

forum

Universidad-
empresa

10



**La formación del personal
ante la problemática
de la reforma de la empresa**

Por D. Eloy Cantera Hontavilla
D. José Luis Chacón Gómez
D. Faustino Varela Toquero

FORUM UNIVERSIDAD-EMPRESA

* 10

La formación del personal ante la problemática
de la reforma de la empresa

Por D. Eloy Cantera Hontavilla

D. José Luis Chacón Gómez

D. Faustino Varela Toquero

Consultores de Empresa para Asuntos
Sociales y Formación de Personal

Ponencia desarrollada en el Seminario Perma-
nente sobre Reforma de la Empresa el 26 de
mayo de 1977

Fundación Universidad-Empresa. Septiembre 1977
Marqués de Cubas, 25 - Madrid-14

PRESENTACION

Entre las actividades patrocinadas por la Fundación Universidad-Empresa, figura un proyecto de estudio sobre la propia constitución de la empresa, sus posibilidades de reforma y su coherencia con el contexto económico-social en el que aquélla actúa. La realización del mismo fue encomendada a un equipo de trabajo integrado por D. Iñigo Caverro Lataillade, D. Federico Rodríguez y Rodríguez, D. Antonio Sáenz de Miera y D. Manuel Capelo Martínez, actuando este último como Director del proyecto citado.

Este proyecto que, en su parte básica, integra el trabajo de cuatro equipos de investigación constituidos en otras tantas Universidades españolas, comporta también otra serie de actividades complementarias, como la celebración de seminarios monográficos y reuniones de intercambio de información y experiencias sobre dichos temas.

Uno de estos seminarios tuvo lugar a lo largo del primer semestre de 1977, sobre "La reforma de la empresa. Experiencias y Posibilidades". En una de sus sesiones fue discutido el presente documento, fruto de la acertada colaboración de varios especialistas en el tema.

En efecto, la ponencia que presentamos es el resultado del trabajo en equipo de D. Eloy Cantera Hontavilla, Diplomado en Psicología.

gía y Graduado en Estadística; D. José Luis Chacón Gómez, Licenciado en Derecho; y D. Faustino Varela Toquero, Licenciado en Ciencias Políticas y Sociología, quienes poseen una larga y brillante experiencia como Consultores de Empresa para asuntos de alta dirección, de personal y, especialmente, en el campo de la formación.

En la actualidad, los señores Cantera Hontavilla, Chacón Gómez y Varela Toquero dirigen un Grupo de Investigación del Proyecto sobre Reforma de la Empresa, emprendido por la Fundación Universidad-Empresa.

El texto que se ofrece a continuación sobre "La formación del personal ante la problemática de la reforma de la empresa" puede considerarse, en cierta manera, como un anticipo de algunos de los aspectos de la investigación que llevan a cabo sus autores.

LA FORMACION DEL PERSONAL ANTE LA PROBLEMATICA DE LA REFORMA DE LA EMPRESA

INTRODUCCION

A modo de introducción puede ser conveniente decir algo sobre el enfoque y contenido del trabajo encomendado por la Fundación Universidad-Empresa a este grupo de investigación que tiene como temario general "la formación en y para la empresa", pensando, como es lógico, en la empresa reformada. Esta investigación, en la cual se lleva trabajando ya casi un año, ha venido justificada porque al abordar la Fundación una serie de acotaciones específicas en el amplio tema de la reforma de la empresa, se presentaba la indudable oportunidad de tocar una parcela apasionante como es la de la formación, si se acepta como premisa o por lo menos se intuye que, en cierto modo, la reforma de la empresa va a venir condicionada por la formación del personal.

Este trabajo, como es fácil comprender, se podía haber planteado de muy diversas maneras, pero el camino elegido está subordinado al objetivo último perseguido con el mismo y que vamos a inten-

tar definir de una forma lo más clara posible.

La meta final de la investigación se concreta en formular los principios y criterios de aplicación que deben orientar una política de formación en y para la empresa, coherentes con la reforma de la misma o al menos con la previsión de sus nuevas líneas de tendencia.

De conformidad con este objetivo se ha partido de un análisis sobre qué es lo que se hace hoy día en cuanto a formación en y para la empresa, tanto en el área institucional como en la empresa misma, para poder establecer una especie de diagnóstico de la situación, y estudiar la viabilidad de su proyección en el futuro.

Seguidamente, contemplando los nuevos modelos de empresa y una vez analizadas sus directrices orientadoras, se pretende explicitar las principales opciones de una política de personal, adecuada a esta empresa reformada. Y lógicamente, como punto final, dentro de esta política de personal, se intenta definir de alguna manera la política de formación y el proceso para su aplicación.

Hay que advertir que a lo largo de esta secuencia establecida, hemos tenido que aplicar una serie de correcciones en el plan previsto, porque han existido fundadas razones para ello.

De modo sintético, las citadas correcciones se pueden centrar en los siguientes aspectos: de una parte, en vez de hacer énfasis en una evaluación detallada de qué es lo que han aportado las instituciones a la parcela de la formación, pretendemos fundamentalmente conocer cómo la empresa, en cuanto "consumidora" de estos servicios, juzga la utilidad de la educación impartida por estas instituciones. Es decir, no pretendemos agotar aspectos cuantitativos, de actividades emprendidas por órganos institucionales máxime cuando ahora algunos están en fase de total cambio y otros, incluso, de desaparición.

Otra de las correcciones que hemos tenido que hacer ha sido la de limitar el ámbito de extensión previsto inicialmente. Estas limitaciones han venido forzadas por la inoportunidad del momento del inicio de esta investigación, influyendo mucho las tensiones socio-laborales entonces existentes, siendo fácil entender, por lo tanto, que cuando se querían lanzar cuestiones sobre ciertas materias, que todos reconocemos como vidriosas, la reacción fuese de prevención cuando no de un cierto temor. También ha influido la situación de cambio que estamos viviendo y que ha provocado serias incertidumbres sobre planteamientos a corto y medio plazo en el campo específico de la formación. Todo ello nos ha llevado, y es otra modificación importante, a desistir por ahora, con carácter provisional y nunca definitivo, a hacer una aplicación masiva de encuestas, por las objeciones fundadas que nos han presentado los responsables de las empresas cuando han conocido el texto de las mismas.

En resumen, todas estas correcciones justifican que en nuestras conclusiones dominen más los rasgos cualitativos que cuantitativos.

