

IDE Instituto de dirección
y organización de empresa.

**Cátedra de Política
Económica de la Empresa**

PROF. DR. DR. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA

Formación Profesional en la Estructura Empresarial Vasca :
Condiciones para el Exito

*Prof. Dr. Santiago García Echevarría
Catedrático de Política Económica de la Empresa
Universidad de Alcalá de Henares*



0

CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACION
DEL INSTITUTO DE DIRECCION Y ORGANIZACION
DE EMPRESAS / Núm. 151
DIRECTOR : *Prof. Dr. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA*



**Formación Profesional en la Estructura Empresarial Vasca :
Condiciones para el Exito**

Prof. Dr. Santiago García Echevarría
Catedrático de Política Económica de la Empresa
Universidad de Alcalá de Henares

Alcalá de Henares, Abril 1989



C Prof. Dr. Dr. Santiago García Echevarría

Redacción :

- Srta. Dolores Marcos Díaz
- Srta. Cristina Elorza Aranzábal
- Srta. María Luisa Rodríguez

Dirección del I.D.O.E. : Plaza de la Victoria, 3

Alcalá de Henares. Teléfono : 888.09.62/66 Ext. 3200

INDICE

	<u>Pág.</u>
I. LA FORMACION PROFESIONAL COMO COMPONENTE DEL EXITO EMPRESARIAL	5
II. LA FORMACION PROFESIONAL Y LAS ESTRUCTURAS EMPRESARIALES	14
III. PROPUESTA DE ORGANIZACION DE LA FORMACION PROFESIONAL PARA LA EMPRESA VASCA	25

I. LA FORMACION PROFESIONAL COMO COMPONENTE DEL EXITO EMPRESARIAL ⁽¹⁾

El éxito de una empresa, en un sistema abierto y competitivo, es, sin duda, el resultado de muy diversos componentes. Pueden, fundamentalmente, resaltarse tres fases claves que definen las posibilidades de éxito de una empresa :

- 1 - Los mercados, o dicho en otros términos, que la empresa haya hecho una buena selección de sus entornos de manera que los mercados correspondan a sus potenciales de actividad y a los productos que ofrecen en los que dispone ventajas sobre la competencia.
- 2 - Hay un aspecto clave en este proceso de posicionarse la empresa en los entornos y es la elección de la **estrategia de adaptación elegida**, lo que va a definir que el coste de la coordinación entre la empresa con su entorno sea el más eficiente posible, esto es, el más bajo.
- 3 - Depende también el éxito de la empresa de su propia **estructura empresarial**, de su **organización** y de su **capacidad de management** de manera que resuelvan de

1. Corresponde al texto de la ponencia presentada en la reunión organizada en Bilbao el día 8 de marzo de 1989 por Confebask.

la forma más eficiente la coordinación dentro de la propia empresa, así como de ésta con el entorno, con sus mercados.

4 - Por último, va a depender el éxito empresarial de la disposición de recursos y la calidad de los mismos, así como de las condiciones logísticas con las que se dispone con el fin de poder situar a la empresa competitivamente en el mercado.

Uno de los factores determinantes, cada vez con mayor peso en organizaciones descentralizadas, - como única respuesta a entornos abiertos y competitivos-, es la capacidad de los recursos humanos, tanto en su papel directivo como en su papel ejecutor de las tareas que tiene

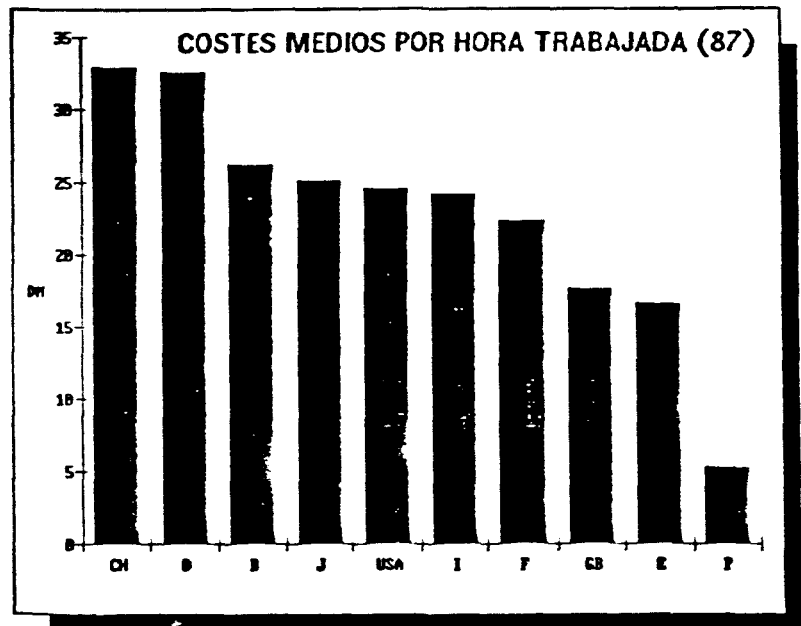


Figura 1 : Situación de los costes de la mano de obra

que realizar la empresa para implementar sus potenciales en los mercados.

Los recursos humanos no juegan sólo un papel importante por lo que se refiere al factor de coste que implican dentro del contexto de una empresa, sino que, al propio tiempo, constituyen el elemento clave en la configuración de la organización empresarial.

Dicho en otros términos, de la capacidad de estos recursos humanos, en sus distintos niveles, van a depender los costes de coordinación de la empresa con sus entornos, así como los costes de la propia coordinación interna, sus costes fijos.

Cada vez posee un mayor peso la calidad de estos recursos humanos en los distintos niveles y, consiguientemente, el éxito depende sustancialmente, en sistemas competitivos de esta capacidad de los recursos humanos.

En la realidad española el coste del factor mano de obra es relativamente más bajo que en los países competidores de España. El coste de la mano de obra en España viene a corresponder aproximadamente al 50% del coste de la mano de obra en la República Federal de Alemania o de

Suiza, disponiendo de una amplia ventaja competitiva en cuanto al coste de este factor con respecto a los países industriales.

Debe, sin embargo, considerarse que existe una fuerte tendencia a reducir muy rápidamente este diferencial de costes de mano de obra. Así en el período 1985-87 España presenta el mayor incremento de costes de la mano de obra en relación con los demás países europeos.

