



Documentación

NTP 581: Gestión del cambio organizativo

Gestión du change organisationel
Organizational change management

Redactoras:

Margarita Oncins de Frutos
Licenciada en Ciencias de la Educación

M^a Teresa Ruiz-Escribano Taravilla
Licenciada en Sociología

CENTRO NACIONAL DE CONDICIONES DE TRABAJO

Alcance y objetivos

La aplicación de nuevas formas de organización del trabajo (NFOT) suele venir marcada por la búsqueda de una mejora productiva (mayor flexibilidad y capacidad de respuesta a las demandas, mayor calidad o implantación de nuevas tecnologías, por ejemplo), pero también es un instrumento para fomentar el desarrollo de los trabajadores y la satisfacción de los mismos con su trabajo. La convergencia de estos dos objetivos es fundamental para cualquier intervención desde el punto de vista de la Prevención de Riesgos Laborales.

En las siguientes páginas se ofrecen algunas pautas a seguir en la implantación de un cambio en la organización del trabajo, necesarias para asegurar ambos objetivos: la mejora en la calidad de vida laboral de los empleados y el éxito en términos de eficacia productiva. La especial relevancia de las pautas que se presentan en este documento radica en la importancia de la gestión del cambio organizativo, gestión que puede marcar el éxito o fracaso del mismo.

El cambio cultural

Cuando se pretende realizar un cambio organizativo hay que tener en cuenta que no existen modelos válidos y únicos para todas las empresas ni fórmulas universales para su implantación. Cada empresa debe encontrar "su" modelo, el más apropiado a sus características. Para ello se debe partir del conocimiento exhaustivo de la realidad de la empresa de esta manera se podrán establecer soluciones lo más "a la medida" posible.

Las intervenciones sobre la tarea o puesto de trabajo no deben ser confundidas con los cambios de organización del trabajo. Ambas son complementarias pero hay que tener en cuenta que, ciertas mejoras sobre un puesto de trabajo no constituyen un cambio organizativo, más aún, ciertas mejoras que buscan el bienestar del trabajador si no se enmarcan dentro de un cambio organizativo (cultura preventiva, comunicación, formación, etc.) corren el riesgo de perder su eficacia.

Sin entrar en ningún modelo concreto, en el trasfondo de estas páginas se está hablando de un tipo de cambio que rompe con los principios básicos del modelo burocrático

taylorista, y que potencia una nueva cultura de empresa. En el **cuadro 1** se citan los principios de esta nueva cultura de empresa.

CUADRO 1 **La nueva cultura de empresa**

- Reemplazar la toma de decisiones vertical descendente por un sistema en el que las decisiones que se tomen en cualquiera de los niveles jerárquicos influyan en el resto de unidades.
- Crear estructuras alternativas frente a la planificación centralizada: descentralización del poder o "empowerment".
- Cambiar el sistema basado en esferas de competencia y control central por un sistema de responsabilidades individuales y colectivas.
- Transformar las órdenes en objetivos acordados.

Fases en la implantación de un nuevo modelo organizativo

Evidentemente, el proceso de cambio organizativo puede (y debería) desglosarse hasta el mínimo detalle. Ello facilitaría tanto el seguimiento, como la modificación de aspectos que conforme se desarrolla el proceso se comprueba que deben cambiarse porque las circunstancias así lo aconsejan. No debe de olvidarse que las situaciones de cambio son muy dinámicas, que no existe un camino único, por lo tanto es casi seguro que en el transcurso del mismo se deban realizar correcciones o modificaciones. Dado que en estas páginas no se puede llegar a tanto detalle, distinguiremos tres grandes etapas: el proceso previo a la implantación, la implantación y el desarrollo posterior.

Proceso previo a la implantación

Esta es una etapa típica de planificación que no se puede iniciar si la dirección no está convencida y motivada para ello. Una vez cumplido este primer requisito, es necesario continuar con una serie de pasos complejos. El orden que aquí se propone es el que parece más lógico y el que se deduce del estudio de procesos de cambio en algunas empresas. No obstante, no pueden ni deben excluirse las modificaciones en el mismo. El trabajo a realizar consiste en: organizar un equipo de estudio y seguimiento, realizar el diagnóstico de la situación actual, definir objetivos claros y realistas y planificar el cambio (fases, personal implicado, motivación, negociación, etc.).