Quisiéramos también decirles unas palabras, brevísimas, sobre las fuentes de información que estamos utilizando y sobre la metodología aplicada.

Con relación a las fuentes de información podemos señalar, de una parte, la colaboración de un grupo de empresas, grupo reducido pero significativo, que ha sido elegido según unos determinados criterios, tales como actividades formativas desarrolladas e interés por el tema, tamaño, disposición a participar en el trabajo, ubicación, sector y área de actividades al que pertenecen, etc. En este grupo de empresas dominan las de tipo mediano y grande, porque son las que realmente han realizado más labor en el campo de formación. Aprovechamos aquí la oportunidad para dejar constancia de nuestro agradecimiento por la valiosa colaboración que están prestando.

Otra fuente de información son las opiniones y respuestas de una serie de expertos de formación y de dirigentes de empresas, convocados expresamente para esta tarea o con los que mantenemos contactos frecuentes dada nuestra actividad profesional, como consultores de empresas y animadores de cursos para la dirección y el management.

Finalmente, la última fuente de información que hemos utilizado ha sido un núcleo de sujetos directos de la formación, altamente interesados en aportar sus juicios e impresiones sobre esta temática de la formación en y para la empresa.

Como metodología hemos utilizado en primer lugar una serie de cuestionarios y encuestas, habiéndose emitido en total cinco cuestionarios: uno para el personal con mando; otro para el personal sin mando; un tercero para expertos, de carácter general, que pretende recoger informaciones sobre política y organización de formación, balance de actividades en las empresas, costes de formación, perspectivas sobre la formación futura, etc. También hemos abarcado con sendos cuestionarios dos campos que pueden merecer el máximo interés, uno referido al personal sindical o a los representantes del personal y otro, al personal de nuevo ingreso.

Otros mecanismos utilizados para nuestra investigación han sido sondeos de opinión, entrevistas personales y, finalmente, una serie de seminarios y mesas redondas que nos han permitido intercambiar puntos de vista y contrastar conclusiones con los expertos en formación.

Conocido ya un poco el enfoque y el planteamiento del estudio que se está llevando a cabo en este grupo de investigación, las intervenciones las vamos a dividir en dos grandes partes. En la primera, Eloy Cantera va a presentar unas reflexiones sobre las bases para el establecimiento de una estrategia de formación en la empresa.

La segunda parte va a consistir en darles cuenta de una serie de datos, primeros resultados del trabajo que estamos realizando, de tipo predominantemente cualitativo.

1 - CONSIDERACIONES PARA ELABORAR UNA ESTRATEGIA DE FORMACION EN LA EMPRESA

1.1 - PRESENTACION DEL TEMARIO

Adelantamos algunas de las primeras conclusiones que nuestro grupo ha establecido después de contrastarlas con más de un centenar de dirigentes de empresas españolas.

Esta primera presentación de reflexiones la centramos en cuatro temas: El primero es el problema de conocer y transmitir la cultura empresarial, tema vidrioso, porque, ¿cuál es el concepto de cultura que cada uno tenemos?, ¿qué entendemos por cultura? El segundo es plantear los problemas de revisión de los elementos de la cultura empresarial actual. El tercer tema consiste en saber qué relación tiene la formación (objeto de nuestra ponencia) con los cambios previsibles que se avecinan en las empresas. Por último, exponer nuestras conclusiones sobre cuáles son los puntos en los cuales debemos apoyarnos para establecer una nueva estrategia en los planes de formación de las empresas.

1.2 - CONOCER Y TRANSMITIR LA CULTURA EMPRESARIAL

El primer punto es enormemente polémico. Consiste en tratar de asomarnos a qué es lo que puede entenderse por cultura. En términos latos, amplios, generales, decimos que es un conjunto de habilidades, no puramente instintivas, de que disponen los grupos para mantenerse como tales grupos; a través de la cultura los hombres satisfacen sus necesidades, todo grupo primitivo o civilizado tiene

una cultura como medio de sobrevivir. Nosotros hemos pensado que los problemas de formación en la empresa hay que abordarlos a partir de los esquemas culturales de la empresa. La cultura de una empresa, en una definición aventurada sobre la cual podemos discutir, es un conjunto más o menos organizado y coherente de modos de vida de los miembros que componen esa empresa.

Las empresas españolas tienen sus esquemas culturales, pero hemos comprobado en diferentes sondeos de opinión que, estos esquemas culturales de las empresas españolas, son un producto de consumo intelectual, un producto solamente para ciertos privilegiados, para ciertos dirigentes, poco conocidos por los demás empleados, sin que la base haya participado en su formulación. En la mayor parte de las empresas existe más el deseo de poseer esos elementos de cultura compartidos por todos que una realidad vivida por los miembros que las componen. Hemos llegado a una cierta conclusión: el conocimiento de los elementos que componen la cultura de las empresas españolas está siendo hasta ahora, un poco, privilegio de un grupo de directivos o de un grupo más o menos intelectualizado, que ha tenido ocasión de participar en su formulación.

La crisis actual de la empresa todos la conocemos. La empresa es contestada, es impugnada; creemos que esta contestación se debe a que los empleados rechazan o desconocen los elementos de su cultura porque ellos, la base como usualmente se dice, no han tomado parte en la discusión y en la transmisión de la misma junto con los órganos superiores.

Con ello, los dirigentes han puesto en peligro a la empresa, al no ser capaces de transmitirla. Como en las sociedades primitivas, cuando una sociedad no es capaz de transmitir de generación en generación los elementos que componen su cultura, esa sociedad peligra.

No ha habido en las empresas una verdadera educación sobre los elementos que componen la cultura de las mismas, que es precisa-

mente lo que las sostiene. Su desconocimiento y rechazo por parte de los empleados, la ponen ahora en una crisis seria.

La solución a los problemas de transmisión de esta cultura y sus elementos es lo que las ha de permitir que puedan sobrevivir; si la empresa no transmite e incorpora nuevos elementos no sobrevivirá. Todos sabemos que la empresa está seriamente amenazada por diferentes problemas: económicos, políticos, sindicales e incluso por problemas culturales. Está siendo contestada desde su interior; los miembros que componen la empresa, incluso algunos mandos, no comparten, no conocen o no aceptan ciertos elementos de su cultura. El interés de la Empresa debe ser el que de unas generaciones a otras se transmita su cultura y el de lograr que los miembros jóvenes de la misma sean hábiles también en el manejo de sus elementos culturales.

