



**Christian  
Harteis**

Universidad de  
Regensburg,  
Instituto de  
Pedagogía



# La organización autoformativa desde la perspectiva de sus empleados

**Los nuevos métodos de gestión insisten continuamente en el papel y la función de la empresa para el desarrollo de las competencias individuales, y presentan unánimemente dicho desarrollo como algo ventajoso tanto para el trabajador como para la empresa.**

**Este artículo intenta verificar la realidad, analizando los resultados de una encuesta efectuada en dos empresas tecnológicas que se definen a sí mismas como organizaciones autoformativas.**

**Puede concluirse -a pesar de que las dos empresas estudiadas parecen cumplir algunas de las condiciones correspondientes a la noción de organización autoformativa- que existen contradicciones entre la pretensión de estas empresas y la realidad.**

**Las empresas que se consideran organizaciones autoformativas debieran comprender que la creación de condiciones que favorezcan el desarrollo de las competencias individuales entre sus trabajadores es uno de los deberes para el desarrollo de la empresa.**

## Introducción

Los principios básicos de los sistemas actuales de gestión empresarial han ido transformando en los últimos tres decenios su percepción sobre el papel y la función que deben cumplir los trabajadores. Mientras que entrada la década de 1980 predominaban estructuras laborales tayloristas y una reglamentación detallada de los procesos en el mundo del trabajo, y a la vez la fe en la ciencia apoyaba la visión futura de una fábrica que consiguiera prescindir del trabajador, el estudio del MIT "*The machine that changed the world*" (Womack, Jones & Roos, 1990) ha revolucionado el pensamiento en los ámbitos directivos. Surgió el concepto de la "organización ligera", que exige reducir la reglamentación de procesos productivos y descentralizar la responsabilidad y el poder decisorio. El objetivo consistía en prestar por una parte mayor eficacia a las operaciones productivas, y por otra en posibilitar una reacción rápida a los cambios del mercado. Conforme a este modelo, la función de los empleados en la empresa se transforma en una participación activa en los procesos de trabajo. En los años sucesivos a 1990 fueron apareciendo toda una serie de otros modelos de organización laboral en la empresa, para los que el desafío esencial consiste en realizar con eficacia los procesos de transformación y cambio en la empresa. Estos modelos abrazan la idea de la "organización autoformativa" (*learning organisation*), y como denominador común prestan atención a las competencias individuales de los trabajadores: no es ya sólo el pequeño círculo de

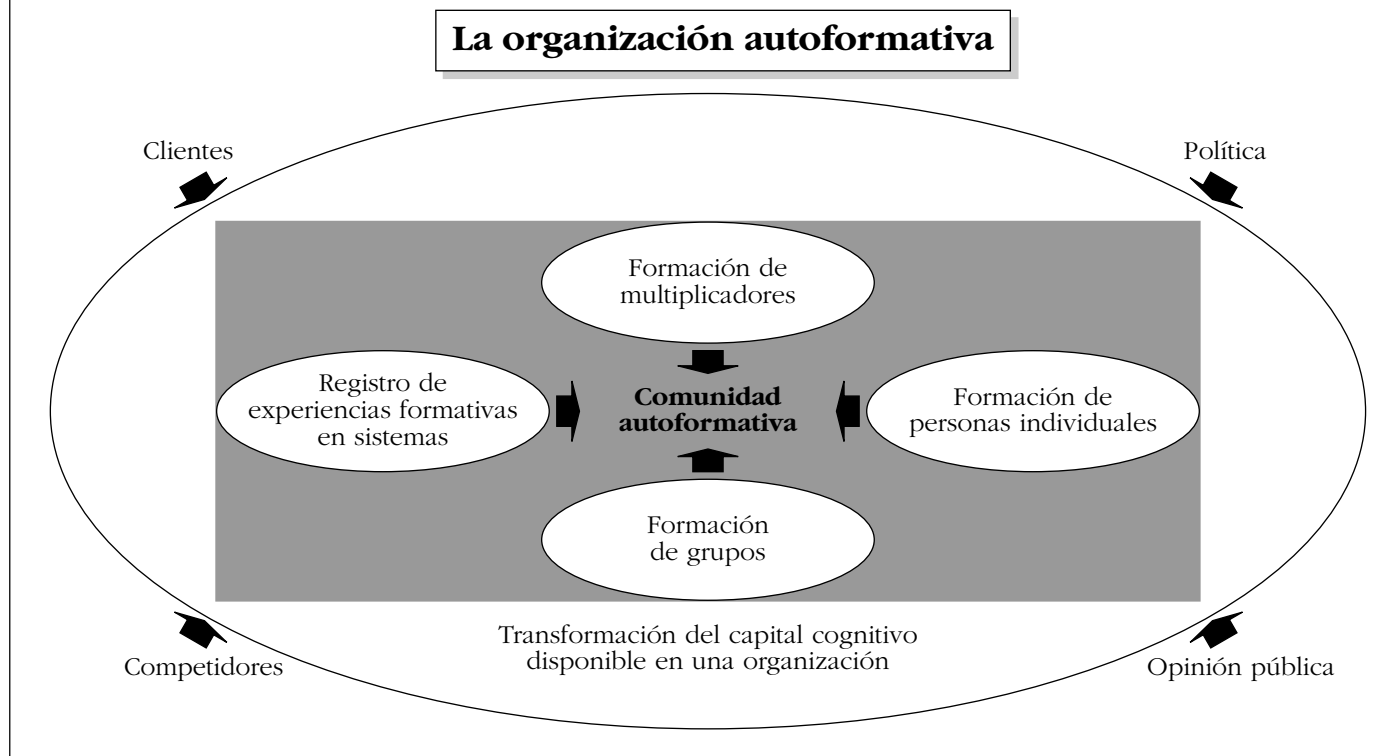
directivos quien debe superar los desafíos que afronta la empresa, sino toda la plantilla (Sattelberger, 1999), considerando entre otras razones que ante lo imprevisible de la evolución el potencial de posibles soluciones adecuadas para una empresa será probablemente directamente proporcional al número de cabezas pensantes.

