, favorece la descualificación. La división del trabajo en tareas simples y repetitivas permite incorporar mano de obra no cualificada donde antes había trabajadores cualificados. El desarrollo de la producción en serie es resultado de éste proceso. Un ejemplo, repetido en multitud de ocasiones, es el del trabajo en las grandes cadenas de montaje de automóviles, en las que cada trabajador realiza repetitivamente un pequeño número de operaciones simples. La división del trabajo se ha acentuado. Las (nuevas) tecnologías y sistemas de organización del trabajo facilitan el control empresarial de las actividades laborales y la expropiación del "saber obrero". La negociación individual del rendimiento reduce el campo de acción colectivo y ataca los principios de la acción sindical.

Hoy en día es cada vez más difícil saber (y mucho menos ver) quien hace qué, quién diseña, fabrica o construye un determinado bien o servicio. El trabajo se intensifica y los procesos productivos se disuelven. Desaparecen ante nuestros ojos sin que, muchas veces, nos demos cuenta.

En algunos sectores de actividad (automoción, electrónica) la fragmentación del proceso de trabajo es tan elevada que las propias empresas se ven obligadas a realizar acciones formativas a los nuevos trabajadores que se incorporan para explicar la actividad y funcionamiento de toda la empresa y así facilitar la identificación del trabajador con el trabajo que ha de realizar y con la empresa en su conjunto.

La reestructuración productiva nos muestra que la fragmentación del trabajo viene acompañada de la disminución del tamaño de las empresas, del incremento del número de trabajadores desempleados y generalmente de la intensificación de la carga de trabajo de los ocupados. Al menos, aparentemente, el número de trabajadores ha disminuido al tiempo que la actividad productiva ha crecido. Los talleres, los grupos de trabajo son más pequeños y simultáneamente el trabajo se ha intensificado. Realizamos la misma cantidad de trabajo o incluso más que cuando había más trabajadores en el taller. Debemos estar disponibles en todo momento. Recientemente un empresario de un polígono industrial del sur de Madrid nos decía que "sus" trabajadores debía estar disponibles para trabajar, para la empresa, *"veinticuatro horas al día, siete días a la semana"*.

Por estas razones es necesario reconstruir el proceso completo de trabajo que tiene lugar en cada empresa y dentro de ella en cada taller o grupo de trabajadores. Debemos conocer el producto o servicio que realiza la empresa y el modo en que este se divide y distribuye entre los departamentos, talleres y unidades de trabajo. Así podremos considerar todos aquellos trabajos y procesos que se realizan en la empresa y contribuyen a la elaboración de un servicio o un producto. La recomposición del trabajo que se lleva a cabo en la empresa nos permite, además de tener un visión completa de la contribución de la actividad laboral que ejecutamos al producto de la empresa, comprender el trabajo que realizamos y evidenciar los vínculos, relaciones, dependencias y regulaciones existentes dentro de la empresa entre los distintos departamentos y talleres y lo que es más importante entre los diferentes grupos de trabajadores. Debemos de pesar en la empresa como un todo en el que estamos inmersos y del que se derivan multitud de relaciones sociales.

Identificaremos el trabajo o servicios que se realiza en la empresa y, como hemos explicado anteriormente, el modo en que se incorpora, en su caso, a otro producto en otra empresa. La elaboración de un organigrama de la empresa nos permite analizar como se distribuyen la actividad productiva, el trabajo, dentro de la empresa, qué funciones realiza cada departamento y qué se va incorporando al producto final. Nos vamos acercando poco a poco de una visión general al trabajo concreto hasta llegar a la tarea que desempeña cada uno de los trabajadores. Dentro de cada uno de los departamentos, talleres o grandes secciones de trabajo ocurre lo mismo: el trabajo continua

fragmentándose.

**En este punto tendremos que identificar el grupo homogéneo de trabajo al que pertenecemos.** El grupo homogéneo esta constituido por el conjunto de trabajadores que hacen juntos un mismo trabajo, tarea o actividad ('los de contabilidad'), y están expuestos a las mismas condiciones de trabajo. Un taller en el que el conjunto de los trabajadores realicen operaciones similares sometidos a condiciones de trabajo también similares sería otra forma de definir los grupos homogéneos. En muchos casos son las propias empresas quienes dividen y organizan a los trabajadores en grupos de estas características. Examinar la estructura organizativa de la empresa, especialmente en sus unidades más pequeñas, nos puede proporcionar gran información sobre los grupos homogéneos de producción existentes.

Una "Unidad Básica de Actuación" en un hospital, una "Unidad Elemental de Trabajo" en el sector del automóvil, una "Agencia bancaria", o una "sección de venta" en unos grandes almacenes son cuatro buenos ejemplos de este tipo de unidades.

Un "Grupo Homogéneo" de trabajo es aquel grupo de trabajadores que comparten la misma experiencia laboral. Comparten unas condiciones materiales y organizativas de trabajo similares y están sometidos a los mismo procesos de control y promoción dentro de la empresa. Utilizar el grupo como unidad básica de análisis, e inserto en él, al trabajador, nos permite recuperar la memoria (histórica) colectiva y obtener una información más aproximada a la realidad sobre las condiciones de trabajo que experimenta el grupo.

Una vez que hemos identificado el grupo debemos preguntarnos por **quien lo constituye, cuantas personas lo forman y que características tienen.** Consideramos el tamaño del grupo para conocer su peso y posición en el proceso productivo de la empresa. Se trata de analizar la posición y el papel que desempeña el grupo homogéneo de trabajo en la empresas. De este modo, llegaremos a comprender la lógica de reparto de tareas en su interior. Tareas a las que puede corresponder tipos de trabajo muy diferentes. La posición del grupo en el proceso de trabajo, en la empresa, determina sus condiciones de trabajo: cuanto más dominante es su posición mayores serán las cualificaciones, los salarios, es decir mejores serán sus condiciones de trabajo.

