



# Competición formativa y reestructuración empresarial en la UE ampliada



**Gerd Schienstock**  
 Director científico del Centro de Investigaciones Laborales de la Universidad de Tampere, Finlandia.

## Introducción

Los últimos 30 años han puesto a las empresas ante un enorme reto: el de encontrar la mejor forma de combinar las TIC modernas, estructuras organizativas, objetivos comerciales básicos y estrategias y recursos humanos en el contexto de la nueva economía emergente, para mantener o alcanzar con esa combinación una competitividad a escala global. Es ya opinión generalizada que, coincidiendo con la globalización de la economía, las normas del juego competitivo se han modificado profundamente. Los analistas intentan definir exactamente la nueva esencia constitutiva de la competitividad dentro de la economía globalizada. Sólo muy recientemente se ha detectado que la formación es "...la manera más básica y general de describir la lógica de los modelos de competición económica más avanzados" (Storper, 1997, p.31). El hecho de que, en una economía globalizada, la innovación se convierta en premisa competitiva prevaleciente plantea fuertes requisitos a la capacidad formativa de personas y organizaciones: quienes generen más rápidamente y mejor nuevos conocimientos y los lleven a la práctica podrán mantener y mejorar su competitividad, con la ventaja de ir a la cabeza.

La formación genera una mayor reflexividad. Se ha definido la reflexividad como "la posibilidad, para grupos de agentes (...), de

condicionar el curso de la evolución económica" (Storper, 1997, p.28). La autoreflexividad caracteriza la capacidad de dichos agentes para imaginar y poner en marcha deliberadamente diferentes estrategias (Sabel, 1997). Pero esta autoreflexividad no resulta posible si no se acompaña de una reflexividad estructural. Lash relaciona la reflexividad estructural con un modelo organizativo "...en el que las normas y recursos (...) productivos, en lugar de destinarse al control de los trabajadores, pasan a ser objeto de reflexión participativa, esto es, los agentes pueden reformular y utilizar estas normas y recursos conforme a una diversidad de combinaciones posibles, con el objetivo de una innovación permanente" (1994, p.19). El presente artículo intentará detectar y comprender las transformaciones del modelo empresarial ocasionadas por este nuevo juego competitivo que está emergiendo.

## Resultados empíricos

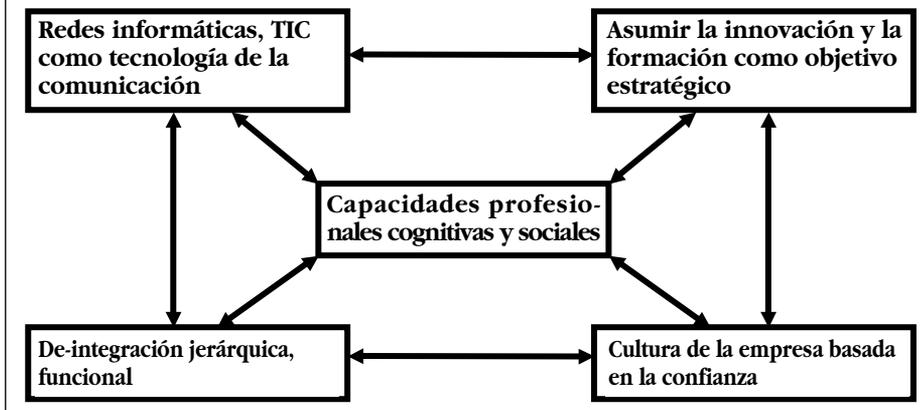
En el texto que sigue analizaré el grado en que las empresas europeas han transformado su modelo empresarial en el de una organización autoformativa en los aspectos organizativo, técnico, cultural, estratégico y de capacidades profesionales. Las compañías europeas, a pesar de su fuerte inversión en I + D, parecen ir a la zaga en cuanto a productividad e innovación, por su lentitud para adaptarse a las prácticas inteligentes de utilización de las TIC, los nuevos principios

