

FLEXIBILIDAD Y CUALIFICACIÓN DEL FACTOR HUMANO EN LOS FABRICANTES Y SUS PROVEEDORES DIRECTOS EN EL SECTOR AUTOMOVILÍSTICO CATALÁN

Francisco Llorente Galera
Universidad de Barcelona
Avenida Diagonal, 690
08034 Barcelona
llorente@eco.ub.es

RESUMEN

La globalización en la que está inmersa la industria automovilística provoca que el sector automovilístico catalán tenga que afrontar nuevos riesgos, especialmente ante la entrada en escena de los nuevos mercados emergentes, donde los fabricantes y sus proveedores de primer nivel están aumentando su implantación. En la medida que los costes laborales de las empresas ubicadas en Cataluña van dejando de ser un factor relevante, para su competitividad y el mantenimiento de las respectivas factorías en Cataluña, creemos que cada vez será más importante para que no se produzca su deslocalización, la disposición de activos intangibles. Entre ellos destacamos disponer de un factor humano formado y flexible, así como la adopción de la nueva organización productiva, como activos estratégicos.

En el presente estudio presentamos los resultados de una encuesta realizada a una muestra de empresas del sector automovilístico catalán (fabricantes y sus proveedores directos), cuyo objetivo es conocer la cualificación de su factor humano, el grado de flexibilidad laboral que han implantado y si están adoptando la nueva organización laboral, que corresponde en buena medida a la producción ajustada. Ello se investiga a partir del análisis de las respuestas a un conjunto de preguntas de tipo cualitativo referentes a tales cuestiones. La encuesta fue enviada a los respectivos Comités de las empresas seleccionadas, intentando que la contestasen los presidentes de tales Comités, o bien por personal cualificado en tales empresas de alguno de los sindicatos (CCOO o UGT). Además se les pidió que en aquellas preguntas para las que no dispusieran información, la misma la recabasen de los responsables de recursos humanos de sus respectivas empresas.

Como objetivo genérico podemos afirmar que el presente estudio intenta conocer si las empresas siguen todavía bajo un esquema taylorista-fordista o bien tienden a una concepción de empresa ajustada, en cuanto a su factor trabajo y organización laboral.

1. Introducción.

El entorno de las empresas es dinámico, turbulento, complejo e incierto (Bueno y Morcillo, 1996), destacando en tal sentido el sector automovilístico desde la década de los noventa, necesitando las empresas reaccionar rápido y eficazmente para ajustarse, o si es posible, anticiparse a los cambios de unos mercados globalizados e hipercompetitivos. La fuerte concentración de los fabricantes y sus proveedores directos mediante adquisiciones, absorciones o fusiones, implica una fuerte presión sobre las empresas para reducir sus costes y aumentar sus productividades. La mayor incertidumbre del entorno exige a las empresas reducirla incrementando su flexibilidad, requiriéndoles disponer de adecuada flexibilidad laboral. Por ello, las empresas necesitan incorporar las innovaciones organizativas y de gestión, implementando estrategias de recursos humanos que ayuden a su competitividad. Los fabricantes han pasado de una alta integración vertical hacia una alta externalización de lo que no es su *core business*, cediendo más actividad a las empresas de componentes, quienes deben suministrarles con adecuada calidad, precio y servicio, aumentando su flexibilidad.

2. Organización mecanicista versus organización orgánica.

En la industria automovilística occidental desde principios del siglo XX prevalecieron los principios tayloristas y fordistas, constituyendo la organización mecanicista. Sin embargo, en Occidente desde los años setenta la organización mecanicista tiende a ser sustituida por la denominada organización orgánica. La tabla 1 muestra sus principales diferencias.