- *Convencimiento de la dirección y creencia en el cambio*

La iniciativa del cambio o implantación de un nuevo modelo de organización del trabajo puede partir de diferentes órganos de la empresa: el departamento de Recursos Humanos, los representantes de los trabajadores, los responsables de Salud Laboral, la propia dirección o un servicio de consultoría externo.

Independientemente de donde parta la iniciativa, la dirección debe estar implicada. Un proceso de cambio organizativo en una empresa puede tener un desarrollo largo en el tiempo y deberá contar con un gran apoyo humano y logístico antes de ver resultados, de manera que en la medida que la dirección se implique y crea en el cambio éste será viable, es decir, tendrá el apoyo estratégico y moral.

Otro aspecto importante es la creencia que se tenga en el cambio. Muchas de las

experiencias en este terreno nos demuestran la importancia de que las personas que tienen la iniciativa estén convencidas de que es bueno, que funcionará. Esta es la base principal para convencer a los demás.

- *Equipo de seguimiento*

Puede ayudar en la dinámica del cambio la creación de un "Equipo de seguimiento" en el que estén representadas todas las partes implicadas: dirección, trabajadores, técnicos y, en su caso, consultores externos. Sobre la composición de este grupo y las tareas a realizar conviene leer el apartado 4 de la **NTP491**.

Las funciones que este equipo debe asumir son, por un lado, funciones organizativas en tanto en cuanto deben crear el marco teórico o lo que es lo mismo, definir la "nueva cultura de empresa". Es mucho mejor que esta labor sea realizada entre varias personas (con roles distintos dentro de la organización) para conseguir una visión más holística.

Por otro lado, deben realizar funciones de tipo "facilitador" en el marco de la implantación de la nueva organización, e incluyen aspectos como: establecer las vías para la toma de decisiones consensuadas, transmitir la información relativa al proyecto entre los diferentes ámbitos de la empresa, facilitar la comunicación entre diferentes niveles y resolver conflictos. Estas funciones son fundamentales para el éxito del proyecto.

- *Diagnóstico*

La primera tarea del equipo de seguimiento es realizar un estudio exhaustivo y sistemático de la empresa que permita diagnosticar su situación actual (recursos disponibles, puntos fuertes y débiles, fuentes de error o fallos, etc.). Para ello es útil recopilar toda aquella información que luego facilite la toma de decisiones relativa a los objetivos del cambio y la planificación del mismo. En el **cuadro 2** se citan informaciones que pueden ser de interés para la realización del diagnóstico.

CUADRO 2 **Informaciones de interés para realizar el diagnóstico**

- Definición de los procesos que se realizan, los plazos a los que están sujetos y las variaciones que pueden sufrir.
- Número de personas implicadas en esos procesos, su formación, cualificación y posición en la organización.
- Análisis de la comunicación e interacción existente entre los trabajadores/equipos; los flujos de información, de los productos o servicios.
- Estudio de las normas y procedimientos del personal directo e indirecto de la empresa.
- Valoración del estado de la prevención de riesgos laborales: modelo de gestión, personas implicadas y grado de desarrollo.
- Previsión de la evolución general de la empresa: previsiones de crecimiento, posibilidades de inversión...
- Recopilar toda aquella información que pueda resultar significativa de cara al proceso que se

pretende llevar a cabo.

- *Establecimiento de objetivos claramente definidos y realistas*

Es necesario definir los objetivos que se pretenden conseguir. Aunque es evidente, se ha de recalcar la necesidad de que esos objetivos estén claramente definidos, para que sean comprensibles para el conjunto de la empresa. Además han de ser realistas, puesto que si se plantean metas demasiado altas o poco concordantes con la realidad existente no podrán lograrse, lo cual puede generar frustración tanto en el personal como en la dirección.

Es importante que estos objetivos contengan, de manera explícita, las mejoras en cuanto a la salud de los trabajadores que se espera y, sobre todo los aspectos que en el **cuadro 3** se detallan.

No hay que dejarse influir por la aparente incompatibilidad de los objetivos de productividad y calidad con los de bienestar de los trabajadores, ya que no es más que eso: "aparente". Es necesario tener en cuenta que ambos aspectos interactúan y no existen límites estrictos entre mejoras de calidad de producto y mejoras de condiciones de trabajo. Por ejemplo, el trabajo en equipo con alto grado de autocontrol puede suponer para las personas una mejora cualitativa de su trabajo a la vez que aumentar la calidad del producto.

