

**IDE** Instituto de dirección  
y organización de empresa.

**Cátedra de Política  
Económica de la Empresa**

PROF. DR. DR. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA

Diseño y Organización de la Formación Profesional  
como convergencia entre empresa y sistema educativo :  
Propuesta de una Organización eficiente

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

CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACION  
DEL INSTITUTO DE DIRECCION Y ORGANIZACION  
DE EMPRESAS / Núm. 149  
DIRECTOR : Prof. Dr. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA



**Diseño y Organización de la Formación Profesional  
como convergencia entre empresa y sistema educativo :  
Propuesta de una Organización eficiente**

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

Alcalá de Henares, Febrero 1989



**C Prof. Dr. Dr. Santiago García Echevarría**

**Redacción :**

- Srta. Dolores Marcos Díaz
- Srta. Cristina Elorza Aranzabal
- 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. MARCO SOCIETARIO-ECONOMICO DE LA FORMACION PROFESIONAL .....	5
1. La Formación Profesional en la encrucijada societario-económica .	5
2. Competitividad como criterio económico-empresarial .....	7
3. Asignación de los recursos humanos en la empresa española .....	10
II. INSTITUCIONES Y LAS EXIGENCIAS DE CAMBIO ORGANIZATIVO	13
1. Papel de las instituciones en el proceso económico-social .....	13
2. Causas del proceso de adaptación institucional .....	15
3. Criterios en el proceso de cambio organizativo de las instituciones.....	19
4. Características que deben darse para el éxito del cambio organizativo .....	21
III. EXIGENCIAS A LA CONFIGURACION DEL PROCESO DE FORMACION PROFESIONAL Y SUS CONSECUENCIAS INSTITUCIONALES	22
IV. CARACTERISTICAS DEL DISEÑO ORGANIZATIVO DE LA FORMACION PROFESIONAL .....	26
V. EL PROCESO DE ADAPTACION DE LAS ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS DE LA FORMACION PROFESIONAL .....	30
VI. CONCLUSIONES Y PROPUESTAS .....	32



## I. MARCO SOCIETARIO-ECONOMICO DE LA FORMACION PROFESIONAL <sup>(1)</sup>

### 1. La Formación Profesional en la encrucijada societario-económica

Cualquier análisis eficiente de los procesos de Formación Profesional exige su integración dentro del marco societario-económico en el que tienen lugar, así como dentro de la propia constitución empresarial.

La Formación Profesional, es una de las áreas que por su gran vinculación a la empresa y a los procesos societario-económicos, no se puede analizar aisladamente.

Con ello no quiere decirse que otros procesos de formación, como puede ser la formación universitaria, no tengan grandes repercusiones en el desarrollo de la vida económica y social de un país. Lo que se quiere resaltar es el hecho prioritario de que por sus grandes dimensiones y el peso que implica la disposición de recursos humanos cualificados para el desarrollo y operatividad de los procesos económicos

---

1. Conferencia pronunciada en Confebask dentro de la presentación del estudio "Formación Profesional en el País Vasco", el 15 de febrero de 1989.

y sociales, se precisa de una organización claramente eficiente de formación profesional para resolver los problemas de esa sociedad.

En el proceso de transformación en el que vive nuestra sociedad, la Formación Profesional debe disponer de un rango preferente a la hora de jerarquizar la "modernización" de los distintos procesos.

Es curioso observar cómo en determinados países centroeuropeos que se encuentran en situación puntera en cuanto a su capacidad de prestaciones se ha dado al proceso de Formación Profesional una estructura organizativa altamente diferenciada con respecto a la de los países de corte latino.

Lo que puede apreciarse, desde al plano societario, son dos aspectos singulares:

- (a) - El encuentro de las diversas partes de la sociedad que constituyen y configuran el proceso de trabajo convergente en la Formación Profesional, como punto de referencia y anclaje importante de su integración en la capacidad de una sociedad.
- (b) - El alto compromiso empresarial que no solamente genera calidad en la formación de los recursos humanos, sino que dedica importantes esfuerzos tanto financieros como también estructurales para generar una Formación Profesional altamente avanzada, que dé respuesta a tiempo a los cambios en la evolución profesional.

Uno de los aspectos más importantes en los que tiene que situarse el proceso de Formación Profesional, así como todos los procesos del cambio organizativo de las instituciones de nuestro país corresponde a la orientación hacia esquemas de competitividad. La competitividad, que no significa destruir al otro, sino integrarlo, exige formas organizativas que impliquen el desarrollo de calidades y prestaciones por parte de los individuos e instituciones que logren solucionar más eficientemente los problemas de la sociedad.

## 2. Competitividad como criterio económico-empresarial

Competitividad significa fundamentalmente dar de sí el máximo de sus posibilidades dentro de una organización eficiente y, consiguientemente, definir organizaciones que permitan aflorar, en libertad, las capacidades humanas disponibles en los más diversos niveles.

Competitividad implica los cuatro componentes siguientes :

- 1 - Racionalidad en la asignación de los recursos, que significa, un buen aprovechamiento de las capacidades de los recursos humanos, en primer lugar, y de los recursos materiales y financieros de manera que no se despilfarren recursos para obtener determinadas prestaciones. Aquí es cuando se habla de productividad de los recursos implementados en una actividad empresarial y sin duda, constituye uno de los componentes importantes de la competitividad. Pero en ninguno de los casos es el único. Racionalidad implica unas formas de comportamiento, pero, sobre todo, en una sociedad caracterizada por una fuerte división de trabajo, de organización.
- 2 - Competitividad significa, en segundo lugar, que esa empresa, institución, o individuo, se adapte de la forma más rápida y flexible posible a las situaciones cambiantes de su entorno, de la tecnología, de su profesión, de las oportunidades en los mercados, etc.
- 3 - En tercer lugar, competitividad implica la elección de la estrategia por la cual la institución empresarial u otra institución se adapta a las situaciones cambiantes. Aquí está el elemento estratégico de la elección adecuada por parte del individuo, de las instituciones y de la empresa de aquella alternativa, entre las múltiples que siempre existen, de adaptarse la empresa o la institución al entorno cambiante de manera que logre aunar, por un lado, las oportunidades que ve en ese entorno, en los mercados, en la actividad profesional, y los propios potenciales del individuo o de la institución.