Pero independientemente del "bajo" coste monetario del factor mano de obra puede apreciarse que, sin embargo, el coste económico "real" de los recursos humanos implementados en la organización empresarial vienen prácticamente a ser del mismo volumen que en la propia República Federal de Alemania, esto es, entre un 17% y un 20% del valor total de la producción. Lo cual significa que la organización, dirección

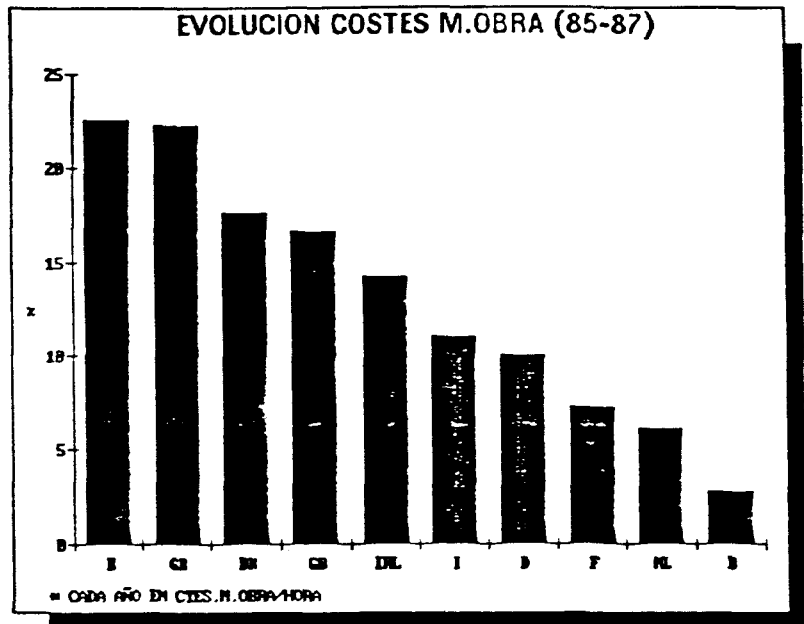


Figura 2 : Evolución de los costes de la mano de obra 1985-1987

y comportamiento de los recursos humanos en la empresa española constituye una de las características que no permiten aflorar el diferencial de coste nominal del recurso humano en el proceso empresarial que lo transforma.

Puede apreciarse, de manera muy clara, que el coste de la mano de obra en el País Vasco y en España se decide, por lo tanto, con parámetros muy diferentes de comportamiento que los que afectan a los otros países competidores.

Pueden apreciarse en la Figura 4 los distintos aspectos que conciernen a determinadas características del comportamiento de la mano de obra al implementarlo en las organizaciones empresariales y una respuesta parcial al por qué de este coste "real" de la mano de obra.

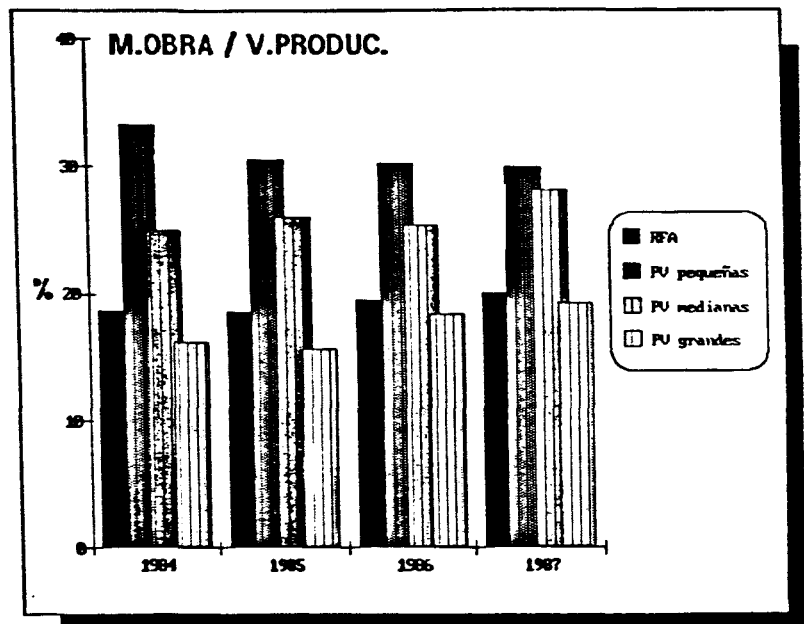


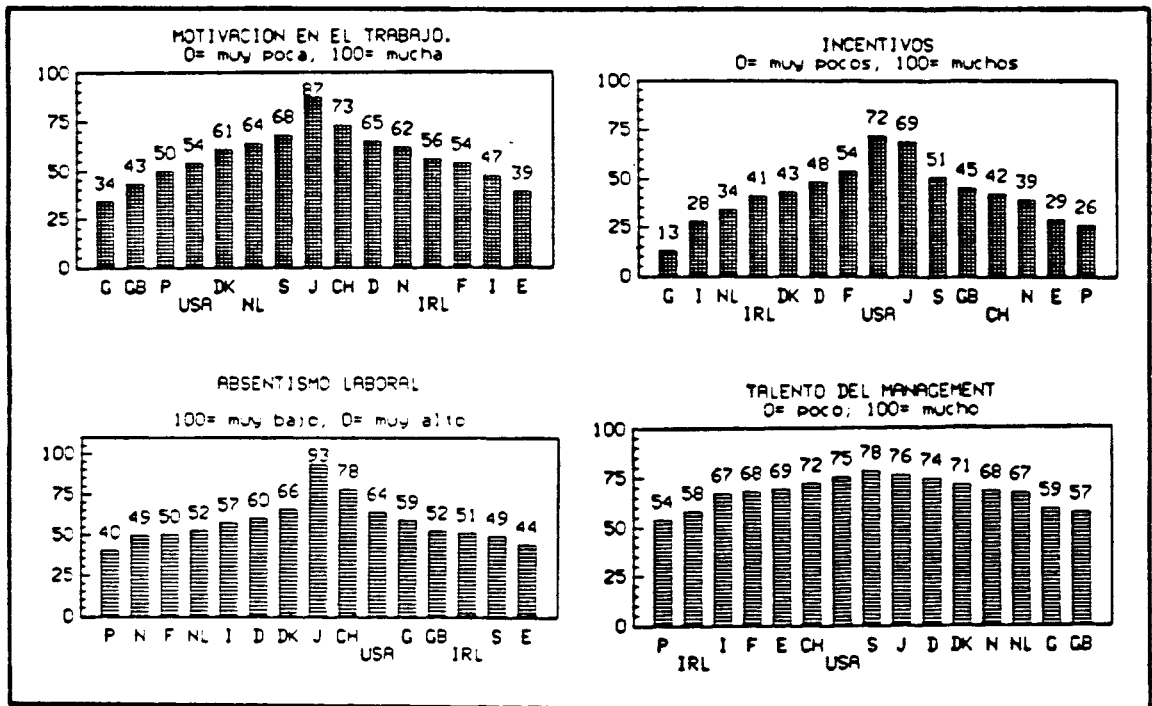
Figura 3 : Coste real de la Mano de obra en relación con el valor de la producción

Así se aprecia la estimación de la baja movilidad, el problema del absentismo, y todos aquellos otros aspectos que van a incidir de manera directa en la baja productividad de la mano de obra, tales como incentivos, entre otros.

Un valor favorablemente estimado es el que concierne a la capacidad directiva, talento de management, que se asigna al español desde la perspectiva empresarial de los otros países competidores.

Pero la condición más significativa que explica, sin duda, esta situación es el aspecto cualitativo de la mano de obra. Esta exigencia cualitativa es la formación profesional que se resalta especialmente cuando una empresa se sitúa en mercados abiertos, competitivos, y no cuando la empresa se mueve en mercados cerrados dirigidos, como ha sido hasta ahora el caso español.