La primera y más evidentes de las cuestiones, como ya hemos indicado en el apartado anterior, será preguntar por el número de trabajadores que constituyen el grupo. Después fijaremos nuestra atención en el pasado reciente para conocer su evolución. Sabremos si ha disminuido o aumentado el número de trabajadores y simultáneamente por qué lo ha hecho. Se puede haber

producido un aumento puntual del trabajo al que la empresa ha respondido, por ejemplo, reforzado el grupo homogéneo con nuevos trabajadores, intensificando el trabajo de los asalariados, subcontratando el excedente de trabajo con otra empresa o modificando la organización del trabajo y la tecnología en ese área de la empresa. Conoceremos así **las transformaciones que ha experimentado el grupo homogéneo de trabajo y las practicas de gestión que la empresa ha tenido con él.**

La edad y antigüedad media en la empresa de los trabajadores, la distribución por sexos (numérica y por tareas) y categorías y las modalidades de contratación más utilizadas completarán esta información.

La elaboración de una tabla especifica para el grupo (el taller), similar a la que reproducimos, nos será de gran utilidad para recoger y analizar la información.

| CATEGORIAS      | TRABAJADORES |   | SEXO |   | EDAD<br>MEDIA | ANTIG.<br>MEDIA | TI PO CONTRATO |        |       |
|-----------------|--------------|---|------|---|---------------|-----------------|----------------|--------|-------|
|                 | Nº           | % | H    | M |               |                 | INDEF.         | TEMPO. | APRED |
| TEC. SUPERIORES |              |   |      |   |               |                 |                |        |       |
| TEC. MEDIOS.    |              |   |      |   |               |                 |                |        |       |
| ENCERGADOS      |              |   |      |   |               |                 |                |        |       |
| EMPLEADOS       |              |   |      |   |               |                 |                |        |       |
| OFICIAL 1ª      |              |   |      |   |               |                 |                |        |       |
| OFICIAL 2ª      |              |   |      |   |               |                 |                |        |       |
| OFICIAL 3ª      |              |   |      |   |               |                 |                |        |       |
| ESPECIALISTA    |              |   |      |   |               |                 |                |        |       |
| PEON            |              |   |      |   |               |                 |                |        |       |
| TOTAL           |              |   |      |   |               |                 |                |        |       |

Resultará interesante comparar las características sociolaborales actuales del grupo con las que tenía hace cinco o diez años. Con este análisis obtendremos una información valida para conocer las practicas de gestión empresarial y las tendencias de evolución en el futuro.

En segundo lugar, siguiendo con la misma lógica, observaremos **como se ejecuta y organiza el trabajo** en el grupo (taller o sección). Pensaremos en los trabajos y tareas que se realizan y el modo en que contribuyen o se engarzan en los productos y actividades de la empresa.

De nuevo estamos recomponiendo el proceso de trabajo, desde abajo, desde nuestro grupo (taller o sección), **siguiendo el proceso de elaboración del producto ya sea éste un bien o un servicio.**

El tipo de trabajo (o tarea) y el número y modo en que se realizan no resultan indiferentes para el grupo. Los efectos sobre la cualificación o, en general, sobre las condiciones de trabajo varían sustancialmente. No es lo mismo que se lleve a cabo una única tarea que se realicen varias operaciones distintas, que se cambie de tarea dentro del grupo. Cuanto mayor número de tareas y trabajos se efectúen y más complejos sean estos mayor sea el contenido del trabajo y la cualificación de quienes lo ejecutan.

A continuación nos detendremos en el **modo en que se organiza y reparte el trabajo en el grupo homogéneo.** Este aspecto resulta igualmente importante y debe considerarse conjunta y simultáneamente con el anterior. El trabajo se puede organizar de muchas maneras y todas ellas repercuten de algún modo sobre la cualificación y las condiciones de trabajo. El tipo de trabajo que se realiza, la complejidad del mismo, los sistemas de control que la empresa aplica sobre él y la tecnología empleada son los aspectos básicos que configuran la organización del trabajo.

Tendremos que determinar **cuantos puestos diferentes hay en el grupo homogéneo (o taller)**, las categorías laborales de los trabajadores que ocupan esos puestos y el modo en que se organiza el trabajo. Si las tareas y puestos son fijos, si se cambia de tareas, etc. La elaboración de un esquema que reproduzca la disposición de los puestos de trabajo en el taller y las relaciones entre ellos nos será de gran utilidad para estudiar el modo concreto en que esta organizado el trabajo.

Otra cuestión que debemos considerar es la distribución del **tiempo de trabajo.** La existencia de trabajo nocturno, turnos rotativos o el recurso estructural a las horas extraordinarias son aspectos que también debemos considerar a la hora de estudiar el modo en que la empresa organiza el trabajo del grupo.

Resaltamos estos aspectos por que las condiciones de trabajo, la cualificación y la evolución de los sistemas de trabajo adquieren formas, configuraciones y efectos sociales distintos según las opciones organizativas que la empresa adopte en cada momento, como ya resaltamos antes. Y estas dependen, fundamentalmente, de la cultura empresarial, de la filosofía de empresa de cada

empresario. La cultura empresarial sobre la que se construyen las estrategias organizativas y de gestión es decisiva para determinar la evolución futura de la empresa.

Como se sabe por los trabajos de investigación no hay factores que determinen, estrictamente, el modo en que se organiza el trabajo en la empresa. El sector, el lugar que se ocupa en la división del trabajo entre empresas, los recursos ambientales, establecen el ámbito en el que se ha de mover cada empresa, cada empresario. Pero es éste quien tiene la capacidad de elegir entre formas diversas de gestión. Los modos y maneras de cada empresario resultan ser la explicación última de las condiciones de trabajo concretas que viven los trabajadores, y entre ellas, en primer lugar, la cualificación que se requiere para llevar a cabo el trabajo concreto de cada uno.