Organización mecanicista	Organización orgánica
Trabajador especializado funcionalmente	Trabajador polivalente
Responsabilidades del operario limitadas a la ejecución de tareas de corta duración, muy estandarizadas, cuya planificación y control lo realizan mandos. Estilo autocrático	Descentralización (<i>empowerment</i>). Autonomía amplia del operario, teniendo la planificación, realización y control de sus tareas. Asume mayores competencias. Estilo participativo
El control de calidad y el mantenimiento lo realiza personal especializado	Autocontrol del trabajador. Se responsabiliza del mantenimiento básico de su máquina
Trabajo individualizado	Trabajo en equipo
Trabajo rutinario y monótono	Trabajo complejo y más motivador
Estructura rígida, burocratizada y jerarquizada (alta presencia de mandos intermedios y otro personal indirecto)	Aplanamiento de la jerarquía (reducción mandos intermedios y otro personal indirecto). Organización ligera
Escasa o nula formación de los operarios. No es considerada relevante. Es un coste	Alta importancia a la formación del trabajador, considerada una inversión. Empresa entendida como organización que aprende
Baja comunicación horizontal: Escasa comunicación dirección-trabajadores. Conflicto	Alta comunicación horizontal. Búsqueda cooperación dirección-trabajadores
Reducida o nula colaboración entre departamentos	Alta colaboración entre departamentos

Tabla 1. Comparación entre las organizaciones mecanista y orgánica

La organización mecanicista se ajusta a los principios tayloristas-fordistas, mientras que la organización orgánica se asocia a la nueva organización laboral, más acorde al nuevo paradigma empresarial, ofreciendo mayor flexibilidad, eficiencia y eficacia a las empresas. Podríamos decir que las dos alternativas más señaladas a la producción en masa y fordista en el sector automovilístico, internacionalmente, han sido los modelos de las empresas Volvo y Toyota (Muffato, 1999). El modelo de Volvo fue ideado, bajo un enfoque sociotécnico,

creando grupos autogestionados, que se establecieron principalmente en las factorías suecas en los años 70 y 80, destacando las de Kalmar y Uddevalla, eliminando la tradicional cadena de montaje. Las empresas alemanas adoptaron su lema de humanizar el trabajo. Sin embargo, a mediados de los noventa ambas plantas cerraron, ya que si bien producían con buena calidad, no pudieron hacer frente a la fuerte presión sobre sus costes, al producir más caro que la competencia, afectando negativamente a su rentabilidad. El otro modelo es el de Toyota, denominado producción ajustada según Womack et al. (1990), caracterizado por su lucha constante contra el despilfarro, para reducir los costes. Las diversas experiencias de *joint ventures* japonesas-norteamericanas en EEUU y Canadá, así como la posterior implantación en EEUU e Inglaterra de nuevas factorías de capital japonés, mostraron que la producción ajustada es viable en Occidente, otorgando simultáneamente más flexibilidad, eficiencia, calidad, diferenciación de producto y productividad, algo que no sucede en la producción en masa. Womack et al. (op.cit.) comprobaron las ventajas de la producción ajustada. Pero en algunas plantas se ha constatado que la producción ajustada provoca, por otro lado, repercusiones no deseables sobre los trabajadores, como ejemplifican Babson (1995) y Kamata (1993), destacando el alto nivel de *stress*. Las empresas occidentales también realizaron *benchmarking* sobre las empresas japonesas, introduciendo tales principios desde los noventa. Se han ido implantando en diversas empresas occidentales estructuras híbridas a partir de sistema taylorista-fordista, el modelo de Volvo y la producción ajustada.

En España, entre los fabricantes, destacan las filiales de Renault y Opel por incorporar el trabajo en equipo, permitiendo mejorar la flexibilidad laboral. SEAT introdujo en su nueva factoría de Martorell, en 1993, gran parte de los principios de la producción ajustada, destacando el JIT, el *kaizen* y el SMED, pero sin embargo el trabajo en equipo ha sido muy reducido, por la fuerte oposición sindical, aplicándose casi exclusivamente al área de Prensas de la antigua factoría de Zona Franca. Al igual que el resto de fabricantes instalados en España utiliza otros sistemas de participación, destacando su programa de ideas de mejora. Por su parte, Nissan Motor Ibérica, el otro gran fabricante de vehículos ubicado en Cataluña, tiene muy implantados los principios organizativos y de gestión japoneses, estableciendo grupos de mejora, pero tampoco incorpora en producción el trabajo en equipo.