Si se considera la competencia individual de los trabajadores como fuente importante para superar estos problemas futuros y difícilmente previsibles, y si el interés radica en lograr una amplia base de competencias individuales, la interpretación de éstas como un recurso que debe desarrollarse y mantenerse se deduce por sí misma. Este es uno de los motivos importantes por el que muchas empresas desean ser "organizaciones autoformativas". Hoy en día, incluso empresas de estructura tradicional han incorporado en parte aspectos de la organización autoformativa, como por ejemplo los sistemas de sugerencias internas, e intentan así aprovechar el potencial de creatividad y competencia de la propia plantilla para desarrollar la empresa desde dentro.

El presente artículo ofrece inicialmente un breve panorama de la catalogación de competencias individuales del trabajador dentro de los modelos de organización autoformativa, y a continuación analiza los resultados de un estudio empírico de investigación que recoge la opinión de los empleados en dos grandes empresas industriales alemanas sobre realización práctica del modelo de la organización autoformativa en su entorno de trabajo.

Gráfico 1:

**Las inversiones de una organización autoformativa (véase Probst y Büchel, 1994, p.63)**



## El valor de las competencias individuales en los modelos de organizaciones autoformativas

Por organización autoformativa entendemos aquella que se sitúa en “un proceso de transformación permanente, ya que estimula a sus trabajadores a realizar continuamente modificaciones y ajustes. Una organización autoformativa...se concentra en crear, obtener y transmitir conocimientos y en adaptar correctamente su comportamiento a éstos” (Friedman, Hatch & Walter, 1999, p.168). Las directrices prácticas para implantar modelos de organización autoformativa (p.e. Probst y Büchel, 1994) proponen metodologías y normas que tanto abren posibilidades y facultan para determinados procesos de desarrollo de competencias como integran diversas dimensiones de procesos formativos y sus respectivas interdependencias (véase Gráfico 1). No obstante, desde un plano educativo teórico estos modelos presentan el problema de que, aunque

definen el objetivo de transformarse en una organización autoformativa, se mantienen abstractos, oscuros y teóricamente confusos en cuanto a las propuestas concretas que hacen posible o estimulan la obtención de conocimientos por los trabajadores. Ello tiene por consecuencia que los trabajadores deben asumir unos requisitos mal delimitados; y como protagonistas de unos requisitos de competencias poco claros, tampoco suelen poder determinar las condiciones de utilización de éstas, ya que las competencias por regla general se deciden fuera de su entorno de influencia (p.e. por la clientela, el mercado o la dirección de la empresa).

El modelo que el gráfico refleja implica la transformación del capital cognitivo en una organización como reacción a las modificaciones de su entorno. Tiene en cuenta procesos formativos tanto individuales como sociales, y también la formación de y a través de multiplicadores. Para apoyar los procesos formativos pretendidos se recurre al registro y documentación de las experiencias formativas en



diversos sistemas, por lo que el modelo abarca iniciativas debatidas por lo general en el mundo de la empresa bajo el concepto de “gestión del conocimiento” (p.e. Freimuth, 1997; Willke, 1998). En su conjunto, estas cuatro dimensiones de la formación en la empresa generan un modelo de aprendizaje organizativo que en teoría debe permitir aprovechar las capacidades de los trabajadores para resolver problemas de la empresa (véase Wildemann, 2000, p.325 y sig.), considerando que la rápida transformación de los mercados es el desafío fundamental para ésta (Véase Berryman y Bailey, 1992, p.10 y sig.; Kühl, 1998, p.35 y sig.; Lesgold, 1997, p.167). La falta de claridad en la predicción de las futuras competencias necesarias provoca que los programas de organizaciones autoformativas prevean fomentar una gama de competencias lo más amplia posible entre sus trabajadores, y posibilitar un extenso intercambio de capital cognitivo en la organización.

Como ilustra el Gráfico 1, los métodos modernos de organización del trabajo que estructuran la empresa como organización autoformativa se caracterizan particularmente porque requieren de sus trabajadores una fuerte disposición a tomar decisiones y asumir responsabilidades, apoyándose para ello en su competencia individual. Cuanto más se reduzca formalmente en la empresa el control por organismos centrales, más posibilidades formales tendrán los trabajadores para participar activamente en la definición de los fines y medios de su actuación profesional. El hecho de que los métodos que proponen el aprendizaje organizativo estén cobrando atractivo pueden verse como indicio de que las direcciones de empresa aceptan y aspiran a esta participación (por los motivos que sean) y que intentan crear en la práctica una base para la misma: a través del desarrollo de las competencias individuales.