En estas investigaciones y en estos sondeos de opinión hemos observado que son más estáticas precisamente aquellas empresas españolas que tienen más dificultad en transmitir desde el alto directorio, hasta la base, los elementos que componen su cultura. Algunos de estos elementos son: la innovación, la creatividad, la rentabilidad, la productividad, la atención al mercado, la atención a los clientes, etc. Nosotros hemos visto que las aludidas empresas tienden a dar un carácter sacro a sus elementos culturales; sacralizan estas cosas, adoptan una actitud estática y, al mismo tiempo, en su seno, consideran perverso o incluso castigan al empleado que no los respeta. Se han conservado tradicionalmente.

Las sociedades primitivas tienen una cultura larvada, es decir, son incapaces de transmitirla; entonces tienden a sacralizar los elementos de la misma porque tienen temor de que estos elementos sean destruidos.

Por el contrario, las empresas dinámicas que hemos observado, son aquellas que tienen una capacidad para transmitir e introducir

nuevos elementos en su cultura; son las empresas que educan a sus empleados culturizándolos en el sentido etimológico de la palabra cultivar, es decir, de preparar la tierra, no sólo para un tipo de plantaciones sino posiblemente para hacer otras plantaciones nuevas. Culturizar supone educar a los miembros de la empresa haciéndolos receptivos a la introducción de nuevos elementos que hagan posible la sobrevivencia de los grupos.

La empresa está en crisis porque ha puesto dificultades, ha tenido dificultades, en transmitir estos elementos culturales que muchos de nosotros sin duda alguna firmaríamos y aceptaríamos desde ahora.

1.3 - REVISION DE LOS ELEMENTOS DE LA CULTURA DE LA EMPRESA

La revisión de los elementos de la cultura de la empresa parece necesaria, dadas las tensiones que actualmente padece. Hoy la representación de los trabajadores es mayor, hay un cierto bloqueo ideológico, hay una frecuencia de reclamaciones mucho más alta que en épocas pasadas, las reivindicaciones son constantes, el rechazo de la disciplina es frecuente, la multiplicación de incidentes, los pasquines en la fábrica, las octavillas a la hora de negociar, etc. Antes, los elementos que componían la empresa tenían un punto de referencia en lo que se refiere al respeto, por ejemplo, de la autoridad, tanto la autoridad familiar, como la escolar, como la militar; hoy, muchas de estas autoridades son puestas en tela de juicio; al menos se preguntan algunos si éstas son fuentes de autoridad o, como tales, son discutibles o impugnables.

El nivel de educación ha crecido, la mayor información que tiene la gente ha modificado el entorno de la empresa. Hay mayor actitud crítica en las personas; hoy en que hasta los jefes del gobierno y los ministros, tienen que dar cuenta públicamente en la radio y en la televisión de sus actos y son sometidos a crítica

abierta por los ciudadanos, no nos ha de extrañar que en la empresa haya crítica de las acciones de la línea jerárquica, la cual a veces es criticada e impugnada abiertamente. Hoy los trabajadores, los empleados de la empresa tienen una mayor protección por las leyes y una mayor protección sindical. Hay una necesidad de revisar por tanto los elementos de la cultura de la empresa y es necesario introducir nuevos elementos que la vitalicen y dinamicen, que se transmitan de generación en generación, que permitan hacerla sobrevivir así como a los grupos que la componen. Estos nuevos elementos a introducir hemos detectado que son: un mayor poder en la base, mayor participación de la misma, mejores condiciones de trabajo, escucha e información a los asalariados, mejor atención a las quejas y los agravios, considerando a los trabajadores, como dice Monsieur Gelinière en sus obras, como a "unos clientes que tienen la capacidad y el derecho a protestar, a decir que no y a quejarse". Una necesidad de revisar elementos tales como la actitud de la empresa ante las representaciones sindicales, ante los representantes de los trabajadores, comunicaciones, rentabilidad y productividad, etc.

1.4 - FORMACION Y CAMBIO

El tercer punto, es la formación y el cambio. Se nos pregunta cuál debe ser la formación en y para la empresa reformada. Nosotros hemos llegado a pensar, después del contacto con todos estos dirigentes empresariales, que tal vez el cambio ha de hacerse a través de la formación, distinta a la que se ha venido practicando en las empresas españolas. Hemos observado que hay unas crecientes dotaciones presupuestarias en las empresas españolas para dedicar a la formación. En los cinco últimos años hemos visto que los presupuestos de las empresas, las dotaciones económicas que dedican a la formación de sus empleados, han aumentado considerablemente. Los directores de las empresas confían en que la formación les va a sacar de ciertos atascos que tienen planteados, pero también hemos

observado que la formación que se imparte a los empleados de la empresa acentúa en ellos el sentido crítico. Los que son "formados" son a veces impotentes luego para introducir cambios en su trabajo. Yo he tenido la experiencia de dirigir seminarios para la dirección donde ciertos altos empleados de la empresa empiezan a cansarse de asistir a cursos o de que les impartan "paquetes" de formación, cuando saben que, a su regreso a la empresa, van a ser impotentes para introducir los cambios que los profesores preconizan.

Por otra parte, hemos visto también y hemos comentado con nuestros colegas, la resistencia que las empresas tienen para digerir las nuevas capacidades adquiridas por los empleados que fueron mandados a los famosos "cursos de formación". Hay una decepción en ellos por no poder aplicar los nuevos elementos que consideran necesarios de introducir en la cultura de la empresa. Encuentran resistencia en sus jefes superiores y también en sus colegas. Los jefes de formación, un puesto relativamente moderno en las empresas españolas, están ahora agobiados por la responsabilidad que les ha caído encima; se les han trasladado una serie de responsabilidades y sus superiores están algo nerviosos. Cada programa de formación que se hace en la empresa tiene que ser justificado a la superioridad por el jefe de formación. Los jefes superiores tienen miedo a cierta clase de formaciones, y dudan si la formación que hay que dar en la empresa la tiene que impartir un profesor de la Universidad, un animador de grupos, o un consultor de empresas capaz de introducir cambios; dudan sobre eso.

Hemos comprobado también que los empleados rechazan cada vez más y se resisten a asistir a cursos de formación "empaquetados", cuyas materias no forman parte de la cultura que ellos viven, o sienten, o desean.

