



La formación continua en la empresa: tendencias en las empresas europeas

Introducción

La perspectiva formativa de las empresas europeas se ha modificado. Ya no se concibe la formación de los trabajadores como una adaptación puntual a nuevas generaciones de la técnica, y también la idea de financiar actividades de formación continua como recompensa o estímulo para los trabajadores más eficientes suele acogerse hoy más bien con ironía. Los tan citados desafíos que han afrontado y afrontan las empresas europeas en las décadas del 80 y del 90, y que suelen resumirse habitualmente con dos conjuntos esenciales de factores -la aplicación de técnicas apoyadas por el tratamiento informático de datos y la globalización de mercados modificados cualitativamente- han conducido y continúan conduciendo a profundos procesos de modernización dentro de las empresas.

La competición a escala mundial requiere en la empresa una capacidad permanente para anticipar los procesos externos de evolución y para adaptarse con flexibilidad y economía a todas las posibles mutaciones del mercado.¹

En principio, dos magnitudes interrelacionadas permiten a las empresas actualmente cumplir con la flexibilización requerida:

- Las nuevas formas de organización empresarial y del trabajo, que se caracterizan por jerarquías planas, relaciones horizontales, trabajo en grupos, integración de funciones en el puesto de trabajo y coordinación a escala de la empresa.
- Los trabajadores y empleados, cuyas cualificaciones son técnicamente mixtas

y que, dotados de competencias sociales y metodológicas, impulsan dentro de una empresa innovaciones permanentes.

Estas tendencias se observan en todas las ramas industriales, para todos los tamaños de empresas y en todos los Estados Miembros de la UE.²

El desarrollo del personal en la empresa y la formación continua como inversión

Cualquiera que sea el nombre que reciban las nuevas formas organizativas y los correspondientes modelos de gestión (empresa autoformativa o "autocualificante", empresa fraccionaria, gestión ligera, organización del trabajo antropocéntrica, etc), todas ellas apuestan por una decidida ampliación del concepto del trabajo en sentido vertical horizontal y social, y de los correspondientes requisitos de competencias para todos los trabajadores, y además por un papel activo de éstos en la iniciación y ejecución de proyectos para el desarrollo de la empresa. El dictamen de Staudt sobre el potencial del personal de una empresa como su factor limitante ante la competición³ queda evidenciado precisamente en estas "nuevas" empresas, que no solamente contratan empleados técnicamente competentes, sino que aprovechan además sistemáticamente la creatividad de sus trabajadores como fuente de innovación.

Pero las empresas experimentan por toda Europa un fenómeno similar: este nuevo tipo de trabajador apto para la empresa autoformativa está aún por desarrollarse.

Thomas Stahl

Director del Instituto de Consultoría en Ciencias Sociales (isob) de Regensburg

Los desafíos que implica la globalización y el cambio industrial conducen en las empresas de todos los Estados Miembros de la UE a estrategias de modernización en cuyo centro se sitúa la flexibilización de estructuras y de trabajadores y el fomento sistemático de la capacidad innovadora. La formación continua dentro de la empresa se convierte en este contexto en un factor estratégico de la política empresarial, los costes de la formación continua pasan a considerarse como inversiones, y el control educativo y el aseguramiento de la calidad deben procurar la optimización de las formaciones y de todo el proceso de desarrollo del personal. La necesaria integración del desarrollo organizativo y el desarrollo del personal en las nuevas culturas empresariales se lleva a cabo mediante métodos de integración de la formación y el trabajo dentro de la empresa. Este punto de intersección de dos sistemas referenciales (el trabajo y la formación) se extiende y aprovecha sistemáticamente cada vez más en las empresas europeas como fuente de innovaciones.



“La formación profesional continua se convierte en algo esencial para las empresas, y ya que cada empresa particular experimenta una evolución específica, dicha formación continua deberá llevarse a cabo fundamentalmente dentro de ellas. De esta manera, la formación continua en la empresa se convierte en una magnitud estratégica, que debe ser objeto de planificación y financiación tanto como la técnica de la producción o la logística.”

1) Almeida Silva, J.L., Les ‘flexibilités dans l’entreprise’, en: Fernandez, A. et al (editor), Flexibilité. Le nouveau paradigme de la production et les réponses flexibles de la formation dans une organisation qualifiante, Caldas da Rainha, 1995, S. 29 y sig.; Stahl, T., Vocational training, employment and the labor market, en: Bergeron, P.-O., Gaiffe, M.A., Croissance, Compétitivité, Emploi, Bruselas 1994, S. 245 y sig.