En general, los requisitos de competencias “se caracterizan en los procesos de trabajo modernos por mayores necesidades de conocimientos y comunicación, una creciente autonomía de los procesos del trabajo y de producción, un grado superior de flexibilidad, movilidad, eficacia e intensidad del trabajo y nuevas formas de control” (Dehnbostel, Erbe y Novak, 2001, p.11). El trabajo cotidiano

está sometido a una transformación permanente, cuyas repercusiones apenas pueden predecirse. Y los trabajadores deben ser en teoría capaces de superar dicha transformación de una manera económicamente rentable. Esta situación no permite describir las cualificaciones concretas que se hacen necesarias: si se fijasen éstas, el propio hecho de una transformación permanente las haría rápidamente cuestionables u obsoletas. Cuanto más se ajuste un requisito de competencias a las necesidades de un puesto de trabajo, mayor será el riesgo de su devaluación, debido a la evolución actual del sistema laboral (Véase Heid, 1996, p.20). También Mertens (1974) llegó a este resultado cuando presentó su modelo de las “cualificaciones clave”. En los últimos tiempos, las propuestas de política educativa y didáctica profesional han pasado desde la descripción de requisitos exactos para los trabajadores hacia un modelo de “competencias profesionales de actuación”, que permite maquillar la indefinición y transferir al trabajador la responsabilidad de afrontar requisitos imprevisibles (véase Hof, 2002).

## Cuestiones elegidas y procedimiento empírico

Las filosofías empresariales de la industria moderna describen ya las características de una organización autoformativa: resaltan la importancia de las competencias individuales para el futuro éxito de la empresa y marcan las condiciones que permiten tanto fomentar como exigir una competencia individual a sus empleados. Pero hay dudas legítimas sobre el grado de cumplimiento real de estas intenciones (véase p.e. Büchter, 1997). Además, una encuesta representativa efectuada por las entidades alemanas IAB y BIBB ha arrojado como resultado que los cambios organizativos de este tipo no surten efecto sobre la actividad de la mayoría de los trabajadores en la industria y los servicios (Cansen, 2001). Por ello, es lícito preguntarse si el trabajador considera realmente su entorno laboral concreto tan formativo y creativo como los proyectos de su empresa exigen o proclaman.

Nuestro artículo busca responder a esta pregunta desde todas las perspectivas dis-



Cuadro 1:

### Elementos que se consideran más importantes para el fomento de la competencia individual (S), y correspondencia de dichos elementos con el entorno laboral del encuestado (z)

	S	z
Apoyo en la resolución de problemas por superiores y compañeros	88	.27
Trabajo por proyectos	84	1.90
Margen libre de decisión	80	1.26
Asistencia a formación continua, rondas de comentarios, círculos de trabajo interdisciplinarios	75	.2
Transferencia de responsabilidad personal	72	.84
Tareas de trabajo polifacéticas que exigen grandes competencias	68	1.6
Preparación selectiva y sistemática de los nuevos colaboradores	67	-.44
Orientación estratégica de la organización del trabajo	64	-.15
Intercambio de experiencias con compañeros y superiores	61	-.44
Tareas de trabajo polifacéticas	53	1.05
Reuniones periódicas entre trabajadores	52	.48

tintas y analizará los resultados parciales de una encuesta Delphi de gran difusión (Harteis, 2002):

¿Consideran los trabajadores que los métodos modernos de organización de la empresa incluyen elementos que promueven y requieren su competencia individual? Para responder a esta pregunta, los empleados debían indicar libremente algunos ejemplos de lo que ellos califican como promoción y exigencia de competencia individual en el trabajo cotidiano.

¿Qué lagunas aprecian los trabajadores en la realización de la organización autoformativa? Dado que esta pregunta presupone un conocimiento de los principios de la organización autoformativa por parte del encuestado, lo que no siempre puede esperarse, se procedió a plantearla de modo indirecto, recogiendo entre los trabajadores propuestas de mejora para una teórica reorganización de su entorno de trabajo que permitiera fomentar y hacer uso de su competencia individual.

Se planteó a un pequeño grupo de 32 trabajadores extraídos de dos empresas modernas de alta tecnología -una en el sector automovilístico, otra electrónica-, y que se consideran a sí mismas organizaciones autoformativas, diversas preguntas integradas en una encuesta Delphi de cuatro etapas. Las dos preguntas anteriores eran parte de una encuesta Delphi de

mayor difusión. Con éstas se procedió en dos etapas, planteando en la primera las dos preguntas sin ofrecer un formato de respuesta. En la segunda etapa -para diferenciar mejor los resultados- se ofrecía a los encuestados el conjunto de respuestas para que su evaluación fuera más fina. Por un lado, los encuestados debían asignar grados de importancia a las propuestas, y por otro valorar las respuestas a la primera pregunta en función de su grado de realización o cumplimiento en el entorno laboral del encuestado. Por su parte, las respuestas a la segunda pregunta debían valorarse en función de la posibilidad de realización de las propuestas de mejora, lo que implica una valoración subjetiva por los encuestados, y no una valoración a partir de la estrategia empresarial. Los criterios de valoración en esta segunda etapa de la encuesta eran de importancia secundaria: se trataba ante todo de conseguir una valoración intersubjetiva de los resultados, que permitiera diferenciar entre las opiniones individuales procedentes de contextos laborales probablemente atípicos y las respuestas más corrientes.

