
EL MODELO DE FORMACION CONTINUA EN NAVARRA Y PAIS VASCO. ANALISIS Y PROBLEMAS

Luis Sarriés Sanz¹
Universidad Pública de Navarra

RESUMEN

El autor estudia la formación continua de los trabajadores en la industria del metal de dos regiones desarrolladas del Norte de España. La formación de los empleados es utilizada por las empresas para conseguir sus objetivos económicos. De hecho, las empresas donde se forma a los trabajadores están mejor preparadas para abordar los retos de la competitividad. La creación de unas relaciones industriales sólidas hace necesario que la formación de los trabajadores se abra hacia temas de desarrollo personal y profesional en las empresas, como la participación, el enriquecimiento de las habilidades sociales, la mejora de las condiciones de trabajo, la concepción de la empresa como tarea participada. De lo contrario, no será posible superar el planteamiento economicista de los recursos humanos.

1. INTRODUCCION

La formación tiene una incidencia directa en el sistema productivo. Algunos países, como Alemania, consideran que su modelo de formación, a pesar

¹ El autor es profesor titular de Sociología Industrial en la Universidad Pública de Navarra. Ha realizado diversas investigaciones sobre cambios tecnológicos y organizativos en las empresas de Navarra, así como sobre el desarrollo del mercado de trabajo en dicha región.

de ciertas críticas (Lutz, 1992) y de la crisis que está viviendo ahora², es la mejor garantía de la competitividad de las empresas en los mercados (Drexel, 1993). Otros, como Inglaterra, acusan al sistema educativo de un factor de la enfermedad competitiva que parece aquejar a importantes sectores de la industria manufacturera de aquel país (Keep y Mayhew, 1994), y se atribuye al «bajo equilibrio de cualificaciones» la incapacidad para implantar empresas de alta tecnología (Finegold, 1991).

El sistema educativo es interactuante con el sistema productivo. Su vinculación más o menos clara a la producción depende del mismo sistema educativo y de la dinámica del sistema productivo, que es el cliente de aquél.

La complejidad de los sistemas productivos modernos, la flexibilidad que requieren las empresas para dar respuestas rápidas a las fluctuantes exigencias del mercado, han hecho que el trabajador no pueda abandonar nunca el sistema educativo y tenga que recurrir a él en inmersiones periódicas. Por su parte, el sistema educativo está dando respuesta a los diferentes requerimientos de la sociedad modulando su oferta, que fundamentalmente se canaliza por tres itinerarios diferentes. La «formación profesional específica», que, dentro de su rigidez (no ocasionada por el sistema mismo), debería adaptarse, mediante ciclos formativos de grado medio y ciclos formativos de grado superior, a las demandas de las empresas. La «formación ocupacional», dirigida fundamentalmente a los parados y a ciertos grupos desfavorecidos (*hard-to-place*), bien sea de carácter estructural (disminuidos físicos, excluidos sociales, fracasados del sistema escolar) o más bien coyuntural (jóvenes, mujeres, parados mayores de cuarenta años), con dificultades para integrarse en el mercado de trabajo. Finalmente, la «formación continua», orientada a los trabajadores ocupados. En este tipo de formación se centra la presente investigación.

El objetivo básico que pretenden las empresas con la formación de los trabajadores es la adaptación de los mismos a las nuevas tecnologías y a las nuevas formas de organización. El punto de partida son, por tanto, sus trabajadores, que tienen experiencia en el trabajo, buenos conocedores de los procedimientos y frecuentemente de los productos, así como de las máquinas-herramientas y útiles que manipulan diariamente. Tecnología, organización y experiencia son tres elementos interactuantes e interdependientes que condicionan la formación y los requerimientos de los empresarios sobre los trabajadores.

La *experiencia* obliga a que la formación no se reduzca a mera transmisión de conocimientos relacionados con tecnología y organización. La formación continua parte del puesto de trabajo donde está encuadrado el trabajador y supone desmontar la lógica de una manera de proceder y de actuar con la máquina en un momento del proceso, para recrear otra forma de actuar en el

² Numerosas empresas, como Siemens, BMW, Daimler Benz, etc., siguen formando jóvenes en sistema dual, pero ya no pueden absorber en sus plantillas el número total de trabajadores que tutorizan. Se limitan a darles una cualificación profesional.

desarrollo de otro proceso. No hay, por tanto, una suma de conocimientos que se adicionan de manera lógica. Mientras la formación reglada implica una progresión de lo simple a lo complejo, es decir, un proceso de suma, y en la formación ocupacional se suplen los déficits educativos de la persona para competir en el mercado de trabajo, en la formación continua nada se suma, ni se completa. Se producen modificaciones y recreaciones en la utilización de tecnología y en el modo de trabajar que conducen a una nueva representación del trabajo en entornos diferentes. Las modificaciones son posibles porque se aprovecha la experiencia sistémica que el trabajador tiene de su puesto, integrando en ella los avances de la tecnología y de la organización. Esto explica que la «gestión de los recursos humanos» (HRM) se convierta cada día más en «desarrollo de los recursos humanos» (HRD). De ahí la importancia de un aprendizaje cognitivo.

Las *nuevas tecnologías*, fuertemente vinculadas a la informática, recualifican a los trabajadores que abandonan, en buena medida, sus capacidades profesionales clásicas y asumen otras nuevas como preparar, mantener y ajustar las máquinas, observar el proceso, auditar su trabajo, vigilar los índices de tolerancia permitidos, garantizar la calidad, remitir información sobre el proceso, el estado de las máquinas, los fallos detectados. Incluso en las cadenas de montaje o líneas de mecanizado (*hard o green*), la formación del trabajador se centra más en que la máquina no tenga tiempos muertos y en la alimentación de la misma que en acciones directas. En definitiva, el ritmo de la tecnología es diferente del ritmo del trabajador y la formación continua se convierte en una necesidad ineludible (Fernández Enguita, 199: 13-19).

Al mismo tiempo, se observan cambios profundos en *la organización del trabajo*. A partir de 1970 se buscan alternativas tecnológicas y culturales a la manera de producir taylorista. Se inicia el análisis postmoderno de la organización. A finales de los ochenta y en los noventa se impone progresivamente la descentralización, donde los conceptos más difundidos provienen de la *Total Quality Management*, *Toyotismo* (Monden, 1988), *Lean Production* (Womack, 1992), *Time-Based- Competition* (Stalk/Hout, 1991), *Business-Reingeniering* (Hammer-Champy, 1994) o la *Fraktalen Fabrik* (Warnecke, 1992). En la práctica, el trabajador se integra en «islas» de producción o en líneas de producto, donde con frecuencia se le exige trabajar en equipo, se le invita a que participe en la mejora continua, en la reducción de costes y mejora de los procesos productivos. Los trabajadores se transforman en «gestores» de un espacio de la planta, de un proceso y del tiempo en que deben ser productivos. Y para ello son necesarias habilidades para la comunicación, iniciativa, flexibilidad, creatividad, autocontrol, capacidad de adaptación a los entornos tecnológicos.

2. LA FORMACIÓN CONTINUA EN NAVARRA Y EN EL PAIS VASCO

2.1. *La formación continua en Navarra*

En 1992, la Unión Europea, en el Tratado de Maastricht, da un impulso decisivo a la formación continua a través del Fondo Social Europeo, el único instrumento de política de empleo creado en el Tratado de Roma (arts. 123-127), con el objetivo de lograr la adaptación de los trabajadores «a las transformaciones industriales y a los cambios de los sistemas de producción, especialmente mediante la formación y la reconversión profesionales» (art. 123). El impulso se detecta en Navarra a partir del plan estructural de 1994-99 de la Unión Europea, gracias a las subvenciones tanto del Gobierno Foral-FES como del FORCEM, que permiten la aplicación de importantes cantidades a la formación continua de los trabajadores ocupados. Hasta ese momento, y de acuerdo con un estudio realizado en 1993 que comprendía 50 empresas de los diferentes sectores, la formación apenas tenía relevancia, ya que no se encuadraba en el marco de transformaciones globales de las organizaciones empresariales, sino que se refería a acciones puntuales destinadas a la adaptación de los trabajadores a las nuevas tecnologías. Las empresas más importantes y con un número de trabajadores superior a 500 disponían de departamentos de «personal», que asumían la gestión de la formación demandada por el resto de departamentos. Otro conjunto de empresas realizaban actuaciones para sus empleados, bien sea acogiendo a la oferta de AIN (Asociación de la Industria de Navarra), de la Cámara de Comercio, Club de Márketing o de centros especializados como los Salesianos. En general, las partidas más importantes de la formación se asignaban a los equipos directivos, algunos de cuyos miembros participaban en largos y costosos Masters (Pascual, 1994: 238). En términos generales, no se valoraba la formación continua de los trabajadores, ni tampoco existían planes integrados en los objetivos globales de las empresas, por lo que la formación no estaba lejos del «despilfarro» al que se han referido algunas investigaciones como la de Bernhard e Ingolis (1988)³ y otros. Más aún, la iniciativa de la formación, el contenido de la formación, las personas que habían de participar en la misma eran aspectos sobre los que decidía enteramente el empresario

En 1994 se abre un nuevo ciclo económico en Navarra, marcado por la prosperidad, el crecimiento del PIB regional, el descenso del número de parados y una apuesta general de las empresas por la calidad. Al mismo tiempo, el Gobierno foral destina cantidades importantes a la formación continua, como queda reflejado en las siguientes tablas.

