

## **TEMA 14**

### **EXIGENCIAS DE ADAPTACIÓN AL MEDIO LABORAL Y AL PUESTO DE TRABAJO. CAPACIDADES GENERALES Y FORMACIÓN CONTINUA. NUEVAS CONCEPCIONES EMPRESARIALES DESDE LA PERSPECTIVA DE LA FLEXIBILIDAD Y LA PARTICIPACIÓN**

#### **1. Exigencias de adaptación al medio laboral y al puesto de trabajo**

1.1 Exigencias de adaptación de los participantes de la empresa

    1.1.1 Comunicación

    1.1.2 Negociación

1.2 Exigencias de adaptación de la empresa al entorno

#### **2. Capacidades generales y formación continua**

2.1 Análisis general

2.2 Políticas de formación

    2.2.1 Formación de excedentes de mano de obra con objeto de su reinserción fuera de la empresa

    2.2.2 Formación y reestructuración interna de los grupos de trabajadores no cualificados

    2.2.3 La formación y la movilidad profesional

    2.2.4 Formación para una cualificación polivalente

    2.2.5 Formación e integración social en la empresa

#### **3. Nuevas concepciones empresariales desde la perspectiva de la flexibilidad y la participación**

3.1 Introducción socioeconómica de la participación

3.2 Concepto de participación

3.3 Efectos beneficiosos de la participación

    3.3.1 Satisfacción en el trabajo

    3.3.2 Calidad de las decisiones

    3.3.3 Compromisos con las decisiones

    3.3.4 Desarrollo personal

    3.3.5 Tiempo

3.4 Confusiones y contradicciones

# 1. EXIGENCIAS DE ADAPTACIÓN AL MEDIO LABORAL Y AL PUESTO DE TRABAJO

## 1.1 Exigencias de adaptación de los participantes de la empresa

El trabajador hoy se enfrenta a necesidades concretas en el entorno laboral. En una empresa, es imprescindible dar respuesta a los cambios técnicos y a la inconstancia de los gustos de los consumidores, lo que requiere de todos los componentes de la empresa emplear todos los recursos de iniciativa y creatividad.

Así, las **nuevas virtudes principales** del trabajador son: la flexibilidad, la rapidez de reacción, la fluidez, la calidad, la integración y la apertura.

Estas nuevas tendencias de la organización de la empresa dan importancia a la participación (indirecta), contribuyendo a la colaboración, cooperación, negociación en la empresa, y que permiten el diálogo (directo) con los propios trabajadores.

Los **componentes** de una organización eficiente son:

- Objetivos claros, aceptables, alcanzables y adecuados.
- Fluidez en la comunicación.
- Óptima nivelación de poder.
- Motivación e identificación organizacional.
- Recursos bien empleados y proporcionados a los objetivos.
- Participación.

### 1.1.1 Comunicación

Uno de los factores que más influye en el proceso de adaptación al puesto de trabajo y al entorno laboral es la **comunicación**. Si no hay comunicación o ésta está distorsionada afectará al proceso productivo y al ambiente laboral, produciéndose obstáculos en la empresa.

Para mejorar la comunicación, lo primero es partir de una **actitud positiva** para establecer una comunicación cordial, sin predisponer de los demás. A modo de ejemplo, algunas frases que presentan una actitud positiva serían: *No me he explicado bien*, o *Me parece que tenemos opiniones diferentes*. En contraposición, algunas frases que impliquen una actitud negativa serían: *Me ha comprendido mal*; *No voy a cambiar mi forma de pensar*.

En todo proceso de transmisión de un mensaje, se irá produciendo una reducción del contenido de la comunicación. A la información recogida por parte del emisor y el cambio que ésta provoca en él se conoce como **feed-back**. Esta información permite al emisor saber si su mensaje ha sido comprendido y qué repercusión ha tenido en el sujeto que la recibe.

### 1.1.2 Negociación

**Negociar** es un proceso de interacción mediante el que dos o más partes, que consideran necesario llegar a un acuerdo sobre una idea, buscan resolver sus diferencias. La negociación permite resolver conflictos. Las partes tienen un interés común en encontrar unas condiciones aceptables para su relación. Si existe una condición inaceptable, sigue existiendo un conflicto. Todas las condiciones deben ser aceptadas por ambas partes.

Los **componentes** básicos de la negociación son:

- Personas: en toda negociación hay al menos dos personas que pretenden llegar a un acuerdo.
- Poder compartido: las partes tienen que tener poder de negociación, puede ser parcialmente desequilibrado, pero nunca absoluto sobre la otra parte.
- Objetivos: el objetivo último de la negociación es cumplir objetivos deseados por ambas partes.
- Intereses comunes: los objetivos deben confluir.
- Instrumentos de intercambios: el lenguaje es el instrumento más útil en la negociación. Es el soporte de intercambio.
- Mutua interdependencia: entre ambas partes debe haber una cierta relación de dependencia, si una parte es independiente de la otra, la negociación no tiene sentido.
- Proceso de intercambio: el intercambio debe ser mutuo, ambas partes tienen que tener algo que ofrecer y algo que solicitar con respecto a la otra, y deben explicarlo para avanzar en la negociación.