En la medida que los proveedores directos deben suministrar a los constructores, exigiéndoles éstos en los últimos años sucesivas reducciones en sus precios, necesitan minorar sus costes operativos y mejorar su productividad, implicando utilizar cada vez más la participación del personal para conseguir eficiencias en los procesos o subprocesos donde efectúan sus labores.

3. La teoría de los recursos y capacidades en los recursos humanos.

En los últimos años en la literatura relativa a la competitividad empresarial ha ido tomando gran auge la teoría basada en los recursos y capacidades, frente a los modelos del entorno, aumentando la importancia de analizar las variables internas de las empresas. Mufato (op. cit.) considera que los recursos incluyen todos los factores que contribuyen en las actividades de la empresa, creando competencias y rutinas que se van acumulando con el tiempo. Las capacidades son un conjunto complejo de habilidades individuales, activos y conocimientos acumulados ejercidos a través de los procesos organizativos, que capacitan a la empresa para coordinar actividades y hacer uso de sus recursos (Amit y Schoemaker, 1993). Cuanto más se utilicen, mayor dominio se tiene. Las capacidades más relevantes son las dinámicas (Teece et al., 1990), especialmente relevante es la capacidad de aprendizaje para adaptarse al entorno.

Para la teoría de recursos y capacidades cada empresa dispone y desarrolla un conjunto de recursos, capacidades internas y conocimientos que van a determinar su competitividad, porque en los mismos están la base de sus ventajas (Grant, 1997). La competitividad empresarial actualmente no depende tanto de los activos tangibles sino de los intangibles. Las

ventajas competitivas más importantes que poseen las empresas serán las generadas mediante aquellos recursos y capacidades difíciles de identificar, adquirir, imitar, reproducir o comprender por la competencia, que posibilitarán su mayor duración y disposición diferencial (Grant, 1991). Así, por ejemplo, una empresa puede ser más productiva, eficaz, eficiente y flexible que su competencia si dispone diferencialmente de una plantilla capacitada, motivada y comprometida, complementándose con una adecuada la flexibilidad cuantitativa (volumen de trabajo) y cualitativa (contenido del trabajo). Si la competencia no dispone de tal organización, ni un personal con tales características, les será difícil disponerlo a corto y medio plazo, tanto internamente como adquirirlo en el mercado. Por ello, el factor humano puede ser un activo estratégico, en terminología de Amit y Shoemaker (op.,cit.). Los activos estratégicos son aquellos activos específicos que crean algunas empresas con sus recursos y capacidades, difíciles de comprar en el mercado o copiar por la competencia.

4. Evidencia empírica. Metodología y resultados de la encuesta.

Nuestra investigación empírica ha tenido como objetivo el conocer si las empresas fabricantes de vehículos y sus proveedores directos ubicadas en Cataluña, mantienen ciertos principios tayloristas-fordistas en su organización del trabajo, organización moderna, o bien si se da una tendencia hacia la organización del trabajo postmoderna. Para ello se analiza principalmente el grado de flexibilidad laboral existente y determinados aspectos formativos en la empresa.

Elaboramos un cuestionario para tal finalidad, con mayoría de preguntas bajo escala ordinal, con valoraciones de 0 (nada) a 10 (mucho). Se mandó un *mailing* en el mes de septiembre del año 2000 a la población de empresas (unas 120), incorporando los diferentes subsectores. La encuesta se dirigió a los presidentes de los Comités de las empresas, dejándoles el encargo de que en aquellas cuestiones sobre las que no tuviesen conocimientos preguntasen a los directores de recursos humanos. Su recogida duró hasta el 6 de abril del año 2001, obteniendo la respuesta de un total de 70 empresas, que representa cerca del 60% de la población objeto de estudio en Cataluña. A continuación presentamos y comentamos los resultados.

Empezamos analizando la organización de la producción, observando en la distribución muestral una alta introducción del JIT (mediana con valor 7). Preguntadas sobre la disposición de ciertas tecnologías flexibles, resulta que un 73% de las empresas afirman disponer de máquinas herramientas de control numérico, un 30% control numérico directo, un 48% máquinas de control numérico por ordenador, un 65% robots y un 41% células de fabricación flexible, destacando las del sector metalúrgico. Posteriormente buscamos conocer si en las empresas está implantada una organización flexible del trabajo, que ofrezca complementariedad y sinergias, con las dos características anteriores.