## Resultados

Los siguientes cuadros nos muestran las respuestas obtenidas a las dos preguntas planteadas. El Cuadro 1 expone las respuestas a la pregunta de los elementos



Cuadro 2:

### Elementos que se consideran más importantes para el fomento de la competencia individual (S), y valoración de su grado de realización (z)

	S	z
Mayor valor para modificar estructuras y procedimientos tradicionales	103	2.124
Los directivos deben prestar más atención a las virtudes o insuficiencias de los trabajadores	83	-.01
Rotación formación-empleo (JobRotation) y ampliación de actividades	78	1.743
Organizar la comunicación entre colegas; reuniones de comentarios con los superiores y el departamento de personal	69	1.353
Eliminar la discrepancia entre responsabilidad y margen real de actuación: implantar mayores márgenes de decisión	59	.277
Orientación a valores comunes	55	.914
Más participación en la definición de objetivos superiores	49	-.35
Fomento y reconocimiento de la creatividad	49	.329
La planificación a largo plazo debiera conocerse mejor: objetivos más claros y más estructurados	48	-.06

que el trabajador considera que promueven y reclaman su competencia individual en su trabajo. Incluye las respuestas consideradas particularmente importantes en la segunda etapa Delphi. La columna S incluye la puntuación asignada a la valoración por su importancia relativa. La columna z contiene la valoración z-estandarizada sobre el grado de cumplimiento real en la práctica de las respuestas.

Paralelamente, el Cuadro 2 muestra las propuestas de mejora que se consideran más importantes; una vez más, la columna S indica la valoración en cifra de la importancia y la columna z valora su grado de realización o cumplimiento real.

## Análisis de resultados

### Primera pregunta

Con la primera pregunta se intentaban reflejar las condiciones que según los trabajadores fomentan y reclaman en su respectivo entorno laboral la competencia individual. Los resultados pueden considerarse inmersos en el contexto de los modernos métodos de organización en la empresa y en particular de la organización autoformativa, que proponen la competencia individual de los trabajadores como dimensión central del futuro éxito de la empresa. Y las respuestas de los encuestados permiten comparar los ele-

mentos que según ellos fomentan las competencias en su entorno laboral inmediato con lo que proclaman los modelos de organización autoformativa.

Los ejemplos que se consideran particularmente importantes son los siguientes: apoyo de superiores o compañeros de trabajo para resolver problemas; trabajo por proyectos; margen libre para decisiones; asistencia a la formación continua, reuniones de comentarios y círculos de trabajo interdisciplinarios; transferencia de responsabilidad personal; requisitos de competencias exigentes; preparación selectiva y sistemática de los nuevos contratados; orientación estratégica de la organización del trabajo; intercambio de experiencias con compañeros y superiores; tareas de trabajo polifacéticas; reuniones periódicas de trabajadores (véase Cuadro 1).

Estos ejemplos muestran un grado muy alto de coincidencia con las características que proponen precisamente los nuevos métodos de organización del trabajo en la empresa (véase sobre el tema Harteis, 2002): la implantación de un tipo de organización "ligera" conduce ya a delegar facultades decisorias, al trabajo por proyectos y a los círculos de calidad, organizados como círculos de trabajo interdisciplinarios. La desregulación de los procesos laborales acarrea por su parte un incremento en los requisitos del trabajo y en el número de tareas que éste abarca. La solución a problemas por co-



operación y la orientación estratégica de la organización del trabajo son características de una empresa fraccionada o "virtual" que abandona estructuras internas fijas en favor de formas de cooperación temporales. El intercambio de experiencias y la mención explícita de la asistencia a formación continua se incluyen entre los métodos de la organización autoformativa.

Una excepción es la transferencia de responsabilidad personal, que no se cuenta entre los objetivos de una organización autoformativa pues ello manifestaría una diferencia jerárquica que se está intentando superar desde la implantación de la organización ligera: sólo pueden repartirse responsabilidades personales si se define desde un principio una diferencia jerárquica.

Con todo, puede admitirse que en su mayor parte los ejemplos que se consideran importantes para fomentar y exigir en el trabajo competencia individual coinciden con los nuevos modelos organizativos. Por tanto, puede considerarse que los resultados de la encuesta ratifican dichos modelos organizativos, ya que los trabajadores valoran las características mencionadas de la manera que los modelos pretenden: como medio para fomentar y exigir competencia individual.

La valoración de la importancia de los diversos elementos opera con todo en la esfera de las afirmaciones de carácter normativo y programático, probablemente por encima de los deseos de las personas entrevistadas. Es la segunda valoración la que nos proporciona valoraciones sobre el grado de realización de todos estos elementos o ejemplos en la práctica cotidiana de la empresa. En la segunda valoración los encuestados indicaban hasta qué punto los ejemplos mencionados se aplican realmente en su ámbito de trabajo concreto. Los más mencionados fueron el trabajo por proyectos, los requisitos de trabajo exigentes, el margen libre de decisiones y las tareas de trabajo polifacéticas, que presentan todos un valor superior a la desviación estándar del promedio del grupo (véase la tabla de valores  $z$  en el Cuadro 1).