³ Constatan que los 30 billones de dólares que se gastaron en formación las empresas de Estados Unidos en 1988 fue dinero perdido porque la mayor parte carecían de planes estratégicos a corto y medio plazo. A resultados similares ha llegado un estudio en Francia realizado por Courpasson & Livian y que se refiere a la formación en la banca (Holden, 1991).

TABLA 1

Cantidades destinadas a la formación ocupacional y continua

<i>Año</i>	<i>Cofinanciadas con FSE</i>	<i>No cofinanciadas</i>	<i>FPO</i>	<i>Total</i>
1994	250.000.000	285.000.000	—	535.000.000
1995	625.000.000	161.000.000	—	786.500.000
1996	665.000.000	160.000.000	—	825.000.000

FUENTE: Gobierno de Navarra. Dirección General de Trabajo.

En 1997, las cantidades presupuestadas son:

TABLA 2

Cantidades presupuestadas para formación ocupacional y continua (1997)

<i>Concepto</i>	<i>Cantidad</i>
FPO	135.000.000
Acciones de formación cofinanciadas con el FSE	460.000.000
Convenio INAFRE ⁴	320.000.000
Transferencias a planes de formación e inserción de mayores de 46 años	70.000.000
TOTAL	985.000.000

FUENTE: Gobierno de Navarra. Dirección General de Trabajo.

A estos datos de inversión en formación del Gobierno de Navarra hay que añadir las inversiones del FORCEM para proyectos que son aprobados en Madrid sin intervención del Gobierno foral.

⁴ Instituto Navarro de Formación y Reciclaje. Es un Patronato que hasta 1996 estaba integrado por UGT y AIN (INAMI). Al ingresar CC.OO. en 1996 se crea INAFRE.

TABLE 3
Formación continua financiada por FORCEM

<i>Año/Cantidad</i>	<i>Solicitudes aprobadas⁵</i>	<i>Financiación aprobada⁶</i>	<i>Participantes</i>
1994	28	279.401.439	15.114
1995	48	514.728.490	19.860
1996	29	371.664.918	7

FUENTE: Fundación para la Formación Continua. Madrid.

Si se analiza exclusivamente la formación continua subvencionada por el Gobierno de Navarra, los resultados para 1996 son los siguientes:

TABLE 4
Descripción de las acciones de formación en 1996

Cantidades destinadas a formación en cursos abiertos	347.439.147
Número de alumnos que participan en los cursos	4.150
Número de empresas	157
Número de cursos impartidos	362
Cantidades destinadas a diagnóstico de necesidades	18.740.347
Número de empresas que realizan diagnóstico	35
Cantidades destinadas a empresas con plan de formación	63.874.827
Número de trabajadores que han participado en cursos de empresas con planes de formación	3.343
Número de cursos correspondientes a planes de formación	48

FUENTE: Gobierno de Navarra. Dirección General de Trabajo.

2.2. *La formación continua en el País Vasco*

A diferencia de Navarra, donde el proceso de industrialización se inicia a finales de los cincuenta, Euskadi, sobre todo Vizcaya y Guipúzcoa, vieron la revolución industrial a finales del siglo XIX y principios del siglo XX. No es de extrañar que la formación de los trabajadores tenga una tradición más arraigada. Así, una empresa afirma que ya en 1920 se tocaba en su empresa el tema de la formación de algunos operarios. Sin embargo, el interés por la formación se intensifica en la década de los ochenta, donde la iniciativa de la formación de

⁵ Planes de formación de solicitantes con sede social en Navarra.

⁶ Financiación recibida por los solicitantes con sede social en Navarra.

⁷ FORCEM contabiliza sus acciones de mayo a mayo, de ahí que no disponga de los datos de 1996.

los trabajadores ocupados deja de ser un tema propio de las empresas para convertirse en una necesidad social impulsada por el Gobierno vasco. En 1985 se crea una unidad orgánica diferenciada, dentro del Departamento de Trabajo, para atender al tema de la formación en las empresas. En los presupuestos se asignan, a partir de 1986, partidas crecientes destinadas a este objetivo que se canalizan a través de subvenciones a empresas y grupos de empresas para reciclaje de los trabajadores, análisis y diagnóstico de necesidades de formación en el ámbito sectorial y análisis y diagnóstico de necesidades de formación en el ámbito intersectorial. En 1996 asume la responsabilidad de la formación continua la Fundación oficial creada para este fin.

TABLA 5

Subvenciones a empresas y grupos de empresas por reciclaje de los trabajadores en la CAPV

<i>Año</i>	<i>Total solicitudes</i>	<i>Total empresas</i>	<i>N.º asistentes año</i>	<i>Total horas año</i>	<i>N.º acciones</i>	<i>Subvenc. (millones)</i>
1986	38	25	3.092			44
1987	44	38	1.995			38
1988	95	42	14.744			258
1989	130	110	24.508			454
1990	175	163	26.506			878
1991	198	165	39.517			722
1992	210	191	46.677	358.368		1.016
1993	203	194	41.608	231.871	2.060	900
1994	201	111	21.414	41.360	232.334	1.331
1995	155	146	45.612	281.485		1.514
					1,182	

FUENTE: Gobierno vasco. Dirección General de Formación y Empleo.

TABLA 6

Análisis y diagnóstico de necesidades de formación en el ámbito sectorial

<i>Año</i>	<i>N.º sectores</i>	<i>Personas afectadas</i>	<i>Total subvención (millones)</i>
1988	7	19.623	99
1989	9	47.611	100
1990	7	14.300	59
1991	1	11.353	10
1992	—	—	—
1993	1		9
1994	2		12
1995	1	4.200	10
1996			

FUENTE: Gobierno vasco. Dirección General de Formación y Empleo.

TABLA 7

Análisis y diagnóstico de necesidades de formación en el ámbito empresarial

<i>Año</i>	<i>N.º empresas</i>	<i>Personas afectadas</i>	<i>Total subvención</i>
1988	98	13.423	50
1989	31	3.279	17
1990	51	12.830	38
1991	34	6.398	27
1992	42	10.990	45
1993	63		52
1994	69		63
1995	66	7.958	52
1996			

FUENTE: Gobierno vasco. Dirección General de Formación y Empleo.

A los fondos que provienen del Gobierno vasco hay que añadir, como en el caso de Navarra, los que llegan por el FORCEM.

TABLA 8

Formación continua financiada por FORCEM

<i>Año/Cantidad</i>	<i>Solicitudes aprobadas</i>	<i>Financiación aprobada</i>	<i>Participantes</i>
1994	107	1.661.890.612	41.425
1995	189	2.856.946.264	71.021
1996	156	3.178.514.916	—

FUENTE: Fundación para la Formación Continua. Madrid.

2.3. *El modelo navarro y el modelo vasco de formación continua*

En Navarra se ha implantado un modelo mixto, con predominio de la acción semiinstitucional, en la que participan una asociación de empresarios y dos centrales sindicales y que comprende tanto la formación ocupacional como la formación continua. La formación continua, de carácter multiempresarial y abierta (formación de oferta), se imparte a través del Instituto Navarro de Formación y Reciclaje para el Empleo (INAFRE), en el que están integrados la Asociación Navarra de la Industria (AIN), de carácter empresarial (distinta de la CEN), y los sindicatos UGT y CC.OO., y a través de casi 30 centros privados que en estos momentos tienen entre sus actividades la formación abierta

de los trabajadores. A INAFRE se le asigna una cantidad negociada para la formación, tanto en el espacio del Objetivo 2 como del Objetivo 5b. El resto de centros debe presentar solicitudes a los concursos públicos del Gobierno foral, quien establece criterios para priorizar la subvención de los cursos abiertos que considera de mayor interés para las empresas. La adjudicación, por tanto, la realiza el Gobierno. La partida más importante del presupuesto se canaliza por la vía de la oferta de cursos.

La formación abierta, es decir, que no responde a demandas concretas de formación provenientes de las empresas, se completa con las subvenciones del Gobierno a las empresas PYMES que quieren hacer o bien un análisis y diagnóstico de necesidades o un plan de formación a partir del diagnóstico. En este caso, el diagnóstico debe estar hecho por una persona o entidad homologada por el Gobierno.

Existe, además, una *Comisión de Formación para el Empleo* en la que están integrados la Administración (Departamento de Trabajo y Educación), las dos centrales sindicales y representantes de los centros. La Comisión tiene como objeto el asesoramiento al Gobierno en temas de formación ocupacional y continua.

Las empresas grandes, mayores de 500 trabajadores, pocas en Navarra, no participan de subvenciones del Gobierno y deben generar y sufragar los propios planes formativos.

En el País Vasco, el modelo vigente de formación continua descansa sobre una fundación y es de carácter institucional y de carácter integral, es decir, comprende la totalidad de la formación continua. Pretende también coordinar la formación que imparte cada Herriald (Diputación) y mantener la autonomía de algunas fundaciones como la Fundación Vizcaína del Metal. El 18 de septiembre de 1995 se firmó un *Acuerdo Tripartito para la Formación Continua* entre el Gobierno, la CONFEBASK y ELA/STV, CC.OO. y LAB, al que posteriormente se adhirió UGT, constituyendo una fundación que tiene por objeto «abarcar la totalidad de la formación continua de los trabajadores ocupados» (*art.1*). La función del Gobierno es apoyar el proyecto suscribiendo Convenios de Colaboración en los que «se establezca la utilización de centros públicos de Formación Profesional para la puesta en práctica de las acciones de formación de los trabajadores ocupados» (*art.5*).