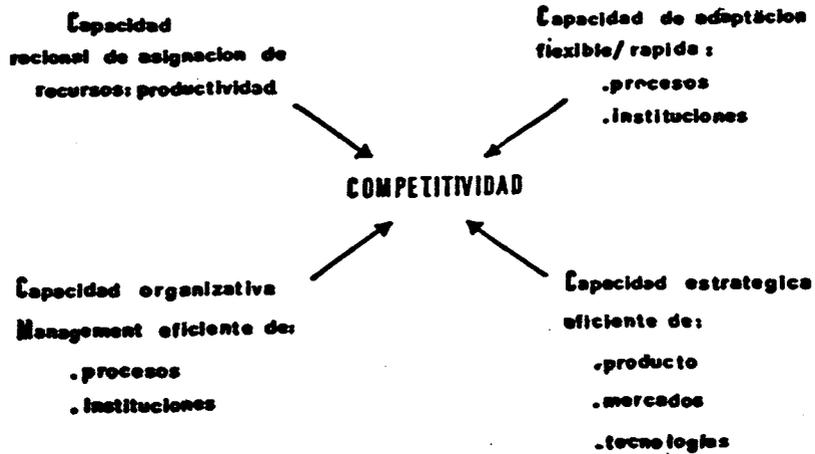


Figura 1 : Componentes determinantes de la capacidad competitiva

- 4 - Por último, todo este proceso de racionalidad, de rapidez y flexibilidad de adaptación y de selección de una estrategia exige una capacidad directiva y organizativa diferente de la que va a depender también en gran medida el éxito o fracaso de la institución.

Racionalidad en sí no es suficiente, sino que es una condición sine qua non que tiene que ir englobada dentro de una capacidad directiva que permita desarrollar los otros dos elementos que se acaban de mencionar, adaptación y estrategia, para tener éxito en el proceso institucional o de la empresa.

Cuando se habla de capacidad directiva y organizativa se está poniendo el punto de mira en los altos niveles de las instituciones en las que se toman las decisiones más significativas. Pero una empresa, como cualquier otra institución, donde verdaderamente se está jugando diariamente su supervivencia es en los niveles medios y bajos que son los que tienen que dar operatividad eficiente a esas capacidades directivas de arriba y que, consiguientemente, los mandos medios y bajos son piezas importantes en el proceso dispositivo de la empresa o de cualquier institución.

Por ello, si verdaderamente no se dispone de mandos medios y bajos, va a ser muy difícil poder disponer de organizaciones empresariales, adecuadas para que nuestro país pueda ser competitivo.

A la hora de analizar el fenómeno de la Formación Profesional en nuestro país, es necesario contemplar el análisis de la realidad competitiva en la que nos encontramos. Puede apreciarse en la Figura 2, con todas las objeciones que quieran realizarse, que España se encuentra en el área industrial en las últimas posiciones competitivas, no ya sólo europea sino a nivel de otros grandes competidores internacionales. Nos encontramos a 2/3 de la competitividad alemana, país que ciertamente se encuentra en punta dentro de la Comunidad Europea, y, al mismo tiempo, distante de la competitividad de Suiza o Japón.

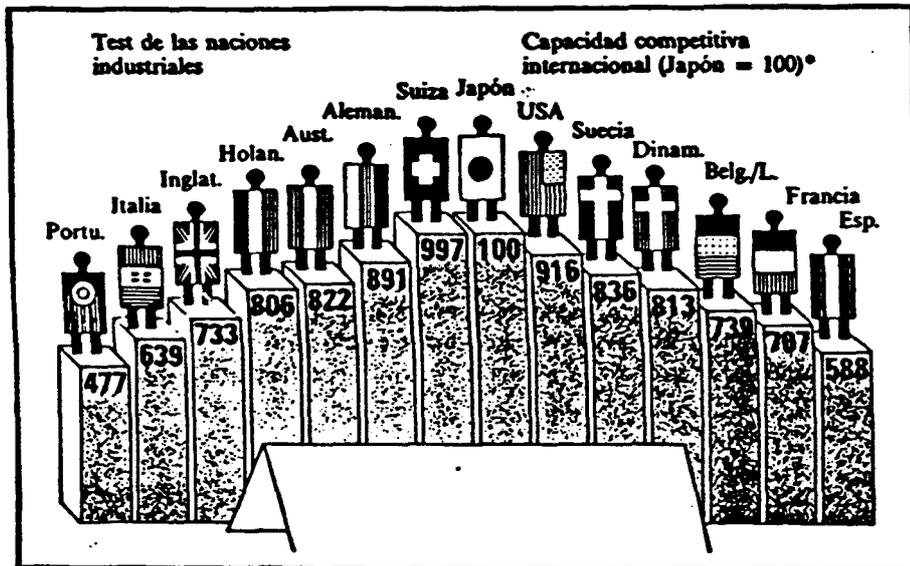


Figura 2 : Ordenación de la capacidad competitiva española

Tenemos que acostumbrarnos a que el criterio para poder evaluar la eficacia o ineficacia de los procesos económicos y sociales de Formación Profesional, no pueden seguir manteniéndose desde la perspectiva temporal, de la evolución con respecto a periodos anteriores, sino que el punto de mira para deducir el criterio y la valoración de la situación real hay que tomarlo desde fuera de nuestras propias empresas y de nuestras propias instituciones : el nivel de competitividad frente a los que tienen las mismas condiciones de entrada en los mercados abiertos.

El entorno es el que da y marca la pauta del éxito o fracaso de nuestras instituciones y es el que señala la capacidad de supervivencia y desarrollo futuro.

Este periodo de transición de una cultura burocrático-administrativa y, yo diría, en el plano económico predominantemente contable-fiscal, a una cultura empresarial de corte económico-social, implica otra forma de pensar, de diseñar el cálculo económico y de organizar y dirigir las instituciones.

Si España no consigue mejorar en dos a tres años sus niveles de competitividad se encontrará en una situación difícil en el proceso de apertura de la economía y de la sociedad.

### **3. Asignación de los recursos humanos en la empresa española**

Pero dentro de todos los recursos y de las condiciones que tienen que darse para que se produzca una mejora muy importante de la competitividad de la empresa española juega un papel significativo la asignación de los recursos humanos. España es uno de los países con mayor potencial de recursos humanos disponible, no sólo por lo que afecta a las personas que no encuentran trabajo, a los jóvenes que no se han incorporado, sino a esa gran cifra de disposición de recursos femeninos y al hecho concreto de que muchas empresas e instituciones en este país tienen excesos de personal si se plantea con racionalidad la configuración de tecnologías modernas en procesos productivos.

El gran potencial humano que tiene este país es la gran baza para lograr situarse en la posición que le corresponde en el contexto de la propia Comunidad Europea.

Pero sucede, como puede verse en la Figura 3, que los recursos humanos, cuyo coste en nómina y al tipo de cambio vienen a representar la mitad del coste de la mano de obra en la República Federal de Alemania, o en Suiza, a la hora de proceder a integrar esos recursos humanos en los procesos empresariales, el coste de la mano de obra en nuestro país es idéntico al coste de la mano de obra, por ejemplo, de la República Federal de Alemania. Esto es, en el camino de integración del recurso humano en el proceso productivo se ha perdido la ventaja competitiva de la que en principio se dispone por el mejor precio de la mano de obra.