Llegamos a la conclusión de que la formación es un instrumento poderoso para fomentar el cambio en la empresa, creemos que es el

vehículo para provocar al mismo con objeto de incrementar la eficacia de las organizaciones. La reforma de la empresa decretada por la Administración, creemos no será tal, si los hombres y grupos que componen la misma no introducen cambios a través de procesos de formación-acción.

La formación a impartir, después de este contraste de opiniones que hemos obtenido, no debe concernir sólo a los individuos sino a su interdependencia. Los hombres de la empresa unos a otros se imponen el poder. Creemos que la formación debe concernir por tanto a las interdependencias individuales, a la estructura de la empresa y al papel de cada uno.

La formación futura debe orientarse a provocar en las empresas cambios queridos por las comunidades que las componen, lo cual hará posible su supervivencia.

1.5 - PUNTOS A TENER EN CUENTA EN LA ELABORACION DE PLANES DE FORMACION

Dos conclusiones importantes hemos retenido sobre el futuro de la formación en las empresas. La primera conclusión es aparentemente muy simple: no se trata sólo de adquirir sino de aplicar conocimientos relativos al comportamiento humano de las organizaciones. Creemos que en el futuro los planes de formación en las empresas han de ir mucho más dirigidos hacia la formación-acción. Que la formación sobre relaciones humanas, por ejemplo, haga cambiar el medio donde operan estos individuos, de otro modo esa formación no habrá cumplido su papel. Es decir, no separar el aprendizaje de la aplicación, como se hace ahora en muchas empresas.

La segunda conclusión, es que la formación ha de ser pluridimensional (no unidimensional), nos inclinamos a que el esfuerzo no se haga solamente sobre el individuo aislado, sino sobre la

empresa misma. Que la formación que se imparta a los empleados de las empresas no se haga al margen de la vida del trabajo de ese empleado. No se trata solamente de transformar a los individuos sino de transformar la organización misma. Hay tres dimensiones a considerar en los planes futuros de formación: individual, empresarial y extra-empresarial.

En cuanto a la formación individual el objetivo último sería el de llegar a utilizar mejor el potencial humano, haciendo a los empleados más receptivos en la introducción de nuevos elementos en la cultura del grupo, a aceptar los cambios y a mejorar su saber hacer personal.

¿Qué tipo de formación individual?, ¿qué materias habrá que impartir en el futuro? ¿Necesidades individuales, percepción de la empresa y de sí mismo, motivaciones, actitudes, aptitudes, valores, progresión, tecnología, metodología, etc.?

La formación que se imparta en el futuro tiene que permitir hacer un constante balance cultural de la empresa, poner en tela de juicio los elementos que constituyen la cultura del grupo para eliminar los rechazados, introducir los nuevos, lograr su aceptación. La formación en la empresa reformada debe permitir hacer una evaluación constante de los recursos que la empresa tiene. Debe permitir contestar a cuándo y dónde debemos hacer cambios dentro de la empresa. Debe permitir reconocer, descubrir y ampliar los recursos humanos que tenemos dentro de la empresa. Probablemente las materias futuras para la formación en el ámbito empresarial se referirán, porejemplo, a problemas tales como la relación entre las personas y los grupos, el sistema estructural que tiene la empresa, las normas y valores culturales que aplica, el sistema tecnológico.

Y, por último, una tercera dimensión, que nosotros consideramos importante en la formación en y para la empresa, es la dimensión

extra-empresarial, es decir, tener en cuenta la cultura exterior del entorno en que estamos viviendo y las exigencias de los mercados y de los clientes. La formación tiene que ayudar a la empresa a servir mejor a la comunidad, a mejorar el servicio que la empresa presta fuera de sus propios límites, a mejorar la calidad de sus servicios y productos, y a atender las demandas de las personas que necesitan de esos servicios y productos.

Nos parece que este esquema de formación-acción no individualizado abrirá un apetito de cultura en los empleados de la Empresa y prolongará las acciones de formación.

Ciertos grupos de trabajadores y de empleados de las empresas aceptan cada vez peor los tradicionales programas de formación, porque no están dispuestos a continuar planes formativos a menos que ellos tengan alguna posibilidad de modificar o influir en la organización en la que están inmersos. Toda esta temática nos suscita muchas preguntas que muchos de Vds. nos formularán. En el sondeo que hemos tenido con dirigentes empresariales y con expertos de la formación, estas cosas que yo les he contado eran las que más veces salían a relucir.

2 - SONDEOS DE OPINION Y PRIMEROS RESULTADOS OBTENIDOS

Se presentan seguidamente en forma resumida unos primeros resultados de los sondeos de opinión realizados tanto con los expertos como con los sujetos directos de la formación.

2.1 - LOS EXPERTOS ANTE DETERMINADOS PUNTOS O CUESTIONES

El primer punto hace referencia a los objetivos y metas generales, que se prevén como prioritarios en la empresa reformada.

La inclusión de esta problemática parecía obligada por tratarse de uno de los factores importantes que han de condicionar y conformar la empresa del futuro. Efectivamente, si caminamos hacia unos nuevos modelos de empresa, su configuración dependerá en cierta medida de los fines más generales que, orientando como causa última toda su acción, adopte la Empresa y de cómo estos fines sean comprendidos y aceptados por todos los elementos que la integran.

Conscientes de que en estos previsibles nuevos "modelos" incidirán no pocas consideraciones de orden jurídico, económico, social y político, es de esperar que sus contenidos puedan perfilarse con mayor nitidez y fundamento como resultado de los trabajos que sobre esas parcelas están llevando a cabo los otros grupos de investigación sobre el Proyecto Reforma de la Empresa. Sin embargo, nos hemos permitido hacer esta incursión, como hipótesis de trabajo, para, conociendo las tendencias sobre el particular, establecer unos puntos de referencia que, a nuestro juicio, pueden tenerse en cuenta al intentar reorientar los contenidos y alcance de la formación en la empresa reformada.

Con este propósito, se ha presentado a los directivos y expertos una lista de fines generales de la Empresa, interpretados siempre como una causa determinante de la actuación de la misma, para que ellos jerarquizaran los que consideraban como objetivos y metas prioritarios de la empresa del futuro.