El modelo no tiene en cuenta la formación de oferta, sino la formación de demanda, es decir, la requerida por las empresas después de haber hecho un plan de formación, propio de una empresa, de un grupo de empresas, planes sectoriales o intersectoriales⁸.

El cuadro siguiente recoge los aspectos comparados más importantes de cada modelo promocionado desde los gobiernos autonómicos, teniendo en cuenta que en Navarra el modelo está ya funcionando desde hace cuatro años,

⁸ BOPV, miércoles 13 de noviembre de 1996, n.º 5419, Convocatoria de ayudas para el desarrollo de las acciones de formación continua.

CUADRO 1

Características de los modelos de formación continua de Navarra y Euskadi

<i>Características de los modelos</i>	<i>Navarra</i>	<i>País Vasco</i>
1. Gestor de la formación continua	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gobierno, gestor principal. 2. CONFE, órgano asesor. 3. INAFRE, gestor parcial. 	Fundación integrada por la Administración, Confebask, y ELA, CC.OO., LAB, UGT.
2. Filosofía	<ol style="list-style-type: none"> 1. Preparación técnica y <i>training</i>. 2. Respuesta competitividad. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Preparación técnica y <i>training</i>. 2. Asimilación de la cultura de la empresa.
3. Acciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cofinanciadas por el FSE. 2. No cofinanciadas. 	Paquete común.
4. Objetivos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diagnóstico de necesidades. 2. Planes de formación en empresas. 3. Formación, sobre todo, de oferta. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Prospección de necesidades de las empresas. 2. Formación de demanda. Planes de empresas, sectoriales, intersectoriales. 3. Excepcionalmente, formación de oferta.
5. Destinatarios	<ol style="list-style-type: none"> 1. Trabajadores ocupados en general. 2. IPF. 3. Mayores 40 años. 	Trabajadores que necesitan formación para su puesto de trabajo, de acuerdo con la empresa.
6. Iniciativa para la formación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Trabajador en el caso de la formación de oferta. 2. Empresa con planes de formación propia. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Empresa. 2. Grupos de empresas. 3. Sectores de producción.
7. Agentes de formación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Las propias empresas. 2. INAFRE. 3. Centros privados. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Las empresas. 2. Centros de Formación Profesional. 3. Instituciones de organizaciones empresariales y sindicales.
8. Participación de los Comités de Empresa	Informe preceptivo en planes de formación uniempresariales.	<ol style="list-style-type: none"> 1. El Comité recibe documentación de las acciones formativas. 2. Emite informe. 3. Conoce lista de participantes.
9. Evaluación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inspección del Gobierno foral. 2. Evaluación anual por equipo de la Universidad Pública. 	No existe.

CUADRO 1 (continuación)

Características de los modelos de formación continua de Navarra y Euskadi

<i>Características de los modelos</i>	<i>Navarra</i>	<i>País Vasco</i>
10. Fiscalización de cuentas	1. Gobierno de Navarra. 2. Auditoría obligatoria de la Cámara de Comptos.	1. Gobierno vasco. 2. Tribunal vasco de Cuentas Públicas, si la Fundación lo solicita.
11. Centrales sindicales implicadas	1. UGT ⁹ . 2. CC.OO.	1. ELA/STV. 2. LAB. 3. CC.OO. 4. UGT.

mientras que en el País Vasco se está trabajando intensamente en la formación continua desde 1983.

En términos generales, el modelo de formación continua del País Vasco se diferencia del modelo navarro en que concentra todo el esfuerzo económico en la formación dentro del marco de las empresas. La iniciativa de la formación procede de la empresa o grupos de empresas.

A partir de 1988 se estipula una política más allá de acciones puntuales, que había definido la política anterior, y se inculca a las empresas la cultura de la planificación a partir del análisis de necesidades. El Gobierno vasco se encarga de formar y homologar a aquellas personas que después han de hacer análisis y diagnóstico de necesidades. Más tarde se subvenciona la cualificación de los formadores internos en las empresas. El Gobierno vasco intenta transmitir a las empresas que sus trabajadores, buenos conocedores de las tecnologías y procedimientos, constituyen el mejor recurso y potencial para llevar al conjunto de la organización, es decir, al resto de operarios, tanto aspectos vinculados a la producción y a la calidad como los valores de la cultura de la propia empresa. Para conseguir este objetivo, el Gobierno vasco ofrece a las empresas la posibilidad de que en su seno se organicen cursos destinados a preparar a trabajadores que después formen a sus compañeros. Estos formadores internos son entrenados en aspectos tecnológicos y pedagógicos a fin de que puedan intervenir con éxito en tareas de formación interna. Como consecuencia de esta política, numerosas

⁹ ELA y LAB no han querido participar en INAFRE. En Navarra y el País Vasco existe un profundo distanciamiento entre UGT y CC.OO. (sindicatos llamados «estatales») y ELA y LAB («nacionalistas»). Desde hace dos años se observa una aproximación en las estrategias entre ELA y LAB con la intención de conseguir un marco de relaciones laborales que comprenda a Navarra y País Vasco. UGT y CC.OO. se niegan a participar en este proyecto. La razón última dada por ELA para no integrarse en INAFRE ha sido que su participación estaba condicionada a firmar en su conjunto el Acuerdo Intersectorial con la CEN de Navarra, lo que significaría renunciar a su proyecto unitario de Navarra/País Vasco.

empresas crean la *Unidad de Gestión de Formación y Reciclaje* (UGFR), con un reconocimiento especial a la hora de recibir subvenciones.

El modelo ha dado resultados excelentes, pero implica un doble problema. Por un lado, los trabajadores en cuyas empresas o sectores no se da formación quedan prácticamente al margen y no pueden optar a reciclajes continuos. Por otro lado, los trabajadores tampoco tienen la posibilidad diseñar su propio currículum de formación continua y utilizar este medio para mantener la propia competitividad o incrementar su flexibilidad en el mercado de trabajo.

El modelo navarro, mediante la oferta de cursos, no ajusta con precisión la formación a la demanda de las empresas, puede incurrir en ofertas reiterativas sin impactos inmediatos en las empresas, pero, al mismo tiempo, convierte a Navarra en un aula abierta para que los trabajadores elijan libremente aquellos cursos que mejor se adaptan a su puesto de trabajo, a sus expectativas de movilidad en el mercado o a sus gustos personales. A largo plazo, el modelo navarro, en tanto el trabajador no caiga en el pesimismo de que la formación le sirve de poco, algo que comienza a ocurrir a tenor de las observaciones de campo, puede favorecer la creación de un amplio sector de trabajadores ampliamente formados para responder a una demanda empresarial de trabajadores polivalentes con un núcleo de formación «dura» y perfiles adicionales que le permitan adaptarse mejor a las complejas ocupaciones de la empresa moderna.

3. ANALISIS DE LOS MODELOS

3.1. *Planteamiento del problema*

La adaptación de las empresas a los profundos cambios que integran tecnología y organización en un modelo dinámico no se puede hacer si no es en el marco de acciones formativas directamente relacionadas con el puesto de trabajo y enmarcadas, al mismo tiempo, en una concepción postmoderna de la empresa. De ahí que la formación se haya convertido en uno de los temas centrales en las empresas.

Sobre este supuesto de que la formación entra masivamente en las empresas¹⁰, la hipótesis de trabajo de la investigación es que la formación tiende a consolidarse como un *instrumento de las empresas* para la consecución de sus fines estratégicos inmediatos y que, por tanto, puede convertirse en un medio sofisticado de control de los trabajadores. Es decir, aunque se parta del principio de que las actuaciones sobre las organizaciones empresariales tienen como

¹⁰ Véase el estudio inédito referido a Navarra en tres volúmenes realizado por AIN, FOREM y UGT (1996), *La formación en las Pymes*.

objetivo mejorar la eficacia y la eficiencia de sus acciones, sin embargo, el desarrollo de los recursos humanos y el principio de que la empresa debe ser «un lugar de oportunidades» para el trabajador queda supeditado a que el trabajador se convierta en un recurso máximamente utilizado al servicio de la estrategia de la empresa. No existe una formación orientada a un modelo de participación, relación y de integración de los trabajadores a su trabajo y a la empresa, sino que la formación se «convierte en talismán mágico para resolver los problemas de competitividad» (Prieto y Homs, 1996: 573).