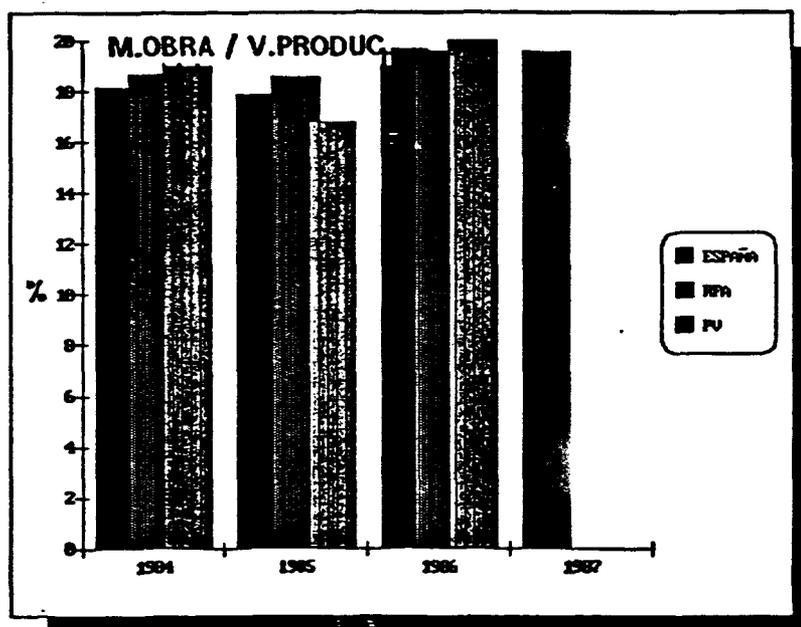


Figura 3 : Coste de los recursos humanos en el proceso empresarial

Además debe apreciarse de forma muy consciente que el proceso de acercamiento o adaptación de los niveles salariales españoles a los europeos marca una tendencia imparable de aproximación. Toda esta presión salarial, que es un proceso

prácticamente inevitable en la configuración de la integración española a la Comunidad Europea, tiene que ir necesariamente acompañada de un esfuerzo brutal de productividad. Aquí, no se trata de mejoras técnicas de productividad, o de correcciones medidas en décimas, sino de un cambio de mentalidad y un cambio de cultura y organización institucional para poder dar ese cambio significativo de saltos importantes en la productividad de la asignación de los recursos para generar niveles de competitividad que garanticen la supervivencia empresarial y un futuro más positivo.

Y la condición *sine qua non* para que puedan producirse estos cambios cualitativos y, consiguientemente, saltos muy importantes de productividad sólo se logra en base de la cualificación de todos los recursos humanos, desde la alta dirección hasta los niveles profesionales en su amplia naturaleza.

Solamente hay una solución al problema del paro y es elevando la capacidad competitiva de nuestras instituciones y de nuestros puestos de trabajo. Y ello no solamente se logra mediante recursos financieros o mediante tecnología sino orientando la asignación de recursos a aquellos mercados en los que se quiere lograr una capacidad de competitividad superior y, muy en particular, a través de una cualificación más elevada de todos los recursos.

El gran éxito, en los próximos tres o cuatro años, de la economía de este país, vendrá basado en ese salto cualitativo de la formación.

Aunque cada vez se es más consciente de la prioridad de este aspecto formativo no sigue todavía penetrando en la preocupación de nuestra sociedad en la magnitud que debiera hacerlo.

Y ello no puede realizarse solamente mediante ajustes técnicos o burocráticos, sino a través de una ruptura significativa en los esquemas de organización. Implantado desde un cambio de mentalidad de cada persona y de las instituciones en ese nuevo contexto histórico en el que se mueve nuestra sociedad por primera vez después de muchos años.

## II. INSTITUCIONES Y LAS EXIGENCIAS DE CAMBIO ORGANIZATIVO

### 1. Papel de las instituciones en el proceso económico-social

Debemos además centrar el tema de la Formación Profesional en el proceso de cambio organizativo en el que se encuentra sumida nuestra sociedad. El entramado de una sociedad moderna, abierta, basada en la capacidad de prestaciones y en el desarrollo de una forma diferenciada de aproximarse a los problemas de futuro y olvidarse más del pasado, tiene que enfocarse siempre desde las dos grandes dimensiones en las cuales tienen lugar todos los procesos sociales y económicos :

- 1 - Todo proceso, toda actividad, se desarrolla dentro de una organización institucionalizada, en este caso son empresas, centros de formación, etc.
- 2 - Todo proceso de asignación de recursos que lleva a poder dar prestaciones o productos tiene lugar no como actos aislados o separados, sino en todo un proceso continuo.

Instituciones y procesos son los dos entramados singulares que condicionan organizativamente, y desde el punto de vista de su propia dirección, el éxito o fracaso de los esfuerzos, de los recursos humanos, de los recursos materiales o financieros, que se implican en toda actividad empresarial, educativa, etc. para establecer unos resultados que sean más competitivos que los que otros competidores ofrecen en mercados abiertos.

Debe partirse del hecho de que las instituciones, en este caso las empresas y los Centros de Formación, por citar solamente los dos que aquí nos interesan, no son unidades organizativas aisladas y, que por lo tanto no deben tratar de resolver "su" problema específico, sino que están en un entramado cuyo éxito o fracaso va a

dependen de la aportación de cada una de todas esas empresas y Centros de Formación y centros socio-políticos que tienen que configurar las condiciones de las organizaciones de la empresa y de los propios centros.

Pero tampoco los procesos son fases aisladas que se encadenan luego entre sí mediante actos burocráticos o formales. Los procesos son un "continuo" y en la medida en la cual se han ido interrumpiendo históricamente se han generado costes muy importantes y una gran ineficacia.

Toda la idea del Acta Unica Europea se centra en estas dos dimensiones que se acaban de mencionar : Si se reducen los costes de coordinación entre las instituciones, las empresas, los centros de formación, entre los países, que producen fronteras y trabas y se pasa a una organización abierta, más amplia, reduciendo todos esos costes generados por el establecimiento tradicional e histórico de unidades organizativas estancas, se habrá mejorado significativamente la capacidad competitiva de Europa y su capacidad para dar soluciones a muchos de los problemas que tiene pendientes de resolver.