La realización o cumplimiento en la práctica recibe valoraciones negativas en los

casos de la preparación de nuevos empleados, el intercambio mutuo de experiencias con compañeros y superiores y la orientación estratégica de la organización del trabajo. Estos tres elementos reciben valores  $z$  negativos, es decir, su existencia real se considera inferior al valor medio, si bien próxima a éste ( $z = [-.44, -.15]$ , véase Cuadro 1).

Todos los restantes elementos -de los 11 que se consideran particularmente importantes- recibieron valores  $z$  positivos situados entre  $z = .2$  y  $z = .84$ , con lo cual parecen describir de manera bastante correcta las condiciones que los encuestados aprecian en su entorno laboral inmediato.

En conjunto, existen por tanto condiciones favorables de realización para una transformación de la organización del trabajo en la empresa que permita fomentar y reclamar la competencia individual de los trabajadores:

En una valoración de la importancia de ejemplos de fomento y exigencia de competencias individuales dentro del trabajo cotidiano, recibieron sobre todo una valoración elevada los elementos característicos de los nuevos modelos organizativos y en particular del modelo de la organización autoformativa. Puede deducirse de ello que las características fijadas programáticamente por la organización del trabajo en la empresa contribuyen a sustentar la obtención de competencias y la aplicación de éstas por los trabajadores.

La confirmación empírica de que los ejemplos descritos reflejan en buena parte de manera correcta la esfera de trabajo de los encuestados trasciende el nivel programático para llevarnos al nivel de la realidad en la empresa. Los encuestados ratifican con ello el hecho de que perciben en su entorno laboral directo situaciones concretas que según ellos fomentan y reclaman su competencia individual. Manifiestan con ello (en algunos ejemplos seleccionados) que trabajan en condiciones favorecedoras de sus competencias.

### Segunda pregunta

Además de pedir a los trabajadores que valorasen el fomento de la competencia en su entorno inmediato de trabajo, para



investigar las condiciones laborales favorables de las competencias es necesario también considerar los obstáculos que afectan al fomento y la exigencia de competencias individuales en el trabajo cotidiano. Dichos obstáculos se recogieron entre los encuestados de manera indirecta, pidiéndoles que mencionasen propuestas de mejora en el trabajo.

También estos resultados pueden compararse con el contexto que proponen los nuevos modelos organizativos: si sólo aparecieran propuestas de mejoras que ya debieran haberse realizado conforme a dichos modelos, podríamos considerar las respuestas indicio de una aplicación insuficiente de la teoría a la práctica.

De todas las propuestas de mejora, los encuestados consideraron particularmente importantes para mejorar el fomento de las competencias individuales los elementos reunidos en el Cuadro 2. Estos elementos corresponden a tres aspectos distintos del trabajo cotidiano en la empresa: (a) operaciones de carácter formal; (b) comportamientos y trato interpersonal; (c) propuestas de mejora estructurales.

En el ámbito (a): corresponden a las operaciones de carácter formal aquellas propuestas de mejora tendentes a una mayor participación y estructuración de los objetivos, la reivindicación de rotación formación-empleo y el deseo de una comunicación organizada. Resulta interesante al respecto que estas propuestas suponen contribuciones complementarias al primer complejo de preguntas. Es decir, las propuestas de mejora plantean aspectos que a la vez pueden considerarse elementos que fomentan las competencias en el trabajo cotidiano. La pregunta anterior generaba por ejemplo como elementos particularmente importantes las “tareas de trabajo polifacéticas que implican fuertes requisitos”, “intercambio de experiencias con compañeros y superiores” y la “orientación estratégica de la organización del trabajo”. Lo que a primera vista puede parecer contradictorio, se explica plausiblemente por el procedimiento de encuesta: se solicitaba a los entrevistados que en un primer paso mencionasen tanto ejemplos (elementos) de fomento de las competencias como propuestas de mejora. En el segundo paso, debían valorar *todas* las propuestas recogidas. Así pues, es posible

que en la primera etapa una persona encuestada mencionase un aspecto como ejemplo o elemento recogido de su propia experiencia cotidiana, y que éste a su vez fuera propuesto como mejora por otro encuestado.

En la segunda etapa, todos los entrevistados tenían la obligación de valorar dicho aspecto, ya fuera un elemento observado realmente en el trabajo cotidiano o una propuesta de mejora. En ambos casos se produce inicialmente una valoración de la importancia de dicho elemento para fomentar y reclamar competencias individuales. Es por ello lógico y coherente que la valoración en ambos casos resulte similarmente alta o baja. Las diferencias aparecerán más bien con respecto a la segunda valoración: hasta qué punto se consideran dichos elementos aplicables a la propia esfera de trabajo, o hasta qué punto son realizables las propuestas de mejora. Los resultados aparentemente contradictorios deben interpretarse una vez recogida esta segunda valoración.

El elemento complementario a la propuesta de mejora de la rotación formación-empleo recogió una valoración muy alta como ejemplo de fomento de competencias individuales. Se observa también que la mayoría de los encuestados considera necesaria la implantación de tareas variadas (polifacéticas) que impliquen un trabajo cotidiano exigente. Teniendo en cuenta estos resultados, puede comprenderse el grado de consenso que recibe la posibilidad de realizar este elemento. El hecho de que haya aparecido entre las propuestas de mejora y no en la realidad cotidiana no puede interpretarse por ello como indicio de insuficiente aplicación práctica.