Nuestro recorrido a través de la recomposición del proceso de trabajo debe detenerse, ahora, en el estudio de la cualificación.

Tradicionalmente hemos identificado la cualificación con el nivel de instrucción (estudios) adquirido en la escuela (en el sistema de enseñanza), sin embargo hoy todo el mundo está de acuerdo en que se trata de algo mucho más complejo. El conocimiento, la formación académica es importante pero no es el único factor que incide en la construcción de la cualificación. Como hemos visto anteriormente, el trabajo que ejecutamos y el modo en que está organizado, nuestras relaciones con los compañeros de trabajo, el saber hacer colectivo del oficio, la experiencia que hemos obtenido en nuestro puesto de trabajo, la competencia social, el carácter, son algunos de los factores que constituyen la "cualificación profesional".

El concepto de "competencia social" (saber ser), por último, se emplea para explicar el comportamiento social y profesional en el centro de trabajo y la trayectoria vital (experiencias, dificultades, capacidad de relación, sometimiento a la autoridad y control empresarial). Cada vez se valoran más este aspecto como magníficamente resumía hace unos años un empresario del sector electrónico: *"antes que una cualificación se busca más bien una persona voluntariosa que éste dispuesta a trabajar..."*.

La organización del trabajo, como hemos señalado, es otro de los factores que mayor incidencia tienen en la cualificación profesional. Un trabajador puede tener un nivel de instrucción muy elevado y sin embargo desempeñar una tarea con escaso contenido de trabajo y por lo tanto con baja cualificación. El puesto que se ocupe, el tipo de trabajo que se realice, el uso y disposición de las máquinas, los sistemas de control y la autonomía en el trabajo que se disponga, etc. son variables fundamentales en la construcción de la cualificación. Las características y contenido del puesto de trabajo tiene gran importancia. No es lo mismo, por ejemplo, que un trabajador, o un



grupo de ellos, desempeñen trabajos de diseño o de mantenimiento y reparación a que ocupen un puesto en una cadena de montaje o que atiendan los servicios generales de limpieza y seguridad. Lo mismo ocurre con la disposición y uso de la tecnología o con los sistemas de control y evaluación del rendimiento. Una mayor cualificación profesional exige una organización del trabajo que favorezca la complejidad del contenido del trabajo, la responsabilidad y la autonomía del grupo y del trabajador. De poco sirve una formación y cualificación más elevada si los sistemas de trabajo continúan siendo rígidos y limitados. La posición que cada taller, grupo o trabajador ocupa en el proceso de trabajo de un bien o servicio contribuye a establecer el contenido de la cualificación (individual y colectiva).

Para estudiar estos aspectos al examinar el grupo homogéneo o cada puesto de trabajo deberemos fijarnos: en el tipo de información que se requiere manejar (poca, y poco compleja, numerosa y compleja; o incierta); en la complejidad y el número de las variables que debe controlar cada trabajador en la ejecución del trabajo que realiza (múltiples y complejas, multivariable, amplias y complejas, repetitivas y complejas o únicas y repetitivas); y en el grado de autonomía que cuenta el trabajador para realizar su trabajo y los sistemas de control a los que se encuentra sometido (trabajo prescrito, control a través de norma de procedimiento, programas de trabajo, programas de control a medio plazo, evaluación de resultados a largo plazo).

La transcendencia de los aspectos ligados a la organización del trabajo en la construcción de la cualificación profesional pone de manifiesto la importancia de la calificación colectiva. La cualificación profesional no es resultado de un proceso de aprendizaje individual. Cada operación, cada trabajo específico es parte de un proceso global en el que participan multitud de trabajadores, grupos e incluso empresas (división del trabajo entre empresas) entre los que se desarrollan relaciones de cooperación (competencia y dominación). La pertenencia a un grupo de trabajo, la experiencia laboral y vital colectiva, en otras palabras el conjunto de capacidades que adquieren los trabajadores mediante su participación en el proceso de trabajo, conforman la cualificación. La tabla siguiente ejemplifica un posible análisis de estas variables.

| CUALIFICACION | PROCESO         | COMPLEJIDAD         | INFORMACION         | AUTONOMÍA                     | FORMACION                         |
|---------------|-----------------|---------------------|---------------------|-------------------------------|-----------------------------------|
| <b>MAYOR</b>  | Diseño          | Multivariable       | Incierta            | Resultados Largo Plazo        | Superior                          |
|               | Control Calidad | Multivariable       | Numerosa y Compleja | Medio Plazo Programa control  | Superior y Media                  |
|               | Mantenimiento   | Amplias y Complejas | Numerosa y Compleja | Corto Plazo. Programa Trabajo | Media y Profesional + Experiencia |

|              |                     |                        |               |                        |                      |
|--------------|---------------------|------------------------|---------------|------------------------|----------------------|
| <b>MENOR</b> | Frabricación        | Repetitiva y Complejas | Poca y Simple | Norma de Procedimiento | Profesional y basica |
|              | Servicios Generales | Únicas y Rutinario     | Poca.         | Trabajo Prescrito      | Profesional y Básica |

Resumiendo podemos decir que la "cualificación profesional" es resultado de la capacidad de trabajo de cada trabajador y del conocimiento del oficio o profesión. Entendido éste como la suma de habilidades individuales y colectivas y conocimientos del uso de herramientas y maquinas propias del oficio (saber hacer); y la tarea asignada dentro del proceso de trabajo (organización del trabajo). La cualificación implica una relación dinámica, regulada a través del contrato de trabajo, entre el trabajador y el trabajo que debe ejecutar. Un cambio en la cualificación implica una modificación profunda de las condiciones de trabajo que afecta a las estipulaciones del contrato laboral (rendimiento, salario, jornada laboral, etc). Cuando hablamos de incrementos de cualificación nos estamos refiriendo simultáneamente a la movilidad de los trabajadores dentro de la empresa, al diseño de carreras profesionales (evolución del status dentro de la organización), a incrementos salariales, es decir a un conjunto de aspectos que inciden directamente en las condiciones de trabajo. Todas estas cuestiones convierten a la formación continua y recualificación de los trabajadores en un aspecto fundamental de la negociación colectiva. En toda Europa, las cuestiones relacionadas con la cualificación y la formación aparecen cada vez más como un aspecto fundamental de la negociación colectiva.