También es lo mismo en cuanto a los procesos . El proceso de Formación Profesional que se inicia desde los comienzos de la vida del hombre no pueden ir estableciéndose por fases o partes que se vinculan entre ellas mediante emisiones de títulos administrativos y con problemas muy serios de coordinación. El proceso de Formación Profesional, como el proceso de cualquier desarrollo social y económico tiene que pasar por una continuidad suave y con empalmes libres de traumas. El hecho de la terminación de una fase educativa genera traumas que en muchos de los casos lleva a situaciones insostenibles porque no se da continuidad. Pero esto afecta tanto al propio Centro como al individuo, pero también a la propia empresa. A todos ellos les afectan seriamente los costes de esas rupturas en el proceso que implica una seria incidencia en la eficacia o ineficacia de una sociedad y de su economía, pero también del grado de satisfacción del individuo en el contexto de esa sociedad.

Como puede apreciarse, me oriento fundamentalmente al hecho de que hay que organizar de otra manera las propias organizaciones de cada una de las instituciones

y la coordinación entre ellas, por un lado; y que hay que organizar de otra manera el desarrollo de los procesos para reducir al máximo posible esos traumas provocados por los cortes sistemáticos en el proceso de formación hasta el final de la carrera profesional de un individuo, de manera que se eviten costes insuperables para el individuo y para la propia sociedad.

Las instituciones son cada vez más interdependientes. Una empresa compra cada vez más a terceros, y aquí puede apreciarse cómo en España todavía existe un nivel muy bajo de interconexión entre el mundo empresarial, se compra poco a terceros. Lo cual lleva una ineficacia importante desde el plano económico ya que lo aprovechan las economías de escala. Se sigue todavía interpretando en muchos de los casos como si las economías de escala fueran consecuencia de formas o dimensiones organizativas grandes.

Otros países han aprendido desde hace mucho tiempo. El País Vasco tiene una gran tradición, de que hay formas de coordinar instituciones y hombres en las que todos aunan esfuerzos para resolver problemas que a una institución o a un hombre le desbordan. Estos procesos de cooperación significan prácticamente formas coordinativas eficientes que permiten a unidades pequeñas o a los individuos singulares lograr las grandes ventajas que ofrecen las dimensiones de escala y tecnología y, al propio tiempo, preservar esa identidad institucional individual que da al hombre características creadoras e innovadoras que son las que se precisan en los momentos de cambio tan rotundos como los que señala en este momento la fase histórica que vivimos.

## **2. Causas del proceso de adaptación institucional**

El paso de una sociedad cerrada a una sociedad abierta implica una modificación sustancial en la forma de organizar y dirigir instituciones y procesos. Es, en particular, el hecho de la entrada del criterio de competitividad como el criterio básico para analizar las condiciones en las cuales se asignan recursos y diseñan organizaciones lo que tiene que integrarse en la mentalidad de nuestro país.

Ni los procesos se pueden contemplar, organizar ni diseñar como fases parciales, ni tampoco las instituciones pueden contemplarse como cierres de unidades organizativas que tratan de transferir costes para que otras instituciones los asuman, o tratan de lograr oportunidades a costa de las otras unidades.

Así no funciona el sistema económico y social y, consiguientemente, será muy difícil lograr el éxito de esa institución. Se trata, en terminología moderna, del diseño de los procesos de dimensiones estratégicas de los mismos en el sentido de contemplar con amplitud integradora la aportación que cada institución realiza al éxito o fracaso del resultado de ese proceso. Un centro de Formación Profesional, una empresa, o un departamento ministerial, tienen que contemplar su aportación en el resultado efectivo que ahí se logra y no de un éxito parcial y pobre que al final va a repercutir seriamente no ya sólo en la imagen, en la capacidad de desarrollo de cada una de las instituciones singulares, sino, sobre todo, en su propia supervivencia.

Consiguientemente, no se pueden plantear instituciones aisladas, coordinadas por actos administrativos, -el caso de los títulos o diplomas-, ni tampoco con procesos interrumpidos, como cortes traumáticos que lo que hacen es transferir mutuamente costes entre las instituciones y los individuos y, por lo tanto, elevados grados de insatisfacción con las graves consecuencias del paro juvenil. Estas no son ni más ni menos, que como en el conjunto del problema del paro, la consecuencia de falta de competitividad y ello, a su vez, por incapacidad organizativa y por los bajos niveles de formación cualitativa.

Si este país tuviera buenas organizaciones de las instituciones, de los procesos, y pusiera a trabajar con altos niveles cualitativos a los recursos humanos, este país sería puntero en competitividad y, por lo tanto, no habría problema de puestos de trabajo. La creación de puestos de trabajo, la solución al empleo juvenil no corresponden a procesos administrativos, o socio-políticos sino que corresponde al contexto real de una dirección eficiente de los recursos disponibles.

Este cambio de la cultura empresarial y de los Centros además de las otras instituciones de este país a que hay que adecuar el esfuerzo que se realiza a una

eficiencia en las prestaciones que son resultado de la aportación de todos, es lo que debe entenderse como la clave del cambio de mentalidad y el éxito que se puede lograr, sin duda, en poco tiempo.

Las exigencias de cambio organizativo de las instituciones y la modificación de la configuración de los procesos, que no es otra cosa que una asignación eficiente de los recursos, se debe desde el análisis económico, a las siguientes causas :

1 - El proceso de cambio en la división de trabajo puede denominarse turbulento en el sentido de cambios mucho más rápidos, de corta duración, de validez precaria y que éste es un proceso imparabile. Este cambio permanente de la división de trabajo viene provocado necesariamente por :

- . El proceso de desarrollo tecnológico que se ha iniciado con características desconocidas en la historia de la humanidad.
- . Por la internacionalización de las instituciones y de los procesos, especialmente dentro del contexto de la Comunidad Europea en la búsqueda de esa continuidad en los procesos y en la coordinación entre las distintas instituciones de manera que reduzcan fuertemente sus costes de coordinación y que dé éxito al conjunto de una sociedad, de una economía, de una empresa, de un centro de Formación Profesional.

Esta división de trabajo y esta internacionalización exigen otras dimensiones organizativas que sean capaces de integrar las ventajas de esa división de trabajo provocada precisamente por la tecnología y por la internacionalización. El aprovechamiento de lo que los economistas llamamos "economías de escalas" no implica, en general, el que haya que configurar, como siempre se había pensado tradicionalmente grandes instituciones organizativas.

Se trata de aprovechar las capacidades que aporta la nueva división de trabajo y la internacionalización dentro de formas organizativas más flexibles, coordinadas, bajo diferentes formas, pero probablemente, en muy pocos casos

mediante la creación de grandes instituciones, sino de coordinación de las medianas y pequeñas.

Aquellas instituciones que sepan coordinarse mediante las formas jurídicas, económicas o sociales que mejor definan las culturas en las que se desarrollan esos hombres serán las que obtengan el éxito.

Por otro lado, es que ese éxito depende de la libertad de instituciones y de individuos para ir buscando , en el sentido schumpeteriano, nuevas formas de adaptación y nuevas estrategias, lo que implica básicamente una capacidad de organización más sofisticada que exige mayor calidad en los recursos implicados desde la alta dirección a los mandos medios y una cultura de adaptación rápida y sin grandes costes.