La hipótesis de la instrumentalización de la formación se fundamenta en los siguientes presupuestos:

a) La formación continua es entendida generalmente como una acción autónoma y no vinculada a otros compromisos de la empresa. La justificación última es que la formación es una exigencia para la propia supervivencia de la empresa en orden a mantener su nivel de competitividad. Por tanto, en principio la formación no tiene por qué estar vinculada a otros aspectos como la remuneración, la reestructuración de los trabajos, la modificación de categorías, a pesar de las consecuencias negativas de este planteamiento (Heyes, 1996: 366).

b) La preocupación más inmediata de las empresas en estos momentos es conseguir la Certificación de Calidad (UNE 66900, QS, EN 29000/ISO 9000...) o superar las auditorías una vez conseguida o responder a las exigencias de las empresas del sector de automoción que han ajustado su producción a otras normas (Q1 de Ford, VDA de VW/Audi/Skoda/Seat, NC-D-0503 de Nissan, EAQF de Renault, Peugeot, Citroën).

c) Las empresas se ven obligadas a introducir una racionalización progresiva en los procesos de producción, de manera que se eviten desperdicios (*muda*) y que se utilicen al máximo los recursos, sobre todo los recursos humanos, que son los que aportan flexibilidad a la rigidez de la tecnología y de las estructuras organizativas. La utilización de los recursos humanos se traduce en la saturación del tiempo del trabajador, convirtiéndolo en un trabajador polivalente y sin ineficiencias. Al mismo tiempo, los requerimientos se dirigen a su creatividad, iniciativa, responsabilidad, que se canalizan fundamentalmente a través de la *mejora continua* o *kaizen*. Es decir, la organización demanda al trabajador que aporte no sólo su fuerza física, sino también su cerebro¹¹. La for-

¹¹ En el fondo de este planteamiento sigue firme el problema de si las formas nuevas de trabajo significan *working smarter, not harder* o *working smarter and harder* o simplemente *working harder*. Los ensayos de implantación de algunos sistemas como la *Lean Production* hacen que, al menos en las cadenas de mecanizado del *one piece flow*, el sistema está preparado para una intensiva saturación del trabajador y, en consecuencia, para un trabajo más envolvente. El retorno de algunas empresas, como la *Volvo*, al Toyotismo, abandonando el modelo de los grupos semiautónomos, confirma la hipótesis de que las empresas vuelcan la gestión de los recursos humanos en una utilización intensiva de la mano de obra.

mación no se programa en función de las demandas de los trabajadores, sino para lograr los objetivos de la empresa¹².

d) La formación implica frecuentemente introducir en la empresa una competitividad interna entre los trabajadores, ya que la formación facilita una integración mayor en la empresa y la posibilidad de ocupar posiciones mejores en el gradiente descalificación-cualificación-especialización. La formación facilita la movilidad interna y, a veces, la *intern mobility*.

e) La formación es entendida como un producto modulado que puede impartirse, sin ninguna adaptación, a todo el colectivo de trabajadores.

En este planteamiento general de la formación, el papel que juegan los sindicatos es irrelevante. Los Comités de Empresa son consultados para el cumplimiento de una condición formal, exigida de manera inequívoca por el gobierno de las comunidades autónomas, cuando se trata de asignar fondos sociales europeos.

3.2. Acotamiento del estudio

El estudio responde a una muestra de empresas del sector del metal (fabricantes de productos metálicos y construcción de maquinaria, fabricantes de accesorios de automoción, vehículos a motor y otros) distribuidas de la siguiente manera: 16 empresas de Navarra, 32 de Guipúzcoa, 14 de Vizcaya y 11 de Alava. De ellas, el 78,3 por 100 son nacionales, el 18,8 por 100 multinacionales y 2,9 por 100 mixtas. Atendiendo al número de trabajadores, el 5 por 100 tienen menos de 20 trabajadores; 37,7 por 100, entre 21 y 50; el 31,3 por 100, entre 51 y 100; el 7,2 por 100, entre 101 y 200; 5,8 por 100, entre 201 y 500, y el 8,7 por 100 tienen más de 500 trabajadores. El 63,8 por 100 de las empresas entrevistadas han realizado un diagnóstico de necesidades y 71,0 por 100 tienen un plan de formación.

En las mismas empresas se ha entrevistado a algún miembro del Comité para contrastar su opinión con la de los directivos. Sin embargo, así como los rechazos de encuestas dirigidas a empresarios o directivos han sido muy numerosos en Vizcaya y Alava, sin embargo, en Guipúzcoa las empresas han acogido bien las encuestas, pero se han negado, en mayor número, a que se entrevistara a miembros del Comité. En las empresas pequeñas no existe Comité, lo que ha limitado también el número de respuestas. En total, el número de miembros de Comité que han participado en la investigación ha sido de 39.

¹² Moldaschl y Schultz-Wild (1994) aluden a este problema en el estudio relacionado con Fabricantes de Máquinas y distinguen netamente entre la adaptación tecnológica (*Anpassqualifizierung*) y el desarrollo personal (*Personalentwicklung*). La insistencia en la rápida adaptación a la tecnología es un indicador de que en las empresas permanecen estructuras conservadoras, vinculadas al neotaylorismo de los años ochenta.

Finalmente, en el caso de Navarra, donde la parte más importante de la formación continua se realiza a través de cursos abiertos, se ha aplicado una encuesta a 1.047 trabajadores participantes en cursos que han evaluado, entre otras cosas, la formación recibida en los cursos, la iniciativa para participar en la formación y la relación de la formación con su puesto de trabajo. El 36,0 por 100 han sido mujeres y el 59,5 por 100 varones.

4. LA FORMACION EN EL MARCO DE LA TECNOLOGIA Y DE LA ORGANIZACION

El análisis de las 64 empresas objeto del presente estudio, encuadradas en el sector del metal de Navarra y Euskadi, ha permitido diseñar el cuadro 2, que recoge el tipo de formación continua exigido en las empresas como consecuencia de la interacción observada entre tecnología, organización y formación en uno de los sectores más dinámicos. El cuadro refleja las diferencias reales que se dan entre las empresas, de acuerdo con el peso de la tecnología o de la organización, sabiendo que alta tecnología no significa mejor calidad de producto o costes más reducidos. La organización y la cultura de empresa son los factores determinantes. La tecnología, como puede ser una Célula Flexible de Fabricación, donde se combinan varias máquinas suministradas por robots, no puede implantarse sin una nueva forma de organización. Sin embargo, esa organización nueva no se encuadra siempre en la filosofía organizativa moderna, por lo que seguimos quedándonos lejos de los prototipos organizativos que descansan en el protagonismo de los trabajadores. Algunas empresas han introducido componentes de organización postmoderna, manteniendo una infraestructura taylorista. En un caso, dos líneas de montaje se ajustan a la *Lean Production* y el resto de la empresa sigue con el sistema tradicional o se han introducido ligeros cambios. El mayor inmovilismo se detecta en las empresas de tamaño pequeño. Las medianas y grandes están más abiertas a los cambios.

La formación es una pieza más dentro de estos sistemas y una condición para que el sistema productivo funcione. Sin embargo, es una formación sesgada. En los sistemas más avanzados, el desarrollo de la persona, que se concretiza en un crecimiento de las habilidades sociales, participativas, creativas, está claramente circunscrito a determinados ámbitos acotados por la dirección. A través de ese espacio pequeño donde al trabajador se le reconoce mayor autonomía se produce la incorporación al sistema general de la empresa.

CUADRO 2

Tecnología, organización y perfiles del trabajador en Navarra y País Vasco

<i>Arquetipo organizativo</i>	<i>Tecnología básica</i>	<i>Estructura de autoridad</i>	<i>Unidad básica de trabajo</i>	<i>Trabajador requerido</i>	<i>Formación del trabajador</i>	<i>Competencias del trabajador</i>
<i>Taylorista</i>	Máquinas unitarias	Jerarquizada. Funcional	Tarea	No especializado	Entrenamiento/máquina	Conducir la máquina
<i>Fordista</i>	Cadena	Jerarquizada. Funcional	Tarea	Descualificado	Ninguna	Acoplar materiales
<i>Línea de Producto</i>	Máquinas CNN CIM	Centralizada. Participada	Taller	Cualificado	FP II. Experiencia	Polivalencia
<i>TQ¹³. Norma Iso, otras</i>	CNN Centro de mecanizado CFF	Centralizada. Participada	Células de Producción. «Islas». Grupos de mejora	Cualificado. Autocontrol	FP II. Experiencia	Polivalencia. Prepar. máq. Calidad. Auditorias. Mejora continua
<i>TQM</i>	CNN CFF	Integración Departamentos	Equipos, completados con CC y Grupos de mejora	Cualificado. Autocontrol. Toma decisiones	FP II. Experiencia. Transmisor de experiencia	Polivalencia. Gestión de la calidad. Mejora continua
<i>Lean Production Time-Based Competition</i>	Disponible en la empresa. Lay-Out One piece flow	Plana. Descentralización	Equipo. Grupo semiautónomo	Cualificado	FP II. Habilidades sociales para trabajo en equipo	Gestión de la producción y del grupo
<i>Reingeniería</i>	Adecuada al proceso	Integración departamental en torno a procesos. Desburocratización	Proceso global	Cualificado	FP II. Experiencia en procedimiento y producto	Gestión del proceso. Toma de decisiones

¹³ Es necesario distinguir entre TQ, cuyo objetivo fundamental es conseguir la adecuación de la producción a la norma y donde la formación termina, fundamentalmente, en las relacionadas con las exigencias globales del proceso, y la TQM, donde el paradigma real es la filosofía de la calidad total, incluyendo la concepción de la empresa como cliente interno.

5. LOS OBJETIVOS DE LA FORMACION DESDE LA PERSPECTIVA DE LA EMPRESA

Hay dos factores fundamentales que impulsan a las empresas a promover la formación. En primer lugar, las posibilidades creadas por las subvenciones para que los trabajadores accedan a una formación que la empresa considera positiva y que no le va a suponer un incremento en sus costes. En segundo lugar, los objetivos a corto plazo y a plazo medio de la empresa, que tienen que ver, sobre todo, con la competitividad en los mercados, mejorando la calidad y reduciendo costes para abaratar precios. Para conseguir estos objetivos, una de las estrategias básicas que utilizan es la formación de los trabajadores. Pero qué tipo de formación es la requerida por la empresa.