**La creciente importancia de la formación como criterio competitivo clave obliga a las empresas a emprender reestructuraciones globales e integradas a fin de mantener o mejorar su posición en el mercado. Las tendencias renovadoras incluyen: asumir la innovación como objetivo estratégico, hacer un uso inteligente de las modernas TIC, desarrollar formas organizativas descentralizadas, crear una cultura empresarial basada en la confianza y mejorar los recursos humanos en la empresa. Los resultados empíricos revelan que las empresas de los Estados Miembros de la UE y de los países candidatos son bastante lentas a la hora de adaptar sus sistemas empresariales a la nueva lógica competitiva. Raramente asumen la innovación como objetivo básico, y suelen preferir las reestructuraciones técnicas a las organizativas. Las empresas de los Estados Miembros parecen conceder más importancia a las capacidades de su personal que las de los países candidatos. Pero la simple mejora de recursos humanos no conseguirá aumentar la capacidad formativa de las empresas de forma sustancial, si sus estructuras no se hacen más reflexivas.**



### Procesos de reestructuración empresarial en una economía basada en el conocimiento

Figura 1



(<sup>1</sup>) En concreto, el proyecto TSER "Sociedad de la información, trabajo y nuevas formas de exclusión social". El trabajo de investigación abarcó las siguientes regiones: Flandes, República de Irlanda, el Lacio italiano, la Baja Austria, Portugal, la región de Stuttgart en Alemania, la región de Tampere en Finlandia y Londres Occidental. En 1999 se llevó a cabo una encuesta a 800 empresas (100 en cada una de estas regiones). Las muestras regionales/nacionales se estructuraron en función del tamaño y el sector de la empresa. El contacto con las empresas se realizó por teléfono, por escrito o a través de entrevistas personales, pero utilizando siempre el mismo cuestionario estándar. Se realizaron además 10 estudios de caso en cada región. El índice de respuestas recogidas varía de región a región entre un 25% y más de un 50%. Para otros detalles consúltese el informe final del proyecto (2002), redactado por G. Schienstock.

(<sup>2</sup>) Recurriré aquí a diversas publicaciones relacionadas con el proyecto de investigación "Los recursos humanos en el contexto del desarrollo regional", puesto en marcha por la Fundación Europea de la Formación en 2000 (Masson 2002) y a diversos informes nacionales.

(<sup>3</sup>) Considerando que las investigaciones efectuadas en los Estados Miembros y en los países candidatos correspondían a diferentes proyectos, los resultados no siempre son plenamente comparables.

organizativos y la cambiante demanda de capacidades (Womack et al., 1990; Weinstein, 1997). Utilizaré resultados empíricos obtenidos de estudios de caso y de encuestas a empresas efectuadas en los Estados Miembros de la UE (<sup>1</sup>) y en los países candidatos (<sup>2</sup>) (<sup>3</sup>). Dentro de las prácticas de reestructuración de empresas pueden detectarse algunas tendencias generales, pero también algunas diferencias. El resultado principal es que únicamente una minoría de empresas ha realizado un auténtico proceso de reestructuración global e integrado para mejorar su capacidad formativa e innovadora. Es mucho más frecuente que las empresas implanten elementos aislados de reforma, centrados en un único aspecto de reestructuración. Y las empresas de los países candidatos parecen participar aún menos en prácticas de reestructuración globales que las empresas de los antiguos países miembros.

### Investigación en los países miembros

Las empresas que afrontan una mayor competición formativa para mantenerse en el mercado tienen que renovar su modelo empresarial a través de una reestructuración global e integrada. La situación requiere incorporar un conjunto de cambios complementarios entre sí, entre los que se cuentan: asumir la innovación como nuevo objetivo estratégico, implantar y usar con inteligencia las modernas TIC, desarrollar nuevos modelos organizativos descentralizados y flexibles, y crear una cultura organizativa basada en la confianza. Simultáneamente, los trabajadores tienen que obtener nuevas capacidades y competencias profesionales que les permitan participar en la formación y la innovación. Ello afecta a las actividades de

formación continua en la empresa. Todos estos elementos del proceso de cambio se encuentran relacionados estrechamente y se condicionan mutuamente uno a otro, como ilustra la Figura 1.

Los resultados empíricos parecen contradecir el argumento de que las empresas tienen que incorporar obligatoriamente una filosofía de mejora e innovación permanentes. La innovación está considerada en la actualidad como el último -y no el más importante- objetivo estratégico entre las empresas. Una clara mayoría de éstas menciona la calidad como principal criterio de futuro, y también la productividad, la flexibilidad y los plazos de entrega parecen disfrutar de mayor importancia como objetivos estratégicos que la pura innovación. Pero es evidente que la consecución de un alto nivel de calidad suele requerir con frecuencia innovaciones permanentes y aditivas.