- *Planificación*

Finalmente, es necesario determinar el alcance del cambio, ya que no siempre es viable realizar un cambio radical del modelo de organización, y planificar el diseño acorde a dicho cambio. Es preferible iniciar el cambio de una manera pausada, comenzar con un "estadio experimental", para ir poco a poco ampliando los cambios al conjunto de la organización. De manera global para planificar la implantación del nuevo modelo es importante tener en cuenta los detalles que se indican en el **cuadro 4**.

CUADRO 3 **Aspectos que deben figurar en los objetivos del cambio**

- Mínima división del trabajo: las tareas definidas deben ser lo más complejas posibles (atendiendo a las capacidades personales de quien las ha de desempeñar) para evitar que resulten monótonas y repetitivas.
- Potenciación del trabajo en equipos cooperativos: se debe dotar a los equipos de autonomía y control sobre un conjunto amplio y coherente de tareas.
- Simplificación de la estructura de la organización: evitar el exceso de niveles jerárquicos que, en definitiva, ralentizan y dificultan la toma de decisiones, así como la excesiva fragmentación funcional horizontal, ya que dificulta la cooperación y la adquisición de diferentes cualificaciones.
- Búsqueda de la coherencia entre las exigencias del trabajo y la delegación de poder y autonomía: si el trabajo en equipos exige asumir responsabilidades y operar de manera más autónoma, se deberá dotar a sus miembros de la capacidad de decisión y autonomía suficiente. No se pueden exigir responsabilidades si no se contraponen una mayor libertad de acción.
- Elaboración de un sistema de evaluación del rendimiento y reconocimiento justo: No se puede esperar una mayor implicación en lo que se hace si, de una u otra manera, no se reconoce de

modo claro y satisfactorio para el trabajador el esfuerzo que éste realiza.

CUADRO 4 **Planificación del cambio**

- Elegir el momento más apropiado para evitar que fenómenos paralelos contaminen el proceso. Por ejemplo, elecciones sindicales, un conflicto interno anormal o una reestructuración reciente.
- Determinar de manera precisa los recursos con que habrá que dotar al proyecto. Se deberán determinar tanto en términos económicos, como en servicios externos o en referencia al personal involucrado de manera exclusiva o parcial en el proyecto.
- Establecer unos plazos realistas y representarlos gráficamente mediante cronogramas que todas las personas implicadas deben conocer.

Implantación

En este apartado se intentan reflejar aquellos aspectos que en cualquier tipo de cambio deben sufrir algún tipo de remodelación. Se vuelve a tratar el papel del equipo de seguimiento puesto que en esta etapa su función sigue siendo tan importante como en la etapa anterior. Además se comentan aspectos tan importantes como son: el rediseño participativo, los sistemas de comunicación, la resistencia al cambio, el liderazgo de los equipos de trabajo, la formación y la evaluación del cambio. Como se ha dicho en el apartado anterior, no existen temas prioritarios, existen necesidades que deben contemplarse y solucionarse de la mejor manera posible. Esta función debe asumirla el equipo de seguimiento y por ello se comenta a continuación.

- *El papel del equipo de seguimiento*

El equipo de seguimiento cobra una importancia estratégica en la medida en que asume el papel de gestor de los cambios que se han de producir en la organización. Una de ellas es la de trabajar para lograr la adhesión y la participación en el cambio de todas las personas que integran la organización.

Quiere esto decir que los integrantes de este equipo ejercerán la función de "animadores" del proceso. Son los encargados de motivar a los directivos y a los trabajadores, y de solucionar los problemas que unos y otros les planteen. Esto significará, en muchos casos, modificar o completar la nueva cultura de empresa ya que este proceso supone un cambio de actitud, en todos los ámbitos de la empresa, hacia posturas altamente participativas y con un elevado nivel de compromiso.

También debe ejercerse esta función "animadora" con la dirección. Deben mantenerse los compromisos acordados en la etapa anterior, en especial, aquellos que se refieren a la seguridad y salud de los trabajadores. Por otro lado, trabajadores y sindicatos deben contribuir de forma activa a la mejora de la calidad y eficacia de esos cambios. En este contexto, el departamento de Recursos Humanos y el de Salud Laboral son órganos que deben asumir funciones clave en lo que se denomina el Rediseño Participativo.