Sin embargo debemos resaltar, una vez más, la importancia de los factores contextuales. La reestructuración productiva, el proceso de desregulación de la actividad laboral, el incremento del paro, etc. tiene un reflejo inmediato en la "cualificación profesional". Como ejemplo basten las palabras de un empresario del sector del mueble. *"En estos momentos hay una tendencia de cambio. Durante muchos años se ha ido tomando personas sin ninguna cualificación. Personas que eran habilidosas. Sin embargo hay una tendencia a ir a personas(trabajadores)con una mayor cualificación. Entre otras razones porque cuestan lo mismo. Ahora para las personas que vienen a ocupar un puesto sencillo de fabricación, la Formación Profesional es casi una condición."* La precarización del mercado de trabajo facilita la sustitución de trabajadores ocupados con bajo nivel de instrucción y elevada antigüedad por mano de obra más formada escolarmente, barata, joven y moldeable.

Las cuestiones que resumen los aspectos fundamentales de esta apartado son:

- . **Identificación del Grupo Homogéneo de Trabajo y de la actividad concreta que realiza.**
- . **Características de la organización del trabajo: complejidad del puesto, control y**

**autonomía, información.**

- . **¿Se han introducido nuevas formas de organización del trabajo?**
- . **¿Han cambiado las cualificaciones y las categorías después de esa reorganización del trabajo?**
- . **¿Cuál es el en el grupo de trabajo, e individualmente, el conocimiento del oficio y las maquinas y herramientas que le son propias?.**

## 7. Haciendo balance. Una mirada de conjunto.

El lector ha hecho con nosotros este recorrido que le hemos propuesto: primero desde las transformaciones sociales y económicas más influyentes hasta su puesto concreto de trabajo, en relación siempre con otros puestos, con otras personas. Y luego, de vuelta, desde el análisis detallado de **lo que hace y es cada uno de los componentes del grupo de trabajo**, de la actividad, y desde luego, en primer lugar de cada persona, hasta su inserción, otra vez en los procesos globales de producción.

Desde luego, y lo sabemos muy bien, este no es un ejercicio fácil, por muy elemental que nos parezca ahora, una vez descrito. Llevarlo a cabo -nuestra experiencia en ello nos lo dice- es una tarea de elaboración y reflexión que necesita tiempo, que necesita pararse un momento. Para mirar hacia atrás, la historia reciente, que nos permite **colocar** nuestra situación actual en perspectiva. Para escudriñar el futuro, mirar hacia adelante reflexionando sobre lo que pasa hoy: sobre las tendencias de cada uno de los sectores en que trabajamos, sobre las políticas empresariales, sobre los límites entre los que se mueve nuestra capacidad de hacer e influir en la marcha de los acontecimientos.

Pero, siendo un ejercicio difícil creemos que vale la pena proponerlo como lo hemos hecho. Y esperamos que haya sido fructífero. Averiguar algo con sentido sobre el futuro del trabajo, de las cualificaciones, del empleo, está lejos de ser una tarea sencilla. Por más que hoy en día se multiplican los gurús que solventan la cuestión con la consabida fraseología que habla del fin del trabajo. Muerto el perro, se acaba la rabia.

¿Para que molestarse en hacer estudios serios y rigurosos, que nos iluminen sobre las **posibilidades** que se nos ofrecen en este fin de milenio, cuando pronto ya no existirá el **problema**?

Lejos de nosotros, por tanto, el pensar que, al abordar una cuestión tan llena de complejidad como la detección de necesidades de formación en las grandes empresas, podríamos responder con un cuestionario trivial, como tantos al uso, que desprecian, en primer lugar las capacidades de los trabajadores y en general de las personas a las que se dirigen. Pero, además, porque supone una renuncia a explorar de cerca, con lupa, con paciencia, con inteligencia, una cuestión que es trascendental, tanto para el empleo y el trabajo como para nuestro futuro como ciudadanos.

Por ello, querido lector o lectora, te decíamos que te hemos propuesto un ejercicio difícil. Pero que, estamos convencidos, valía la pena realizar. Habrás tenido que echar mano de papel y lápiz o bolígrafo para ir anotando todas y cada una de las ideas y recorridos que te hemos ido

proponiendo. Ya fuera con forma de pregunta formal. Ya fuera como un conjunto de interrogantes, a los cuales sólo habrás podido dar respuesta parcialmente. Quizá abriendo nuevos interrogantes. No debes creer, por eso, que 'has rellenado mal la guía'. Muchos profesionales de las ciencias sociales del trabajo, probablemente, tendrían más dificultades que tu misma.

Lo importante, con la reflexión que te hemos propuesto es, precisamente, el abrir los problemas con más preguntas. El mirar a la realidad en la que trabajamos y vivimos de forma que seamos capaces de entenderla un poco más. Aunque aún no dominemos todos los mecanismos que la hacen funcionar.