La formación está asociada a una nueva lógica organizativa que lleva a trastocar los principios del tradicional modelo fordista de organización, en particular a través de la de-integración jerárquica conducente a jerarquías planas y a la integración funcional, manifestada como trabajo en grupos y estructuras de equipo. La nueva lógica organizativa sustituye las relaciones de tipo mercado por modelos de cooperación más estables de tipo red (Castells, 2000). Con todo, nuestros resultados empíricos sugieren que las empresas son mucho más estables de lo que asumen los estudios sobre la gestión. Es mayor la cifra de empresas que no emprenden ningún cambio organizativo que las que sí lo hacen, y estas últimas sólo aplican en la mayoría de los casos unas cuantas innovaciones organizativas aisladas. Parece que no son muchas las empresas que se preparan para la lógica del nuevo juego competitivo basado en la formación y que deciden aplicar un método integral a su reestructuración organizativa.

El trabajo en grupos, los equipos humanos por proyectos, la subcontratación o deslocalización geográfica, las alianzas estratégicas, la reducción de tamaño o división de la empresa en varias, y los centros de beneficio o de costes se encuentran ligeramente más implantados que las jerarquías planas o las redes de cooperación. No obstante, todas estas innovaciones organizativas se han implantado en menos de la mitad de las empresas existentes. En gene-



ral, las empresas se centran más en su reestructuración interna que en la externa. Cerca del 50 % de todas las empresas transformadoras consideran que las TIC modernas desempeñan un papel importante como fuerza motora de su reestructuración organizativa.

La formación o "autoformación" en la empresa puede apoyarse eficazmente mediante un nuevo modelo informático centrado en la integración y el intercambio de conocimientos (Tapscott, 1995). Ward et al., (1990, véase también Sampler, 1997, p.19) han señalado que el creciente potencial técnico de las TIC modernas favorece un cambio desde el procesamiento de datos (informática administrativa centralizada por ordenadores generales) y los sistemas de gestión de información (SGI) hacia el ordenador personal y los sistemas de oficina individual de apoyo, y en la fase siguiente hacia el intercambio electrónico de datos (IED), los sistemas interorganizativos, las plataformas de organización y la informática en red.

Nuestros resultados empíricos sugieren que las empresas hacen un uso bastante extenso de las TIC modernas, y que cada vez tienden más al paradigmático cambio de implantar tecnologías conectadas en red. Cerca de la mitad de todas las empresas utilizan aplicaciones TIC avanzadas, y sólo a una tercera parte de entre ellas puede atribuirse un cierto retraso tecnológico <sup>(4)</sup>. Existe la tendencia evidente de abandonar la informática de ordenador central y los sistemas aislados a favor de las aplicaciones en red, con cada unidad conectada a menudo con un ordenador central. Pero la tecnología en red se usa menos en la empresa para intercambiar datos con el mundo exterior.

La encuesta muestra que las empresas recurren bastante a programas informáticos para sus procesos administrativos. Pero aunque una mayoría abrumadora de ellas haya automatizado buena parte de sus tareas administrativas, no aplican con tanta frecuencia programas informáticos para las relaciones con sus clientes. Además, la automatización de muchos de sus procesos administrativos indica el empleo de un método integrado. La automatización de procesos de fabricación está menos extendida <sup>(5)</sup>; es más frecuente observarla en fases de trabajo preparatorias, como la planificación y el diseño de la producción, que en los restantes procesos de la elaboración, incluyendo

la elaboración real de productos. Por otro lado, casi todas las empresas disponen de la tecnología necesaria para la comunicación electrónica. El acceso a internet y la utilización del correo electrónico son bastante frecuentes.

Nuestra conclusión -que las empresas evolucionan cada vez más hacia el nuevo paradigma de la tecnología por redes- viene respaldada también por el hecho de que las modernas TIC se usan más como útil de comunicación y coordinación o como método para mejorar la calidad y acelerar procesos decisorios que como tecnologías concretas de automatización y control.