- 2 - Un aspecto fundamental en la exigencia a los cambios organizativos es el que se deriva de la nueva capacidad de comunicar e informar que está todavía en un plano inicial de desarrollo. Este es un problema importante en cuanto a la capacidad para transmitir conocimientos y formas educativas que deben considerarse cada vez de forma preferente, tanto en la empresa como en los Centros de Formación y que, consiguientemente, el "envejecimiento" de muchos de los "productos" que se ofrecen en formación, o de la propia percepción por las empresas de las necesidades que tienen, se hacen obsoletas más rápidamente de lo que se piensa, al no disponer de información adecuada.
- 3 - Hay un aspecto clave en todo este proceso de cambio organizativo de las instituciones : se trata del hecho de la nueva capacidad humana que se libera fundamentalmente por el avance tecnológico. El hombre busca también, a su vez, en gran medida, organizaciones que le den satisfacción para poder aflorar su capacidad de prestaciones.

El ocaso de las organizaciones burocráticas no es un fenómeno político o por envejecimiento de la idea maxweberiana, sino que es consecuencia de que las organizaciones burocráticas se diseñaron para entornos establecidos, con pocas

modificaciones, durante periodos muy largos de tiempo, con una estabilidad en el conocimiento que duraba una generación completa y que no había grandes exigencias de coordinación.

Pero éste esquema se ha roto, los entornos han entrado en una dinámica de cambio importante, los conocimientos envejecen de forma rápida, la división de trabajo se modifica imperturbablemente cada vez de forma más acelerada y se necesita otro tipo de capacidad humana y, muy en particular, de organizaciones que se adapten a las situaciones cambiantes : las organizaciones son hombres y no máquinas.

### 3. Criterios en el proceso de cambio organizativo de las instituciones.

Todo ello implica la búsqueda de formas de dirigir y de organizar los procesos, y las instituciones que se generan, lo que provoca otro tipo de criterios para que los responsables, y el hombre en general, adopten de otra manera los criterios de actividad, de decisión :

- (a) - En un sistema societario-económico abierto, competitivo, los criterios para enjuiciar la asignación de los recursos, la búsqueda de esas "organizaciones excelentes", la configuración de los procesos, deben buscarse siempre en el entorno.

Una institución, una empresa, un centro de educación, un político, no pueden asumir, como tradicionalmente se ha hecho, que el entorno se integre en "mi" organización a través de la emisión de diplomas o títulos, sino que cada una de las instituciones tiene que adaptarse al entorno y ver si puede superar las prestaciones que realizan otras, para, de esta manera, mejorar las prestaciones del entorno y su propia dinámica institucional.

En el campo de la economía, el entorno es predominantemente la capacidad competitiva en los mercados, que significa, una mejor disposición de los



recursos que la de los competidores y, consiguientemente, su supervivencia va a depender de su capacidad competitiva en los términos que anteriormente se han mencionado.

Por otro lado, el sistema de decisión social y económico no puede verse en el propio desarrollo de la institución singular afectada, del Centro de Formación, de la empresa, de la Seguridad Social, del hospital, sino que tiene que verse en la dimensión de su aportación al contexto societario, porque la realidad está demostrando que el empeoramiento de muchas de las prestaciones está también en función de ese deterioro de la capacidad competitiva para dar respuesta a las necesidades que ese entorno busca.

- (b) - La empresa y el proceso educativo son dos de las grandes instituciones en las que prácticamente se involucra el éxito o fracaso en la asignación de los recursos del país. La Formación Profesional y la forma de integrarla en la empresa y en los sistemas directivos tiene que orientarse necesariamente a este criterio de competitividad o criterio externo. No tendrá solución si los Centros no dan una respuesta adecuada y las empresas no facilitan la organización necesaria. Exige otro tipo de organización de todo el proceso de Formación Profesional.
  
- (c) - Las organizaciones necesitan ser, muy rápidas en la adaptación a los cambios del entorno, como se ha mencionado, por la tecnología, por la internacionalización y por las propias dimensiones de los procesos cada vez más complejas.

Esto afecta de forma prioritaria al sistema educativo y, muy en particular, al sistema de Formación Profesional. Las modificaciones sustanciales de tecnología donde repercuten de forma inmediata, es en si se logran o no integrar las modernas tecnologías y división de trabajo en los niveles prácticamente operativos, en la adaptación de profesiones, en la adaptación de contenidos y en la integración de nuevas tecnologías en los distintos niveles.

Pero es que, al mismo tiempo, si los procesos educativos y de Formación Profesional no son flexibles y desarrollan una amplia capacidad de adaptación para esos entornos cambiantes, y cada vez más diferenciados, no se tendrá éxito en la configuración de esas organizaciones.

- (d) - Todo ésto solamente se logra a través de la capacidad del hombre. La organización en un sistema burocrático corresponde, en primer lugar, a la capacidad de un buen diseño de la división de trabajo funcional. En un sistema competitivo y abierto, cuyo éxito va a depender de la elección de las estrategias que permitan al hombre o a sus instituciones adaptarse rápidamente a las situaciones cambiantes, la capacidad de éxito va a depender del hombre.

#### 4. Características que deben darse para el éxito del cambio organizativo.

Y esta capacidad viene definida por dos aspectos fundamentales hacia una nueva cultura :

- 1 - Vía formación : El cambio de proceso formativo es radical en el sentido de que al hombre se le tiene que preparar para integrarse en una continuidad de su propio proceso de ajuste de conocimientos y formación hasta el final de su capacidad de trabajo.

Si no se genera una formación y una organización de ese proceso en el que el hombre permanentemente vaya ajustando contenidos y profesiones, se producirán las rupturas traumáticas a las que desgraciadamente nos ha acostumbrado nuestra sociedad en los últimos años.

Esto tiene consecuencias muy graves, en primer lugar, para el individuo y, en segundo lugar, para la sociedad como comunidad.

- 2 - Pero este éxito solamente se logra por la vía de la identificación e integración del hombre con la institución y con el proceso en el que está inmerso. El cambio

de mentalidad significa la identificación del hombre con el "proyecto" en el cual está involucrando sus capacidades. Por ello no tendrá nunca capacidad organizativa y estratégica una institución, o un proceso, en el que el hombre no se identifique.

Si el hombre se extraña en el proceso o en la institución su capacidad creativa o innovadora será muy baja. Y es en este sentido en el que el diseño del proceso de Formación Profesional tiene que jugar un papel significativo en esa "continuidad" que va integrando al hombre, por un lado en su proyecto de Formación Profesional y, por otro, en la continuidad institucional del centro hacia la empresa en la que tiene que realizar su proyecto real.