Casi podríamos decir, al sugerirte como hacer balance, que lo más importante de nuestra propuesta vendrá después de aplicarla. Cuando se necesite, ¡aún!, recurrir a un marco más complejo. Creemos que el objetivo vale la pena: un mayor y más rico conocimiento de los condicionantes que generan unas determinadas necesidades de formación en las empresas permitirá, siempre, una mayor capacidad de negociación con los empresarios, al abrirse, en lugar de reducirse, los puntos abiertos para el diálogo social.

-oOo-

Pero no queremos cerrar este balance sin mostrar, también, la otra cara, la más concreta y práctica de una buena reflexión y análisis como la que proponemos. Lo que quizá ya te hayas preguntado: ¿y ahora qué?.

O, dicho de otro modo: me he preguntado, individual y colectivamente por lo que somos, por la formación que tenemos, por las 'competencias' que también tenemos, pero no se usan en **estos** concretos trabajos en los que estoy (y estamos) ocupado; por lo que soy y por lo que hoy hago, pero también por lo que podría hacer mañana, suponiendo que la empresa cambia, o que yo cambio de empresa, de sector, de región. Como se dice en la jerga de los profesionales de los 'recursos humanos', hemos analizado no sólo mi fuerza de trabajo **utilizada**, sino las **potencialidades** que tengo, que tenemos en un determinado colectivo de trabajo. Me he preguntado por la forma en que se divide el trabajo, por la forma en que se reparte la **inteligencia aplicada a la producción**, en función de las políticas empresariales (que pueden ser más flexibles y variadas de lo que muchos directivos creen). Me, nos, he(mos) preguntado por el lugar que ocupa nuestra concreta actividad dentro de un proceso más amplio, que fabrica un producto determinado. Gracias a eso, entendemos ahora porque la producción electrónica, por citar un ejemplo de punta, en España es descualificada, y en Estados Unidos es cualificada. Pues bien: al hilo mismo de esa reflexión habrán surgido, en el 'relleno' de esta guía **aplicaciones concretas**, cosas que quedan claras, argumentos para proponer a la empresa un determinado diseño de los planes de formación continua.

Ejemplos surgen en cada punto del razonamiento. Si una empresa es, en realidad, un centro dependiente de otra, en el sentido que hemos llamado empresa 'mano', es decir, a la que se transfiere la producción menos cualificada, la única forma de defender unas necesidades de formación continua que sean sensatamente defendibles como necesarias para la empresa, y por tanto, negociables, será apoyar, o pedir una política empresarial de independización de los condicionantes impuestos por la empresa 'cabeza'. Esto es, sólo se podrá influir, desde el punto de vista de los trabajadores, en la mejora de las cualificaciones, y en la inversión en formación, proponiendo un cambio de estrategia empresarial.

Y hay que decir que, como en un círculo que se influye y se retroalimenta, puede que una política de inversión masiva en formación sea, justamente, el prerrequisito necesario para esa política de independencia, o al menos, de relaciones más simétricas entre las empresas.

Hemos puesto un ejemplo difícil. Pero creemos que así el lector podrá fácilmente identificar otros mucho más próximos y sencillos. El caso de un Comité de Empresa que, precisamente, negocia su plan de formación con la empresa es un caso real que hemos analizado: la opción del Comité es destinar la parte de la formación que en la Comisión bipartita de la empresa les corresponde gestionar a ellos, a un tipo de formación que **prevenga a la empresa** de subcontratar trabajos que se hacen hoy dentro de la misma con el argumento de que no hay cualificaciones adecuadas dentro de la misma. De esa manera, la formación continua es la causa de que las políticas empresariales se adecúen al personal que trabaja en la empresa. Pero, además, tiene efectos, después, reforzantes: una vez que esas producciones, esos grupos de trabajadores, esa actividad, se queda **dentro**, hace falta más formación continua para mantener esas cualificaciones. Un círculo virtuoso, como se ve.

-oOo-

Por todo ello, al final de este recorrido, al final de la aplicación de la **guía para el análisis de las necesidades de formación continua en las grandes empresas**, creemos que se puede enfrentar con conocimiento, con análisis que den cuenta un poco mejor que las generalidades a las que estamos demasiado acostumbrados esta cuestión decisiva de la formación, de la cualificación. Porque a todos, empresarios y trabajadores en primer lugar, nos va demasiado en ello para tomarlo a la ligera.

Después de todo no seremos nosotros los primeros en pensar, como escribió algún día Albert Camus, que un poco de pensamiento aleja de la vida, pero mucho nos devuelve inmediatamente a ella. Gracias por seguirnos hasta aquí. Cualquier sugerencia, balance de la experiencia, propuesta de mejora, o simplemente comentario, se lo agradecemos mucho de

antemano. Envíenos sus comentarios al Seminario Charles Babbage cuya dirección aparece en la portada de este documento.

### 8. Para saber más, leer más. Direcciones a las que recurrir.

Una guía como la que proponemos, diseñada como un instrumento que ayude a ordenar la reflexión sobre las necesidades de formación continua en las empresas, puede suscitar en el lector la necesidad y la curiosidad de profundizar en algunos de los temas que aquí sólo hemos abordado orientándonos a este fin. De hecho, si así fuera, creemos que sería una buena señal de que ha cumplido alguno de sus objetivos, de los objetivos que nos propusimos al redactarla. Por ello hemos seleccionado una bibliografía básica y direcciones de utilidad para todos aquellos trabajadores interesados y preocupados por profundizar, por saber más leyendo más, sobre las cuestiones planteadas en esta guía.

Para leer más (bibliografía escogida):

CASTILLO, Juan José; SANTOS, Maximiano: "La cualificación del trabajo y los distritos industriales" en Economía y Sociología del Trabajo, nº. 21-22, 1993, pp. 51-61.

CASTILLO, Juan José: El trabajo del sociólogo, Madrid, Editorial Complutense, 1994, 427 p.