Los modelos organizativos flexibles basados en TIC sólo suponen una estructura de transmisión y almacenaje para el intercambio de información y conocimientos, sin afectar al propio intercambio en sí. Las empresas tienen que orientar y coordinar la percepción, comprensión y evaluación de sus trabajadores por medio de una marcada cultura empresarial que estimule la innovación y la formación como nuevo objetivo estratégico. En una cultura organizativa basada en la desconfianza, el conocimiento no se comparte ni se difunde, y tampoco tienen lugar procesos innovadores colectivos de formación interactiva, aunque la empresa aplique las TIC más avanzadas (Davenport y Prusak, 2000, p.18). Puede considerarse la participación de los trabajadores en la implantación de TIC y la reestructuración organizativa de una empresa como indicador importante de una cultura organizativa basada en la confianza. Dos terceras partes de todas las empresas practican ya esta participación del "trabajador usuario", lo que significa que la mencionada cultura empresarial basada en la confianza se encuentra muy difundida. Pero es necesaria la cautela, porque la participación del usuario es sólo una dimensión de las relaciones laborales basadas en la confianza. Con todo, los resultados empíricos nos revelan que los trabajadores usuarios de tecnologías participan mucho más en la reestructuración de la empresa que los representantes sindicales.

Aún cuando las modernas TIC permitan una creciente codificación del conocimiento, la mayor parte de los conocimientos de una empresa -sobre todo en procesos de innovación- sigue siendo tácita y está incrustada en las competencias, capacidades y experiencias de la mano de obra. Un capital

<sup>(4)</sup> La tipología utilizada se basa en un análisis de grupos. El primer grupo presentaba una puntuación negativa en las tres variables TIC utilizadas en nuestro análisis, esto es, uso de TIC para tareas de oficina, de producción y de comunicación. Denominaremos este grupo "uso bajo de TIC". El segundo grupo presenta una puntuación negativa en comunicación, pero resultados positivos en cuanto a tareas de oficina y producción (si es aplicable); se le denomina "uso tradicional de TIC". El tercer grupo, llamando "uso avanzado de TIC", presenta altas puntuaciones en las tres variables TIC.

<sup>(5)</sup> Me refiero exclusivamente a las empresas que realizan las tareas correspondientes.



## Aspectos de los diferentes modelos organizativos

## Cuadro 1

Aspecto	Modelo fordista de baja tecnología	Modelo fordista de alta tecnología	Modelo en red de baja tecnología	Modelo en red de alta tecnología
Uso de las TIC	Uso escaso o tradicional de las TIC	Uso avanzado de las TIC	Uso escaso o tradicional de las TIC	Uso avanzado de las TIC
Función de las TIC	Control	Automatización	Comunicación, organización	Comunicación, organización
Reestructuración organizativa interna	Reestructuración organizativa escasa	Reestructuración organizativa escasa	Trabajo en grupo	Trabajo en grupo y jerarquías planas
Reestructuración externa	Poco intensiva	Poco intensiva	Intensiva	Intensiva
Objetivos principales	Calidad, productividad, plazos de entrega	Calidad	Calidad, innovación	Calidad, innovación
Posición en el mercado	Empresa regional	Empresa internacional de importancia	Empresa nacional	Empresa nacional, empresa internacional de importancia
Cultura	Desconfianza (índice bajo de participación del usuario)	Confianza (índice alto de participación del usuario)	Confianza (índice alto de participación del usuario)	Confianza (índice muy alto de participación del usuario)
Demanda de capacidades	Predominan algo las capacidades para el trabajo	Capacidades de comunicación	Predominan algo las capacidades para el trabajo	Capacidades de comunicación

humano de calidad es algo crucial para generar en una empresa la capacidad de aprender e innovar continuamente. La carencia de un personal cualificado y experimentado suele juzgarse factor que lastra gravemente la posibilidad de autoformación colectiva y de innovación (Stahl et al., 1993, p.26). Existe una demanda considerable de adaptación de capitales humanos conforme la formación y la innovación se configuran como nuevos desafíos; los trabajadores ya no pueden fiarse de sus capacidades tradicionales para el trabajo. En lugar de éstas, se ven obligados a obtener nuevas capacidades y competencias, como las cognitivas, las sociales o “aprender a aprender” (Oates, 1998; Sellin, 2002).

Parece apreciarse una alta demanda de diversas capacidades personales tales como procesamiento de informaciones, competencias sociales, capacidades organizativas y de gestión, creatividad y responsabilidad, mientras que las capacidades puramente profesionales, los conocimientos prácticos o la polivalencia se mencionan con menos frecuencia. Con todo, la mayoría de las empresas señalan una demanda de capacidades en todos sus aspectos. Las empresas consideran las capacidades relativas a la información muy importantes, pero la capacidad para asumir y analizar un fuerte volumen de datos (capacidades cognitivas) parece más importante que las capacidades para trabajar con tecnologías específicas (capacidades digitales). En resumen, los resultados empíricos muestran que existe una demanda mayor de capacidades denominadas “blan-

das”, como competencias sociales y organizativas y ética del trabajo, que de capacidades profesionales relacionadas con procesos de trabajo específicos.