En las tablas 2 a 4, presentamos algunos estadísticos sobre cada distribución de frecuencias de las empresas, referida a diversos items de la organización del trabajo y las relaciones laborales, obteniendo las pertinentes conclusiones. Recordamos que en una escala ordinal la mejor medida de síntesis de posición central es la mediana, no viéndose afectada por los valores extremos. La media muestral para la valoración que utilizamos también es una medida de posición central, pero se ve muy afectada por los valores extremos. La medida de dispersión de la media es la desviación estándar.

La flexibilidad laboral es una variable relevante para la competitividad empresarial (Atkinson, 1984), en la medida que la demanda de automóviles se caracteriza por su estacionalidad, generalmente con mayor incremento en la primera mitad del año, reduciéndose el resto del año. Si hay demanda suficiente los fabricantes están intentando tener abiertas sus plantas las 24 horas del día, los 365 días del año, amortizando así antes sus inversiones, para lo que aumentan el número de turnos, trabajando fines de semana (especialmente sábados) y en vacaciones. Las empresas de componentes hacen lo mismo, para ajustarse a sus necesidades.

Seguidamente exponemos una primera explotación estadística de un conjunto de variables referentes a la flexibilidad laboral (funcional, tiempo de trabajo, numérica y financiera). En los items asociados a la flexibilidad funcional de la tabla 2 vemos que a pesar de obtener un grado medio-alto para el enriquecimiento del puesto de trabajo, la polivalencia y el aumento de tareas, sin embargo, la autonomía del trabajador todavía sigue siendo baja. Se ha producido una cierta reducción de las jerarquías, calificada de media. Respecto a la flexibilidad en el tiempo de trabajo, observamos que la mediana toma valores bajos para el alargamiento de la jornada laboral, el ajuste de las horas diarias de trabajo a la producción, así como respecto a trabajar un número predeterminado de horas al año variándolas según la demanda. Mientras que el grado de valoración es medio para el resto de items.

Items	Media	Desv. St.	Mediana
El trabajador planifica y organiza su propio trabajo	3,0	2,2	2,5
El trabajador establece sus ritmos de trabajo	3,8	3,1	3
Autonomía en los métodos a utilizar para su trabajo	3,3	2,7	3
Disminución de los niveles jerárquicos	4,0	2,7	5
Incremento de las tareas asumidas por el trabajador	5,9	2,2	6
Enriquecimiento del puesto de trabajo	5,2	2,7	6
Polivalencia del trabajador	5,7	2,5	6
Alargar la jornada de trabajo	2,2	2,4	2
Ajustar las horas de trabajo diarias a la producción	3,3	3,5	2
Trabajar sábados u otros días de fiesta	5,3	3,0	6
Escalonar semanas de vacaciones, para abrir todo el año	5,2	3,3	6
Trabajar un número predeterminado de horas al año, variando los días o semanas a trabajar según la demanda	2,0	2,9	0

Tabla 2. Ambitos de flexibilidad laboral. Valoración de 0 a 10

En la tabla 3 verificamos una importante utilización de la mejora continua, reflejo de que la mayoría de empresas están certificadas por las normas ISO 9001 y/o 9002, además de otras específicas que exige cada fabricante exige a sus filiales y a sus proveedores (p. e., EAQF-94, QS 9000 y VDA-6.1.). Sorprende la alta participación del trabajador en la ordenación y limpieza de su área de trabajo y la valoración media-alta asociada al grado de autocontrol que dispone el trabajador, cuando en la tabla anterior su autonomía era baja para diversos items.