2) Tomassini, M. (editor), Training and Continuous learning, Milán 1997. Véase Severing, E., Stahl, T., Qualitätssicherung in der betrieblichen Weiterbildung, Luxemburg 1996; Andreassen, L.E. et al, Europe’s next step. Organisational Innovation, Competition and Employment, Ilford 1995

3) Staudt, E., Unternehmensplanung und Personalentwicklung - Defizite, Widersprüche und Lösungsansätze, en: MittAB 22 (1989) 3, S. 374 y sig.

4) Véase Bertini, G., Three approaches to learning in enterprises, en: Tomassini, M., 1997, S. 102 y sig. Y esto vale también para centros externos: los contenidos, métodos y organización de su oferta formativa deben adaptarse individualmente a cada empresa particular. (Stahl, T., Stölzl, M., Bildungsmarketing im Spannungsfeld von Organisationsentwicklung und Personalentwicklung, Berlín 1994)

5) Véanse los casos de Dragados y Construcciones / Telefonica / G. INTENEO, en: Severing, Stahl 1995, S. 45 y sig.

No existe ni por generación espontánea dentro de las empresas ni en el mercado de trabajo. Incluso en el caso de los sistemas adaptados de formación profesional inicial, las competencias necesarias para ello tienen que adquirirse, modificarse y perfeccionarse una y otra vez en el curso de una vida laboral.

La formación profesional continua se convierte en algo esencial para las empresas, y ya que cada empresa particular experimenta una evolución específica, dicha formación continua deberá llevarse a cabo fundamentalmente dentro de ellas.⁴ De esta manera, la formación continua en la empresa se convierte en una magnitud estratégica, que debe ser objeto de planificación y financiación tanto como la técnica de la producción o la logística. Los gastos de formación continua se convierten por tanto en inversiones empresariales, que deben someterse a una evaluación económica. La mayor importancia que ha cobrado la formación profesional continua como factor estratégico en la evolución de una empresa conlleva necesariamente la cuestión de la idoneidad de las medidas de formación continua, de su eficacia y de su rendimiento. Nuevas formas de evaluación, de garantía de la calidad y de gestión de la calidad hacen su entrada en la formación profesional continua.

Las dificultades del control educativo

Si se considera la formación profesional en la empresa como una inversión, es lógico desde el punto de vista empresarial que se sometan las formaciones y los gastos financieros correspondientes a los mecanismos de control (Controlling). Al igual que en el caso de otras inversiones de la empresa, se intenta con ello determinar la contribución de la formación continua al éxito de la empresa y comparar dicha contribución con los costes de la formación continua.⁵

Pero en la práctica no resulta posible determinar cuantitativamente una “contribución del factor” de la formación profesional de entre la multitud de factores de éxito en una empresa. Ello conduce a estrategias poco afortunadas en el control educativo:

□ Los controladores se concentran en magnitudes medibles, como son ante todo los costes de la formación profesional. Pero si los costes se convierten en el único criterio para optimizar la formación continua, se corre el peligro inmediato de no aprovechar lo suficiente el potencial de formaciones continuas adecuadas, en favor de soluciones más baratas.

□ Ante su falta de factores medibles, los responsables de la formación continua adoptan indicadores del éxito cuantificables (índices de absentismo en retroceso, incremento de las propuestas de mejora, aumento de la satisfacción con el trabajo ...), cuyo único problema es que apenas guardan una relación marginal con los auténticos objetivos de la formación continua.

□ En todo caso, predomina la ambición del éxito a corto plazo sobre la consideración de los procesos evolutivos a largo plazo en las empresas, que son precisamente los que pretenden alcanzar los nuevos métodos de integración del desarrollo organizativo con la formación continua.

Por adecuado que pueda parecer el método del “Controlling educativo” en el contexto del cálculo de balances, la experiencia de las empresas europeas nos muestra precisamente que apenas puede contribuir a optimizar la formación continua de una empresa. De todas formas, este método permite lograr una cierta conciencia sobre los costes de la formación continua, plantean la eficacia de la misma y también la cuestión más o menos vinculante del éxito de la formación continua. Pero la mayor parte de las empresas europeas buscan por otros métodos la solución a estas cuestiones aún sin respuesta.

La optimización de los métodos de integración del desarrollo de personal y el desarrollo organizativo

La flexibilidad y el potencial de innovación como características esenciales de las empresas europeas con éxito surgen a través de una apertura selectiva de la organización del trabajo y de la empresa a impulsos “de abajo a arriba”, por un lado,



y por otro a través del fomento selectivo del potencial de trabajadores. Así pues, la formación continua es a la vez causa y consecuencia del desarrollo organizativo. Debido a esta interdependencia, no puede determinarse ni la causalidad ni un método evaluativo pertinente. No es ni la introducción del trabajo en equipo ni la impartición selectiva de cualificaciones sociales para los trabajadores participantes la que conduce claramente a una mejor adaptación de una empresa al mercado: es la integración de estos dos impulsos, que se modifican mutua y permanentemente en el curso de esta integración, la que produce el resultado apetecido. El intento de separar causas y consecuencias, y las tentativas de optimización que partan de ello, fracasarán sistemáticamente.