En el caso de los otros dos elementos aparentemente paradójicos mencionados en estos resultados de la segunda etapa, la valoración es distinta: el elemento complementario a la reivindicación de una participación en la definición, estructura y conocimiento de objetivos puede considerarse reflejado en la lista de los ejemplos reales por el elemento de “orientación estratégica de la organización del trabajo”. Pero este último elemento no recibía entre los encuestados una valoración alta como algo conveniente para su propio entorno laboral ( $z = -.15$ ). Así pues,



se trata más bien de un ejemplo no corriente, lo que se refleja también en la valoración que ha recibido la posibilidad de realización de la propuesta de mejora, más bien mediana ( $z = [-.35; -.06]$ ). Así pues, parece conveniente interpretar que los encuestados consideran los elementos “participación de los trabajadores en la definición de objetivos de la empresa” y “conocimiento de la planificación estratégica” importantes para fomentar sus competencias, pero que se encuentran infradesarrollados en la realidad cotidiana de la empresa. Este resultado contradice los modernos modelos organizativos, que aspiran a la autoorganización de partes de la empresa por ejemplo a través de cooperaciones temporales: las estructuras de este tipo presuponen una participación de los trabajadores en los objetivos de los grupos. El grado limitado de conocimiento de la planificación y objetivos de la empresa a largo plazo sólo puede evidentemente reflejar la insuficiente aplicación práctica de un elemento común a todos los nuevos modelos, pues al incrementarse la transferencia de poderes decisorios resulta necesario dejar muy claros los objetivos de la empresa, a fin de crear las premisas que permitan a los trabajadores tomar una decisión competente y razonable en favor de ésta.

De forma similar, puede interpretarse el último “par contradictorio” en las dos listas: en la serie de propuestas de mejora consideradas particularmente importantes aparece el deseo de una comunicación organizada entre compañeros de trabajo y de reuniones de comentarios. La viabilidad de esta propuesta recibe un valor particularmente alto ( $z = 1.353$ ). El elemento correspondiente de la otra lista es el intercambio de experiencias con compañeros y superiores, que se menciona como ejemplo particularmente importante de fomento de las competencias individuales. Así y todo, no son muchos los encuestados que consideran particularmente aplicable dicho elemento, lo que conduce a un valor  $z$  negativo. Ello podría manifestar un defecto particularmente grave en la aplicación práctica de los nuevos modelos organizativos: ambas afirmaciones expresan en detalle diversos puntos de vista sobre la comunicación dentro de la empresa; pero considerando que entre las propuestas de mejora se reclama la implantación de una comuni-

cación organizada y formal, puede deducirse que la práctica presenta insuficiencias que podrían reducirse organizando los procesos de comunicación en la empresa. Ello resultaría problemático para la aplicación de nuevos modelos organizativos, por dos motivos: en primer lugar, significa que las condiciones de la organización del trabajo en la empresa no promueven la comunicación entre sus empleados; en segundo término, la reglamentación de estos procesos de comunicación contradice el objetivo de la desregulación.

En cuanto a (b): bajo este segundo criterio aparecen elementos de tipo conductual, y en concreto la propuesta de que los directivos presten una mayor dedicación a considerar las ventajas o insuficiencias de los trabajadores, y el deseo de una orientación en torno a valores comunes. El primer elemento manifiesta los déficits que se perciben en el comportamiento directivo de los superiores. La viabilidad o grado de realización de esta propuesta se considera media. Este resultado puede interpretarse de manera ambivalente. Por un lado, la propuesta refleja la correspondiente carencia percibida, que nos remite por tanto a un evidente obstáculo para el fomento y la exigencia de competencias individuales. Por otro lado, el hecho de que se le conceda gran importancia refleja también la correspondiente comprensión del problema, lo que constituye una buena premisa para resolverlo.

La viabilidad de una orientación hacia valores comunes cobra otro aspecto: tal y como muestra el Cuadro 2, este elemento se considera muy viable. La propuesta puede considerarse inicialmente indicio de un déficit, y el material recogido no permite deducir de dónde procede éste. Podría pensarse que una parte de los trabajadores muestran indiferencia frente a los valores de la empresa, o bien no los comparten o los rechazan.

Ambas posibilidades -la indiferencia o el rechazo- socavarían en caso de ser ciertos algunos pilares de los nuevos modelos organizativos: éstos confieren precisamente a los valores comunes en la empresa una función nada despreciable, que en principio comienza ya con una transferencia de responsabilidad y poder decisorio seria y





correcta, proporcionando a los trabajadores de la empresa márgenes de libertad y alternativas viables de actuación y decisión. Para que la sostenibilidad y capacidad de actuación permanente de una empresa en el mercado resulte probable, parece irrenunciable una base común de valores vinculantes y que inspiren a todos los miembros de la organización. Evidentemente, por “valores” sólo pueden entenderse aquí las dimensiones normativas importantes en un contexto de actuación profesional: otras consideraciones de orden privado o religioso no deben desempeñar papel alguno. Podemos admitir que los encuestados han asumido esta actitud en su valoración de la propuesta. La posibilidad y las consecuencias de eventuales discrepancias o conflictos de valores entre el mundo profesional y la vida privada cotidiana se han excluido conscientemente de este análisis.