Items	Media	Desv. St.	Mediana
Utilizar la mejora continua	6,9	2,3	7,0
Autocontrol por parte del trabajador	5,9	2,6	6,0
El trabajador ordena y limpia su área de trabajo	7,3	2,4	8,0

Tabla 3. Aspectos de la organización productiva. Valoración de 0 a 10

En otra pregunta de nuestro estudio observamos que aproximadamente en la mitad de empresas (53%) los trabajadores realizan parte del mantenimiento, rutinario y/o preventivo. Como indicadores de flexibilidad numérica tenemos que el 20,1% de los trabajadores tienen contratos temporales, siendo mayor si sólo cogemos a las empresas de componentes (25,5%), así como que el 55% de las empresas aplican en sus empresas el denominado contrato B, que son las contrataciones de nuevos jóvenes pagándoles un salario inferior al mínimo de los antiguos (sin contar la antigüedad). Preguntados respecto a cuando se equiparan al salario mínimo de los antiguos, el año es la categoría más frecuente (moda en la terminología estadística). La media de turnos en las empresas es 3,6, siendo la moda de tres turnos.

Una política de recursos humanos eficaz exige que la flexibilidad laboral sea acompañada también por una eficaz gestión del conocimiento, que "consiste en el esfuerzo de una organización por conseguir organizar, distribuir y compartir los conocimientos entre todos los empleados, con el objetivo de maximizar el retorno del valor intelectual" (Albert y Högberg, 2000), otorgando una ventaja competitiva sostenible. Por tanto, cada vez es más relevante que el conocimiento se comparta entre los miembros de la organización, de manera que el conocimiento tácito pueda pasar a ser explícito y viceversa, aumentando el conocimiento colectivo, e ir hacia la organización que aprende. Ello se puede ver facilitado con la mayor implantación de los sistemas participativos.

La necesaria reducción de costes, mayor productividad y mejora de la calidad, precisa de la aportación intelectual de los trabajadores, por lo que se instrumentan los sistemas de participación del personal. Entre éstos destaca el trabajo en equipo, máximo exponente de la organización flexible. En la tabla 4 observamos que el mismo lo incorporan el 54,3%, aunque en diversas empresas su presencia es muy reducida, estando en fase experimental. Mayoritariamente disponen de un líder o supervisor del grupo, siendo prácticamente nula la participación sindical en su implantación. También vemos una alta proporción muestral de empresas que utilizan equipos de mejora con personal voluntario, sistemas de sugerencias y utilización de equipos multidepartamentales para resolver problemas (aunque una tercera parte de los que dan respuesta afirmativa es reducida su utilización). Los círculos de calidad son el sistema menos usado, aunque todavía lo haga una de cada tres empresas. Los sistemas de participación ofrecen a la empresa que los implanta, canalizar el potencial creativo de las personas, facilitan la motivación de los empleados y mejoran los resultados de la empresa.

Sistemas de participación	%
Equipos de mejora voluntarios	68,6
Equipos de mejora con participación obligatoria	34,3
Círculos de calidad	41,4
Trabajo en equipo	54,3
Equipos de distintos departamentos para resolver problemas	65,7
Sistemas de sugerencias	70,0

Tabla 4. Sistemas de participación del personal (% empresas)

No citamos con qué intensidad se utilizan, ni qué parte de los trabajadores están inmersos en los mismos, por lo que estos porcentajes son resultados muy extremos, debiendo tomarse con debida cautela. En la encuesta observamos que en la mayoría de las empresas de componentes los citados sistemas de participación se implantan desde el año 1996, aunque en los fabricantes de automóviles, como SEAT y Nissan, llevan más años incorporando alguna de

tales tipologías. Así, p.e., Seat empezó en 1983 con los círculos de calidad. En la muestra observamos que casi una de cada cinco empresas dan dinero a sus empleados por aportar nuevas ideas bien sean individuales o en equipo, siendo más frecuentes las remuneraciones en especie (viajes, obsequios, reconocimiento de la empresa). Prácticamente la mitad de empresas (49,3%) afirman tener algún coordinador de tales sistemas participativos.

Un aspecto preocupante, tal como informa la tabla 5, es el crecimiento en los ritmos de trabajo y del stress en los últimos cinco años, aunque el absentismo para tal período ha crecido en menor medida.