Los directivos y expertos consultados han querido distinguir entre lo que piensan al respecto los mandos de las empresas y el personal sin mando. Con relación a los primeros, los consultados opinan que la jerarquización de objetivos prioritarios se presenta del siguiente tenor:

Serán objetivos muy importantes para los mandos en la empresa del futuro:

- asegurar el progreso social
- asegurar el desarrollo económico
- garantizar una rentabilidad del capital invertido.

También creen los expertos que se admitirán como objetivos importantes los de mejorar la productividad y el de incrementar la eficacia técnica demostrada por el lanzamiento de nuevos y mejores productos o servicios.

Trasladándonos al personal sin mando, los directivos y expertos consultados estiman que la prioridad para este personal se decantará por objetivos de contenidos predominantemente sociales.

Así coinciden en afirmar que para el personal sin mando serán objetivos muy importantes en la empresa reformada:

- desarrollar y hacer progresar a los hombres de la empresa
- mejorar la calidad de vida
- crear nuevos puestos de trabajo
- asegurar el progreso social.

Esta tendencia apuntada de predominio por lo social no será obstáculo, según los expertos, para que el personal sin mando admita también, como objetivos importantes de la empresa, el asegurar el desarrollo económico, el mejorar la productividad y el incrementar la capacidad productora de la empresa.

El segundo punto a tratar tiene por objeto la formación en el futuro, enfocada a conocer la opinión de los expertos sobre el previsible grado de importancia o interés que, a su juicio, podrían tener una serie de contenidos generales de formación orientados a la consecución de unos determinados propósitos. Además de esta valoración de tipo finalista se solicitaba, en paralelo, que se pronunciasen sobre la importancia que para la empresa significaría esta formación en atención a los destinatarios (personal

con o sin mando) y, también, a quién le correspondería, según su criterio, impartir los tipos de formación propuestos.

Los fines o propósitos señalados hacían referencia a la mayor eficacia personal, a favorecer el progreso personal, a impulsar la aceptación de mayores responsabilidades, a conseguir una mayor eficacia en la dirección de los hombres y de los grupos y a optimizar los resultados socio-económicos de la empresa.

Dentro de este marco de contenidos formativos aunados a fines concretos, los directivos y expertos consultados consideran que tendrá una gran importancia en el futuro:

- . una formación cultural empresarial, destinada a todo el personal sin distinción alguna, para el logro de una mayor eficacia personal alcanzada por medio de una mejor integración en la empresa.
- . una formación básica profesional, que propicie la eficacia y el progreso de los hombres, pero compatible con un cierto grado de polivalencia que permita atender la evolución tecnológica de los puestos y el enriquecimiento de las tareas. Este tipo de formación debería ser aplicable a todo el personal.
- . la formación empresarial en técnicas de gestión, cada día más necesaria para trabajar en grupos o equipos y con fórmulas más participativas, que permita asumir nuevas y mayores responsabilidades.
- . la formación para la Dirección, con el propósito de mejorar el mando de grupos y de hombres, así como para optimizar los resultados socio-económicos de la empresa.

Los expertos, completando estas opiniones, han hecho énfasis unánimemente en la extraordinaria importancia que va a tener para los

mandos de todos los niveles de formación para la dirección y en las técnicas de gestión. Así mismo se han pronunciado favorablemente por la formación precisa para desarrollar comportamientos y actitudes compatibles con una nueva política empresarial, esto es, que faciliten la adaptación a los cambios, excluyéndose cualquier intencionalidad de manipulación.

En cuanto a quién le corresponde impartir los diferentes tipos de formación enunciados, se inclinan los expertos por asignar el papel docente a las instituciones oficiales en todo lo que se refiere a aspectos básicos de los diversos contenidos señalados así como, por contraste, en determinadas especialidades, repartiéndose los criterios entre la empresa o centros especializados de formación y asesoramiento, dominando quizás unas fórmulas mixtas de cooperación, para todo lo que se refiere a la formación específica adaptada a las necesidades de cada empresa.

El tercer punto se refiere al papel de la empresa en la formación de los representantes del personal. Este es el campo que, por razones obvias, ha planteado más incertidumbres no sólo al Grupo de investigación sino también a los expertos consultados.

Admitiendo el actual momento de cambio sindical hacia un pluralismo y cuando las Centrales Sindicales acaban de ser legalizadas, es muy arriesgado emitir un juicio válido sobre la formación de los representantes del personal sin que aquellas se hayan todavía pronunciado sobre el particular.

No obstante de las consultas efectuadas con los directivos y expertos se pueden deducir las conclusiones que siguen, anticipadas con carácter de provisionalidad.

En primer lugar, además de la formación sindical, se estima que los representantes del personal deben recibir una formación, que se considera muy importante, en las siguientes áreas: cultural-empresarial, socio-laboral, organización empresarial y

económico-financiera.

Hay un cierto consenso, en segundo lugar, sobre que tanto la formación sindical como la socio-laboral sean impartidas fuera de la empresa, considerando que tal acción, dentro del pluralismo sindical, es competencia de las Centrales Sindicales.

Por último, se prevé que la formación en las restantes áreas puede llevarse a cabo mediante una fórmula pactada de cooperación entre Empresas y Centrales, pudiéndose impartir tanto dentro como fuera de las empresas.

2.2 - LOS SUJETOS DE LA FORMACION ANTE DETERMINADOS PUNTOS O CUESTIONES

Completando las conclusiones u opiniones expuestas por los directivos y expertos sobre una selección de cuestiones, hemos querido conocer la posición de un grupo de sujetos directos de la formación, integrado por mandos medios y superiores, ante otra serie de cuestiones.

Los puntos sujetos a examen han sido: objetivos generales de la empresa del futuro, el juicio que les merecía la formación y experiencia adquiridas hasta la fecha y, por último, la formación que les gustaría recibir.

Sobre el primer punto, repetición del que se planteó a los expertos sobre prioridades de objetivos y metas generales en la empresa reformada, podemos aportar, en síntesis, las siguientes conclusiones: de una parte, confirmar parcialmente lo que sobre ellos opinaban los expertos en el sentido de que considerarían importantes, objetivos tales como, asegurar el desarrollo económico, garantizar una rentabilidad al capital invertido y mejorar la productividad. Sin embargo, de otra parte, hemos observado que

el grupo de mandos consultados también se inclina por otorgar prioridad, considerándolos como muy importantes, a otros objetivos de signo marcadamente social. Así, han coincidido en resaltar el desarrollo y progreso de los hombres de la empresa, el asegurar el progreso social, la creación de nuevos puntos de trabajo, etcétera.