DURÁN LÓPEZ, Federico, et alii: La formación profesional continua en España, Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social-FORCE, 1994.

FUNDACIÓN PARA LA FORMACIÓN CONTINUA (FORCEM): "Los acuerdos sobre formación continua: un pacto de futuro", Madrid, FORCEM, 1994 [folleto divulgativo].

UNION GENERAL DE TRABAJADORES (UGT): La formación continua de los trabajadores. Manual de negociación, Madrid, Instituto de Formación y Estudios Sociales, 1993.

Direcciones útiles:

UNION GENERAL DE  
TRABAJADORES (UGT)<sup>7</sup>  
C/ Hortaleza, 88.  
28004 MADRID.  
Tel. 589.76.00.  
Fax. 589.76.03.

CONFEDERACION SINDICAL DE  
COMISIONES OBRERAS (CC.OO).  
C/ Fernández de la Hoz, 12.  
28010 MADRID.  
Tel. 319.17.50.  
Fax. 310.48.04

FUNDACION PARA LA FORMACION  
CONTINUA (FORCEM).  
C/ Arturo Soria, 126-128  
28043 MADRID.  
tel. (91) 5643220

INSTITUTO NACIONAL DE EMPLEO (INEM)  
C/ Condesa de Venadito, 9.  
28027 MADRID.  
Tel. 585.98.88.  
Fax. 377.58.87.

<sup>7</sup> El ejemplar de la guía, empleado para su contrastación en la segunda fase de éste proyecto de investigación, contará con las direcciones tanto de las Uniones Territoriales como de las Federaciones Sectoriales de los sindicatos U.G.T. y CC.OO. en donde se lleve a cabo la aplicación. Y en su caso de otros sindicatos que pudieran ser representativos, tanto en el sector como en la región o comunidad autónoma, como pudiera ser el caso de C.I.G., Convergencia Intersindical Galega.

CENTRO EUROPEO PARA EL  
DESARROLLO DE LA FORMACION  
PROFESIONAL (CEDEFOP)  
Marinou Antipa, 12.  
GR- 57001 Thessaloniki (Thermi).  
Tlf. (30-31) 49 01 11.

FONDO SOCIAL EUROPEO EN ESPAÑA.  
C/ Pio Baroja, 6.  
28009 Madrid.  
Tel. 409.09.41.  
Fax. 574.16.01.

## **9. MODO DE USO: por una formación activa.**

Con esta **guía para la detección de necesidades de formación continua** queremos facilitar una herramienta que ayude a ordenar, sintetizar y reflexionar sobre las necesidades de formación continua en los puestos de trabajo, las empresas y la sociedad. Partiendo de las experiencias de cada cual, del entorno inmediato de cada experiencia de trabajo o de gestión. Pero llevándolas un poco más allá de donde las deja la imagen simplificada y estereotipada que transmiten los medios de comunicación y el saber anquilosado sobre la realidad del trabajo.

Para ello hemos partido, en primer lugar, de la experiencia de los mejores casos que hemos podido hallar, recogiendo la propia visión de los trabajadores y de sus sindicatos, junto con experiencias relevantes y ejemplares de grandes empresas.

Por otro lado, nos apoyamos en la mejor investigación europea (y mundial) sobre cualificación, transformaciones productivas, reorganización empresarial, etc. Poniendo, tras esta guía, un importante capital de investigación y experiencia de análisis, que nos ha llevado antes a colaborar, especialmente, con las principales instituciones europeas.

Porque ya hay en el mercado de la formación cientos de métodos de detección de necesidades de formación que se quedan en la superficie de las cosas, que no son capaces de ir más allá de lo inmediato, nuestra guía pretende, sobre todo, fomentar la capacidad de reflexión de todos y cada uno de los componentes de la empresa, de aumentar su visión general de los problemas, creando o reafirmando si ya existen lenguajes comunes que permitan aumentar los campos y áreas de diálogo social y de negociación en torno a la formación continua, que se presenta como un instrumento privilegiado para crear un terreno común de interés para trabajadores y empresarios.

Por ello, nos referimos con mucho cuidado y reserva a medidas concretas -para las que existen, como todo el mundo sabe cientos de instrumentos de medir que no saben bien lo que miden...-, prefiriendo las preguntas que necesitan ser respondidas con matices, que necesitan ser elaboradas tras ser meditadas, que pueden dar origen a una cuantificación, pero, eso sí, una cuantificación que diga algo más que lo que sabe todo el mundo, a poco que se pasee por una empresa.



Nuestra guía tiene la pretensión de ir a lo concreto, partiendo de reflexiones generales. Pretende servir para ordenar las experiencias, vivencias y pensamientos, tan ricos y abundantes en la realidad, pero que se pierden por falta de sistematización, de concreción. Pretende ser una suerte de aglutinante de todo lo que se sabe a pie de obra o de oficina, muchas veces sin darse cuenta de que ese conocimiento está ahí, en el aire.

De ello, creemos, los primeros beneficiados serán los propios trabajadores. Pero, igualmente lo será la empresa que podrá así capitalizar unos saberes que en este tiempo de exaltación del valor fundamental de los saberes productivos, de la implicación y de la participación de los trabajadores, constituye, o puede constituir un activo primordial de competitividad.

**Por una formación activa.** Siguiendo la idea sugerida por Vittorio Cappechi proponemos una "oferta de formación activa" que vaya más allá de **lo inmediato**, esto es de las personas en su actual actividad; de los puestos tal y como están configurados; y de las empresas en su inmediata configuración, que puede cambiar con el tiempo, a veces drásticamente. Para ello, no sólo se habrá de partir de considerar el **sector** en la **sociedad** regional concreta, sino que se propondrá que la reflexión para la detección de necesidades de formación se lleve a cabo, tomando como objeto de estudio inmediato, pero sobre todo sujeto de su propio análisis, el grupo homogéneo, la 'actividad': un conjunto de trabajadoras y trabajadores, vinculados a una **parte de la producción** identificada con (relativa) claridad: dentro de una cadena que va, o puede ir, desde la concepción o diseño de cualquier bien o servicio hasta su venta (o incorporación a otro producto).