Las empresas elaboran los planes de formación de los trabajadores después de haber hecho un análisis, preceptivo para las subvenciones, de las necesidades de formación en orden a conseguir sus objetivos estratégicos. Tanto en Navarra como en el País Vasco, analistas formados y homologados por los respectivos gobiernos aplican, en las dos comunidades, la metodología básica de la ingeniería de la formación, propuesta por Le Boterf (1991, 1993). Esta metodología pretende, mediante la fijación de parámetros de explotación y de objetivos operativos para cada curso, conseguir objetivos económicos, que respondan a la estrategia de la empresa. En los cursos analizados no se abordan impactos sociales. Los resultados en este campo son consecuencias no directamente pretendidas, pero que se producen como consecuencia de una mayor integración del trabajador en la empresa. Solamente en los cursos de formación de los UGFR se transmiten valores de cultura de empresa, aunque tampoco tengan por qué ser coincidentes con los personales de cada trabajador. En el diagnóstico y análisis de necesidades el nivel de consulta termina generalmente en los mandos intermedios. Los trabajadores no cuentan.

En el caso de que las empresas no tengan un plan de formación, pero que estén en proceso de implantación de la norma de calidad o hayan conseguido la certificación, la formación, que es una condición indispensable, se orienta sólo a los procedimientos de calidad. Las empresas son auditadas también en el tema de la formación, entendiéndose como tal la «averiguación de la necesidad de adiestramiento total y de las medidas derivadas en todas las áreas de la empresa» (*Norma VDA*) para ver si los trabajadores han sido suficientemente entrenados en los temas relacionados con el manual de la calidad.

El papel de los sindicatos es irrelevante y se limitan a firmar el preceptivo expediente señalando que están de acuerdo con el plan presentado por la empresa. Si no están de por medio las subvenciones, tampoco es necesario contar con los Comités.

Los objetivos últimos de la formación se miden con parámetros económicos y en función de los mismos se admite o no un plan de formación individual o colectivo.

Las razones que las empresas dan para aplicar planes de formación se recogen en la siguiente tabla:

TABLA 9

Razones para introducir la formación

<i>La formación ha sido pensada como estrategia para:</i>	<i>Porcentaje</i>
Implantar la norma de calidad	76,8
Penetrar más en los mercados	29,0
Reducir los costes	49,3
Utilizar mejor las nuevas tecnologías	69,6
Introducir la nueva cultura de empresa	58,0
Mejorar la formación del trabajador	4,3
Mejorar la comunicación	1,4
Motivar al trabajador	2,9

En estos momentos la preocupación de las empresas se centra en implantar la norma de calidad (78,6 por 100) y en reducir los costes (49,3 por 100), mediante la utilización de nuevas tecnologías (69,6 por 100), sobre todo informática aplicada a la producción, mantenimiento, autómatas, logística.

Si se tiene en cuenta el tamaño de las empresas, los resultados son:

TABLA 10

Importancia que las empresas, según tamaño, dan a la formación para conseguir objetivos estratégicos (porcentaje)

<i>Objetivo/Tamaño</i>	<i>Menos de 50 trabaj.</i>	<i>De 51 a 100</i>	<i>De 101 a 200</i>	<i>Más de 200</i>
Implantar norma de calidad	58,1	95,7	80,0	90,0
Penetrar más en los mercados	29,0	17,4	40,0	50,0
Reducir costes	38,7	56,5	80,0	50,0
Utilizar mejor las nuevas tecnologías	58,1	65,2	100,0	100,0
Introducir la nueva cultura de empresa	38,7	73,9	80,0	70,0

Implantar la norma de calidad o producir según la norma constituye el centro de preocupación de las empresas de más de 50 trabajadores. Muchas empresas han obtenido ya la certificación y otras se encuentran en proceso de hacerlo. La formación que reciben los trabajadores para acoplarse al proceso de las empresas es de carácter técnico: procedimientos, auditorías, controles de máquinas, transmisión de información, cuidado del puesto, etc. Inicialmente suele haber algún tipo de curso o conferencias por secciones para sensibilizar a las personas en el tema de la calidad. Las empresas intentan también socializar

en este concepto/actitud a través de numerosos mensajes que se colocan en puntos críticos de la planta.

La introducción de nuevas tecnologías afecta, sobre todo, a los siguientes temas: CNN (42,0 por 100 de las empresas), Autómatas (40,6 por 100), Centros de mecanizado (37,7 por 100), CFF (18,8 por 100), además de los relacionados con la informática. La formación impartida es también de carácter eminentemente técnico. La formación suele ir, con frecuencia, más allá del simple conocimiento y entrenamiento en la máquina. El trabajador debe ensayar técnicas de mantenimiento preventivo, cambio de herramientas, ajustes de desviaciones. Es decir, la formación conduce a una mayor polivalencia técnica de máxima utilidad para la empresa. Así lo reconocen el 53,6 por 100 de los directivos entrevistados.

La reducción de costes en las empresas no se centra tanto en utilizar tecnologías complejas y sofisticadas cuanto en la introducción de nuevas formas de organización de los procedimientos que permitan suprimir ineficiencias, rechazos, rebajar el *lead time*, aligerar los materiales en curso, conseguir un equilibrio más racional de los puestos y máquinas, y esto mediante una autoimplicación mayor del trabajador en la gestión del puesto de trabajo y mediante su integración en equipos participativos. El 57,9 por 100 de las empresas entrevistadas afirman que, como consecuencia de la formación, se ha reducido el número de errores.

En el caso concreto de Navarra, la formación que se ha impartido en las empresas con planes de formación a través de 97 cursos, en los que han participado 3.343 trabajadores, solamente siete cursos han sido transversales, es decir, dirigidos a toda la plantilla, y han estado relacionados con la *sensibilización a la calidad*.

Si se evalúa el impacto de la formación en aspectos relacionados con la cultura corporativa, los resultados son excelentes. Se consigue una implicación global del trabajador en la empresa como proyecto y como resultado de una acción de equipo. En efecto, como consecuencia de la evaluación, a juicio de los directivos, se ha observado lo siguiente:

TABLA 11

Impacto de la formación en el enriquecimiento profesional de los trabajadores (se acumulan los valores «bastante» y «mucho»)

<i>Impacto de la formación en las empresas</i>	<i>%</i>
El trabajador pone más interés en sus tareas	59,4
El trabajador está más dispuesto a colaborar con la empresa	60,8
Conoce mejor la problemática de la empresa	47,8
Está más dispuesto a trabajar en equipo	42,0

En consecuencia, la formación contribuye de manera directa al mejoramiento del clima social en la empresa e introduce factores motivadores y gratificantes en los trabajadores, lo que constituye un primer paso para humanizar los espacios industriales y para superar el tradicional enfrentamiento entre empresa y trabajo que caracteriza las relaciones industriales en España (Knudsen, 1995: 79 ss.). Pero se trata de un efecto no directamente pretendido, ni planificado por las acciones formativas.

5. DESAJUSTE ENTRE LOS OBJETIVOS PROPUESTOS POR LAS EMPRESAS Y LOS OBJETIVOS DE LOS TRABAJADORES

En este apartado el estudio debe referirse solamente a Navarra, ya que en el modelo vasco la formación abierta, no vinculada directamente a la empresa, no es significativa.

La formación no se imparte atendiendo a las demandas de las empresas, ni tampoco como respuesta a las necesidades contrastadas de los trabajadores. Los centros que imparten este tipo de formación realizan convocatorias de cursos sobre una supuesta demanda de formación que ellos detectan mediante las siguientes antenas: la experiencia que tienen sobre los cursos con mayor acogida, las prioridades de cursos fijadas por el Gobierno de Navarra, los contactos con las empresas, la respuesta que se ha dado a ofertas anteriores, la especialización de los centros en algunas áreas determinadas.

El estudio, realizado en 1995 sobre una muestra de 608 trabajadores de un colectivo de 3.128, que habían asistido a 229 cursos de formación impartidos para trabajadores ocupados, ponía de manifiesto que solamente el 37,5 por 100 de los trabajadores había asistido a algún curso a propuesta de la empresa o por exigencia de la misma, mientras que el 61,9 por 100 lo había hecho por iniciativa propia, de ellos un 31,1 por 100 sin conocimiento de la empresa, en muchos casos con temor a que la empresa lo supiera (Sarriés, 1996: 74).

En el estudio, proseguido durante el año 1996, los resultados han sido los siguientes:

TABLA 12

Iniciativa para participar en cursos abiertos

<i>Participa en el curso</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>%</i>
A propuesta de la empresa	149	14,3
A propuesta del sindicato	15	1,4
Por iniciativa propia sin informar a la empresa	571	54,7
Por iniciativa propia informando a la empresa	309	29,5
NC	3	0,3
TOTAL	1.047	100,0

Por consiguiente, solamente el 14,3 por 100 de los trabajadores ocupados realizan cursos porque la empresa está interesada y 880 (84,0 por 100) lo hacen por interés personal. La formación continua, medida por la demanda de las empresas, canaliza solamente una parte de las demandas de los trabajadores. En realidad, la parte que se ajusta a necesidades puntuales de la empresa.