El resultado empresarial puede apreciarse en las figuras sucesivas en las que se refleja la evolución del riesgo empresarial, medido en la relación entre cash-flow e inmovilizado neto; refleja una situación de alto riesgo para la empresa española como consecuencia de los bajos niveles de amortización y de los bajos resultados.



FUENTE: The EFM's World Competitiveness Report y elaboración propia, 1987.

Figura 4 : Algunas características determinantes del comportamiento de los recursos humanos en el proceso empresarial.

Puede apreciarse cómo, antes de impuestos, la empresa alemana alcanza una relación entre el cash-flow y el inmovilizado neto involucrado de más del 50%. Esto es, un periodo de recuperación de dos años en los que corre el riesgo de ese

inmovilizado. En el País Vasco las multinacionales marcan con un 35% una clara distancia con las empresas con predominio de capital nacional. El riesgo empresarial vasco y el del Estado español en su conjunto es demasiado alto para lograr cotas competitivas por falta de flexibilidad y rapidez de recuperación del riesgo invertido.

Puede apreciarse cómo la empresa media del País Vasco destaca dentro del conjunto empresarial, pero a gran distancia de las empresas alemanas. Pero, en particular las empresas medias multinacionales en el País Vasco son las que se orientan a un mayor comportamiento competitivo.

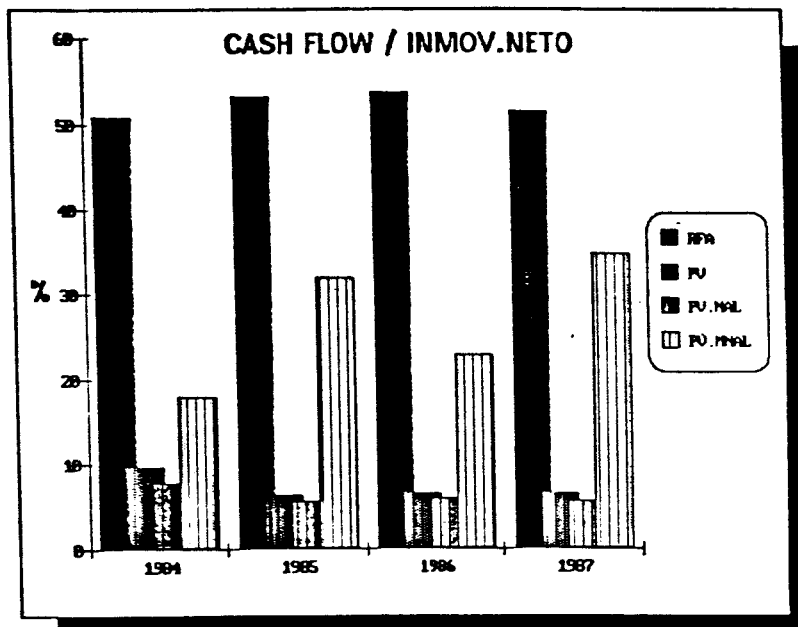


Figura 5 : Análisis comparativo del riesgo empresarial medido en la relación cash-flow/valor neto inmovilizado

Pero, en particular, llama la atención la prima de riesgo que sigue siendo negativa, a pesar de las grandes mejoras en los últimos años en la empresa española, lo que obliga a plantearse la capacidad de respuesta competitiva en los próximos años dentro de un mercado único europeo.

Se entiende por "prima de riesgo" la diferencia de rentabilidad entre una inversión en valores de renta fija del Estado, sin riesgo, y la rentabilidad alcanzada por las inversiones empresariales.

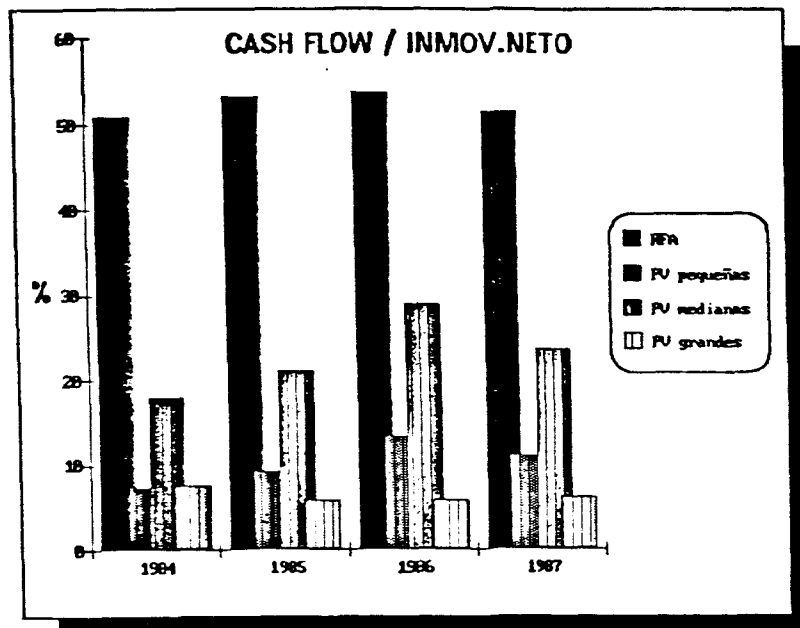


Figura 6 : Estructura del riesgo empresarial en el País Vasco

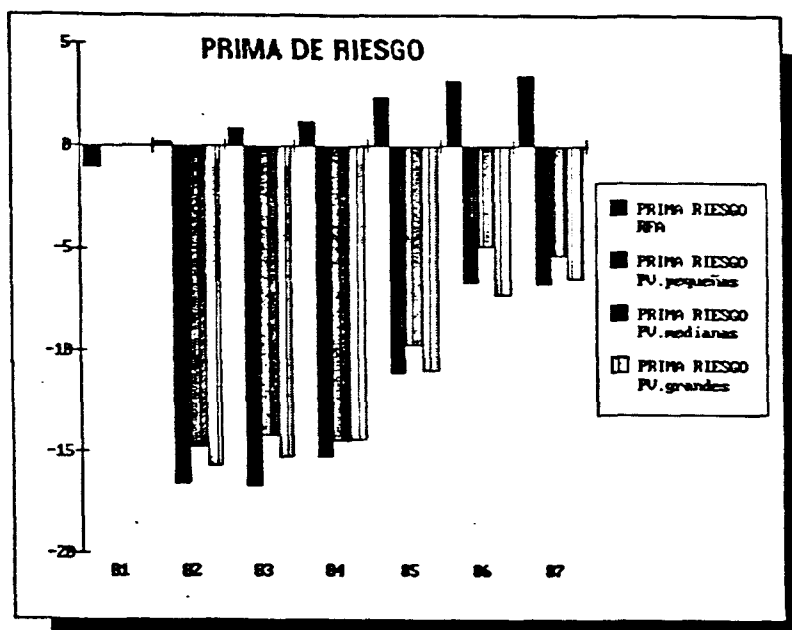


Figura 7 : Evolución de la prima de riesgo

La empresa española dista con un amplio margen de la rentabilidad de la empresa competidora alemana, lo que establece diferencias graves cara al desarrollo futuro en base de su capacidad competitiva.