De acuerdo con esta proposición, y de modo semejante a lo propuesto para la segunda fase de la investigación, para la prueba o test (contraste, en nuestra terminología), la forma de aplicación, o **modo de uso**, que proponemos, toma como

1) **Unidad de análisis** a un **conjunto significativo de trabajadores, agrupados para la discusión y respuesta a la guía**, por **actividades**, que tengan sentido en sí mismas, algo semejante a los **grupos homogéneos**, en la experiencia italiana de estudio de las condiciones de trabajo: un colectivo de trabajadores expuestos a las mismas condiciones de trabajo a lo largo del tiempo. [Ejemplos: un taller, un servicio; una 'unidad básica de actuación', en un hospital; o una 'unidad elemental de trabajo' en el sector del automóvil, etc.]

Ventajas de esta opción: que los mismos trabajadores quizá ya tienen identificado su lugar en el proceso completo de producción de un bien o servicio, referente mínimo de las necesidades de **cualificación completa**, para cada proceso. Muchas grandes empresas están inmersas en

procesos de reorganización donde la identificación de unidades internas con sentido, en cuanto al producto, a la tarea o función, a la definición de 'clientes' o 'proveedores', facilita esta estrategia de investigación.

La forma o procedimiento para llevar a cabo el proceso de identificación, detección, de las necesidades de formación continua que proponemos, y que, como hemos dicho, puede ser la columna vertebral de la fase de prueba o contrastación, debería comprender las etapas que indicamos a continuación:

2) **Presentación de la guía** y sus objetivos a un grupo o conjunto de grupos o actividades significativas dentro de la empresa. Esta presentación, que comprenderá el reparto entre los trabajadores de ejemplares de la guía, se llevará a cabo por un experto con la colaboración de un representante sindical. [En un primer momento se propone llevar a cabo la presentación, como decimos, a uno o varios grupos; luego a toda la empresa, o a partes significativas, productivamente, de la misma: el objetivo es tender siempre a ver las cosas lo más globalmente posible: no una mirada sólo al puesto individual].

Observación importante: se estudiarán **también** los puestos individuales, pero siempre en el conjunto, al menos de una 'actividad', de un grupo de trabajadores, de un colectivo de trabajo.

La guía **debe** presentar claramente las razones de reflexionar sobre cada aspecto, de cada conjunto de preguntas, de tal modo que pueda ser leída por sí misma. Desde luego, por un trabajador sólo, o por un pequeño grupo de ellos. Y llegar igualmente a conclusiones en sus análisis y detección de necesidades. En la etapa de prueba, verificaremos si este objetivo es plenamente conseguido, rectificando oportunamente, allí donde sea posible, y también incorporando las sugerencias y modificaciones que pudieran proponerse. El punto siguiente refuerza esta idea de base.

3) **Distribución de la guía**, así presentada y razonada, a todos y todas las trabajadoras, para su reflexión y estudio. [Se habrá de dejar transcurrir al menos 10 días, hasta la fase siguiente]

4) Una vez transcurrido el tiempo necesario para una lectura reflexiva, que puede incluir asesoramientos sindicales o empresariales, o conjuntos, a partir de la Comisión de Formación, se celebrarán **reuniones ad hoc**, anunciadas, y tras fomentar la discusión y reflexión **con** la guía, más que solamente **de** la guía. Propondremos que se haga durante el tiempo de trabajo, pero se hará, según se acuerde y negocie con la empresa.

Cada grupo-actividad rellenará una guía. 'Rellenar' quiere decir elaborar un conjunto de respuestas a las cuestiones que la guía suscita, y que habrán de ser concretadas en cada caso y en cada empresa de manera contingente y adecuada a la situación. Los responsables de rellenar cada guía podrán ser los propios trabajadores de los grupos, los responsables sindicales, o la Comisión de Formación: quien haga la 'investigación'. [En todo caso, la idea de base, como ya se ha mostrado, es un modelo compuesto de: **texto**, razonando el por qué una cuestión, 'aspectos' lo vamos a llamar; seguido de un conjunto de **preguntas**, más o menos formalizadas. En este modelo entran algunos ejemplos concretos, sencillos e ilustrativos de lo que se dice, en la mayoría de los casos, extraídos directamente del trabajo de campo e investigación sobre el terreno más reciente de nuestro propio equipo, y en otros de la literatura científica y profesional consultada para esta ocasión].

Un problema de este enfoque es que debe insistir, siempre y también, en el reflejo individual de los puestos de trabajo, la eventual rotación o polivalencia, la cualificación colectiva, etc. etc.[Ahora estas reuniones pueden ser ayudadas por miembros del equipo de investigación, Seminario 'Charles Babbage'; luego habrán de ser hechas sólo por sindicalistas o por los mismos trabajadores del grupo. Se pedirá, en todo caso, que cada grupo envíe a una persona a explicar sus 'resultados' y contrastarlos a la fase siguiente]

5) Con los distintas guías por 'actividad', se preparará un **informe de empresa**. Para ello, se reunirá a una persona por cada grupo-actividad, que haya rellenado su guía. Este informe lo hará una comisión delegada o los representantes de la (eventual) Comisión de Formación que exista en cada empresa.[Importante: todas las observaciones que se hacen, y que puedan suponer opciones organizativas a decidir por los sindicatos y trabajadores en presencia, se hacen tan sólo para mostrar el **mecanismo** que se propone, y cuáles deben ser los condicionantes técnicos que se han tenido presentes a la hora de redactar y preparar la guía]

6) Todos los informes, ya sean por **secciones** (conjunto de grupos), o para toda la empresa, además de ser presentados a la empresa (Departamento de Formación, Comisión de Formación, según los casos), para su eventual enriquecimiento, y más tarde, eventual negociación, en su caso, o aplicación a los planes de formación, **se difundirán completos a todos los trabajadores y trabajadoras**. [Consecuencia muy importante: han de ser breves, concisos, claros.]