6. LA PARTICIPACION DE LOS TRABAJADORES EN LA FORMACION SE DEBE A LA NECESIDAD DE PROTEGERSE CONTRA EL DESEMPLEO

Los trabajadores que han participado en acciones de formación de cursos abiertos no lo hacen motivados por un desarrollo profesional más completo, sino por la necesidad de proteger su puesto de trabajo o la posición lograda en la empresa. En efecto, las empresas tradicionales, como son las del metal, han ido reduciendo su plantilla de manera progresiva. No han generado nuevos puestos de empleo. El trabajador presiente que si se distancia en el conocimiento de las nuevas tecnologías pierde competitividad en el mercado interno de cada empresa y también en el mercado externo. En el mercado interno, porque los trabajadores mejor formados son los que gozan de mayores posibilidades de integrar el núcleo duro de empleados y de continuar en el empleo. Los jefes de RH de las empresas entrevistadas aluden a este hecho. Cuando la empresa envía a un trabajador para que se forme en un campo concreto, sus compañeros intentan por todos los medios realizar un curso parecido, para que la empresa «siga contando con ellos». La formación es percibida como una ventaja competitiva en el mercado de trabajo interno. La formación introduce por esta vía un factor de individualización de las relaciones industriales. El trabajador envía al empresario señales inequívocas de que se interesa por la empresa y de que se prepara, mediante cursos, para ser más ventajoso para la misma. El compañero de trabajo se convierte en un hipotético enemigo que puede bloquear su promoción o desbancarlo a puestos de trabajo que se descalifican progresivamente.

Algunos resultados de las encuestas parecen confirmar estas hipótesis:

a) El 39,2 por 100 de los 1.047 trabajadores ocupados, que comprende la muestra, realizan cursos que nada tienen que ver con su puesto de trabajo actual. Por otro lado, el 43,3 por 100 de los entrevistados han pensado en cambiar en el futuro de puesto de trabajo, y el 71,9 por 100 creen que el curso les puede servir para su futuro puesto de trabajo. La aspiración al cambio de puesto de trabajo no debe interpretarse estrictamente como intención de cambiar de empresa, sino como movilidad interna y externa. El trabajador espera que, como consecuencia de la formación, la propia empresa contará con él en el futuro y que podrá promocionarse.

b) Los jóvenes (menores de 30 años), de los que el 86,9 por 100 van a algún curso por iniciativa propia, representan el 64,8 por 100 de todos los que afirman que el curso no tenía «nada» que ver con su puesto de trabajo y el 55,3 por 100 de los que dicen que tenía que ver «poco». A esto hay que añadir que el 79,0 por 100 de todos los que tienen contrato de trabajo temporal pertenecen a este grupo y solamente un 31,5 por 100 de todos los trabajadores fijos son jóvenes menores de 30 años.

c) En el caso de los mayores de 45 años, el 69,3 por 100 participa en cursos de formación que tienen que ver con su puesto de trabajo. Solamente el 15,9 por 100 dicen que el curso tenía que ver con el puesto de trabajo «poco» o «nada». El 71,9 por 100 de todos los que asisten a cursos lo hacen por iniciativa propia. Es decir, no quieren encontrarse en desventaja competitiva con respecto a sus compañeros. Y la desventaja competitiva no le viene al trabajador, en muchas ocasiones, por desconocimiento del puesto o de la nueva tecnología, sino por el hecho de que muchas *ocupaciones* van exigiendo perfiles más complejos con complementos de formación que, muchas veces, no tienen una relación directa con la profesión, pero sí con la ocupación. Aunque, aparentemente, muchos de los cursos en los que participan los trabajadores no tengan nada que ver con el puesto de trabajo, y, en consecuencia, la formación pueda terminar simplemente en una «sobrecualificación» (*Berger y Offe, 1992:108*), en realidad constituye casi siempre un plus porque en algo completa el perfil de la ocupación.

d) Si se analiza el problema desde la perspectiva de los trabajadores fijos, el 66,9 por 100 afirman que la formación tiene que ver con el puesto de trabajo, mientras que en el caso de los *temporales*, que representan el 35,0 por 100 de la muestra, el 50,9 por 100 afirman que la formación está vinculada «bastante» o «mucho» a su puesto de trabajo, y el 29,6 por 100 dicen que esta relación es poca o nula.

e) El 55,8 por 100 de los *temporales* y el 59,1 por 100 de los *discontinuos* han pensado en cambiar de trabajo. En el caso de los fijos, lo ha hecho el 35,0 por 100.

f) En el caso de los trabajadores *temporales*, el 80,7 por 100 piensan que el curso que han realizado les puede servir «bastante» o «mucho» para un puesto de trabajo futuro. Lo mismo piensan el 79,2 por 100 de los trabajadores *fijos*.

Por consiguiente, la formación continua es percibida por una parte importante de los trabajadores ocupados más como medio para mantenerse en la ocupación actual o encontrar facilidades en el mercado de trabajo que como instrumento directo de desarrollo personal y profesional. Es decir, la formación se plantea desde la perspectiva de la oferta de trabajo y de las exigencias concretas de la empresa. Cuando se lucha por tener un puesto en un mercado

de trabajo inestable y selectivo, no entran en la mente del trabajador otros planteamientos que los de la supervivencia.

7. LOS AVANCES EN LA NUEVA ORGANIZACION TIENDEN A PERPETUAR LA FORMACION SELECTIVA EN PERJUICIO DE LA FORMACION GENERALIZADA

Como se ha indicado más arriba, tradicionalmente la formación, referida a la MOD, se había centrado en mandos y jefes. Actualmente las empresas están en profundos cambios estructurales y organizativos, para cuya implementación necesitan estrategias de modernización y de innovación, en donde las informaciones, los procesos y las cualificaciones son el recurso inmediato que pueden utilizar. Los indicadores más claros de que la empresa ha dado los primeros pasos en el proceso o está metida dentro de él son las modificaciones en la organización del trabajo, la creación de grupos semiautónomos, de equipos de mejora continua, círculos de calidad, en donde se trata de incorporar a un trabajador con nueva mentalidad, disponibilidad y creatividad.

La situación observada es la siguiente:

TABLA 13

Empresas que han introducido nuevas formas de organización

<i>Tipo de organización</i>	<i>%</i>
Producción en islas	27,5
Producción por línea de producto	47,8
TQM	17,4
Elementos de <i>Lean Production</i> /JIT	21,6
Grupos semiautónomos	17,3
Equipos de mejora	27,5
Círculos de Calidad	33,3

Algunas de estas formas, como la producción en islas, o líneas *one piece flow*, crean las condiciones físicas y organizativas para que puedan establecerse relaciones más frecuentes, tendentes a consolidarse con el tiempo en grupos, polivalencias y unidades autónomas.

Esta incorporación se hace, también aquí, desde la perspectiva estratégica de utilizar el factor humano como más flexible e inagotable para la consecución de la modernización de la empresa. En los análisis de las empresas navarras estudiadas se ha comprobado que existe una práctica generalizada de for-

mar los grupos, que consiste en que ningún trabajador cuya participación interesa a la empresa quede fuera. En general, con estrategias más o menos sofisticadas, las empresas logran seleccionar aquellos trabajadores que son buenos profesionales, menos conflictivos, que se muestran más dispuestos a colaborar, que no son absentistas. Así, la profesionalidad y la capacidad del trabajador es considerado como factor importante para integrarse en un equipo por el 53,3 por 100 de los directores de recursos humanos entrevistados. Es decir, la biografía de cada operario se tiene en cuenta de manera muy significativa. La participación, la colaboración tienden a canalizarse a través de estos trabajadores, cuya posición es privilegiada de cara a la dirección y que forman el núcleo más consistente y protegido de la empresa. En el seno de los grupos se expresan las necesidades de formación y se designan los miembros que deben participar en algún curso determinado, con el fin de que después transmita al resto del grupo los conocimientos adquiridos en la acción formativa. Los grupos, a su vez, reciben una preparación técnica antes de constituirse, relacionada con las habilidades de comunicación y de solución de problemas (*problem solving, espina del pez...*).

8. LA FORMACION EN LAS EMPRESAS COMO FUENTE DE EXCLUSION

Mientras en la formación reglada se ha avanzado hacia la formación personalizada a través de la adaptación de los currícula a las condiciones reales de los alumnos, la formación en las empresas refleja dos aspectos que permiten plantear la hipótesis de que la formación continua es un factor de exclusión de algunos trabajadores.

En primer lugar, la edad es determinante para participar o no en cursos de formación, cuando se trata de formación de oferta abierta. De los 1.047 trabajadores que han participado en acciones de formación abierta, solamente 90 (8,6 por 100) son mayores de 45 años. Hay un factor latente de *autoexclusión*. A partir de los 45 años las expectativas laborales de los trabajadores se van reduciendo progresivamente.

Sin embargo, no se trata solamente de que el trabajador abandone las esperanzas que la formación aporta a los otros grupos de edad, sino que, desde la empresa y desde los propios sindicatos, se le manda el mensaje de que su formación carece de interés. La política manifiesta de las empresas, recogida en numerosos testimonios de los directivos entrevistados, es renovar la mano de obra por jóvenes con formación general más amplia, con una mentalidad más abierta y con deseos de ganarse un puesto en el futuro. La composición de la plantilla de las empresas entrevistadas atendiendo a los grupos edad es la siguiente:

TABLA 14

Composición de las plantillas de las empresas por grupos de edad (porcentaje)

	<i>Menos de 30 años</i>	<i>De 30 a 45</i>	<i>Más de 45</i>
Hasta 25% de la plantilla	76,8	21,7	46,4
25 a 50% de la plantilla	14,5	47,8	30,4
51 a 75% de la plantilla	4,3	26,1	23,2
Más del 75%	2,9	1,4	—

Las empresas quieren trabajadores jóvenes. El peso de los trabajadores mayores de 45 años es significativo. Aportan a los cambios tecnológicos y organizativos rigidez, no fácilmente superable por la formación.

De los sindicatos les llega también un mensaje confuso. Así, ELA sostiene, en su programa *Alternativa para el empleo/Enplegua Lehentasan Nagusia*, que «la sustitución de trabajadores mayores por jóvenes con mayor nivel de adaptabilidad y formación teórica, aun con menos experiencia inicial, puede ser interesante e incluso necesaria dada la velocidad adquirida por la evolución tecnológica en materiales y equipos» (p. 22).