La mayor demanda de nuevos conocimientos, capacidades y competencias que traen consigo la introducción de nuevos productos, el uso difundido de las modernas TIC y la reestructuración organizativa llevan a las empresas a recurrir más a la formación continua. Pero, en su mayoría, las empresas se limitan a ofrecer formaciones breves y muchas de ellas esperan que sus trabajadores se hagan cargo de perfeccionar sus capacidades y competencias por sí solos. La empresa se prepara para apoyar en cierta medida, pero los trabajadores deben contribuir sustancialmente a ello, compartiendo los costes económicos y el tiempo invertido.

Aunque las capacidades “blandas” cobren cada vez más importancia, es difícil aprenderlas en cursos de formación continua; las empresas no son muy favorables a apoyar económicamente la obtención de este tipo de capacidades y competencias. En lugar de ello, prestan más atención a las capacidades sociales en sus procesos de selección de personal. Mientras que la falta de conocimientos en TIC casi nunca es motivo para rechazar a un candidato, la carencia de capacidades sociales sí es un argumento más probable para descartarle.

Los resultados empíricos nos permiten esbozar la siguiente distinción entre cuatro sistemas técnico-organizativos: fordismo de bla-



ja tecnología, fordismo de alta tecnología, organización en red de baja tecnología y organización en red de alta tecnología. Las empresas correspondientes al modelo fordista de baja tecnología apenas incorporan sistemas modernos de TIC, o implantan sólo sistemas poco avanzados, ni emprenden reestructuraciones organizativas de importancia. El fordismo de alta tecnología se asocia al uso intensivo de las TIC con el objetivo principal de mejorar el potencial de control, pero también implanta sistemas de TIC modernos para conferir más flexibilidad a la estructura organizativa rígida de la empresa. El modelo de red de baja tecnología se caracteriza por una reestructuración organizativa intensa, no apoyada por un uso a fondo de sistemas avanzados de TIC. El modelo de red de alta tecnología combina la tecnología avanzada con estrategias de reestructuración organizativa al menos de orden parcial (6).

### Investigación en los países candidatos

Ya he indicado anteriormente que una mano de obra bien cualificada puede considerarse el activo intangible más importante de una empresa, por su capacidad para profundizar o apoyar la innovación y la formación, el criterio competitivo prevaleciente del nuevo sistema económico. Sin embargo, los resultados empíricos, a pesar de la variación interregional, parecen indicar que las empresas de los países candidatos en general -y en particular sus PYMEs- no son conscientes de esta función esencial del conocimiento, las capacidades y las competencias para la nueva economía. Sólo un 12 % al 40 % de las empresas de una región particular menciona a su personal como principal ventaja organizativa (Masson, 2002, p.1).

Puede haber diferentes motivos para ello: o bien la empresa no da importancia intrínseca a su personal, porque la demanda de nuevas capacidades y competencias es baja, o bien piensan que su personal no posee las capacidades y competencias necesarias. En el primer caso, puede asumirse que las empresas no se han adaptado al nuevo modelo competitivo de formación e innovación, y que por ello utilizan un personal menos cualificado. Pero también es posible -segundo caso- que las empresas no estén satisfechas con el nivel de cualificación de su personal y consideren que éste obstaculiza

su propia transformación. Este último argumento está corroborado por el hecho de que las empresas cuya presencia en el mercado y productividad aumentan comienzan a preocuparse por las capacidades y competencias de su personal. Para las empresas muy innovadoras y dinámicas, el déficit de capacidades se convierte en un obstáculo sustancial que impide su crecimiento ulterior. Parecen pensar que existe un margen para mejorar las facultades y el rendimiento de su personal actual. En otros casos, la empresa no considera que su personal sea una ventaja competitiva porque ella misma carece de una estrategia comercial orientada a la innovación. Si se centra en una política productiva tradicional de costes y recurre a estructuras laborales tradicionales, la empresa no es probablemente consciente del enorme potencial que podría significar una mano de obra bien cualificada para incrementar su competitividad mediante iniciativas innovadoras.