## 1.2 Exigencias de adaptación de la empresa al entorno

En la economía de mercado, se supone que el libre ejercicio de la oferta y la demanda de bienes en la sociedad sirven para garantizar la utilidad social de las empresas, que ofertarán a los demandantes una cantidad y variedad de oferta para que se seleccionen aquellos bienes y servicios que más valor les aporten.

Actualmente, desde la economía social de mercado, se admite que la interacción de los ofertantes y demandantes se comprueba eficaz a largo plazo, aunque temporalmente puedan producirse desequilibrios indeseables.

## 2. CAPACIDADES GENERALES Y FORMACIÓN CONTINUA

### 2.1 Análisis general

Antes, la política pública de formación continua giraba sobre todo en torno a los jóvenes y desempleados. Desde los **80**, se practicó una **nueva política**: cambia el reparto de los cometidos entre las empresas, y entre el estado y los organismos públicos, aparece la idea de una política pública, relativa a la formación continua de los asalariados en la empresa.

Esta nueva política se lleva a cabo mediante **contratos bilaterales** entre el estado y los organismos públicos y las empresas, comprometiéndose éstas a dar formación y el estado a proporcionar fondos y subvenciones. La **formación continua** tiene ahora dos significados:

1. Para los trabajadores mayores, es un medio de adaptación a la nueva organización del trabajo y a las nuevas políticas empresariales de contratación.
2. Para los trabajadores jóvenes, es un complemento directo de la instrucción, como parte estructural de la nueva relación laboral.

Actualmente, es muy complicado prever una estructura del empleo, por la incertidumbre en el aspecto tecnológico y económico, por la influencia de los cambios en la organización del trabajo, y los cambios en cuanto a cualificaciones y destrezas de los trabajadores. Ello obliga a desarrollar una **formación continua general y polivalente**, que proporcione conocimientos, mejore las competencias y rompan con los viejos hábitos laborales.

## **2.2 Políticas de formación**

Hay distintas políticas de las empresas en materias de formación. Algunas son:

### **Formación de excedentes de mano de obra con objeto de su reinserción laboral fuera de la empresa**

**fuerza de la empresa:** esta formación suele darse en empresas de los sectores tradicionales con una elevada tasa de reducción de empleos a causa de la reconversión. Estas empresas proporcionan formación de larga duración para los trabajadores sobrantes, financiados en parte por el Estado, a los que tienen acceso los trabajadores semi-cualificados o no cualificados, para obtener una nueva cualificación.

### **Formación y reestructuración interna de los grupos de trabajadores no cualificados**

**cualificados:** algunas empresas optan por una reestructuración interna de los colectivos de trabajadores, evitando despidos. Organizan cursos de formación de larga duración general y profesional de los trabajadores no cualificados. Estos cursos requieren importantes medios humanos y financieros.

### **Formación y movilidad profesional**: consiste en orientar la formación hacia los cambios experimentados en la estructura de la cualificación, y en romper antiguos cauces de movilidad profesional.

### **Formación para una cualificación polivalente**: esta formación está orientada a la adquisición de competencias en materia técnica, de mantenimiento, de administración y de gestión. Está dirigida a trabajadores cuyos cometidos se han ampliado.

### **Formación e integración social en la empresa**: estos cursos se relacionan con la nueva “cultura de empresa”. Se orientan hacia la comunicación dentro de la empresa y con el exterior. Ofrece cursos sobre temas como lenguajes básicos empleados en la empresa, las relaciones humanas, la gestión social...

### **3. NUEVAS CONCEPCIONES EMPRESARIALES DESDE LA PERSPECTIVA DE LA FLEXIBILIDAD Y LA PARTICIPACIÓN**

#### **3.1 Introducción socioeconómica a la participación**

La **coyuntura económica** tiene mucha influencia sobre la participación y la realización de experiencias participativas. Muchos problemas aparecidos a consecuencia de la crisis fueron causados por la falta de adaptación de las empresas a la nueva economía y necesidades de la productividad moderna. A la par, la renovación industrial llevó también a la búsqueda de mayor participación en las empresas.

La producción masiva ya no funciona, se requieren **sistemas de producción más flexibles**, que permitan crear diversos productos diferenciados, de mayor calidad y menor coste. Para llegar a eso, es necesario la participación de todos los que se vean en el proceso de producción.

Hay que cambiar las **actitudes** hacia el trabajo, tanto por parte de los **trabajadores** para responder a las exigencias de adaptación, polivalencia, cualificación y movilidad, tanto por parte de los **empresarios**, que han comprobado los beneficios de la participación en el trabajo.