- *Rediseño participativo*

En línea con lo que se ha hablado en el párrafo anterior, es posible que durante el proceso de cambio se generen situaciones de rechazo, de resistencia al cambio,

presiones productivas o sucesos desmotivadores en general, que deben ser gestionados (ver respecto a este punto la **NTP 491**). Tanto para prevenir las situaciones descritas como para buscar soluciones es conveniente contar con la participación de todos los integrantes de la organización. El proceso será más fácil en la medida en que exista voluntad, por parte de la dirección, de hacer a los trabajadores partícipes en la toma de decisiones sobre el cambio y la nueva organización del trabajo, así como de conferirles mayor control sobre los procesos de trabajo. Por lo tanto, la participación es un aspecto al que se le debe conceder una gran importancia. Hay que aplicarla a todos los niveles de la empresa y , sobre todo, contar con:

- La participación de los representantes legales de los trabajadores desde el comienzo del proceso. Esto implica comunicar, negociar y compartir la toma de decisiones con los mismos. Un proceso en el que se tiene en cuenta a los sindicatos garantiza el compromiso de éstos y de los trabajadores en el mismo.
- La participación directa de los trabajadores también debe ser tenida en cuenta con el fin de compartir y aprovechar sus conocimientos sobre las tareas y las posibles soluciones a los problemas concretos que puedan surgir durante el proceso. Tener en cuenta a los trabajadores mediante un proceso participativo facilita la aceptación de las transformaciones a la vez que asegura que éstas sean más efectivas.

Es importante que el sistema de participación sea eficiente, es decir, que de él surjan mejoras que se puedan implementar y que los trabajadores perciban que "sirve para algo" su participación. Una herramienta esencial para la participación es la comunicación.

- *Sistemas de comunicación*

Durante el proceso de cambio es imprescindible contar con un sistema de comunicación transparente ya que las situaciones de cambio siempre conllevan un cierto grado de temor. La comunicación es la clave para que, en cada una de las fases, exista un conocimiento claro de la situación real en la que se encuentra la organización y el proceso de cambio. Ello aliviará en buena medida el temor frente al cambio. Cuando el personal comprueba que la información que se recibe es veraz y que esta información llega con regularidad y sobre todo en los momentos más delicados (o conflictivos), se reduce la ansiedad que experimentan.

Un sistema de comunicación eficaz permite detectar necesidades, evaluar y modificar los objetivos y los medios en función de las condiciones concretas de la organización. Para lograr estos objetivos también es válido lo que se ha citado en el párrafo anterior: mantener una información veraz con la periodicidad que se decida previamente y transmitir la información relevante con diligencia, sin esperar plazo alguno.

Las técnicas empleadas estarán en función de las características de la empresa, teniendo en cuenta que las nuevas tecnologías permiten nuevos sistemas de comunicación interna rápidos y eficaces. Paneles, documentación impresa, intranet, reuniones, todas ellas pueden ser técnicas útiles.

Es necesario prestar una atención especial a la comunicación con los representantes legales de los trabajadores. Las razones ya se han citado en otros apartados: mejora de la motivación y de la confianza del conjunto de la empresa, y evita posibles

sentimientos de amenaza o interpretaciones erróneas.

La comunicación también es muy importante para transmitir la creencia en los beneficios que puede aportar el cambio y para que "cale" en toda la organización, especificando cómo revertirá el cambio en los trabajadores. Así también se evitarán frustraciones por expectativas no cumplidas.

- *El tratamiento de la "Resistencia al Cambio" en los mandos (ver NTP 491)*

El cambio en el estilo de mando es uno de los elementos importantes del cambio cultural que se propone. Implica un reto para aquellos "acostumbrados a mandar", y puede llevar a situaciones en las que son los propios mandos el mayor obstáculo a la introducción de cambios en la organización.

Un modelo que potencie la participación directa requiere de la existencia de una dirección que tenga asumida realmente la necesidad y la bondad de alcanzar acuerdos, así como de una moral de implicación en los objetivos y valores de la organización.