Por lo tanto, exige que los procesos de Formación Profesional se adecuen a los cambios de la división de trabajo y se integren en los proyectos de la institución empresarial. Estas dos condiciones, capacidad de ajuste a la división de trabajo e identificación con el proyecto empresarial son dos de las condiciones claves para definir el éxito para el individuo y para los centros que se dedican a Formación Profesional y que deben ser analizados desde la perspectiva de la búsqueda de una organización que facilite la solución a los graves problemas de disposición de recursos humanos no cualificados.

### III. EXIGENCIAS A LA CONFIGURACION DEL PROCESO DE FORMACION PROFESIONAL Y SUS CONSECUENCIAS INSTITUCIONALES

Se deben distinguir de forma muy clara tres procesos diferenciados, pero fuertemente interrelacionados, que van a condicionar el éxito o fracaso en el diseño organizativo del proceso de Formación profesional.

Se trata de las tres dimensiones siguientes :

- (a) - En primer lugar, la que afecta a la Formación Profesional por llamarle "clásica" de los jóvenes en el proceso de su primera formación profesional y que le capacita para su incorporación en el proceso empresarial.
- (b) - Cada vez de forma más urgente y prioritaria surge la necesidad, por la causas antes mencionadas, de lo que pudiéramos llamar Formación Profesional de "adaptación" que significa un perfeccionamiento de los conocimientos o un cambio importante en la profesión de las personas y de las propias necesidades profesionales dentro de las instituciones empresariales.
- (c) - Y, en la actualidad, surge con gran ímpetu, una tercera exigencia que pudiera llamarse de Formación Profesional muy peculiar en la que se puede definir como "transferencia de nuevas tecnologías" y que tiene una repercusión clave para que a nivel profesional y empresarial se integren lo antes posible, con el menor coste, las nuevas tecnologías no sólo de producto y proceso, sino todo lo que concierne al cambio de esa división de trabajo mencionada y que, sin duda, constituye el punto de arranque de las exigencias a los dos niveles o dimensiones anteriores de la Formación Profesional. Sobre todo en el País Vasco con múltiples empresas medias y pequeñas, pero en general en casi todos los países modernos, la exigencia de puesta al día permanente del empresario pequeño y mediano constituye, sin duda, la base inicial para el éxito empresarial, pero también para que los procesos de Formación Profesional se aceleren por la propia dinámica que adquiera el empresariado. Es muy difícil vender modernas tecnologías o integrarlas dentro de las organizaciones si el propio empresario retrasa o se le hace difícil acceder a ese proceso de nuevas tecnologías.

Es importante coordinar estos tres niveles que se influyen mutuamente y que corresponden a esa nueva división del proceso de Formación Profesional teniendo que ubicarse de forma coordinada entre los potenciales de los centros educativos, por un lado, y las empresas, por el otro.

En una economía cerrada los procesos están siempre caracterizados, como ya se ha mencionado, por esquemas administrativo-burocráticos que definen la función, seleccionan la persona y se ajusta. Estos esquemas son sumamente rígidos y tienen grandes dificultades. Ahí están los largos procesos en los cambios de contenidos de estudios y su frecuentemente ineficiente resultado. Las grandes dificultades para adaptarse a las situaciones cambiantes de organizaciones y personas, y la poca flexibilidad y, por lo tanto, la poca garantía de éxito y satisfacción en la realización de la tarea por los individuos. Las organizaciones son ineficientes.

En las economías abiertas, competitivas, a la que está abocada Europa y nuestro país en particular, con una ruptura histórica importante, las exigencias están cada vez más orientadas a :

- . Organizaciones más descentralizadas a los efectos de generar una mayor capacidad de adaptación estratégica a las situaciones cambiantes, por la vía de la innovación y creatividad.
- . Ello exige necesariamente nuevas formas organizativas para coordinar estas prestaciones diferenciadas.
- . Se tiene que buscar el diseño de estrategias diferenciadas para adaptar cada una de las instituciones a las situaciones cambiantes de sus entornos y en aquella capacidad específica de prestaciones que tiene más éxito.
- . Hay que desarrollar instituciones con capacidad diferenciada de adaptación y no tratar de reducir las instituciones y sus organizaciones a esquemas únicos como si todo el proceso organizativo, sus hombres, fuesen idénticos y no hubiera diferencias que aflorar que son en las que se encuentra el éxito o fracaso de las instituciones.

Tenemos que dar un cambio de mentalidad a que las instituciones docentes o empresariales tienen que adaptarse a las situaciones y exigencias de los entornos cambiantes y, particularmente, los sistemas educativos que llevan procesos muy

lentos con grandes insatisfacciones y con poco éxito en general.

El problema de la Formación Profesional es un problema compartido fundamentalmente por Centros de Formación y la empresa, pero además, hay otros grupos sociales seriamente implicados en el éxito o fracaso del mismo y exige otro tipo de cambio, de institución, en la medida en la cual se logre como condición primaria un cambio de mentalidad a esa característica diferenciadora de las organizaciones y a una disposición adecuada de recursos.

De nada sirve querer cambiar solamente mentalidades si el sistema de Formación Profesional no dispone a su vez de los recursos humanos y materiales, de la comunicación e información necesaria para poder estar a la altura de las exigencias que se le plantean.

Este es un tema organizativo de primer orden.

Se hace, por lo tanto, necesario el diseño de un proceso de Formación Profesional que sea capaz de :

- . Integrar capacidades institucionales de Centros y de empresas o federaciones empresariales.
- . Aglutinar partiendo de la riqueza de la realidad, las grandes diferencias existentes en cuanto a niveles, contenidos y prestaciones y ello dentro de la forma en que debe coordinarse el marco de referencia del proceso de Formación Profesional. Se trata de poder ajustarse de manera eficiente con la estrategia más adecuada a las necesidades de ese entorno al que se dirige la Formación Profesional y las propias posibilidades empresariales.

Aquí se busca, y ésta es nuestra preocupación fundamental descubrir y aflorar la utilización de los potenciales organizativos institucionales, de sus recursos humanos, tanto en los centros como en las empresas para configurar procesos de Formación Profesional que den respuesta a la sociedad a través de las empresas con

su eficacia competitiva, lo que generará a su vez puestos de trabajo y el prestigio del proceso de Formación Profesional como condición sine qua non que se debe recuperar.

El proceso de Formación Profesional es, a mi entender, aquella parte del sistema educativo cuyo elemento de integración de docencia e integración del hombre en el proceso empresarial o praxis es constituyente. La "ficción" de prácticas es un desarrollo bastante ineficiente desde el punto de vista de introducir pequeños traumas adicionales con muy poca validez desde el punto de vista de integración del hombre. No se ha enfocado directamente el proceso puesto que viene a constituir como una especie de "parche" al objeto de vestir esa coordinación entre sistemas de formación y el proyecto empresarial o profesional en el que tiene que integrarse el hombre.