Una de las causas fundamentales de estos resultados deben verse en la baja rotación de los inmovilizados como consecuencia de los tres puntos que anteriormente hemos mencionado :

- . Falta de mercados adecuados o penetración en los mismos.
- . Organizaciones ineficientes
- . Estrategias no acordes con las potenciales de los mercados y de la propia empresa.
- . Disposición inadecuada de los recursos, especialmente en sus niveles cualitativos y, en el caso de los recursos humanos, en materia de formación profesional.

Medida la capacidad empresarial por la rotación de su inmovilizado puede apreciarse la gran diferencia con las empresas alemanas. Sin embargo, las empresas multinacionales en el País Vasco tienden fuertemente a esa mayor rotación y se diferencian notablemente de los comportamientos de las empresas de carácter nacional.

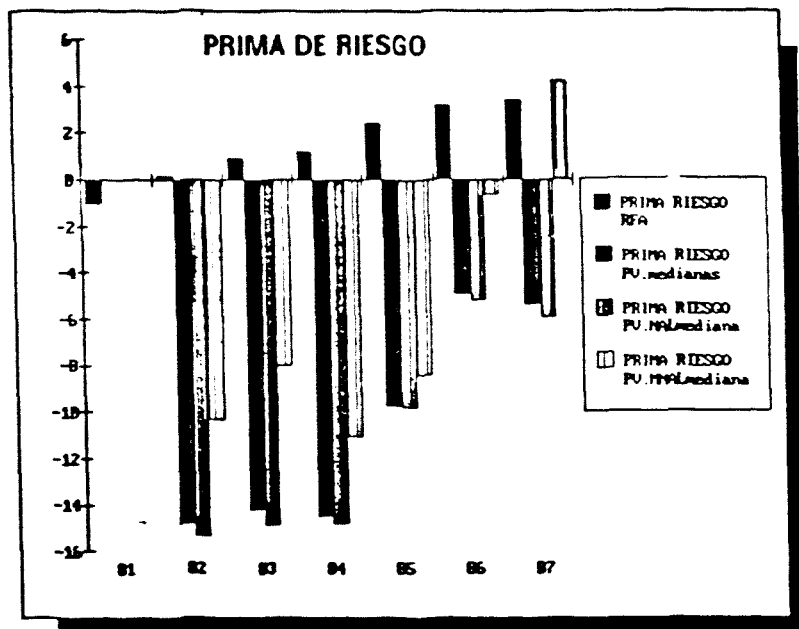


Figura 8 : Comportamiento de la empresa media en el País Vasco

Debe, sin embargo, destacarse el comportamiento de las empresas medias vascas,

Debe, sin embargo, destacarse el comportamiento de las empresas medias vascas, que integran a la mayoría de las empresas multinacionales, en búsqueda de una mayor rotación de sus inmovilizados.

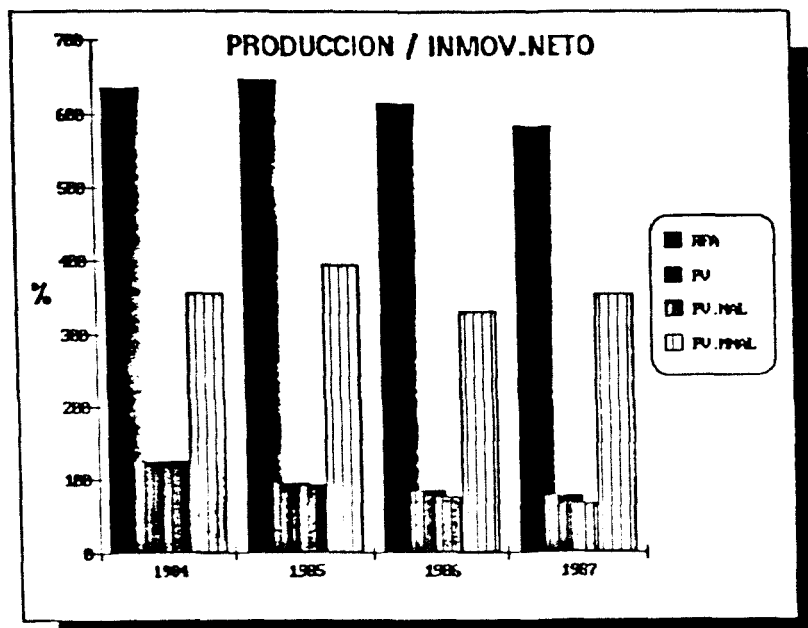


Figura 9 : Grado de utilización de los Inmovilizados

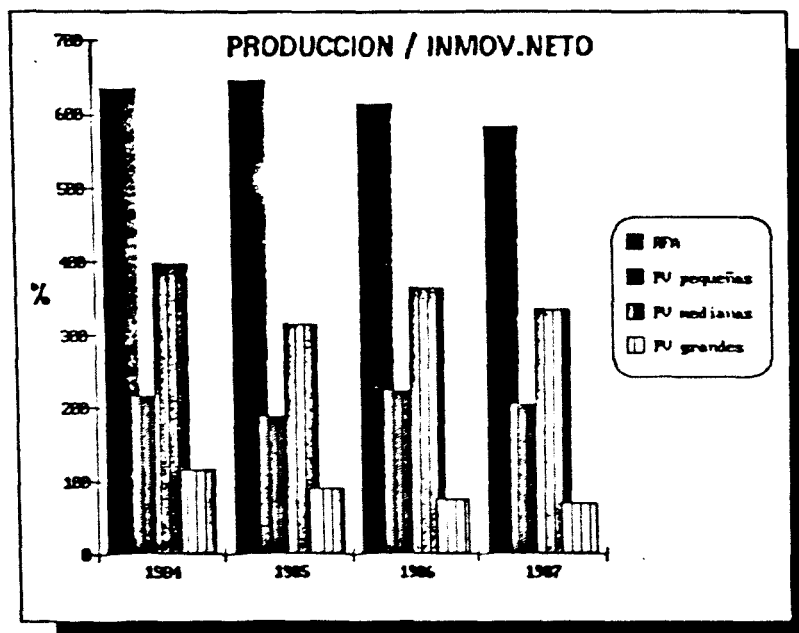


Figura 10 : Rotación de inmovilizados en el País Vasco

II. LA FORMACION PROFESIONAL Y LAS ESTRUCTURAS EMPRESARIALES

Existen prácticamente dos tipos de modelos organizativos que permiten diseñar el proceso de formación profesional para las empresas :

- 1 - El modelo español o característico de muchos de los países latinos en los que se separa tajantemente entre la **formación profesional** como una de las fases en la preparación profesional del joven y el **proceso de incorporación profesional** del joven en la empresa.

Frecuentemente se plantea el problema de "coordinación" entre la formación teórica profesional con la empresarial en base de las denominadas "prácticas", en las distintas formas en las que se presenta, tratando de "coordinar" este proceso de formación.

Se trata de un modelo organizativo en el que la formación profesional está desvinculada de la empresa e, incluso, ésta participa muy poco o nada en el proceso de configuración y desarrollo de esa formación profesional.

Se trata de una **formación profesional escolarizada** y, consiguientemente, configurada su formación desde criterios y perspectivas mas bien de tipo "escolar" que desde la perspectiva profesional de las necesidades empresariales.