En cuanto a (c): este tercer grupo contiene aquellas propuestas de mejora básicas que por un lado intentan conjuntar la responsabilidad y el margen libre de actuación -proporcionando mayor poder decisorio al trabajador- y por otro estimulan el valor para modificar estructuras y procedimientos tradicionales y fomentar la creatividad. Estos elementos obligan a plantearse la aplicación real de aspectos centrales de los modelos modernos de organización, que proponen precisamente la delegación o transferencia, responsabilidad y poder decisorio, la ruptura de estructuras inmovilistas y las innovaciones.

Pero sólo puede hablarse de una transferencia de responsabilidad cuando ello proporciona mayor libertad a los destinatarios de dicha transferencia (véase Heid, 1999). El hecho de que los encuestados concedan gran importancia a esta propuesta de mejora significa que ello no siempre es así, y que en el contexto de una empresa la responsabilidad suele ir aparejada con el cumplimiento de tareas definidas externamente. Esta posición queda confirmada por otro resultado concreto de otra sección del estudio Delphi, según la cual los encuestados en un contexto de trabajo cotidiano en la empresa no interpretan la responsabilidad tal y como hacen las ciencias educativas, sino -siguiendo la diferenciación de Tenorth (1990)- más bien

como obligación que implica cumplir determinados criterios definidos (véase Harteis et al., 2001).

No sólo el torrente de obras de divulgación sobre la gestión del cambio o *change management* (p.e. Berndt, 1998; Doppler y Lauterburg, 2000; Gattermeyer, 2000) puede verse como indicio de la importancia esencial que está cobrando el cambio para la organización del trabajo en la empresa: también -y precisamente- los nuevos modelos de gestión empresarial consideran que la adaptación rápida a las necesidades del mercado y de la clientela constituye la fórmula básica para el éxito de una empresa. Y dicha adaptación no es compatible con el mantenimiento acrítico de comportamientos tradicionales. Un entorno económico que se transforma rápida o incluso tumultuosamente somete a las empresas a inseguridades que conllevan modificaciones en sus estructuras, ya sea en los puntos de contacto con el entorno de la empresa o en el interior de ésta (véase Priddat, 1999). La gran importancia que los encuestados conceden a este elemento y la reivindicación de un mayor reconocimiento de la creatividad como propuesta de mejora puede considerarse indicio de insuficiencias tanto en la aplicación de los nuevos modelos de organización del trabajo en la empresa como en la realización práctica de condiciones de trabajo favorecedoras de las competencias.

## Conclusiones

Las organizaciones autoformativas tienden a fomentar y exigir la competencia individual entre sus empleados. La investigación descrita en el texto aspiraba a reflejar la opinión de los trabajadores de dos empresas que se conciben a sí mismas como organizaciones autoformativas sobre el grado de realización en la práctica de condiciones de trabajo favorecedoras de sus competencias individuales. Como los resultados muestran, entre los principios de las organizaciones autoformativas y la realidad práctica aparecen las siguientes discrepancias:

Por una parte, los diversos modelos parecen encaminarse “por buena vía”, puesto que los encuestados coinciden en que



precisamente los rasgos de la organización del trabajo en la empresa previstos y considerados por los nuevos modelos organizativos -y en particular por la organización autoformativa- sirven para fomentar y reclamar su competencia individual. También inspira confianza el hecho de que la mayoría de los entrevistados considera realizadas en su propio entorno laboral algunas de las condiciones de trabajo que fomentan la competencia individual.

Y no obstante, los resultados revelan también que nos encontramos aún muy lejos de una realización integral de los modelos de la organización autoformativa. Ello se refleja en el hecho de que los trabajadores mencionen -ilustrando con ello las insuficiencias- propuestas de mejora (a) que en teoría debieran encontrarse ya realizadas, y (b) que los encuestados valoran en su mayoría como realizables. Algunos síntomas permitirían atribuir quizá estas insuficiencias al comportamiento de los cuadros directivos, pero partiendo del material recogido no es factible efectuar un análisis más profundo de posibles causas.

Así pues, los modelos teóricos de la organización autoformativa logran por un lado su objetivo, puesto que los trabaja-

dores consideran que realmente fomentan y reclaman su competencia individual. Dado que el trabajador considera que su entorno laboral inmediato es un ámbito para el desarrollo individual de competencias, ello ratifica una de las suposiciones básicas de la organización autoformativa: los propios empleados están interesados en desarrollar sus competencias en el entorno profesional. La realidad muestra por su parte insuficiencias que adoptan la forma de una deficiente aplicación en la práctica de las propuestas, lo que sin embargo no puede achacarse al modelo en sí, sino al comportamiento de personas individuales. Ello corrobora la observación frecuente de que el desarrollo de competencias de los trabajadores constituye el potencial de futuro más importante para una empresa. Las empresas comprometidas con esta visión tienen una responsabilidad: la realización en la práctica de condiciones de trabajo favorables de las competencias de sus empleados constituye a la vez un objetivo de desarrollo organizativo para la empresa. Y el grado en que los trabajadores desarrollen competencias individuales y contribuyan con éstas a su trabajo cotidiano dependerá también de si su entorno laboral inmediato les ofrece las correspondientes condiciones y estímulos para ello.