#### **IV. CARACTERISTICAS DEL DISEÑO ORGANIZATIVO DE LA FORMACION PROFESIONAL**

Pueden considerarse tres grandes dimensiones en el diseño organizativo de la Formación Profesional :

1 - La estructura societario-legal que debe diseñar un marco de referencia en el que se encuadre todo el proceso integral de Formación Profesional y no marcos o estructuras legales parciales para determinadas fases del proceso de Formación, por ejemplo, los centros por un lado, y las empresas por otro.

Esta estructura societario-legal debe referirse fundamentalmente a un marco institucional del proceso de Formación Profesional en el que se establezcan :

. El marco en el cual se desarrolle organizativamente ese proceso, marco que

debe afectar tanto a la contribución de los Centros como a la Contribución de las empresas y aquellos aspectos concernientes a las exigencias y condiciones que deben reunir para poder realizar este proceso de Formación Profesional.

- . Debe también definirse el instrumento de valoración o emisor de validación, diploma, de la Formación Profesional de manera que se reconozca por las instituciones afectadas la validez y garantía de sus contenidos.

Pero, en conjunto, de lo que se trata es de integrar a todos los elementos societarios implicados en el proceso de Formación Profesional, cada uno de acuerdo con sus potenciales, y las exigencias de la división de trabajo, de manera que se vaya adaptando de forma dinámica y flexible generando una modificación sustancial cualitativa de la formación disponible. Especialmente, debe darse gran primacía a la capacidad de integración del hombre en el proceso empresarial que es a donde va destinada la Formación Profesional.

Esta estructura societario-legal implica la creación de un marco

- . Institucional del proceso de Formación Profesional
- . El marco legal de las condiciones que deben reunir las instituciones, centros y empresas, para realizar e impartir la Formación Profesional.
- . La capacidad de instituciones supraempresariales o de colaboración entre centros y empresas a los efectos de establecer en dimensiones de validación o control de resultados.

2 - Debe considerarse la estructura funcional, que afecta a la división de trabajo en la tarea docente, por un lado, y a la tarea de aprendizaje en el propio proceso empresarial.

Esta estructura funcional ofrece diferentes alternativas en cuanto a la forma de organización pero debe establecerse prioritariamente bajo los criterios de :

- . Aquellas partes docentes básicas en cuanto al conocimiento.
- . Aquellos aprendizajes técnico-prácticos que generan esa capacidad de desarrollo e implementación del conocimiento.
- . La capacidad de incorporación del joven al proceso empresarial y su paulatina integración sin traumas y sin problemas.
- . El que la institución empresarial vaya asumiendo la integración de los jóvenes dentro de su proceso empresarial en una duración temporal lo suficientemente larga en el proceso de formación para poder apreciar la capacidad integradora por parte de la empresa.
- . Lo que afecta a las prestaciones de los Centros de Formación, no debiera nunca limitarse al hecho actual de transferencia de conocimientos a través de los jóvenes, sino a niveles institucionales entre Centro y empresa para los dos aspectos anteriormente mencionados de formación de "adaptación profesional" y de nuevas tecnologías.

Con ello, se conseguiría dar otro contenido y otras dimensiones diferenciadas a las estructuras correspondientes a estos Centros, a su disponibilidad de recursos, a su dedicación, a sus programas, y a su diversificación.

- 3 - Se hace preciso crear una institución integradora en la que se auna por un lado, la colaboración de los Centros de Formación y de las Empresas, a través de sus propias Confederaciones y de aquellas otras instituciones que deben estar presentes en este proceso institucionalizador de la Formación Profesional.

Lo que no cabe duda es que la empresa tiene que jugar un papel dominante, puesto que tiene que asumir la responsabilidad de la formación en cuanto se refiere a esa capacidad de integración del joven en el conocimiento operativo y destreza, pero, sobre todo, en la integración del joven en el proyecto de la

institución de manera que se dé con suavidad esta continuidad entre formación y actividad profesional.

Por otro lado, los centros de Formación Profesional deben penetrar en otras áreas de colaboración con la empresa de manera que se diversifiquen sus prestaciones y con ello se logren dimensiones institucionales hasta ahora poco desarrolladas o inéditas, como en el caso de los "centros de transferencia de tecnología".

Esta conjunción integradora de Centros de Formación y de Empresas, a través de instituciones supraempresariales, es la condición *sine qua non* para el éxito de los procesos no ya sólo de Formación Profesional, sino de innovación tecnológica.

Los Centros de Formación son unidades organizativas que deben situarse cerca de las prestaciones que exige la actividad empresarial y las empresas son las ejecutoras de esa aportación que realizan los centros por lo que tienen que integrarse y buscar una nueva división de trabajo muy rápidamente, lo antes posible, en el periodo en el cual se forma al joven profesionalmente.

Por otro lado, si los Centros de Formación Profesional no diversifican sus prestaciones, difícilmente van a tener en el futuro esa capacidad de respuesta, de actualizarse en tecnologías, de disponer de medios y recursos, de profesorado de alta calidad y, muy en particular, que las prestaciones sean a altos niveles de las empresas como se señala en los centros de transferencia tecnológica. La recuperación de una imagen más potente de la Formación Profesional es una meta urgente en este país.

## V. EL PROCESO DE ADAPTACION DE LAS ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS DE LA FORMACION PROFESIONAL

Es cierto que el sistema dual de aprendizaje de formación profesional en los países en que se practica y en las empresas en que se realiza, ha contribuido al éxito de que la empresa sea consciente, en primer lugar, del coste directo de la formación y, por lo tanto, lo asume con racionalidad y, por otro lado, del peso societario, de la responsabilidad de la empresa ante el contexto de sociedad.

Sin embargo, en cada uno de los momentos históricos y según las características societarias, económico-empresariales se tienen que analizar previamente cuáles son las situaciones objetivas reales para que el proceso de organización de la Formación Profesional se realice sin grandes costes y con el máximo de eficiencia.

Para ello, es necesario evaluar, -más cualitativa que cuantitativamente-, la capacidad de los recursos disponibles y que afectan tanto a los recursos materiales como a los recursos humanos. Pero, sobre todo, lo que se trata de evaluar son las características de la disposición para aflorar capacidades disponibles, para asumir ese proceso de adaptación y para provocar esas condiciones de convencimiento que sitúa al hombre involucrado, directa o indirectamente en el proceso de Formación Profesional ya dispuesto a involucrarse en ese proyecto.