Item	Media	Desv. St.	Mediana
Incremento de los ritmos de trabajo	6,1	2,5	7
Incremento del stress	6,2	2,6	7
Incremento del absentismo	4,8	2,9	5

Tabla 5. Incremento de los ritmos de trabajo, stress y del absentismo. Valoración de 0 a 10

Respecto la flexibilidad financiera, el salario variable sobre el total da una media del 10,5%. En la medida que el factor humano se ha convertido en el factor crítico de la competitividad empresarial, las empresas requieren personal bien formado, con adecuadas habilidades y saber hacer en sus puestos de trabajo, que les capaciten para desempeñar con eficacia sus funciones. Para el conjunto de empresas la valoración sobre las necesidades de mayor formación en las nuevas contrataciones podemos calificarla como alta (media con valor 7).

En la tabla 6 observamos que la mayoría absoluta de los trabajadores poseen estudios bajos, correspondiendo principalmente a los trabajadores más antiguos de la empresa, mientras que casi uno de cada tres tiene estudios medios y cerca de uno de cada diez ha realizado estudios superiores.

Nivel de formación / Total plantilla	%
Personal con estudios universitarios / Total plantilla	10,8%
Personal con estudios medios / Total plantilla	29,8%
Personal con estudios bajos / Total plantilla	59,4%

Tabla 6. Grado de formación de las plantillas (% sobre el total)

A nuestro entender en el cómputo global del sector el personal con estudios bajos todavía tiene un peso excesivo, siendo negativo principalmente por las mayores necesidades de cualificación laboral exigida por la nueva organización laboral. La misma requiere empleados policompetentes y que asuman mayor responsabilidad, precisando disponer de un personal más cualificado. Aunque también depende de la actividad que realice la empresa, sobre cómo tenga estructurado el proceso productivo y el grado de automatización incorporado. Las demandas de personal más cualificado en las empresas corresponden a los ingenieros técnicos y superiores industriales, principalmente las ramas mecánica y electrónica, siendo fabricación mecánica junto a electricidad y electrónica a su vez las más demandadas de la FP II.

La tabla 7 ofrece información sobre la formación recibida durante los últimos cinco años por el trabajador en los ámbitos de adecuación al lugar de trabajo, por cambios organizativos y cambios tecnológicos. La media y mediana correspondientes a las características analizadas, dan valores comprendidos entre los intervalos 3 y 5. Por tanto, los dos primeros los podríamos calificar como bajos, mientras que son de grado medio para los cambios tecnológicos.

La tabla 8 muestra algunos ámbitos más concretos donde la empresa invierte en formación para sus trabajadores. Así tenemos que la formación en temas de calidad (herramientas básicas de calidad así como nociones básicas de SPC) y en tecnología es de grado medio, siendo media-baja en mantenimiento. En la medida que no todas las empresas tienen implantados los equipos de mejora o los equipos autogestionados, y estos últimos cuando los incorpora no suelen ser de forma generalizada, influye en la menor puntuación asociada a la formación en técnicas de solución de problemas y/o del trabajo en grupo. Sorprende la reducida formación en seguridad e higiene, especialmente tras la importante campaña a favor de la misma realizada por los sindicatos. Hemos observado también, aunque no se refleje en la tabla 8, la importancia de la formación en la gestión medioambiental por parte de las empresas que están o desean certificarse pronto en la norma ISO 14001.

Item	Media	Desv. St.	Mediana
Adecuación al lugar de trabajo	3,9	2,7	4,0
Cambios organizativos	3,5	2,7	3,0
Cambios tecnológicos	3,9	2,7	5,0

Tabla 7. Ambitos de formación. Valoración de 0 a 10

Item	Media	Desv.St.	Mediana
Gestión de calidad o control de calidad	5,4	2,8	6,0
Mantenimiento	3,8	2,6	4,0
Técnicas de trabajo en grupo	3,2	2,8	3,0
Técnicas de solución de problemas	3,3	2,6	3,0
Tecnología	4,5	2,7	5,0
Seguridad y Salud laboral	3,7	2,9	3,0

Tabla 8. Temas de formación. Valoración de 0 a 10

Las tipologías de acciones formativas recibidas por los trabajadores en los últimos cinco años (tabla 9), indican que el límite superior está en un valor de la mediana de 5, perteneciente a la formación de iniciación, seguida de las de mantenimiento, reciclaje y preventiva, con mediana igual a cuatro, es decir valoración media-baja. El resto ofrecen una valoración baja.