La empresa es la recepcionista de estos recursos humanos formados en la escolaridad a partir de una selección en los mercados de trabajo. Surge siempre la necesidad de proceder entonces a seleccionar los jóvenes profesionales en el mercado de trabajo e incorporarlos en el propio proyecto de la empresa.

En la realidad la empresa asume el proceso de formación profesional al no ser suficiente con las cualificaciones recibidas, en términos generales. Hay, sin duda, algunas excepciones notables en el País Vasco. Se trata, por lo tanto, de un modelo de **"formación profesional lineal"**, esto es, se suceden en el tiempo las fases de formación e integración profesional en la empresa.

Ello impone rupturas y costes de coordinación muy graves para el joven y para las instituciones tanto empresariales como de los propios Centros de Formación. El primer corte o trauma entre la terminación de los estudios en la Escuela Básica y la elección de la Formación Profesional que desea adquirir. El segundo coste, más grave, es entre la formación profesional y su entrada en la propia actividad profesional en la empresa.

Es un modelo discontinuo, con un grave problema de coordinación y elevados costes. Pero, sobre todo, el joven no tiene la garantía de que su terminación de la Formación Profesional le dé una categoría profesional aceptada de forma generalizada creando graves diferencias entre las distintas "formaciones". No hay una validez y aceptación del nivel de profesionalidad adquirido, por lo que se hace necesaria una nueva selección ante la entrada en la empresa.

- 2 - El segundo modelo, ampliamente estudiado en estos momentos internacionalmente, es el denominado **"modelo dual alemán"** en el que la función de la empresa es asumir el proceso de formación empresarial del joven. La empresa es la protagonista sobre la que pivota la formación profesional, acompañada de la aportación que realizan en la formación teórica las Escuelas de Formación Profesional.

El joven se integra en el proceso empresarial y, consiguientemente, la Formación Profesional es una parte **constitutiva** de toda la **estructura organizativa** de la empresa.

En el proceso de conjunción e integración del hombre con la técnica (véase figura 11) la capacidad organizativa de las instituciones empresariales depende, por un lado, de la disposición de las modernas tecnologías, pero, por otro lado,

del hombre con sus dos dimensiones en materia de formación: su capacidad cualitativa, esto es, la formación básica adquirida, y las exigencias de conocimientos profesionales. La primera marca la capacidad de adaptación y de flexibilidad ; la segunda, la capacidad profesional adquirida.

Ello implica fundamentalmente para el propio management y organización empresarial esa visión de a largo plazo que exige una empresa competitiva que precisa disponer de recursos humanos eficientes, en cantidad y calidad, de acuerdo con las exigencias de esos mercados y de las posibles estrategias con las que la empresa encontrará el éxito o fracaso en su proceso de adaptación.

En este sentido en la República Federal de Alemania son más de 500.000 las empresas que tienen capacidad y autorización para impartir Formación Profesional de acuerdo con las normas legales establecidas y con todos los condicionamientos que implica el disponer de esta autorización para que la empresa tenga capacidad de formación.

Ello implica, sin duda, para la empresa alemana un coste de 20.000 millones

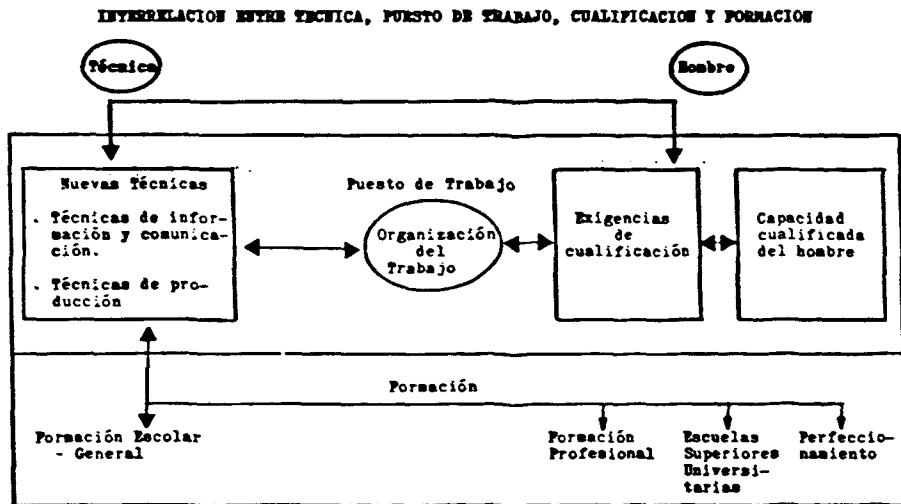


Figura 11 : Exigencias a la Formación

D M ,

aproximadamente 1,3 billones de pesetas anuales, de coste incluido en su cuenta de explotación.

El número de aprendices que están involucrados dentro de este proceso de Formación Profesional viene a oscilar alrededor de 700.000 puestos de trabajo anuales e implica prácticamente la ocupación de 2/3 de los jóvenes que salen de los centros escolares.

El número total de jóvenes integrados en el proceso de Formación Profesional Dual es de 1,7 millones de aprendices.

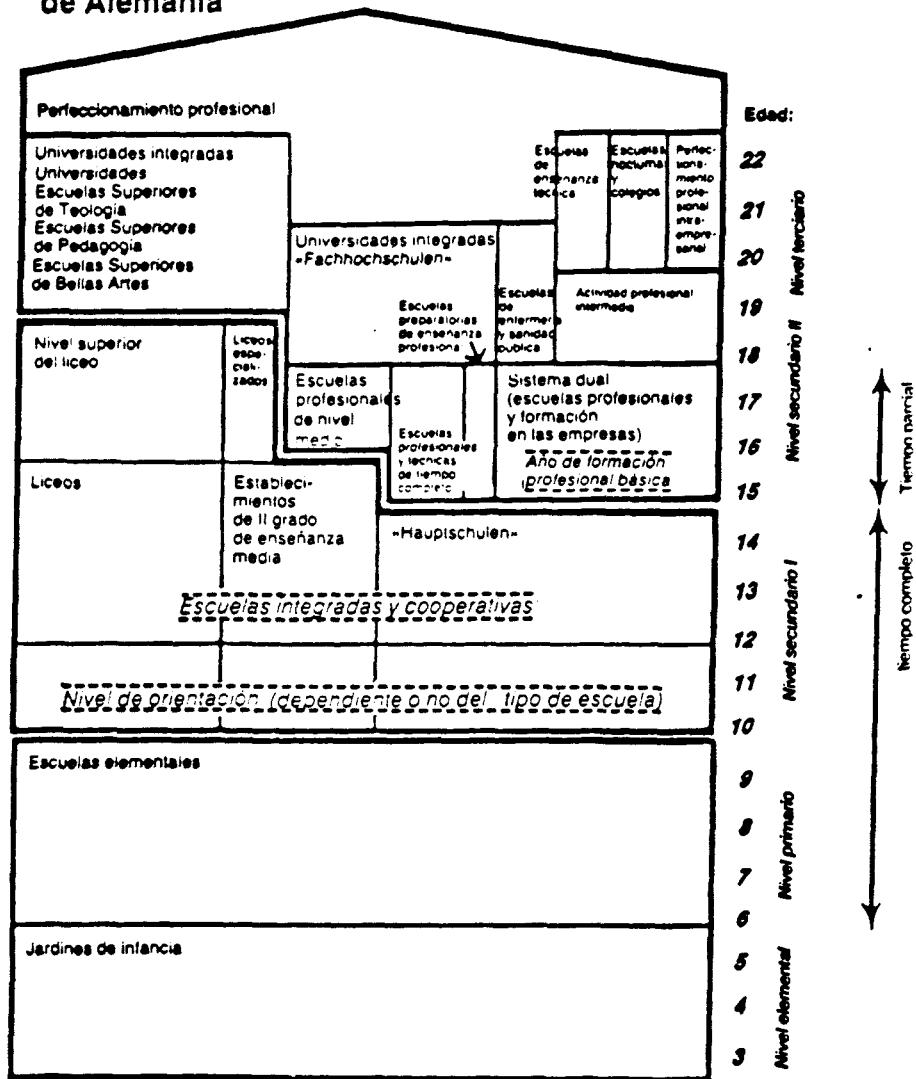
Aproximadamente el 65% de los alemanes que terminan la formación básica entran en Formación Profesional en el sistema dual, esto es, entran a formarse dentro de una empresa. Un porcentaje, todavía pequeño, pero en desarrollo, sigue los estudios hasta la Universidad o Escuelas Superiores.