En muchas organizaciones los mandos son entrenados para liderar una estructura jerárquica de estilo autoritario y son considerados como «aquellos que mejor saben lo que hay que hacer». Para establecer un nuevo modelo de organización en el que se potencie la participación, la autonomía y el autocontrol, hay que formar y preparar a los mandos para escuchar las opiniones de los demás, delegar responsabilidades y aceptar las soluciones de otros.

- *El liderazgo de los equipos de trabajo (ver NTP 491)*

La existencia de un líder en los equipos de trabajo - su elección, formación y funciones - será un aspecto determinante de cara al éxito de la nueva organización. El papel y el estilo de mando de la persona que asuma esta función dentro del grupo deben ser muy diferentes al que tradicionalmente han jugado el "supervisor" o el "encargado". Del líder se espera que sea un "facilitador" y un "dinamizador" del grupo.

La experiencia ha demostrado que existen dificultades a la hora de adaptarse al nuevo papel por parte de quienes han desempeñado ese rol de una manera tradicional (de una forma más autoritaria). Por su parte, también los trabajadores pueden ofrecer resistencia a aceptar que un antiguo mando sea su nuevo líder, o a que sea un antiguo compañero el que ejerza el nuevo rol.

No obstante, si el proceso de cambio ha "calado" en el conjunto de la empresa, lo más habitual es que se modifiquen sustancialmente las conductas que ya no concuerdan con el nuevo modelo. La amplia oferta formativa del mercado sobre herramientas de gestión y su aplicación directa, será sin duda un elemento que ayudará al mando intermedio tanto a definir su papel como a lograr un correcto desempeño del mismo.

- *Formación*

La formación juega un papel crucial en un proceso de cambio. Durante este proceso será necesario realizar la detección de necesidades de formación acordes a los cambios funcionales producidos (nuevos procedimientos, cambios en el proceso productivo, utilización de nuevas tecnologías, trabajo en equipo, asunción de

responsabilidades...). Ello permitirá determinar qué personas deben recibir formación, qué tipo de formación y en qué momento.

La formación a la que nos referimos, no debe ser entendida como "formación profesional" exclusivamente, sino que, además, ha de ser un medio para facilitar las reformas planteadas y las nuevas prácticas de trabajo. De esta manera, cobra una importancia especial porque se convierte en una herramienta privilegiada para facilitar el cambio de actitud en los trabajadores, en los mandos y en los directivos de la organización.

- *Evaluación constante*

La evaluación es, en sí misma, un elemento clave. Cuando las personas llevamos a cabo una acción, vamos analizando si el objetivo que pretendemos alcanzar merece los esfuerzos que vamos realizando. Esta idea es la que se intenta transmitir: la evaluación constante consiste en hacer un balance de los resultados que se van obteniendo a lo largo del proceso de cambio.

Ello obliga a tener unos parámetros claros y definidos de análisis, de tal manera que se facilite la tarea de recoger y analizar la información relevante y oportuna para cada caso. En la **NTP 491** se citan criterios de evaluación y en el **cuadro 5** se citan las informaciones que se deben recopilar para establecer los criterios de evaluación.

CUADRO 5

Informaciones necesarias para establecer los criterios de evaluación

- El número de personas implicadas y la nueva asignación de funciones.
- La calidad y características de la formación recibida.
- Resultados en términos productivos y de calidad.
- En qué medida las nuevas condiciones respetan el bienestar del trabajador en términos ergonómicos, ambientales y de seguridad en caso de modificación del entorno físico.
- El efecto de la nueva forma de trabajar (procedimientos, flujos de información, jerarquía, etc.) en el desarrollo de las tareas y sobre las personas.

Este seguimiento nos permitirá tener un control del proceso que impida la aparición de consecuencias no deseadas o "efectos perversos" tales como: un aumento de la carga de trabajo, dificultades en la coordinación interna de la nueva estructura, nuevas exigencias que no coincidan con la cualificación ni formación de los trabajadores y para las que no se haya tenido en cuenta un proceso formativo de adaptación, sensación de incertidumbre o de no control del proceso, etc.

Desarrollo posterior

Una vez finalizada la implantación de los cambios organizativos, se debe valorar la bonanza del cambio realizado, así como buscar la manera de que se mantenga en el tiempo. Así, en este apartado se pone el énfasis tanto en evaluar los resultados globales, una vez se ha dado por terminado el proceso de cambio, como en el mantenimiento de los logros del periodo anterior.