Item	Media	Desv.St.	Mediana
Formación de iniciación	4,2	2,9	5,0
Formación de mantenimiento	3,7	2,5	4,0
Formación de perfeccionamiento	3,2	2,5	3,0
Formación de promoción	2,7	2,6	2,0
Formación de reciclaje	3,5	2,4	4,0
Formación preventiva	3,3	2,6	4,0

Tabla 9. Tipos de acciones formativas recibidas por el trabajador. Valoración de 0 a 10

Nos sorprende, en cierta medida, que las medianas asociadas a los ítems formación de los trabajadores destinadas a reciclaje y perfeccionamiento no sean al menos medio-alta, a pesar de la importante financiación disponible en el FORCEM, ya que por el tamaño de las empresas que analizamos pueden acceder a los planes de empresa o agrupados. Algunas de las empresas encuestadas llegan a acuerdos con sus representantes sindicales de UGT y/o CCOO de sus empresas para que, a través de la citada institución, sean financiados los cursos necesarios de formación continua de sus trabajadores, siendo los propios sindicatos quienes los promueven. Una posible explicación a los valores bajos antes citados podría ser que los colectivos en los que principalmente la empresa invierte dinero para formación sean los mandos intermedios y directivos. En algunas empresas hemos encontrado que por las características de sus procesos productivos una parte importante de sus operarios no requiere ser cualificado, por lo que la dirección de la empresa no mejora su cualificación. Otra explicación podría ser que parte de su formación los trabajadores la realicen éstos vía directa con los sindicatos UGT y CCOO, al disponer de instalaciones formativas propias o subcontratadas. Asimismo el estudiar fuera de la jornada laboral y deber desplazarse, pueden frenar la decisión de asistir a los cursos del FORCEM, si no están obligados por la empresa, especialmente si tiene cargas familiares. Por último, y esperamos que no sea la causa, una mejor cualificación del trabajador podría permitir a éste acceder más fácilmente a nuevas ofertas de trabajo exteriores y permitirle abandonar su empresa. En ciertas empresas tal posibilidad podría no interesarles y considerarla como un riesgo.

Agradecimientos a las Federaciones del Metal y Químicas de los sindicatos CCOO y UGT de Cataluña, por su interés mostrado en el presente estudio, así como por la colaboración que me han proporcionado.

5. Referencias.

- Albert, H. y Hogberg, CH. (2000): "Gestión del conocimiento". *XI Congreso de Valores de Empresa. Documentos de Gestión*. Vol. 2. Ed. Milenio. Barcelona., pp. 43-44
- Atkinson, J. (1984): "Manpower strategies for flexible organizations". *Personnel Management*, August, pp. 28-31
- Amit, R. y Schoemaker, P.J.H. (1993): "Strategic assets and organizational rent", *Strategic Management Journal*, Vol. 14, nº 1, pp. 33-46
- Babson (1995): *Lean work, empowerment and exploitation in the global auto industry*. Wayne State University Press. Detroit.
- Bueno Campos, E. y Morcillo Ortega, P. (1994): *Fundamentos de economía y organización industrial*. Mac-Graw-Hill. Madrid.
- Grant, R.M. (1991): "The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation". *California Management Review*, vol. 33 (primavera), pp. 114-135.
- Grant, R.M. (1997): *Dirección Estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Civitas. Madrid.
- Kamata, S. (1993): *Toyota y Nissan, l'altra cara de la productivitat japonesa: el punt de vista dels treballadors*. Comissió Obrera Nacional de Catalunya. Barcelona.
- Muffato, M. (1999): "Evolution of production paradigms: the Toyota and Volvo cases". *Integrated Manufacturing Systems*. Vol. 10, nº 1, pp. 15-25
- Teece, D.J.; Pisano, G. y Shuen, A. (1990): "Firm capabilities, resources and the concept of strategy". *Working Paper 38*, University of California, Berkley
- Womack, J.P., Jones, D.T. y Roos, D. (1992): *La máquina que cambió el mundo*. McGraw-Hill. Madrid.