Además, los resultados empíricos sugieren también que las PYMEs no consiguen en general aplicar un modelo consecuente de renovación que les permita integrar el desarrollo de estrategias innovadoras con la infraestructura tecnológica, la institucionalización de nuevos modelos organizativos y la mejora de capacidades y competencias de sus trabajadores. En muchos casos, las compañías que desarrollan sus recursos humanos lo hacen sin combinar dicha actividad con un esfuerzo general por mejorar su competitividad en una economía globalizada, y con transformaciones técnico-organizativas de importancia. Y la falta de este impulso de renovación puede mermar la eficacia de las estrategias de desarrollo de recursos humanos en la empresa, cuando el trabajador no consigue aplicar eficazmente las nuevas capacidades o competencias que adquiere.

Y viceversa, las estrategias de renovación técnico-organizativa no progresan mucho si no se combinan con estrategias de desarrollo de recursos humanos. En general, las empresas disponen de alguna experiencia en evaluar las capacidades de su personal y detectar las necesidades correspondientes; pero no están tan seguras a la hora de fijar futuras necesidades de cualificación. Las compañías no parecen poner las capacidades y competencias de su plantilla en relación con el desarrollo de su capacidad innovadora y su competitividad.

(6) Incluimos también en la categoría de organizaciones en red de alta tecnología a aquellas empresas que reestructuran sólo parcialmente la dimensión vertical u horizontal de la cooperación.



Demanda de capacidades en empresas de diversas regiones de países candidatos

Cuadro 2

Región	Estonia del Sur	Condado de Lubelskie (Polonia)	Lituania	Bohemia Noroccidental (República Checa)	Gran planicie del Sur (Hungría)**
Capacidades profesionales	15 % (capacidades básicas)	10 % (experiencia laboral)	21 % (experiencia laboral)		8 %* capacidades técnicas/profesionales
Capacidades técnicas	40 %	-	-	-	13 %
Capacidades de comunicación	20 %	4 %	14 %	12 %	8 %*
Capacidades digitales (informática)	13 %	6 %	-	7 %	-
Competencias de gestión y supervisión	1 %	9 % (conciencia comercial y empresarial)	10 % (capacidad para trabajar con autonomía)	-	-
Capacidades internacionales (idiomas extranjeros)	20 %	-	-	12 %	-
Creatividad, iniciativa, originalidad	21 %	6 %	-	-	8 %*
Fiabilidad, motivación, honradez	-	7 %	9 % (honradez)	-	-
Capacidades sociales: facultad de trabajo en equipo	19 %	3 %	7 %	-	-
Capacidades sociales: facultad de servicio al cliente	22 %	-	-	-	-
Facultad de aprender	-	4 %	-	-	-
Facultad de resolver problemas	-	16 %	9 %	-	-

Los porcentajes indican la proporción de empresas de la muestra que mencionan la necesidad de un tipo específico de capacidades o competencias.

\* Sólo para trabajadores cualificados.

\*\* Estas cifras no son fiables, debido al bajo número de respuestas

Otros elementos indican también que las empresas de países candidatos no dan a su personal la importancia que le asignan las de los países miembros, y que se sienten menos responsables de que éste obtenga y conserve sus cualificaciones. La encuesta sobre formación continua (CVTS2) de Eurostat realizada en 1999 nos revela una discrepancia en las actividades de formación continua aplicadas por empresas en los países candidatos y en los Estados Miembros. Tan sólo una media del 40 % de toda las empresas en los países candidatos organizan de hecho una formación continua, muy por debajo del promedio de la UE (72 %). Con todo, se observan grandes diferencias nacionales: por ejemplo, la República Checa y Estonia se encuentran próximas al promedio de la UE, mientras que Polonia y Hungría -menos del 40 %- y también Rumania -cerca del 10 %- presentan índices muy inferiores al promedio UE (Masson, 2002). El hecho de que las empresas de países candidatos se sientan menos responsables de cualificar a su personal se refleja asimismo en los escasos intentos de rellenar vacantes recualificando a su personal.

En general la inversión formativa tiende a concentrarse en los trabajadores más cualificados y en aquellos grupos profesionales dotados de capacidades iniciales relativamente altas, y contribuye de esta manera a conservar las jerarquías funcionales. En muchos casos, los objetivos formativos son muy limitados; la formación continua o el perfeccionamiento se limitan a impartir los conocimientos necesarios para trabajar con nuevas instalaciones técnicas. El hecho de que las competencias digitales desempeñen una función menor en los países candidatos que en los Estados Miembros de la UE revela la escasa difusión de TIC modernas en los procesos laborales y el uso más tradicional de la tecnología. Además, la formación en gestión sigue siendo un ámbito de baja inversión relativa, lo cual demuestra que las empresas de los países candidatos subestiman la importancia de las nuevas prácticas organizativas y de gestión para mejorar su competitividad global.