- *Evaluación de los resultados*

Para realizar una evaluación de los resultados obtenidos, tendremos que establecer unos indicadores acordes con los objetivos marcados y estudiar su evolución tras el proceso de cambio. En este momento será de gran utilidad la información obtenida en las evaluaciones constantes realizadas durante la implantación. El tipo de indicadores no debería ser muy distinto a los utilizados en la evaluación continua, pero sí que puede haber modificaciones.

Dado que el cambio debe materializarse en resultados positivos tanto de tipo económico como sociales, deben plantearse indicadores de ambos tipos. Los indicadores de carácter económico - productivo serán todos aquellos que se refieran a la obtención de beneficios y productividad, calidad (tasa de fallos) o satisfacción de clientes.

Para evaluar el alcance obtenido en el cambio en la forma de trabajar y sus consecuencias sobre las personas, habría que evaluar los resultados en relación a temas de salud laboral: satisfacción de los trabajadores, contenido del trabajo, coincidencia de las exigencias del trabajo con la cualificación de los trabajadores, comunicación interna, etc.

- *Mantenimiento de los logros obtenidos*

El estudio y conocimiento de distintos casos de cambio organizativo, nos permite afirmar que una vez acabado el proceso de cambio existe el riesgo de pérdida de la fuerza y la motivación con que éste se inició. Esta situación puede originarse por que el tiempo empleado en el cambio haya sido más largo de lo previsto, lo cual obliga a dar prioridad a las exigencias productivas, con lo cual puede haber una cierta dejadez respecto a los procedimientos o acciones marcadas.

Esto se refleja en comportamientos tales como: no asistir a reuniones "por exceso de trabajo" o dejar de convocarlas, demandas o propuestas que no son ni atendidas ni contestadas por la dirección, faltas de asistencia en la formación, rotaciones de puestos que no se respetan, información obsoleta, etc.

Las consecuencias de estos comportamientos se reflejan en el deterioro y la falta de operatividad de las herramientas fundamentales sobre las que se asienta el nuevo modelo organizativo: la comunicación se deteriora, los equipos de trabajo pierden contenido, la formación no es efectiva y los procesos de cualificación no cumplen su objetivo.

Para evitar estos efectos perversos es necesario establecer prioridades en cuanto a los procedimientos derivados del nuevo modelo, dotarlos de los medios y recursos temporales necesarios, mantener la eficacia del sistema de comunicación y definir estructuras de refuerzo. Por estructuras de refuerzo se entienden personas o equipos de personas que faciliten ayuda y cooperación a los equipos de trabajo que la necesiten.

Bibliografía

1. ALASOINI, T. et al. Learning organizations, learning society National workplace development programme. Helsinki, 1999

2. CASTILLO, J.J. et al. Las nuevas formas de organización del trabajo Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Madrid, 1988
3. CHANARON, J.J., PERRIN, J. Ciencia, tecnología y organización del trabajo En "Las nuevas formas de organización del trabajo" Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Madrid, 1988
4. CORIAT, B. Pensar al revés. Trabajo y organización en la empresa japonesa Ed. Siglo XXI. Madrid, 1993
5. GLADSTONE A. Y OZAKI M. (Comps) Participación de los trabajadores en la empresa, nuevas tecnologías y programas de formación Informes OIT. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Madrid, 1994
6. LAURENCE R. MURPHY Psicología del Trabajo y de las organizaciones En "Organizaciones laborables saludables: agenda de investigación". Volumen 15, N°2, año 1999
7. ONCINS DE FRUTOS, Margarita **NTP 491** Actitudes y habilidades de los mandos frente al cambio INSHT. Barcelona, 1998
8. SENGE, P. La Quinta disciplina. Ediciones Juan Granica, S.A. Barcelona, 1990
9. SIERRA VILLAR, Soledad. Estudio y promoción de las Nuevas Formas de Organización del Trabajo: estructura y organización en las Organizaciones que Aprenden. Informe de Beca. INSHT (1999)
10. VARTIAINEN, M., PIRSKANEN S. Y MATTSSON M. (1999) Work groups and Teams as Innovative Ways of Working En "Learning organizations, learning society" National wokplace development programme. Helsinki, 1999