## Bibliografía

**Berndt, R.** (1998): *Unternehmen im Wandel - Change Management*. Berlín: Springer

**Berryman, S. E. & Bailey, T. R.** (1992): *The Double Helix of Education and the Economy*. Nueva York: IEE.

**Büchter, K.** (1997): *Betriebliche Weiterbildung - anthropologisch-sozialhistorische Hintergründe*. Munich: Rainer Hampp.

**Dehnbestel, P.; Erbe, H.-H. & Novak, H.** (2001): *Einleitung: Lernen im Kontext betrieblicher Modernisierung*. En: Dehnbestel, P.; Erbe, H.-H. & Novak, H. (Eds.): *Berufliche Bildung im lernenden Unternehmen*. 2. Ed., Berlín: Edition Sigma, S. 7-20.

**Doppler, K. & Lauterburg, C.** (2000): *Change Management: Den Unternehmenswandel gestalten*. 9. Ed., Frankfurt del Main: Campus.

**Drechsel, B.** (2001): *Subjektive Lernbegriffe und Interesse am Thema Lernen bei angehenden Lehrpersonen*. Münster: Waxmann.

**Freimuth, J.** (1997): *Auf dem Wege zum Wissensmanagement. Personalentwicklung in lernenden Organisationen*. Gotinga: Verl. f. Angew. Psychologie.

**Friedman, B. S.; Hatch, J. A. & Walker, D. M.** (1999): *Mehr-Wert durch Mitarbeiter. Wie sich Human Capital gewinnen, steigern und halten lässt*. Neuwied: Luchterhand.

**Gattermeyer, W.** (2000): *Change Management und Unternehmenserfolg. Grundlagen - Methoden - Praxisbeispiele*. Wiesbaden: Gabler.

**Harteis, C.** (2002): *Kompetenzfördernde Arbeitsbedingungen. Zur Konvergenz ökonomischer und pädagogischer Prinzipien betrieblicher Personal- und Organisationsentwicklung*. Wiesbaden: DUV.

**Harteis, C.; Heid, H.; Bauer, J. & Festner, D.** (2001): *Kernkompetenzen und ihre Interpretation zwischen ökonomischen und pädagogischen Ansprüchen*. En: *Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik*, 97, p. 222-246.



**Heid, H.** (1999): Über die Vereinbarkeit individueller Bildungsbedürfnisse und betrieblicher Qualifikationsanforderungen. En: Zeitschrift für Pädagogik, 45, p. 231-244.

**Heid, H.** (1996): Weiterbildung - die neue Herausforderung? Über die Qualität von Argumenten, mit denen das Weiterbildungserfordernis begründet wird. Conferencia de curso nº 58. St. Gallen: Universidad de St. Gallen.

**Hof, C.** (2002): Von der Wissensvermittlung zur Kompetenzorientierung in der Erwachsenenbildung? En: Literatur- und Forschungsreport Weiterbildung, 49, p. 80-89.

**Jansen, R.** (2001): Arbeitsbedingungen, Arbeitsbelastungen und Veränderungen auf betrieblicher Ebene. En: Dostal, W.; Jansen, R. & Parmentier, K. (Eds.): Wandel in der Erwerbsarbeit: Arbeitssituation, Informatisierung, berufliche Mobilität und Weiterbildung. Nuremberg: IAB, p. 39-65.

**Kühl, S.** (1998): Wenn die Affen den Zoo regieren. Die Tücken der flachen Hierarchien. 5ª edición actualizada y ampliada, Frankfurt del Main: Campus.

**Lesgold, A.** (1997): Wandel in der Arbeitswelt und beim Lernen: Folgerungen für eine anwendungsnahe Lernforschung. En: Gruber, H. & Renkl, A. (Eds.): Wege zum Können. Determinanten des Kompetenzerwerbs. Berna: Huber, p. 156-177.

**Mertens, D.** (1974): Schlüsselqualifikationen. En: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 7, p. 36-43.

**Priddat, B. P.** (1999): Zukunft der Arbeit - Eine theoretische Skizze. En: Universitas, edición alemana, 54, p. 133-141.

**Probst, G. J. B. & Büchel, B. S. T.** (1994): Organisationales Lernen. Wettbewerbsvorteil der Zukunft. Wiesbaden: Gabler.

**Sattelberger, T.** (1999): Wissenskapitalisten oder Söldner? Personalarbeit in Unternehmensnetzwerken des 21. Jahrhunderts. Wiesbaden: Gabler.

**Tenorth, H. E.** (1990): Verantwortung und Wächteramt. En: Vierteljahresschrift für wissenschaftliche Pädagogik, 66, p. 409-435.

**Wildemann, H.** (2000): Wie ist eine lernende Unternehmensorganisation zu gestalten? En: Wojda, F. (Eds.): Innovative Organisationsformen. Neue Entwicklungen in der Unternehmensorganisation. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, p. 323-342.

**Willke, H.** (1998): Systemisches Wissensmanagement. Stuttgart: Lucius und Lucius.

**Womack, J. P.; Jones, D. T. & Roos, D.** (1990): The Machine that Changed the World. Nueva York: Rawson.