El desarrollo de recursos humanos consiste básicamente en el intercambio de empleos, lo que resalta la importancia de aprender por la práctica, y en la polivalencia. Estas prioridades revelan claramente que la in-



tencionalidad de la formación continua es básicamente incrementar la productividad y la flexibilidad, y no tanto facultar al personal para que contribuya sustancialmente a los procesos de renovación técnico-organizativa necesarios para ampliar la capacidad innovadora de la empresa. De estos resultados puede deducirse que las estrategias de desarrollo de recursos humanos no están coordinadas con las estrategias de desarrollo empresarial, si es que éstas existen. Si las empresas intentasen reforzar su posición dentro de la competición global por la innovación, tendrían que insistir por ejemplo en la mejora de las capacidades cognitivas, sociales y de gestión de su personal.

Las encuestas a empresas realizadas en diversas regiones de países candidatos proporcionan un panorama más detallado sobre la falta de varias capacidades y competencias (Observatorio Nacional de Polonia, 2001; Observatorio Nacional de Lituania, 2001; Observatorio Nacional de Estonia, 2001; Observatorio Nacional de la República Checa, 2001; Observatorio Nacional de Hungría, 2001) (7). El Cuadro 2 nos muestra que estas regiones de países candidatos presentan claras diferencias en cuanto a demanda de capacidades y competencias.

## Conclusión

Es importante situar en perspectiva los resultados empíricos analizados, tanto en los Estados Miembros como en los países candidatos, ya que suponen una simple instantánea dentro de un proceso de transformación continua. En la actualidad, las empresas están experimentando nuevas soluciones técnico-organizativas con la esperanza de encontrar el modelo productivo más adecuado para responder a la nueva lógica competitiva de una economía que se globaliza. La solución inicial en ambos grupos de países es naturalmente distinta, y los procesos de transformación en los países candidatos son mucho más complejos (Kaukonen et al., 2000).

Parecen definirse algunas tendencias generales: los resultados empíricos indican bajos niveles de adaptación rápida y masiva a la nueva lógica de reestructuración técnico-organizativa. Las empresas de los Estados Miembros raramente aplican una estrategia

reestructuradora global e integrada, y aún están muy lejos de constituir lo que se entiende por "organización autoformativa". Ello se debe a que las empresas no suelen asumir la innovación como objetivo estratégico. Se limitan con frecuencia a producir mercancías estándar sólo para una demanda regional, lo que significa que pocas veces afrontan las nuevas condiciones de competición globales. En general, estas empresas tienden a centrar sus estrategias de modernización más en el aspecto técnico que en el organizativo. Con todo, las empresas de los países miembros tienden a dar bastante importancia a las capacidades de su personal. Es cada vez más frecuente afirmar que el perfeccionamiento de capacidades y competencias es un deber del propio trabajador, para el cual puede recibir algún apoyo de la empresa. Pero el perfeccionamiento de los recursos humanos no incrementa sustancialmente la capacidad formativa e innovadora de la empresa, si las estructuras de ésta no se hacen más reflexivas.

Las empresas de los países candidatos se encuentran incluso peor preparadas para aplicar una renovación coherente que permita combinar el desarrollo de estrategias innovadoras y el de la infraestructura tecnológica, los nuevos modelos organizativos y la mejora de capacidades y competencias entre los trabajadores. Son más lentas en implantar sistemas modernos de TIC y en utilizar el potencial de estos para su propia flexibilidad. Y cuando se implantan, las TIC modernas parecen utilizarse con mayor frecuencia con fines de automatización y control que como tecnologías de comunicación. Además, las empresas de los países candidatos no parecen conceder tanta importancia a su personal tanto como la de los Estados Miembros, y se centran más en capacidades específicas de éste para el trabajo y menos en sus competencias sociales y de comunicación. Los resultados empíricos muestran más divergencias que convergencias entre empresas de los Estados Miembros y los países candidatos, y más aún si se comparan los dos grupos entre sí. Esta situación hace difícil defender el argumento de que las estrategias de reestructuración empresarial se orientan cada vez más hacia los nuevos modelos que impulsa la creciente demanda de formación e innovación en la empresa.