Pero señalar simplemente que en una modernización empresarial todos los factores se encuentran interrelacionados es algo naturalmente poco satisfactorio si se trata de extraer consecuencias prácticas para optimizar esta interrelación, o para contribuir a la optimización de elementos individuales dentro de dicha interrelación o contexto.

Hace algunos años, se adoptó con grandes esperanzas la idea de la garantía de calidad para los procesos de optimización de la formación continua en la empresa⁶. Un método derivado de la producción industrial, la "evaluación de procesos", parece adecuado para perfeccionar de manera permanente la formación continua y tomar mejor en cuenta la interacción de la actividad educativa de la empresa con sus otros procesos de desarrollo. La aplicación de las normas de calidad (ISO 9000) y de los métodos de gestión de calidad correspondientes a la formación continua en la empresa ha experimentado una cierta difusión, a pesar de la controversia en los debates de los expertos.⁷

El aseguramiento (garantía) de la calidad de la formación continua en la empresa

La euforia inicial que generaron las ISO ha dado ya paso a una valoración más

realista de las normas de calidad. Los métodos diferenciados y adaptados de gestión de la calidad, también para la formación continua, utilizan normas y criterios más bien como auxiliares globales, cuya función no puede ser la optimización de la formación continua, sino la de apoyar mentalmente a todos quienes participen en el proceso.

Los criterios de calidad para la formación continua en la empresa no están preestablecidos. Dependen de los correspondientes objetivos de desarrollo de la empresa y de sus trabajadores. Parece lógico por ello que DuPont Luxemburg señale que la optimización de la formación continua se ha puesto cada vez más en las propias manos de los trabajadores, tras haber trabajado durante algún tiempo con objetivos de calidad impuestos de arriba a abajo.⁸ Esta idea de la responsabilidad de los trabajadores o su participación en la evaluación y perfeccionamiento de su propia formación dentro de la empresa sólo resulta correcta para las empresas que apuestan cada vez más dentro de su producción o sus servicios por la figura del trabajador autoresponsable. Los objetivos generales de la formación continua hacen que esta competencia se cuente entre las actuaciones responsables dentro de una empresa; por ello, será correcto convertir también al trabajador en experto en su propia formación continua.⁹

Aún hay otro motivo: el trabajador encarna el punto de intersección de la integración antes mencionada de formación y trabajo, de un desarrollo organizativo y un desarrollo del personal. De él se espera que actúe de manera competente dentro de las formas existentes del trabajo, optimizándolas. También se espera de él que desarrolle nuevas formas más perfectas de trabajo y que reflexione sobre todas las operaciones de la empresa. Son precisamente estos trabajadores los que reconocen en su práctica diaria sus propias carencias de conocimientos y quienes pueden recibir con espíritu crítico la formación continua correspondiente.

Estos métodos de autoevaluación, vinculados a posibilidades y motivaciones para optimizar la propia formación, prefiguran una tendencia reconocible hacia la gestión de la calidad dentro de la formación continua en las empresas de Europa.

“Los métodos diferenciados y adaptados de gestión de la calidad, también para la formación continua, utilizan normas y criterios más bien como auxiliares globales, cuya función no puede ser la optimización de la formación continua, sino la de apoyar mentalmente a todos quienes participen en el proceso.”

6) Feuchthofen, J.E., Severing, E. (editor), Qualitätsmanagement und Qualitätssicherung in der Weiterbildung, Neuwied 1995

7) Véanse los casos de Atea, Dragados y Constructiones, Sollac, Renault, Arbed und DuPont, en: Severing, E., Stahl, T., 1996, S. 91 y sig.

8) Véase Severing, E., Stahl, T., 1996, S. 41 y sig.

9) Stahl, T., Selbstevaluation. Ein Königsweg zur Qualitätssicherung in der Weiterbildung, en: Feuchthofen, J.E., Severing, E. (editor), 1995, S. 88 y sig.



“La optimización de la formación continua en las empresas significa la creación de nuevas fuentes de innovación gracias a la integración de formación y trabajo.”

El trabajo y la formación como fuente de capacidades innovadoras

Un resultado de la nueva cultura de la gestión en las empresas europeas es la tendencia a vincular en mayor medida la formación continua al puesto de trabajo, y a integrar la formación y el trabajo.¹⁰

Precisamente en Alemania se observa toda una serie de modelos destinados a ello¹¹, que hunden sus raíces en los nuevos métodos de pedagogía profesional y en la teoría de la regulación de acciones.¹²

Para la persona de la práctica en la empresa resulta fundamental sobre todo el criterio de los costes y la supresión del problema de la difusión posterior de la formación en el caso de un aprendizaje en el puesto de trabajo.