La última realidad apuntada nos da pie para pensar que en el futuro no haya seguramente una clara distinción o separación entre la posición que mantengan los mandos y el personal sin mando con relación a las grandes finalidades de la empresa reformada. Claro está que ello queda pendiente de confirmar hasta realizar una auscultación más amplia y, por lo tanto, más significativa.

Respecto al segundo punto, en el que se solicitaba de los consultados una definición sobre el grado de utilidad y de satisfacción que, para su trabajo individual, había alcanzado tanto la formación como la experiencia adquiridas dentro y fuera de la empresa, las conclusiones que se pueden presentar son éstas:

1º En cuanto a la formación escolar o académica, recibida fuera de la empresa, la mayoría de los consultados opinan que se le puede considerar poco útil o medianamente útil para su trabajo. Aquí apreciamos una especie de denuncia, que se ha vuelto a confirmar durante la investigación en otras ocasiones, de la falta de adecuación entre la formación impartida institucionalmente y las necesidades de conocimientos exigidos por el trabajo individual.

Pese a este juicio negativo al tratar sobre el grado de satisfacción alcanzado con este tipo de formación, el criterio o juicio dominante ha sido el de considerarla razonablemente satisfactoria.

2º En cuanto a la experiencia adquirida a lo largo de su vida profesional, hay un juicio muy mayoritario sobre el alto grado de

utilidad que ha tenido esta experiencia para su trabajo. Ni uno solo de los consultados la ha juzgado como poco útil.

En paralelo con este alto grado de utilidad, hay unanimidad en considerar también esta experiencia como muy satisfactoria.

30 Sobre la formación recibida en el seno de la empresa, más de la mitad de los consultados la juzgan como medianamente útil y muy útil, dominando ligeramente los que piensan de la primera forma. El resto de los consultados o no se pronuncia o la consideran poco útil. La opinión dominante sobre el grado de satisfacción es de tipo medio, como razonablemente satisfactoria.

Esta última conclusión nos hace entrever que los planes de formación impartidos en la empresa adolecen de defectos y que no se adaptan plenamente a las necesidades exigidas por el trabajo o a las sentidas por los propios sujetos de la formación.

Llegamos al punto final. A la vista de los cambios que están ya afectando a la empresa y ante las expectativas de reforma de la misma, hemos intentado con esta cuestión descubrir qué tipo de formación le gustaría recibir a los mandos consultados y qué grado de importancia e interés le conceden a cada una de las áreas propuestas.

Hay una alta coincidencia en conceder la máxima importancia a una formación de tipo humano para el desarrollo de la personalidad, la convivencia y el ejercicio responsable de la libertad.

También los mandos dan mucha importancia, si bien con menor intensidad que al tipo anterior, a la formación relativa a las siguientes áreas: dirección para los hombres y los grupos, especialidades y organización científica del trabajo.

Con el calificativo de bastante importante se pronuncian por

recibir una formación sobre organización general de la empresa, economía de la empresa y aspectos socio-laborales.

Siguiendo los juicios emitidos es previsible que, en su día, pueda establecerse un orden jerarquizado sobre las materias o áreas de formación, que los mandos desean recibir como necesarias y convenientes para un adecuado "equipamiento" ante el futuro.

He aquí, muy resumidas y extractadas las opiniones de expertos y sujetos de la formación sobre unos determinados temas, antes de abordar el último punto que queríamos exponer hoy.

2.3 - LA FORMACION DEL NUEVO: SU INSERCIÓN EN LA EMPRESA

Entre los temas de estudio que pueden enmarcarse dentro del objetivo genérico asignado a este cuarto grupo de trabajo, está el que se refiere a la formación del "nuevo" y su inserción en la Empresa.

Recogemos, seguidamente, un resumen de los criterios expuestos y de los datos aportados por el grupo de ejecutivos y de expertos en formación y dirección de personal que han sido consultados sobre la problemática del personal "nuevo" que, sin experiencia profesional, ocupa por vez primera un puesto de trabajo en la empresa.

La incorporación de un joven para iniciar su actividad laboral significa para él un cambio radical en su modo de vida, en tanto que para la empresa puede representar un hecho corriente que responde a procesos de actuación de carácter rutinario. Un comportamiento empresarial de este modo es expresión evidente de una mala política de "acogida del nuevo" que será causa, con toda probabilidad, de actitudes de malestar y de frustración de los jóvenes recién incorporados y que tendrá consecuencias muy negativas para su "carrera profesional".

La incorporación del "nuevo", es decir, su inserción de manera eficaz en la red de comunicaciones que es la empresa, ha de ser el punto de partida que permita, evitando situaciones de tensión o de conflicto, seguir una trayectoria profesional hacia posiciones de mayor eficacia, desarrollo y responsabilidad profesional.

Se propone como proceso idóneo para conseguir una satisfactoria integración del joven en la empresa, el comprendido por tres etapas importantes bien diferenciadas:

- Orientación. Información
- Adaptación. Formación
- Ejecución. Responsabilidad.

La orientación-información es acción básica para poder ofrecer al nuevo un puesto de trabajo coherente con sus aptitudes y capacidades.

La ejecución-responsabilidad es fase importante por su efecto motivante sobre el joven, hecho que facilita su satisfacción en el trabajo, su progreso personal y un mayor grado de integración en la empresa.

La etapa de adaptación-formación ha sido calificada por todos los expertos de muy importante. Lograr una buena adecuación a la tarea permite que el joven pueda realizarse como persona al ejecutar una labor que responde a sus cualidades, intereses profesionales y motivaciones laborales.

La formación que pueda recibir el "nuevo", con independencia de facilitar su adaptación al puesto y aumentar su eficacia le permitirá un mayor desarrollo personal y le estimulará para observar mejores comportamientos.

Se ha tratado también esta problemática de los "nuevos" considerándola en los dos puntos siguientes:

- Adaptación del joven a la tarea.
- Integración del "nuevo" en su grupo de trabajo.

A) Adecuación del "nuevo" a la tarea

Los expertos consultados han expresado unánimemente la necesidad de lograr una buena adaptación "nuevo - puesto de trabajo", teniendo en cuenta prioritariamente las aptitudes, los conocimientos y los intereses del joven inexperto.