Por otro lado, a medida que se utilizan **técnicas más complejas** y sofisticadas, se necesita de mayor cooperación entre todos los trabajadores. El rendimiento productivo depende de la organización del trabajo, de las competencias, de las cualificaciones individuales y de que haya una circulación adecuada y de calidad de la información, y de la participación de los trabajadores.

(Se benefician también de las circunstancias favorables las formas de participación financiera de los trabajadores en el capital y en los resultados de las empresas, el accionariado obrero, el ownership, los planes de ahorro de empresa, los “stock-option”, los bonos de suscripción del personal que responden a las necesidades de flexibilidad de las empresas en materia de costes de compensación, a la movilidad y a la participación.)

#### **3.2 Concepto de participación**

**Participación** significa “tomar parte”. Al aplicarla a la toma de decisiones, la participación es la influencia resultante del hecho de que una persona asuma un papel activo en el proceso de toma de decisiones. El grado de decisión en una decisión depende del grado de influencia ejercida sobre la decisión adoptada. Hay varios **tipos**:

- Participación real y participación percibida: es el grado que una persona se siente partícipe de una decisión.
- Participación legal y participación informal: la **legal** supone la creación de sistemas sociales de carácter formal que sirvan para tomar determinados tipos de decisiones. La **informal** está unido al del estilo de liderazgo. Es importante para lograr una dirección eficaz de personal y para la eficacia con respecto a la productividad, ya que el tipo de decisiones adoptadas mediante la participación informal y cara a cara se adecuará mejor a los intereses de los trabajadores sobre cómo compartir la función directiva de forma adecuada.

### **3.3 Efectos beneficiosos de la participación**

Los **efectos beneficiosos** de la participación son: satisfacción en el trabajo, calidad de las decisiones, compromisos de las decisiones, desarrollo personal, y tiempo.

**Satisfacción en el trabajo:** Está comprobado que la participación aumenta la satisfacción de los empleados en sus puestos de trabajo y de que su ánimo y actitudes hacia sus superiores es mucho más positiva.

**Calidad de las decisiones:** La participación también tendrá efectos en la calidad de las decisiones. Una decisión de calidad es aquella que, si se realiza, probablemente alcance los objetivos de la organización. Hay diversas **condiciones** que influyen en que una mayor participación afecte positiva o negativamente a la calidad de las decisiones:

- Los objetivos que persiguen los participantes: anteponer los objetivos de carácter personal a los de la propia empresa puede plantear dos **situaciones problemáticas:** por un lado, el conflicto vertical, donde chocan los intereses directivos con los de los trabajadores; y, por otro lado, el conflicto horizontal, donde chocan los intereses entre los del propio departamento o sección. Ambos problemas indican falta de congruencia entre los objetivos de la empresa y sus miembros.
- Los conocimientos que poseen los participantes: muchas decisiones son de mala calidad por falta de información por parte de los que tomaron la decisión (una de las ventajas de la participación es la mayor cantidad de información y puntos de vista).
- El tamaño del grupo: a más cantidad de gente, más información, pero más costos, como problemas de coordinación.
- Los desacuerdos entre los participantes: los diferentes puntos de vista pueden contribuir a hallar la solución o a crear tensiones y enfrentamientos.
- La misma naturaleza del problema.

**Compromiso con las decisiones:** un directivo que crea oportunidades para que sus subordinados influyan en las decisiones consigue crear un sentimiento compartido de propiedad sobre esas decisiones (lo que hace que su puesta en marcha sea más rápida).

**Desarrollo personal:** el desarrollo potencial para la toma de decisiones hace mejorar los conocimientos técnicos, la capacidad de solucionar problemas, las relaciones y amistad entre los miembros, el sentimiento de fidelidad con la empresa y la capacidad de autodirección.

**Tiempo:** es uno de los principales costos de la participación, sobre todo referido a cuando se ha de tomar decisiones rápidas, y al tiempo consumido por los participantes.

### **3.4 Confusiones y contradicciones**

Entre las **confusiones y preocupaciones** existentes hay:

- Confusión de los objetivos: hay una tendencia general a confundir la necesidad de una solidaridad de empresa, la necesidad de flexibilidad, la necesidad de modernizar las relaciones sociales y el aumento de la participación más como un estado de ánimo que como un principio de organización.
- Contradicción entre la participación y la flexibilidad: para que la participación funcione, se requiere una estabilidad mínima del empleo, y ello es difícil con los objetivos de la flexibilidad externa que persiguen las empresas en la actualidad.
- Contradicción entre los objetivos de producción y la participación: los objetivos de producción suponen una carrera contra el tiempo para las empresas en busca de la rentabilidad; la participación, que necesita de discusión, negociación, diálogo, y consenso, se considera una pérdida de tiempo.
- Contradicción entre la teoría y la práctica.
- Contradicción entre las necesidades y recursos en materia del personal.
- Contradicción entre los propósitos de participación perseguidos por las empresas, trabajadores y sindicados.