Como puede apreciarse en la Figura 12, en la que se recoge la estructura del sistema educativo alemán, el sistema dual configura una de las estructuras básicas del conjunto del sistema educativo y constituye, por tanto, una de las múltiples vías para continuar la formación. El que el 65% de los jóvenes canalicen su entrada en la formación vía del sistema dual significa su alta valoración social y la integración constitutiva de la empresa en el sistema educativo allí donde posee su mayor capacidad : la formación profesional del joven y su primera integración en una institución y proceso productivo.

Para la empresa alemana este esquema de integración estructural de la Formación Profesional en el propio diseño organizativo y directivo de la empresa implica, a mi entender, básicamente, los siguientes aspectos :

- a) - Integra la Formación Profesional en su estructura organizativa desde el comienzo de la incorporación del joven, lo cual implica todo un proceso continuado en las exigencias a la formación y puesta al día de los esquemas y contenidos formativos.

El sistema de formación en la República Federal de Alemania



- Esquema de la estructura típica del sistema de formación de la República Federal de Alemania. Cada Land (estado federado) de la R. F. A. tiene sus características propias de formación.
- La correspondencia entre las edades y los establecimientos de enseñanza supone que se ingrese en ellos lo antes posible y que la formación se efectúe sin interrupciones.
- El tamaño de los recuadros no es proporcional a la cantidad de los alumnos/aprendices/estudiantes.

Figura 12 : El sistema de formación en la República Federal de Alemania

b) - Configura, sin duda, esta exigencia profesional un creciente reto a la propia dirección empresarial para integrar recursos humanos en el proceso de trabajo de la empresa desde el comienzo de la formación del joven. Esta dimensión integradora del joven en el proceso de trabajo, y en la institución

empresarial, constituyen, sin duda, factores determinantes de la capacidad organizativa de la empresa alemana y también de su capacidad de disposición de mandos.

- c) - La empresa integra en gran medida los recursos humanos que se forman en su empresa. En las grandes empresas aproximadamente el 95% de los jóvenes formados permanecen en esa empresa y en las empresas medias y pequeñas un 50% tienen trabajo dentro de las empresas en las que se han formado y otro 50% acude al mercado de trabajo para situarse en otras empresas. Con el gran valor que significa la homogeneidad y la aceptación generalizada de los títulos que garantizan un nivel empresarialmente aceptado de capacidad profesional.
- d) - De esta manera lo que se consigue es que el "mercado de trabajo" de los jóvenes profesionales queda "internalizado" dentro de las propias empresas y, por lo tanto, *generan costes de coordinación más bajos que si las empresas tuvieran que seleccionar personal profesional dentro del mercado de profesionales.*

Los menores costes de coordinación entre la "oferta" y sus características, con las exigencias de la demanda, permiten a la empresa reducir de forma indirecta los costes de selección de sus recursos humanos.

Esta ventaja en los costes se deriva de la capacidad de adaptar e integrar en la propia empresa los nuevos recursos humanos identificados ya profesionalmente con el propio proyecto empresarial.

Se trata de una integración "suave", sin traumas, del joven desde el proceso general de educación hasta el mercado de trabajo profesional.

- e) - Por consiguiente, la selección de los recursos humanos que se integran en el proceso productivo de forma definitiva y con una formación adecuada a las exigencias de esa empresa se realiza con una seguridad muy alta de que ese hombre está integrado en la empresa y que, consiguientemente, los

costes de integración prácticamente no existen.

- f) - Se crea la base para continuar la formación en maestría, etc.
- g) - Prepara a los jóvenes para su función profesional sin ningún requerimiento posterior o formación adicional. El título garantiza la existencia real de conocimientos profesionales que aceptan por principio las empresas.
- h) - Se trata de un modelo aceptado por el conjunto del país y garantiza la movilidad y flexibilidad en el ejercicio de la profesión.

Formación y desempleo (1981)

Nivel de formación	Desempleo en %		
			7,6
Sin diploma de formación profesional			8,8
			8,2
Aprendizaje en el sistema dual, escuelas profesionales básicas de tiempo completo			2,9
			5,0
			3,6
Escuelas profesionales de perfeccionamiento profesional, escuelas de maestros y escuelas técnicas			1,2
			8,3
			2,7
Escuela técnica profesional superior			2,4
			5,1
			3,0
			2,4
Universidades Técnicas			3,7
			2,9
		Hombre	4,1
Total		Mujeres	6,6
		Total	5,1

Figura 13 : Formación y cuotas de paro juvenil

Esta forma de organizar la Formación Profesional dentro del propio contexto de la empresa implican también, al mismo tiempo, otros aspectos nada desdeñables desde

la perspectiva de la institución empresarial. Debo destacar aquí fundamentalmente los siguientes :

- 1 - La amplia contribución que significa por parte de la empresa a la sociedad, ya que evita la situación de paro juvenil y pone al joven en relación con la propia situación de trabajo y le incorpora institucionalmente.

En uno de los períodos críticos del paro juvenil, por el creciente número de jóvenes que terminaban su formación básica y tenían que incorporarse a la formación profesional, puede apreciarse cómo la formación reducía a cifras muy bajas el paro juvenil, tal como puede verse en la figura 13.

- 2 - Integra a la empresa con su "imagen" tanto en los mercados como en la sociedad por su "aportación" cualitativa a la Formación Profesional, ya que constituye uno de los elementos de su competitividad futura al disponer de profesionales, por un lado, de alta capacidad y, por otro lado, de hombres identificados con esa empresa.
- 3 - Establece una estrecha colaboración con los demás entes públicos, en particular, con las instituciones del sistema educativo y con los otros grupos sociales gozando la empresa, por lo tanto, de la integración de las dos dimensiones : la económica, en cuanto a la disposición de los recursos humanos de alta calidad, de acuerdo con sus exigencias y la societaria en cuanto implica esa contribución de la empresa a la respuesta que busca una sociedad en cuanto a la integración del joven en la economía y en la sociedad.