Sería absurdo plantear aquí un esquema organizativo de la Formación Profesional sin considerar el desarrollo tradicional en este País Vasco, los recursos existentes, las capacidades disponibles, las voluntades y actitudes existentes en sus hombres y, al propio tiempo, evaluar adecuadamente cuál es la posición del mundo empresarial y cómo contempla a su vez este proceso de formación profesional.

Aquí no se trata solamente de un problema interno, de cohesión o coordinación entre Centros y Empresas. Se trata de conocer, por un lado, qué Empresas y Centros tienen que hacer un cambio organizativo para poder dar una respuesta competitiva en los mercados y en el contexto internacional si quieren sobrevivir y tener éxito para resolver los problemas.

La empresa tiene que plantearse una estrategia de adaptación a las situaciones cambiantes de sus mercados y tiene, por lo tanto, que definir su propio esquema organizativo. En este sentido es necesario contemplar que la coordinación entre centros y empresas es un hecho que va mucho más allá del meramente especulativo o administrativo, que se trata del éxito o fracaso del mundo empresarial en los entornos internacionales.

Por ello, es necesario no solamente conocer las características y condiciones cualitativas de las instituciones actualmente ocupadas en la Formación Profesional, sino también el análisis de las características que tienen que reunir las empresas vascas para dar una respuesta a esos entornos cambiantes. En este proceso de apertura e integración es cuando la empresa vasca, el empresario, tiene que plantearse el problema del principal de los factores productivos: sus hombres y su formación.

Este proceso de clarificación de la demanda, también desde las dimensiones cualitativas de la empresa y del empresario es la segunda de las condiciones básicas para armonizar los intereses y facilitar una configuración del proceso de formación empresarial que conduzca al éxito.

Y se entiende por éxito claramente que la aportación de los recursos humanos jóvenes obtengan, en primer lugar, el puesto de trabajo profesional que les corresponde, pero no por un acto administrativo, sino por la capacidad generadora de riqueza, de aportación a la competitividad de esas instituciones asegurando no solamente su capacidad profesional y su puesto de trabajo, sino el de los futuros puestos de trabajo y la futura formación profesional para los demás y para él mismo.

Consiguientemente, una propuesta organizativa eficiente pasa por el análisis que aquí se plantea tanto de los Centros como de las Instituciones empresariales para evaluar dónde están esos diferenciales competitivos, que seguro que existen, y que pueden permitir el que en un plazo de tiempo corto se ajusten de tal manera las organizaciones que permitan aflorar esos potenciales que son los que, sin duda, llevarán al éxito, para todas las partes implicadas, con otras formas organizativas.

## VI. CONCLUSIONES Y PROPUESTAS

Las características de la organización de la Formación Profesional debieran ser:

- 1 - El proceso de Formación Profesional es la convergencia de las aportaciones de diversas instituciones, pero fundamentalmente de los Centros de Formación Profesional y de las Empresas y sus Federaciones.
- 2 - Por consiguiente, se debe generar una organización en la que prime una clara división de trabajo en la que cada una de las instituciones, el Centro de Formación Profesional y la Empresa realice aquellas aportaciones al proceso de formación empresarial en las que sean más eficientes, tanto en cuanto a contenidos de transmisión de conocimientos y destreza como en cuanto se refiere al problema de dar continuidad, sin traumas, al proceso de integración del joven en la empresa, garantizando la viabilidad de su incorporación.
- 3 - Para la empresa significa asumir responsabilidades importantes que hasta ahora las asumía el entorno, pero, al mismo tiempo, va a significar una capacidad como consecuencia de la disposición de recursos humanos que le permiten aflorar sus niveles de competitividad con éxito.

4 - Para ello, tiene que crearse una "Institución" que asuma el proceso de formación empresarial integrando Centros y Empresas u Organizaciones Supraempresariales cuyo cometido tiene que estar:

1. Sancionado por ley estableciendo el marco institucional
  2. Asumiendo preferentemente la empresa la adecuación de las condiciones para ejercer la transferencia de conocimientos a partir de un determinado momento del período de la formación profesional.
  3. Establecer el marco legal de los contenidos de la formación que tiene que plantearse en la empresa y en los Centros de Formación, dando la necesaria flexibilidad dentro de ese marco para que tanto la empresa como el Centro de Formación adecuen sus contenidos de acuerdo con los intereses existentes, con las capacidades humanas y técnicas disponibles.
  4. Esta institución debe tener un carácter empresarial fuertemente acentuado y debe ser, al mismo tiempo, la que dé la valoración del resultado de esa formación profesional.
  5. En esta "institución" deben participar también aquellas instituciones sociales y políticas que en la medida de su misión dentro de una sociedad abierta tienen que representar intereses, pero contribuyendo a la eficiencia del proceso y no interfiriendo el mismo.
- 5 - Deben incorporarse en estas nuevas relaciones de los centros de Formación y Empresa otras nuevas formas de colaboración como son la que corresponde a la formación "de adaptación" profesional y, muy en particular, hay que diseñar de nueva planta lo que denominamos "centros de transferencia tecnológica". Estos constituirían las piezas claves desde el punto de vista empresarial así como también desde el punto de vista de los Centros de Formación para situarse de esta manera en punta de tecnología pero, sobre todo, en la integración mental y real en los procesos empresariales de los nuevos diseños tecnológicos; por lo



tanto se adaptaría rápidamente a las situaciones cambiantes de la división de trabajo.

- 6 - Debemos asumir que la nueva organización implica modificaciones sustanciales que debieran llevar necesariamente al éxito, no sólo a las empresas en cuanto a que dispongan con mayor eficiencia de recursos humanos bien formados, sino además a que la empresa sea perceptible de los costes reales del proceso de disposición de recursos humanos pero que se compensan con creces por los elevados costes de oportunidad que se están generando en este momento.

Para los Centros de Formación Profesional significa fundamentalmente diversificar su oferta, introducir nuevos contenidos, disponer de mayores recursos y capacidad humana para poder dar una respuesta de futuro a las exigencias de formación y salir del impás en el que pueden encontrarse en un cierto plazo por falta o agobio de capacidades, de recursos y de diseños organizativos.

- 7 - Todas las partes implicadas deben asumir claramente que se trata de un proceso de cambio organizativo clave para la sociedad y para la economía vasca. Constituye la única y eficiente manera de solucionar uno de los males más graves de nuestra sociedad como es el paro juvenil, la inadecuada utilización de los recursos humanos, que es nuestro único potencial y, muy en particular el éxito o fracaso de la empresa vasca en el contexto internacional si no consigue elevar sus niveles de competitividad.

Lo que está en juego es un diseño clave de la propia estructura societaria y el que verdaderamente se logre asumir procesos realistas en la Formación Profesional que permitan solucionar, por un lado, los problemas empresariales y, por otro, dar otras dimensiones, otra imagen y otros contenidos más eficientes a los propios Centros de Formación Profesional.