7) Si en la empresa en cuestión no se hace todo el trabajo que contribuye a la producción o generación de un bien final (desde la concepción o diseño hasta su venta), se buscará incorporar al proceso a grupos de trabajadores pertenecientes a otras actividades, empresas-procesos productivos o de comercialización, para poder tener así una visión de conjunto, no fragmentada ni amputada de las necesidades de cualificación del trabajador colectivo, de la cualificación completa,

en esa producción, sector o producto.

8) Con estos resultados 'empresariales' en mano, se procederá a una evaluación **contrastada** con otras empresas-procesos productivos, con el fin de mejorar y validar la evaluación de necesidades de formación. Si este contraste puede hacerse no sólo en el contexto regional, sino interregional o internacional, mayor agudeza se conseguirá.

Este modo de uso, esta estrategia de investigación y aplicación de la guía de análisis para la detección de necesidades de formación continua en las grandes empresas, quiere, en primer lugar, contrarrestar la visión **individualizada e individualizadora** fomentada por la lógica de las competencias, que generan competencia entre los trabajadores. Para fomentar un desarrollo de la formación en la empresa que no sea negativo tanto para los trabajadores como para el futuro de la empresa.

Por ello, todo el proceso de **detección de necesidades de formación** potenciará una visión global, del conjunto del proceso; con visión histórica, al menos hacia el reciente pasado; desde la óptica estratégica del diseño, de los proyectos hacia el futuro de la empresa. Una visión, en suma, que permita descubrir las nuevas áreas de posible negociación empresarios-trabajadores. Para ello debe predominar una visión de tendencias, colectiva, de conjunto, hacia un futuro europeo: eso se resume en que sólo se puede competir en una economía globalizada con productos de calidad si los fabrican o crean trabajadores de calidad.

Madrid, junio de 1996-mayo de 1999

## REFERENCIAS DE INVESTIGACION.

### Bibliografía:

Castillo Alonso, J.J.: A la búsqueda del trabajo perdido Madrid, Tecnos, 1998.

Castillo Alonso, J.J.: Sociología del trabajo. Un proyecto docente. Madrid, CIS, 1996.

Candela, P.: Cigarreras madrileñas: trabajo y vida (1888.1927) Madrid, Tecnos, 1997.

Del Bono Maldonado, A: "Madrid tuvo "La Fortuna". Comportamiento empresarial, modernización tecnológica y condiciones de trabajo en una fabrica madrileña 1900-1930." En Sociología del Trabajo nº 28, 1996, pp.129-149.

Villena, J.: "Organización del trabajo y cognición en la sala de control". En Sociología del Trabajo nº 29, 1996, pp. 33-64.

Santos, M; Fernández, J.A.; y Alas-Pumariño, A.: "Discrecionalidad empresarial de la fuerza de trabajo. Fuenlabrada entre el distrito y el detrito". En Sociología del Trabajo nº 32, 1998, pp. 81-106.

### Tesis doctorales presentadas.

Alas-Pumariño, A.: "Conflictividad Laboral y reestructuración productiva: el caso de Reinosa. Madrid 1993 p.430. UCM

Byrne, J: "Work, organization and conflict: the brichlayers of Madrid 1870-1914". Universidad de Florencia.

Candela, P.: " Trabajo y organización del trabajo en la industria del tabaco: Las cigarreras madrileñas, 1890-1920" Madrid 1995 p. UCM

Santos Sánchez, M.: " Los prerrequisitos sociales de la cooperación entre empresas" . Madrid, 1995, p.367. UCM.

### Tesis doctorales en curso de realización

Del Bono, A.: "Organización del trabajo y disciplina en el sector de las telecomunicaciones: Telefónica de España, Telefónica de Argentina".

Fernández, J.A.: "La industrialización de Villaverde (1940-1965). Emigración, condiciones de trabajo y vida en el sur madrileño".

Galan, A.: "La industria del calzado en Almansa. Origen y evolución 1875-1955".

González, R.: "El concepto de actividad en las ciencias sociales del trabajo".

Lahera, A.: "Innovación tecnológica y participación: diseño e implantación".

Méndez, J.: "La dimensión social de la reestructuración productiva en el sector del automóvil de la C.A. de Castilla-León".

Villena, J.: "La concepción del trabajo como espacio de acción : la escuela francesa de ergonomía".

### **Otros trabajos de investigación y áreas de estudio.**

Curso de Experto en Ergonomía. Universidad Complutense de Madrid

"Diseño de sistemas y metodologías de detección de necesidades de formación continua en las grandes empresas." Informe de investigación encargado por UGT. Madrid 1996 p. 320.

"Implantación de sistemas de calidad en las pequeñas y medianas empresas de Fuenlabrada." Fuenlabrada 1996-1997.

"Desarrollo local y políticas publicas de apoyo a las pequeñas y medianas empresas".

Arqueología industrial.

Política territorial y rehabilitación de espacios productivos en Madrid.

"Metodologías y sistemas de identificación, valoración y reconocimiento del aprendizaje no formal".

Despacho 2213  
Departamento de Sociología III.  
Facultad de Ciencias Políticas y Sociología.  
UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID.  
Campus de Somosaguas. 28223 MADRID.