A esto hay que añadir que los trabajadores con menores dotaciones intelectuales, niveles de formación bajos y mayores de 45 años¹⁴ no se sienten capacitados para integrarse en la nueva empresa que se desarrolla en su entorno. Poco a poco van quedando relegados y apartados a puestos de trabajo de corte tradicional y que en realidad implican una descualificación profesional. La formación, por tanto, en lugar de integrar, provoca en estos grupos el fenómeno de la *exclusión*, mucho más profundo que la descualificación profesional de Braverman.

En segundo lugar, las organizaciones que imparten cursos abiertos a ocupados están muchas veces más preocupadas por el hecho de que se haga el curso que por la adecuación del mismo a las necesidades reales de los participantes. La entidad que realiza la convocatoria necesita cubrir el cupo mínimo para obtener la subvención. El 67 por 100 de los encuestados simplemente cumplieron con el formulismo de rellenar un cuestionario de inscripción. Solamente el 10,7 por 100 dicen que fueron sometidos a una prueba de conocimiento antes de admitirlos al curso. En consecuencia, no es de extrañar que 18,0 por 100 diga haber encontrado dificultades para seguir el curso por falta de prepa-

¹⁴ No se pretende afirmar que la edad constituya un factor negativo para incorporarse a la nueva organización y familiarización con las tecnologías actuales. Numerosos estudios como el de G. M. BREAKWELL y C. FIFE-SCHAW, «Ageing and the impact of new technology», *Social Behaviour*, 3, 1988, y el de S. C. COLLINS, J. Z. BHATTI y S. L. DEXTER, «Elderly people in a new world: attitudes to advanced communications technologies», en H. BOUMA, y J. A. M. Graaffmans (eds.), *Gerontechnology*, Amsterdam, IOS Press, demuestran que la edad no constituye un problema. Hay que tener en cuenta otros factores interactuantes.

ración y que muchos hayan abandonado el curso una vez iniciado por dificultades para seguirlo.

Cuando la formación se imparte a través de planes de formación, caso más frecuente en el País Vasco que en Navarra, los trabajadores son convocados, frecuentemente, por secciones o departamentos, sin que ningún trabajador sea excluido. El problema surge porque los cursos se imparten como módulos cerrados, sin tener en cuenta las características de la edad, formación básica, capacidad del sujeto. Ahora bien, en las empresas, como en los sistemas reglados, existen pequeños grupos desfavorecidos, con serias dificultades para seguir un proceso normal de formación y que deberían ser tutorizados después de haber terminado una acción formativa, cuando aplican los conocimientos o destrezas adquiridos a su puesto de trabajo. Su incapacidad subjetiva, con déficits objetivos constatables, para abordar un proceso formativo y aplicarlo al puesto, hace que muchos de ellos desistan y prefieran ser recolocados en otros puestos en los que no se exige formación específica o complementos del perfil ocupacional. Este deslizamiento hacia otros puestos no es más que una enmascarada degradación profesional, no salarial, que el trabajador acepta con resignación. En el trabajo de campo se han visto trabajadores de estas características a quienes la empresa les ha dado una ocupación fuera de su puesto, que ellos interpretan como antesala de la jubilación.

9. LOS SINDICATOS Y LOS COMITES DE EMPRESA CONTRIBUYEN A PERPETUAR EL MODELO DE FORMACION CONTINUA ACTUAL¹⁵

Los sindicatos, en lugar de ser críticos con respecto al modelo en vigor de la formación continua de los trabajadores ocupados, contribuyen de forma clara a su perpetuación. Al ser un sindicalismo orientado a resultados electorales y no a la participación, centran el esfuerzo en mantener el poder en las empresas, lo que puede lograrse solamente en la medida en que canalizan las reivindicaciones salariales y de mejora de las condiciones de trabajo fuertemente sentidas por los trabajadores. La formación es un problema y un requeri-

¹⁵ La representación de cada una de las centrales en las empresas es en este momento:

<i>Sindicato/ Territorio</i>	<i>Alava</i>	<i>Guipúzcoa</i>	<i>Vizcaya</i>	<i>CAPV</i>	<i>Navarra</i>
ELA/STV	30,55	39,13	44,94	39,74	20,82
UGT	22,72	18,25	10,27	16,22	32,56
CC.OO.	15,86	17,73	15,05	16,50	20,50
LAB	11,99	11,76	22,24	15,41	11,55
Otros	18,88	13,13	7,51	12,12	14,56

miento de la empresa. No es problema de los trabajadores. No constituye un punto prioritario en ninguna tabla de reivindicaciones en los centros de trabajo.

Las anotaciones de campo indican que los sindicatos, a juicio de los empresarios, se muestran pasivos e indiferentes frente a la formación. Diez directivos hablan de «actitud positiva, pero pasiva» por parte del Comité. Otros dicen que no aportan nada o que los Comités se limitan a dar el visto bueno, a decir que les parece bien todo lo que se haga en ese campo. También se habla de que los miembros del Comité se quedan «a la expectativa». Solamente en el caso de una empresa importante de Guipúzcoa y otra de Vizcaya, el director de RH afirma que el Comité se ha tomado en serio el tema de la formación y que colabora estrechamente con la empresa.

Visto el problema desde los Comités, las anotaciones de campo ponen de relieve que apenas se cuenta con él, como no sea para la aprobación del plan de formación, que la empresa realiza los cursos que a ella le interesa, que se debería contar más con los trabajadores, que la preocupación de la empresa por la formación de los trabajadores termina allí donde acaban sus intereses económicos y estratégicos. En este sentido, la apreciación que tienen los Comités sobre la relación entre formación y estrategias de la empresa no se diferencia de la apreciación de los directivos, como se ve en la siguiente tabla:

TABLA 15

La formación como estrategia. Perspectiva de empresas y Comités (porcentaje)

	<i>Comité</i>	<i>Empresa</i>
Implantar la norma de calidad	66,7	76,8
Penetrar más en los mercados	33,3	29,0
Reducir los costes	53,8	49,3
Utilizar mejor las nuevas tecnologías	61,5	69,6
Introducir la nueva cultura de empresa	53,8	58,0

Los trabajadores afiliados a sindicatos tampoco muestran un interés especial por la formación, como lo demuestra el hecho de que el 87,1 por 100 de los trabajadores que han participado en alguna acción de formación abierta no están sindicados. De los que han participado, un 4,7 por 100 pertenecen a UGT, un 3,7 por 100 a CC.OO., un 2,5 por 100 a ELA y un 1,2 por 100 a LAB.

Los sindicatos no tienen un modelo propio de formación continua. Solamente en los dos últimos años se consolida en las centrales sindicales la figura del liberado, destinado a temas de formación en las empresas. Su función es

gestionar la formación que se imparte en el marco del FORCEM, de la Fundación o del patronato INAFRE. Organizan también cursos para formar a sus líderes (coordinadores para LAB). Solamente LAB y USO se sitúan en una perspectiva más global con referentes ideológicos que pueden ayudar a configurar un modelo. LAB entiende que la formación de sus afiliados (no quiere entrar en la oferta de cursos abiertos) ha de centrarse en unos contenidos y estrategias que permitan llevar a los trabajadores la necesidad de una liberación social y política, los componentes inseparables de la acción sindical. La superación del capitalismo se sustenta sobre esta doble pata: sindicalismo y política. No caben, por tanto, treguas con el capitalismo y con el sistema político que lo sustenta. Este planteamiento radical no se lleva descarnado a las empresas. Su acción diaria no se ajusta a estos principios y, en numerosas empresas donde LAB preside el Comité, el funcionamiento de las relaciones no se diferencia del funcionamiento que se da en otras empresas con Comités de diferente composición, pero mantienen una fuerte tensión ideológica de carácter reivindicativo, capaz de encender y sostener conflictos prolongados y, además, gozan de una excelente aceptación, sobre todo en Guipúzcoa.

USO (con baja representación en Navarra de 1,6 por 100) pretende dar respuesta, mediante la formación de sus afiliados, a los problemas globales que traen las nuevas formas de organización. El resto de centrales sindicales más significativas parten del principio general de que la formación, incluso la continua, es un bien social, al que tienen derecho todos los trabajadores, y que debe ser redistribuido entre todos y no limitarlo a un grupo de privilegiados. Siguiendo este planteamiento, el sindicalismo entiende la formación desde una perspectiva fundamentalmente tecnológica, como acciones para cubrir los déficits de todos trabajadores que quieren estar al día.

En numerosos Comités de Empresa la postura que mantienen los sindicatos es que la formación es un «bien social», algo deseable para todos y que, por tanto, al margen de los intereses de la empresa, ésta debería garantizar que todos los trabajadores pudieran acceder a cursos. El planteamiento tiene alguna validez cuando en las empresas no se ha realizado un diagnóstico y los trabajadores quieren que la partida dedicada a la formación no sea absorbida por los directivos, o reservada para los trabajadores privilegiados, sino que se atribuya a todos. Esta presión ha llevado a que en numerosas empresas los trabajadores tengan la oportunidad de aprender algún idioma, oportunidad que suele ser utilizada por un número muy reducido.