En enero de 1982, año crítico por el número de jóvenes que entraban en el proceso de formación profesional, los Presidentes de las diferentes Federaciones Empresariales firmaron el siguiente documento :

"También en este año más de 600.000 jóvenes buscan un puesto de formación. Su inicio en la vida profesional no puede comenzar con el paro. Por lo tanto, apelamos a todas las empresas y profesionales a volver a ocupar todos los puestos de formación disponibles, independientemente de la desfavorable situación económica. Comuniquen estos puestos de formación a las Oficinas de Empleo de manera que puedan ofrecerse a los jóvenes que buscan consejo.


La predisposición a formar en una amplia base no puede olvidarse. Las empresas y los profesionales liberales han sabido reaccionar en los últimos años muy rápidamente y de manera consciente al incremento de la demanda de puestos de formación profesional y han superado esta prueba de eficacia. Por este compromiso les quedamos muy agradecidos. También para 1982 necesitamos de su apoyo.

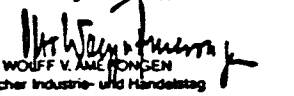
Continúe formando! La esperanza de los jóvenes no puede ser contrariada. Piense en que dentro de pocos años se aproximan los años con un fuerte descenso de la población joven. Faltarán los jóvenes. Ayude especialmente a aquellos que lo tienen difícil para encontrar un puesto de formación, los extranjeros y los disminuídos.


En pocos años necesitaremos urgentemente la nueva generación en nuestras empresas. Hoy necesita la nueva generación nuestra disposición a formar".

Im Januar 1982


 PROF. DR. ROLF RODENSTOCK
 Bundesverband der Deutschen Industrie


 OTTO ESSER
 Bundesvereinigung der
 Deutschen Arbeitgeberverbände


 OTTO WOLFF V. AMELUNGEN
 Deutscher Industrie- und Handelstag


 DR. H. C. FRITZ CONZEN
 Hauptgemeinschaft des Deutschen Einzelhandels


 PAUL SCHMITKER
 Zentralverband des Deutschen Handwerks


 HANS HARTUNG
 Bundesverband
 des Deutschen Groß- und Außenhandels

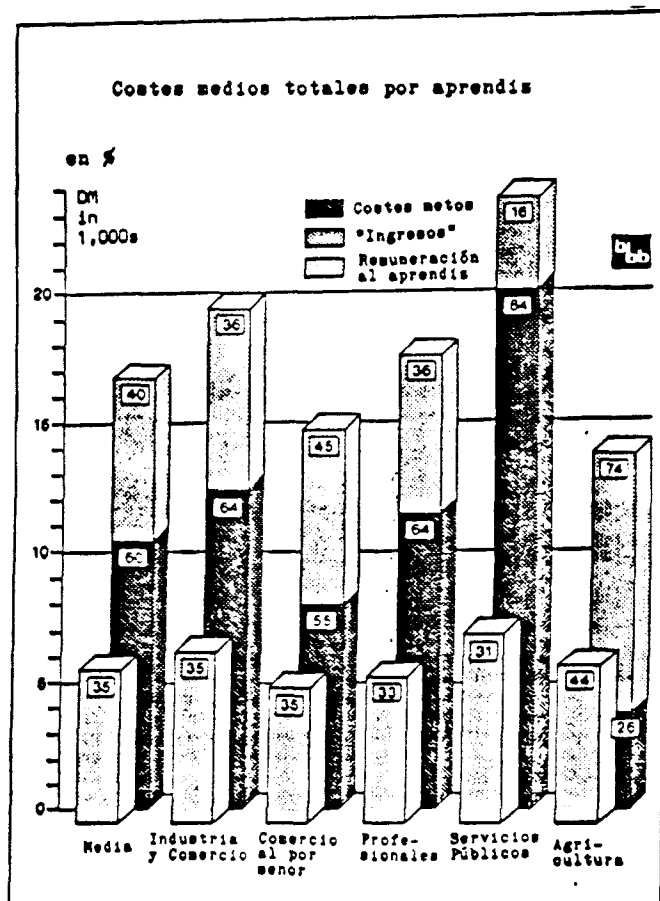

 DR. ROLF SCHWOELL
 Bundesverband der freien Berufe


 CONSTANTIN FREIHERR HEEREMAN
 Deutscher Bauernverband

Los costes de la integración en la empresa de la formación profesional se pueden ver en la Figura 14 para los diferentes sectores de la actividad económica. (A efectos de su cálculo para España puede estimarse que la retribución en la empresa española viene a ser el 50% de las empresas alemanas, por lo que el coste en términos de nómina española serían la mitad).

Considerando exactamente los costes originados para la República Federal de Alemania se sitúan éstos en 17.043 DM aprendiz/año. El coste medio de formación profesional oscila entre 23.689 DM para los servicios públicos y 13.825 DM en la agricultura.

Se tiene que tener en cuenta, y aunque los cálculos son muy discutibles, pero pueden aceptarse como punto de referencia, que el trabajo de los jóvenes en el transcurso de los tres años "genera" unos ingresos o rentas que medidos como "alternativas" de la actividad realizada por un profesional equivaldrían a unos ingresos de 6.754 DM anuales.



Fuente : bibb. CEDEFOP.

Figura 14 : Costes medios totales por aprendiz

Por consiguiente, los gastos netos de la formación son de 10.289 DM, de los cuales 5.954 DM constituyen la retribución que directamente se le paga al aprendiz.

Como puede apreciarse para cada uno de los años que dura el proceso de formación la evolución de estos costes va variando dentro de magnitudes significativas, tal como puede verse en la Figura 15, así como sus distintos componentes.