La realidad de una integración de formación y trabajo permite vaticinar para el futuro resultados mucho más interesantes. Las investigaciones más recientes sobre la generación de innovaciones señalan la importancia de los puntos de intersección entre diversos sistemas de referencia en el surgimiento de las innova-

ciones. La formación y el trabajo son sistemas de referencia diversos, que hasta la fecha se hallaban interrelacionados de manera unidimensional y a través de canales definidos respectivamente: las capacidades técnicas y los perfiles correspondientes de conocimientos y competencias se utilizaban como objetivos para los procesos formativos. Si se define la integración de la formación y el trabajo como un punto de intersección abierto para la coproducción de innovaciones, ello produce numerosos desafíos, estímulos y evoluciones mutuas por ambas partes. La formación o el aprendizaje se convierte en una aventura que supera la didáctica escolar tradicional, y surgirán métodos, medios y sistemas completamente distintos a los actuales, que permitirán no sólo optimizar la formación continua sino definirla de nuevo. El trabajo, a su vez, se replanteará, evolucionará sistemáticamente y adaptará sus formas, métodos u organización a las condiciones modificadas de los mercados a través de los procesos formativos. Nacerán nuevas ideas sobre productos y nuevos métodos de fabricación.

La optimización de la formación continua en las empresas significa la creación de nuevas fuentes de innovación gracias a la integración de formación y trabajo.

Bibliografía

Almeida Silva, J.L., *Les 'flexibilités dans l'entreprise'*, en: Fernandez, A. et al (editor), *Flexibilité. Le nouveau paradigme de la production et les réponses flexibles de la formation dans une organisation qualifiante*, Caldas da Rainha, 1995, S. 29 y sig.:

Bertini, G., *Three approaches to learning in enterprises*, en: Tomassini, M., 1997, S. 102 y sig.

Dankbaar, B., *Learning to meet the global challenge*, Maastricht 1995, S. 39 y sig. und S. 61 y sig. (New methods and approaches for learning-while-working)

Dehnbostel, P., Holz, H. u. Novak, H., *Lernen für die Zukunft durch verstärktes Lernen am Arbeitsplatz*, Berlin 1992; Dehnbostel, P. und Walter-Lezius, H.-J., *Didaktik moderner Berufsbildung*, Berlin 1995

Den Hertog, J.F., *Entrepreneurship on the shop floor*: Nationale Nederlanden, en: Andreasen, L.E. et al, 1995, S. 196 y sig.

Feuchthofen, J.E., Severing, E. (editor), *Qualitätsmanagement und Qualitätssicherung in der Weiterbildung*, Neuwied 1995

Hacker, W. und Skell, W., *Lernen in der Arbeit*, Berlin 1993

Stahl, T., *Vocational training, employment and the labor market*, en: Bergeron, P.-O., Gaiffe, M.A., Croissance, Compétitivité, Emploi, Bruselas 1994, S. 245 y sig.

Stahl, T., *Selbstevaluation. Ein Königsweg zur Qualitätssicherung in der Weiterbildung*, en: Feuchthofen, J.E., Severing, E. (editor), 1995, S. 88 y sig.

Staudt, E., *Unternehmensplanung und Personalentwicklung - Defizite, Widersprüche und Lösungsansätze*, en: MittAB 22 (1989) 3, S. 374 y sig.

Severing, E., Stahl, T., *Qualitätssicherung in der betrieblichen Weiterbildung*, Luxemburg 1996; Andreasen, L.E. et al, *Europe's next step. Organizational Innovation, Competition and Employment*, Ilford 1995

Tomassini, M. (editor), *Training and Continuous learning*, Milán 1997.

10) Véase Dankbaar, B., *Learning to meet the global challenge*, Maastricht 1995, S. 39 y sig. und S. 61 y sig. (New methods and approaches for learning-while-working)
Den Hertog, J.F., *Entrepreneurship on the shop floor*: Nationale Nederlanden, en: Andreasen, L.E. et al, 1995, S. 196 y sig.
Severing, E., Stahl, T., 1996, S. 47 y sig.

11) Dehnbostel, P., Holz, H. u. Novak, H., *Lernen für die Zukunft durch verstärktes Lernen am Arbeitsplatz*, Berlin 1992; Dehnbostel, P. und Walter-Lezius, H.-J., *Didaktik moderner Berufsbildung*, Berlin 1995

12) Hacker, W. und Skell, W., *Lernen in der Arbeit*, Berlin 1993