Incluimos a continuación unos cuadros que resumen opiniones significativas sobre aspectos que, en gran medida, están relacionados con la incorporación del "nuevo" a la empresa.

Los cuadros recogen la información siguiente:

Cuadro nº 1 - Grado de preparación de los "nuevos" en el momento de incorporarse al trabajo.

Cuadro nº 2 - Nivel de adaptación al puesto de trabajo.

Cuadro nº 3 - Acciones formativas y medios más utilizados para facilitar la adaptación al puesto de trabajo.

Cuadro nº 4 - Importancia de los factores que tienen influencia en la elección del trabajo.

Los datos que recogen estos cuadros creemos que son lo suficientemente claros y expresivos para liberarnos de cualquier comentario sobre los mismos.

CUADRO nº 1

PERSONAL QUE INICIA SU ACTIVIDAD LABORAL

GRADO DE PREPARACION QUE POSEEN, AL INCORPORARSE AL TRABAJO, EN
DISTINTOS TIPOS DE FORMACION

TIPO DE FORMACION	PERSONAL	RESPUESTAS MAS FRECUENTES
Formación cultural	Personal s/mando M. intermedios Titulados	Muy deficiente-deficiente Deficiente - bueno Bueno - muy bueno
Formación profesional: teórica	Personal s/mando M. intermedios Titulados	Deficiente - bueno Buena Buena - muy buena
Formación profesional: práctica	Personal s/mando M. intermedios Titulados	Dificiente Deficiente Deficiente
Dirección, organización y gestión	Personal s/mando M. intermedios Titulados	Muy deficiente Deficiente Deficiente
. Técnicas de organización		
. Técnicas psico-sociales	M. intermedios Titulados	Muy deficiente Muy deficiente
. Conocimiento en áreas básicas de la empresa	M. intermedios Titulados	Muy deficiente Deficiente - bueno

CUADRO nº 2

PERSONAL "NUEVO"

ADAPTACION AL PUESTO DE TRABAJO

ASPECTOS CONSULTADOS	PERSONAL	RESPUESTAS MAS FRECUENTES
Facilidad de adaptación por nivel de formación poseído (prioritariamente, profesional teórica)	Sin mando M. intermedios Titulados	Bueno (-) Bueno Bueno (+)
Interés por el trabajo: grado de satisfacción inicial	Sin mando M. intermedios Titulados	Deficiente Bueno Bueno
Aceptación de criterios y objetivos generales de empresa	Sin mando M. intermedios Titulados	Se dan todas las escalas de apreciación En técnicos titulados, el 40% bueno

CUADRO nº 3

PERSONAL QUE INICIA SU ACTIVIDAD LABORAL

ACCIONES FORMATIVAS Y MEDIOS UTILIZADOS PARA FACILITAR LA ADAPTACION
AL PUESTO

TIPO DE FORMACION	EN EL PUESTO DE TRABAJO	ROTANDO	EN REUNIONES INFORMATIVAS Y EN SEMINARIOS DE FORMACION
INFORMACION SOBRE EMPRESA Y TRABAJO	X X X	X	X
FORMACION CULTURAL (ETICA EMPRESARIAL)	X	X	X X
FORMACION PARA EL DESARROLLO DE LA PERSONALIDAD	X	X	X X X
FORMACION PROFESIONAL TEORICO-PRACTICA	X X	X	X X
FORMACION PARA LA DIRECCION (A PROMOCIONABLES A PUESTOS DE MANDO)		X X	X X X (*)

(*) Se aprecia que un 50% de los Seminarios han de ser extra-empresariales

CUADRO nº 4

PERSONAL QUE INICIA SU ACTIVIDAD LABORAL

IMPORTANCIA DE LOS FACTORES QUE INFLUYEN EN LA ELECCION DEL TRABAJO

POSICION	FACTOR	% DE CONTESTACIONES DICIENDO QUE ES MUY IMPORTANTE
1	RETRIBUCION. OFERTA SALARIAL.	80
2	SEGURIDAD EN EL PUESTO	75
3	POSIBILIDAD DE PROMOCION A CORTO PLAZO	60
3	MAYOR REALIZACION PERSONAL	60
4	POSIBILIDAD DE DESARROLLO PERSONAL (FORMACION)	58
5	EL JEFE INMEDIATO SUPERIOR	55
5	LOS COMPAÑEROS DE GRUPO DE TRABAJO	55
6	EXPRESION. PARTICIPACION	40
6	RECONOCIMIENTO DE LA APORTACION PERSONAL	40
7	CONDICIONES DE TRABAJO	37
	PUESTO CON MANDO DE HOMBRES	25
	PUESTO SIN MANDO DE HOMBRES	75

Es opinión unánime de los técnicos consultados que el "nuevo" debe desarrollarse mediante una progresiva toma de conciencia de sus responsabilidades efectivas:

- Responsabilidad formativa (autogestión pedagógica)
- Responsabilidad de gestión (dirección por objetivos y valoración por resultados).

Entre las funciones que es preciso asignar al joven están la de ocuparse de su propia formación y la de participar activamente en la fijación de sus objetivos operativos. Un comportamiento en este sentido es totalmente compatible con la prestación de las orientaciones necesarias por parte de los mandos a quienes por otra parte corresponde:

- Poner a disposición del "nuevo" los medios necesarios para facilitar su desarrollo personal.
- Estimular al "nuevo" para que utilice estos medios de modo eficaz.

En materia de formación hemos recogido ideas muy interesantes que nos han permitido resumirlas en los epígrafes siguientes:

- Formación humana y cultural

Se destaca la importancia creciente de este tipo de formación para el "nuevo" que incluye aspectos referentes a ética empresarial y valores culturales de la empresa renovada.

- Formación para el desarrollo de la personalidad

Muchos de los consultados han considerado esta formación como prioritaria. Se incluye aquí la potenciación de aptitudes, capacidades y cualidades personales, con especial atención al desarrollo de la creatividad e innovación (encontrar soluciones nuevas a problemas nuevos).

- Formación profesional

Comprende la formación técnica de base y la especializada para el puesto e incluye el "aprendizaje" (aprender a aprender).

- Formación psicosocial

Es considerada como un tipo de formación bien diferenciado; comprende aspectos orientados a facilitar las relaciones comunitarias, a lograr comportamientos satisfactorios y a estimular la integración y el espíritu de equipo, es decir, a desarrollar actitudes de convivencia y de cooperación.