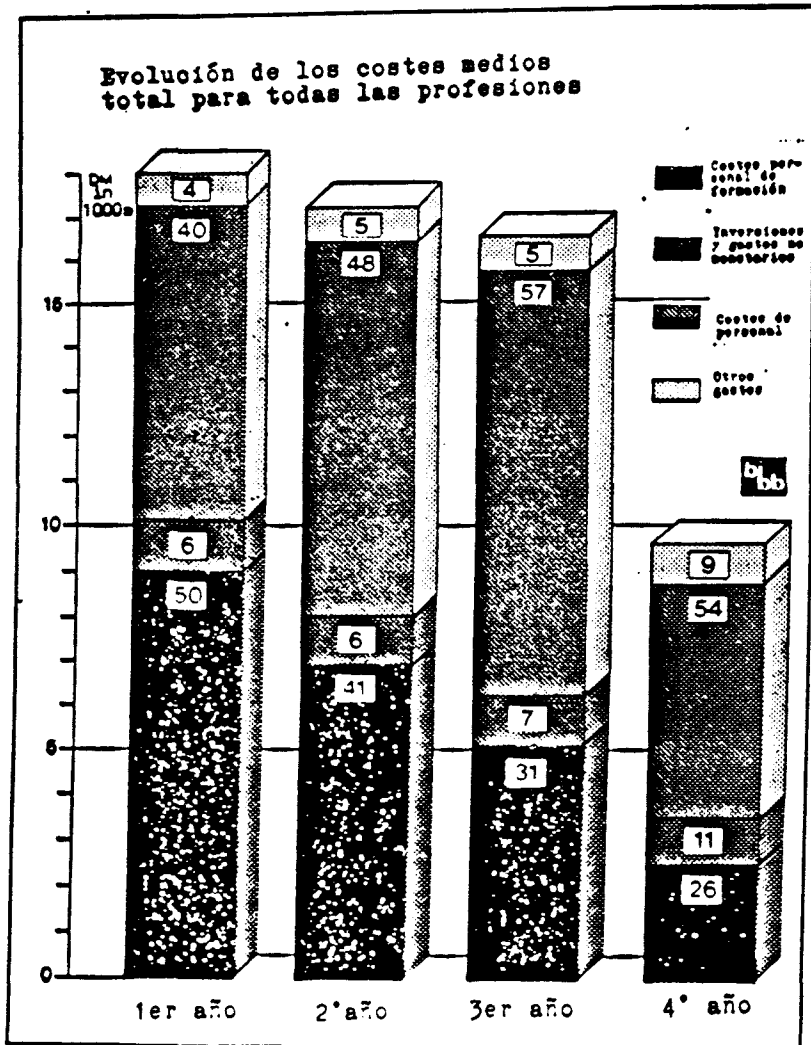
Si consideramos la situación de la empresa en nuestro País los costes en Formación Profesional poseen básicamente los siguientes componentes :

- En primer lugar, aquella carga fiscal que la empresa tiene que satisfacer para que el Estado pueda financiar la Formación Profesional.

- Los costes que implica para la empresa la selección en el mercado o búsqueda de

recursos profesionales, la dificultad y coste de la selección, grado de acierto.

- Los costes que tiene que realizar la empresa para poder incorporar profesional e institucionalmente a los recursos profesionales seleccionados.



Fuente : bibb. CEDEFOP.
 Figura 15 : Evolución de los costes medios según el periodo de formación

- . El gran coste que afecta también a la empresa como consecuencia del paro juvenil.
- . El problema de que la **calidad de la formación** de los recursos humanos no corresponde a las exigencias de la empresa en cada uno de los momentos y las inversiones en formación que exigen las propias empresas.

III. PROPUESTA DE ORGANIZACION DE LA FORMACION PROFESIONAL PARA LA EMPRESA VASCA

En la situación actual debe considerarse que existen tres niveles de "formación", en su más amplio sentido, que deben realizarse para poder aflorar la capacidad competitiva que tienen que aportar los recursos humanos del País Vasco.

Estos tres niveles o áreas de formación son los siguientes :

- 1 - Los jóvenes que deben iniciar la Formación Profesional y que deben incorporarse al terminar su escolaridad obligatoria en los procesos formativos.
- 2 - La actualización profesional de las actuales profesiones o el desarrollo de nuevas profesiones para profesionales en ejercicio.
- 3 - La necesidad de desarrollar "**Centros de transferencias de tecnología**" para empresarios, sobre todo, medios y pequeños, para que asuman rápidamente, al propio tiempo, las exigencias de la nueva profesionalidad requeridas por las tecnologías y competencia en los mercados.

Aquí solamente me refiero a la formación de los jóvenes, pero no debe descuidarse este proceso de actualización o transferencia de formación a profesionales ya en actividad.

El análisis del cambio organizativo del proceso de Formación Profesional va orientado, o debe ir orientado básicamente a :

- 1 - Lograr una mayor capacidad competitiva de la empresa vasca desde la perspectiva de la contribución de sus recursos humanos.
- 2 - Coordinar eficientemente con los Centros de Formación Profesional los recursos disponibles para formación y diseñar esquemas organizativos en los que las características de la formación correspondan predominantemente a las exigencias profesionales de la empresa.
- 3 - Orientar la formación preferentemente a las dimensiones de integración real del joven en la estructura empresarial y no mediante las denominadas "prácticas" como solución transitoria a la integración del joven.
- 4 - Se deben diseñar organizaciones en materia de Formación Profesional que se encuadren dentro de los propios esquemas institucionales organizativos de la empresa y que constituyan, por lo tanto, una organización coordinada de formación y demanda cualitativa sin grandes costes ni traumas.

La Formación Profesional tiene que pivotarse sobre un esquema organizativo en el que la empresa sea su protagonista principal, dentro de aquel marco legal que se acuerde con los entes públicos y también coordinando con la capacidad de los Centros de Formación Profesional en búsqueda de una nueva división del trabajo formativo y reduciendo al máximo los costes de coordinación entre la formación y la demanda profesional.

La empresa vasca debe plantearse el problema de la Formación Profesional como parte integrante de sus propias estructuras organizativas y directivas :

- . **Internalizando** en un alto grado el "mercado de trabajo de jóvenes profesionales" en la propia empresa y reduciendo los costes de coordinación gracias a :

- Formación desde y para la empresa
 - Incorporación del joven al proceso empresarial
 - Situación de su capacidad competitiva
- . **Coordinando** los procesos de formación con las disponibilidades de recursos en los procesos actualmente vigentes.

Todo ello significa para la empresa vasca la determinación y asunción de la responsabilidad de los contenidos y coordinación de la Formación Profesional para que pueda :

- . Adaptarlos a sus necesidades estratégicas cara a los nuevos mercados
 - . Definir las exigencias a los recursos humanos desde su perspectiva empresarial :
- Capacidad profesional
 - Características de su formación especialmente por lo que concierne a las dimensiones de flexibilidad y rapidez
 - Exigencias que provoca el propio cambio tecnológico
 - Las exigencias provenientes de la propia organización de los procesos de Formación Profesional.

Pero una de las características fundamentales y la ventaja, a mi entender, decisiva, en un sistema dual es el hecho de la mayor capacidad de esta forma organizativa para que **el joven se identifique** con la empresa y con el **proceso productivo**, de manera que a través de la formación le permita identificarse con el cambio organizativo y le permita asumir beligerancia profesional desde el primer momento de su vida profesional.

Los procesos de formación tienen que orientarse, en su organización, ciertamente, a la participación de muy diversas instituciones y procesos. Cada uno de estos procesos tiene, sin embargo, que asumir diferentes protagonismos en cuanto al peso que deba conceder a las distintas instituciones. Es un problema de división de trabajo en procesos muy dinámicos y cambiantes con gran rapidez.

La Formación Profesional constituye un proceso de formación en el que la organización debe ser predominantemente empresarial, con todo el soporte necesario del conocimiento teórico y de apoyo de Centros Profesionales. Es una tarea empresarial con la que prácticamente se integra la empresa en la sociedad buscando, por un lado, su aportación más preciada, dar formación a los jóvenes y, por otra parte, asegurando sus posibilidades de crecimiento y de subsistencia en el futuro al disponer de aquellos recursos humanos que necesita para dar respuesta a situaciones, a mercados cambiantes y altamente competitivos.

Solamente por esta vía organizativa hay respuesta tanto al problema del paro juvenil como al éxito empresarial de la empresa vasca.