(7) Diversos elementos dificultan la comparación entre países: primero, es frecuente que las encuestas utilicen diferentes categorías de capacidades y competencias; en segundo lugar, mientras que en Polonia y Estonia la encuesta sólo abarca una región específica, la de Lituania abarca a todo el país; en tercer término, las diferencias industriales entre regiones son importantes, lo que condiciona por supuesto la demanda de capacidades particulares.



## Bibliografía

- Bresnahan, T. F.; Brynjolfsson E.; Hitt L. M.** *Information Technology, Workplace Organisation, and the Demand for Skilled Labour: Firm-Level Evidence*, Documento de trabajo 7136, National Bureau of Economic Research, mayo 1999.
- Castells, M.** *The Information Age: Economy, Society and Culture. The Rise of the Network Society*, Vol. I., Malden Mass and Oxford: Blackwell Publishers, 2000.
- Davenport, T.H.; Prusak L.** *Working Knowledge. How Organizations Manage What They Know*, Boston Mass: Harvard Business School Press, 2000.
- Kaukonen, E.; Löfgren L.; Schienstock G.** Problems of Economic and Industrial Transformation in Russia: An Innovation System Perspective. In Kangaspuro M. (ed.). *Russia: More Different than Most*, Helsinki: Kikimora Publications, 2000, p. 169-198.
- Lash, S.** Reflexivity and its Doubles: Structure Aesthetics, Community. In Beck, U.; Giddens, A.; Lash, S. (eds). *Reflexive Modernisation. Politics, Tradition and Aesthetics in the Modern Social Order*, Cambridge: Polity Press, 1994, p. 110-173.
- Human resources in the context of regional development. Company skills survey in selected industries of North West Bohemia* / Observatorio Nacional de la República Checa. Praga: Fundación Europea de la Formación, 2001.
- Human resources in the context of regional development. Company skills survey in selected industries in South Estonia* / Observatorio Nacional de Estonia. Tallin: Fundación Europea de la Formación, 2001.
- Human resources in the context of regional development. Company skills survey in selected industries in the South Great Plain Region* / Observatorio Nacional de Hungría. Budapest: Fundación Europea de la Formación, 2001.
- Human resources in the context of regional development. Company skills survey in selected industries in Lithuania* / Observatorio Nacional de Lituania. Vilnius: Fundación Europea de la Formación, 2001.
- Human resources in the context of regional development. Company skills survey in selected industries* / Observatorio Nacional de Polonia. Varsovia: Fundación Europea de la Formación, 2001.
- Masson, J.-R.** *Preparation by candidate countries for involvement in the EU lifelong learning policy: achievements, gaps and challenges. Synthesis of the monographs exercise*. Informe intermedio, Fundación Europea de la Formación. Turín, 2002.
- Oates, T.** *Key skills strategy paper*. QCA, Londres, 1998.
- Sabel, Ch. F.** Constitutional order: Trust-building and response to change. In Hollingsworth J. R.; Boyer R. (eds). *Contemporary Capitalism. The embeddedness of institutions*. Cambridge: Cambridge University Press, 1997, p. 154-188.
- Sampler, J.** Exploring the Relationship Between Information Technology and Organisation Structure. In Earl, M. (ed.). *Information Management: The Organizational Dimension*. Oxford: Oxford University Press, 1996, p. 5-22.
- Sellin, B.** *Vocational Education as a Contribution to Employment in CEE-countries - Interdependencies of Vocational Training and Employability - new concepts for competence and organisational knowledge development*. Cedefop: Salónica, 2002.
- Stahl, Th.; Nyhan, B.; d'Aloja P.** *The Learning Organisation. A Vision for Human Resource Development*, Comisión de las Comunidades Europeas: Bruselas, 1993.
- Storper, M.** *The Regional World. Territorial Development in a Global Economy*. Nueva York: The Guilford Press, 1997.
- Tapscott, D.** *Digital Economy. Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence*. Nueva York: McGraw-Hill, 1995.
- Ward, J.; Griffiths, P.; Whitmore, P.** *Strategic Planning for Information Systems*. Chichester: Wiley 1990.
- Weinstein, O.** *New organisational concepts and practices at the firm level*, Documento presentado en el seminario inaugural de 'Made in Europe', Sevilla, 6 y 7 de octubre de 1997.
- Womack, J.; Jones, D.; Ross, D.** *The Machine that Changed the World*, Londres: Macmillan, 1990.

## Palabras clave

Globalisation,  
innovation,  
human resources,  
information and  
communication technologies,  
skills,  
organisational change