Se ha opinado por los expertos que los conocimientos profesionales tienen una evidente importancia; desde la salida del centro de formación el joven debe poder actuar como profesional con posibilidad de hacer algo creativo y de aceptar responsabilidades. Se señala también que la formación para la convivencia y el trabajo en equipo es de vital importancia para realizar esfuerzos coherentes hacia la consecución de objetivos comunes.

Se nos ha dicho que cada personalidad es un todo integrado por lo que el desarrollo del joven debe considerarse y tratarse como un proceso global; el aspecto intelectual y los afectivos y de convivencia no pueden dissociarse. Conviene, por esto, mantener la unidad del proceso de desarrollo del nuevo: rechazar cualquier separación entre formación cultural y formación de la personalidad, entre formación profesional y formación humana. Esta formación integral ha de ser también continua, lo que permite la promoción y motivación de los jóvenes y responde a una necesidad de la propia empresa. Esta se adapta a los cambios técnicos, económicos y sociales, más por la capacidad de adaptación y evolución de su equipo humano, que por la adaptación de los métodos y medios materiales.

B) Integración del "nuevo" en su grupo de trabajo

El joven debe ser incorporado a un grupo dirigido por un jefe "profesional" con capacidades, conocimientos y comportamientos que respondan a un "modelo" de mando válido para una empresa eficaz y renovada.

La efectividad, motivación y "carrera" del recién incorporado dependen fundamentalmente de la competencia técnica, calidad humana y capacidad de dirección de su primer jefe.

Con los criterios que hemos recogido del grupo consultado hemos deducido un "perfil de exigencias" del jefe, que trata de dar respuestas satisfactorias a los permanentes condicionantes de eficacia: Pueda, Sepa y Quiera.

Hemos encontrado una opinión muy generalizada entre los consultados en el sentido de que, si bien son necesarias determinadas capacidades básicas para dirigir con eficacia una empresa o un equipo de hombres, también es cierto que estas mismas capacidades son igualmente válidas para destruir las mismas organizaciones y estructuras. La diferencia reside en el uso que el propio mando haga de sus capacidades y esto depende, en definitiva, de los juicios de valor que el jefe tenga sobre la empresa y la organización social presente.

El criterio de los consultados es que la empresa debe procurar orientar los juicios de valor aproximándolos, sin ningún tipo de manipulaciones, a la política general vigente que, de acuerdo con los criterios para su formulación, habrá sido definida de un modo participativo. Todo esto obliga también a que la ética y la cultura empresarial sea conocida, comprendida y aceptada por todos cuantos integran la empresa.

La acción del jefe es el medio humano más importante para

lograr una buena inserción del "nuevo". No debe olvidarse, sin embargo, otro medio también destacable: la importancia que para el joven representa el contacto con otros compañeros pertenecientes a su mismo grupo de trabajo. El "nuevo" conforma su personalidad tanto por sus relaciones con los miembros de su equipo como por su propia naturaleza. Es producto del medio como de sí mismo. El desarrollo de su personalidad es también un proceso de socialización que se cumple dentro del equipo en que actúa.

El estímulo de la capacidad de convivencia y de cooperación del joven exige el establecimiento y mantenimiento de unas buenas relaciones interpersonales con su jefe y con sus compañeros de trabajo. La inserción del "nuevo", para que sea eficaz para la empresa y motivante para el propio joven, requiere, en definitiva, que la incorporación se haga a un grupo de trabajo coherente, dirigido por un jefe profesional que tenga autoridad técnica, formal y personal, es decir, reconocida, "legal" y aceptada.

Estas son, muy extractadas, las ideas más destacables y los datos más significativos que hemos recogido del grupo de expertos consultados, sobre la problemática del "nuevo" referida a su inserción en la empresa al iniciar su vida profesional.

INDICE

Presentación.....	2
INTRODUCCION.....	4
1. CONSIDERACIONES PARA ELABORAR UNA ESTRATEGIA DE FORMACION EN LA EMPRESA.....	8
1.1. Presentación del temario.....	8
1.2. Conocer y transmitir la cultura empresarial....	8
1.3. Revisión de los elementos de la cultura de la Empresa.....	11
1.4. Formación y cambio.....	12
1.5. Puntos a tener en cuenta en la elaboración de planes de formación.....	14
2. SONDEOS DE OPINION Y PRIMEROS RESULTADOS OBTENIDOS.....	16
2.1. Los expertos ante determinados puntos o cuestiones.....	16
. Los objetivos prioritarios de la Empresa del futuro	
. La formación en el futuro	
. El papel de la Empresa en la formación de los representantes del personal	
2.2. Los sujetos de la formación ante determinados puntos o cuestiones.....	21
. Los objetivos prioritarios de la Empresa del futuro	
. La formación y experiencias adquiridas hasta ahora	
. La formación que les gustaría recibir	
2.3. La formación del nuevo: su inserción en la empresa.....	24

COLECCION FORUM UNIVERSIDAD-EMPRESA

(Documentos)

TITULOS PUBLICADOS

1. Dr. Ernst DÜRR "Condiciones y premisas para el funcionamiento de una Economía Social de Mercado"
2. Dr. Federico RODRIGUEZ Y RODRIGUEZ "La Reforma de la Empresa. Balance crítico desde la realidad social española"
3. Dr. Herbert SCHMIDT "La Ley de Empresa alemana. Un intento de democracia empresarial"
4. Dr. Wilhelm KRELLE "Propiedad y reforma de la empresa. Balance de la experiencia alemana"
5. Dr. Fritz VOIGT "El papel de la cogestión en la Economía Social de Mercado. Posibilidades y límites"
6. Dr. Michel DESPAX "La reforma jurídica de la empresa en Francia. Posibilidades y límites en los momentos actuales"
7. Dr. Meinolf DIERKES "Actitudes de los empresarios europeos ante el tema de la Reforma de la Empresa. Resultados de una encuesta internacional"
8. Dr. Manuel ALONSO GARCIA "Balance de la reforma jurídica de la empresa en España"
9. Dr. Juan Ramón CUADRADO "La reforma de la empresa y la concertación social en España"
10. D. Eloy CANTERA HONTAVILLA
D. José Luis CHACON GOMEZ
D. Faustino VARELA TOQUERO "La formación del personal ante la problemática de la reforma de la empresa"