El modelo «social» de formación desvirtúa en buena medida el objetivo de la misma. La gestión de la formación a nivel supraempresarial hace que la oferta sea difusa y que no se corresponda con las necesidades reales de las empresas, a no ser que los sindicatos se encarguen, en una nueva escalada, de realizar los diagnósticos de necesidades de sectores y subsectores. En el caso de Navarra, las dos grandes centrales sindicales «estatales», UGT y CC.OO., se han convertido en dos organizaciones que imparten cursos con los mismos criterios de mercado que el resto de centros de formación y en clara ventaja competitiva

con respecto a ellos. De esta manera, los sindicatos, preocupados por la captación de fondos, contribuyen de manera clara a dar consistencia al modelo de formación continua. Los responsables de los tres grandes centros de formación (ICES y Lan Bide de UGT y FOREM de CC.OO.) actúan como gestores. Aunque la filosofía personal de algunos de sus directivos se incline por una revisión general del modelo, en la práctica tienen que operar como cualquier agencia de formación, es decir, captando alumnos para aquellas áreas donde presumiblemente existe una demanda más intensa. Los posibles intereses de las empresas de demandar determinados perfiles, creando expectativas de nuevos puestos de trabajo, dinamizan, al mismo tiempo, la oferta de acciones formativas.

Solamente el sindicato ELA, por razones indicadas más arriba, imparte cursos subvencionados destinados a la formación interna de sus afiliados. A partir de este año lo va a hacer igualmente LAB. A su vez, las cuatro centrales están en la Fundación Vasca y las acciones formativas desde allí promovidas no modifican los objetivos generales de la misma.

Por otro lado, la gestión de la formación en el seno de las empresas convierte la formación en objeto de negociación, de *do ut des*. En principio, los sindicatos no pueden oponerse a la formación. El problema surge cuando se plantea el tema de quién asume el coste/tiempo de la formación. ¿Se ha de hacer la formación en horas de trabajo o se ha de hacer fuera de las horas de trabajo? Los sindicatos consideran que la formación favorece, fundamentalmente, a las empresas, que, por esta vía, consiguen reducir costes, disminuir errores, reducir ineficiencias, etc. Por tanto, son ellas las que deben asumir el coste total. La mayor parte de los Comités consultados insisten en que la formación debe negociarse y que las empresas tienden a ahorrarse costes, imponiendo la formación fuera del horario de trabajo. Al final, la negociación entre Comité y empresa termina, casi siempre, mediante un acuerdo por el cual los cursos se dan poniendo la empresa la mitad del tiempo y los trabajadores la otra mitad. Pero no se llega al fondo del problema, que es el modelo de formación.

CONCLUSION: ¿CABE OTRO MODELO DE FORMACION CONTINUA?

El estudio de Navarra y Euskadi confirma la hipótesis de que la formación está fuertemente orientada a las necesidades estratégicas de las empresas y, en consecuencia, la formación está *instrumentalizada* en función de objetivos competitivos y económicos, confirmando la tesis del capital humano. En el *Acuerdo tripartido* del País Vasco se menciona de manera vaga que la formación contribuya a «impulsar, animar, propiciar, crear cultura» (*art. 5*). No existen acciones formativas programadas para la participación y para superar las resistencias provenientes de la «reserva cultural de la empresa» (Laville, 1992), a

pesar de los déficits detectados en nuestras relaciones industriales. Sin embargo, la empresa es algo más que economía y que un lugar donde se consiguen beneficios. Los nuevos planteamientos de la *ética en los negocios*, ampliamente difundidos por la BMA y por numerosas escuelas de *managers*, hacen claras referencias a las empresas como «lugar de oportunidades», «espacio de desarrollo personal», «humanización-lealtad en las relaciones industriales». El presente estudio destaca que no se valora una formación orientada al desarrollo integral del trabajador, que tenga presentes las necesidades que el trabajador experimenta en su entorno tecnológico y organizativo. Todas estas referencias parecen indicar que la formación continua necesita de una revisión y rectificación. Temas como el desarrollo de las habilidades sociales y profesionales, la capacidad de comunicación e interacción horizontal y vertical y de transmisión de experiencias, desarrollo de la creatividad, la participación, los valores éticos de la lealtad, el compromiso, la solidaridad, el trabajo en sí mismo, la motivación de logro y otros similares deberían estar presentes, junto con la formación técnica, en los itinerarios de desarrollo personal de los trabajadores en las empresas, transmitidos a través de la formación, al menos si se quiere evitar el peligro de que la formación que hoy lleva al éxito de las empresas termine en un estrepitoso fracaso en las relaciones industriales.

BIBLIOGRAFIA

- AIN, FOREM y UGT (1996): *La Formación en las Pymes. Nuevos enfoques y Estrategias*, 3 vols. inéditos.
- BERGER, J., y OFFE, C. (1992): «El futuro del Mercado de Trabajo», en C. OFFE, *La Sociedad del Trabajo. Problemas Estructurales y Perspectivas de Futuro*, Alianza Universidad, Madrid.
- BERNHARD, H. B., e INGOLIS, C. A. (1988): «Six Lesson for the Corporate Classroom», en *Harvard Business Review*, n.º 66.
- CROUCH, Colin (1995): «La société des savoirs? Un objectif encore lointain. Les implications des changements dans le commerce international 1976-1989 sur les compétences professionnelles», en *Sociologie du Travail*, n.º 4.
- DREXEL, Y. (1993): *Das Ende des Facharbeiteraufstiegs? Neue mittlere Bildungs- und Karrierewege in Deutschland und Frankreich- ein Vergleich*, ISF, München.
- FERNÁNDEZ ENGUITA, M. (1990): *Educación, Formación y Empleo*, Eudema, Madrid.
- FINEGOLD, D. (1991): «Institutional incentives and skill creation: preconditions for a high skill equilibrium», en P. Ryan (ed.), *International Comparisons of Vocational Education and Training for Intermediate Skills*, Falmer, Londres.
- GREENHALGH, Ch., y MAVROTAS, G. (1996): «Job Training, New Technology and Labour Turnover», en *British Journal of Industrial Relations*, marzo.
- HEYES, J. (1996): «A Formula for Success? Training, Reward and Commitment in a Chemicals Plant», en *British Journal of Industrial Relations*, septiembre.
- HOLDEN, Len (1991): «European trends in training and development», en *International Journal of Human Resource Management*, n.º 2.
- KEEP, E. (1989): «Corporate training strategies: the vital component», en J. Storey (ed.), *New Perspectives on Human Resource Management*, Routledge, Londres.

- KEEP, E., y MAYHEW, K. (1994): «UK training policy-assumptions and reality», en A. Booth y D. J. Snower (eds.), *The Skill Gap and Economic Activity*, Cambridge University Press, Cambridge.
- KNUDSEN, Herman (1995): *Employee participation in Europe*, Sage, Londres.
- LAVILLE, J. L. (1992): *La participation dans les entreprises en Europe*, Vuibert, París.
- LE BOTERF, Guy (1991): *Ingeniería y Evaluación de los Planes de Formación*, Deusto, Bilbao.
- LE BOTERF, Guy; BARZUCHETTI, Serge, y VINCENT, Francine (1993): *Cómo gestionar la calidad de la formación*, Aedipe, Barcelona.
- LUTZ, Burkart (1992): «¿Cuál es el futuro de los obreros cualificados?», en CEDEFOP, *Formación Profesional*, n.º 2.
- MOLDASCHL, Manfred, y SCHULTZ-WILD, Rayner (eds.) (1994): *Arbeitsorientierte Rationalisierung. Fertigungsinseln und Gruppenarbeit im Maschinenbau*, Campus Verlag, Frankfurt.
- MONDEN, Yasuhiro (1988): *El sistema de Producción Toyota*, IESE, Madrid.
- PASCUAL, Angel, y SARRIÉS, Luis (1993): *La población juvenil y el mercado de trabajo en Navarra*, Instituto Navarro de Juventud, Gobierno de Navarra.
- PETERS, Sibylle (ed.) (1994): *Lernen in Arbeitsprozess durch neue Qualifizierungs- und Beteiligungsstrategien*, Westdeutscher Verlag, Opladen-Wiesbaden.
- PRIETO, Carlos, y HOMES, Oriol (1995): «Formation, emploi et compétitivité en Espagne», en *Sociologie du Travail*, n.º 4.
- RAINBIRD, H. (1994): «Continuing Training», en K. Sisson (ed.), *Personel Management*, 2.ª ed., Blackwell, Oxford.
- SARRIÉS, Luis (1996): *Impacto socioeconómico de la formación en las empresas. El caso de Navarra*, Cauce Editorial, Madrid.
- TUIJMAN, Albert D., y SCHÖMANN, Klaus (1996): «Lifelong Learning and Skill Formation», en Günther Schmid, O'Reilly y Klaus Schömann (eds.), *International Handbook of Labour Market Policy and Evaluation*, Edward Elgar, Gheltenham.
- WILLIAMSON, O. E. (1975): *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, Free Press, Nueva York.

PALABRAS CLAVE

- Formación Continua.
- Evaluación.
- Participación.
- Mercado de trabajo.

KEY WORDS

- Continuous Training.
- Evaluation.
- Participation.
- Life-long Learning.
- Labour Market.

ABSTRACT

The author examines the ongoing training of workers in the metal industry in the developed regions of northern Spain. Companies train employees with a view to meeting their economic goals. Indeed, companies that train their workers are much better equipped to tackle competitive challenges. In a climate of solid industrial relations, worker training must be geared towards areas of personal and professional development such as participation, the honing of social skills, improving work conditions and building up the concept of the company as a joint enterprise in which everyone is involved. Unless this is achieved, it will not be possible to rise beyond economism-based approaches to human resources.

TEXTO CLASICO