

IDE Instituto de dirección
y organización de empresa.

**Cátedra de Política
Económica de la Empresa**

PROF. DR. DR. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA

EL SISTEMA DUAL : UNA ORGANIZACION EFICAZ DE LA
FORMACION PROFESIONAL ANTE EL RETO EUROPA DEL 93

Prof. Dr. S. 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. 164
DIRECTOR : Prof. Dr. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA



DOC - 1 - a - 164

EL SISTEMA DUAL : UNA ORGANIZACION EFICAZ DE LA
FORMACION PROFESIONAL ANTE EL RETO EUROPA DEL 93

Prof. Dr. S. Garcia Echevarria
Catedrático de Política Económica de la Empresa
Universidad de Alcalá de Henares



Alcalá de Henares, Mayo 1990

C Prof. Dr. Dr. Santiago García Echevarría

Redacción :

- 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. FORMACION, ECONOMIA Y SOCIEDAD : UNA INTRODUCCION	5
II. FORMACION, ECONOMIA Y EMPRESA	10
1. Características de la institucionalización de la formación profesional	10
2. Formación Profesional de reciclaje empresarial	14
III. FORMACION PROFESIONAL : EL SISTEMA DUAL COMO CONCEPTO Y COMO ORGANIZACION INSTITUCIONALIZADA DE LA FORMACION PROFESIONAL DEL JOVEN	18
1. Criterios que deben regir para el diseño y organización de la Formación Profesional	18
2. Modelos y conceptos disponibles	21
3. Nuevas orientaciones en la Formación Profesional del Sistema Dual	30
IV. PLANTEAMIENTO Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACION REALIZADA EN EL PAIS VASCO PARA EL CAMBIO HACIA UN SISTEMA DUAL	33

I. FORMACION, ECONOMIA Y SOCIEDAD : UNA INTRODUCCION ⁽¹⁾

La economía y la sociedad española se encuentran en el proceso de integración en Europa. 1986 constituye el hito histórico, político y societario que define esa entrada o integración en Europa después de varios siglos de distanciamiento. La dimensión económica y social, que constituye la base fundamental del diseño del Tratado de Roma, se encuentra en estos momentos generando sus primeros efectos. Mientras que la sociedad española, en sus dimensiones societarias y políticas, se ha integrado con una unanimidad aplastante, en lo que se refiere a la dimensión económica y social se produce un proceso de ralentización, de falta de anticipación, e incluso una demora para asumir el nuevo diseño de la organización económica, empresarial y social de nuestro país. Es precisamente, con el comienzo de los años 90 cuando comienza a percibirse en la realidad económica española este impacto de la integración en la economía europea, que empieza a generar preocupaciones y también a "despertar" ante una situación real importante.

Cada uno de los países en Europa posee una diferente escala de preferencias en cuanto a urgencia y prioridades de los problemas, que se suscitan con el proceso de integración. Hay países que dan una prioridad absoluta a la formación profesional como la base para su desarrollo económico y social, tal es el caso de Alemania; hay otros países que, dando un peso significativo a la Educación, no están, sin embargo, en el primer lugar de sus prioridades. Las diferencias son enormes no sólo en cuanto a la forma de jerarquizar la formación dentro del

1. Conferencia pronunciada en las "II Jornadas de Economía de la Educación" organizadas por la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Navarra el día 20 de abril de 1990.

contexto de las necesidades de un país para su integración, sino, muy en particular, la forma en que se entiende la formación profesional, el acierto o desacierto en la forma de organizarla y diferenciarla, y en su impacto sobre la economía y sobre la propia sociedad.

El éxito alemán, la competitividad alemana y, muy en particular también la suiza, pero lo mismo se puede decir de la japonesa, se debe básicamente a su esfuerzo de formación profesional. Este esfuerzo está orientado básicamente a esa necesaria diferenciación de las formas con las que se conciben los procesos de formación y su organización diferenciadora de la misma.

En su concepción y en su organización se encuentran las claves del éxito de la formación.

Países como Alemania se gastan su economía, sus empresas, en 1989, 40.000 Mio. DM en la formación profesional que imparten las propias empresas, otros 40.000 Mio. DM en la formación de perfeccionamiento y otros 30.000 Mio. DM adicionales que corresponden a otros niveles de formación dentro de la empresa. En comparación con estas cifras, que se gasta la propia economía y que están incluidas en las cuentas de pérdidas y ganancias de las empresas alemanas, el propio Estado gasta 26.000 Mio. DM en la formación en las universidades y clínicas.

Para el empresariado alemán la clave de su éxito radica en su sistema educativo en materia de formación profesional, en su peculiaridad : el Sistema Dual.

A nivel de la sociedad entre un 60% y 70% de los jóvenes que terminan la edad escolar se integran en los procesos de formación profesional. A título de referencia, teniendo en cuenta las investigaciones realizadas, en el País Vasco es aproximadamente el 10%. Mientras que en una sociedad como la alemana la búsqueda de un puesto de formación profesional en las empresas de alto nivel y prestigio, constituye un proceso de selección muy importante por parte del joven, en la sociedad española no se orientan las mejores capacidades hacia esa formación profesional. En un país goza de un prestigio social claro, en el otro no tiene peso significativo ni casi aceptable como forma de presentar un futuro profesional.

Existe, por lo tanto, en primer lugar, una **dimensión societaria** que establece ya una distinta forma de jerarquizar, lo que condiciona las formas organizativas de la formación profesional y su propio éxito.

Existe también una **dimensión económica** : Mientras que en un país se dedican esfuerzos muy superiores a los de la Universidad, en la formación profesional estos esfuerzos se realizan por la propia economía, por las empresas, lo que obliga necesariamente a una forma más eficiente de organizarlo y a una asunción de responsabilidades societarias significativas por parte del conjunto económico y empresarial.

Existe, además, una **tercera dimensión**, que corresponde a la **dimensión organizativa**. La heterogeneidad de los procesos de formación en una sociedad moderna, obliga necesariamente a una diferenciación creciente de las piezas que componen todo el sistema de formación de un país. Esta forma de entender, típica de países latinos y, en particular, de España, de reducir los procesos de formación, todos ellos, a como si hubiera una conexión de identificación entre los mismos, lleva a esa linealidad, a esa igualdad, en la forma de concebir , diseñar y organizar todos los procesos de formación : la característica básica es esa obsesión por la escolarización en su más amplio sentido desde la escuela primaria hasta la propia Universidad.

La forma en que se organiza esta diferenciación educativa y de formación profesional a los diferentes niveles permitirá acercarse tanto más en cuanto a contenidos y formas como en cuanto a lo que concierne a la dirección y organización de los procesos formativos a las necesidades reales, a las características peculiares de cada una de las instituciones, procesos de formación y a los hombres. En esta diferenciación, consecuencia de la heterogeneidad real de los procesos, es verdaderamente cuando fructifica con eficiencia el esfuerzo que se realiza, y los resultados se acercan más a las realidades.

Cuando en 1986 se daba la situación del mayor número de jóvenes que se integraban en el proceso de formación profesional de la República Federal de Alemania, se dió la situación de que la oferta de puestos de formación y aprendizaje por parte de las empresas alemanas era inferior a la demanda en aproximadamente 60.000 puestos de formación. Se trataba fundamentalmente de

cifras en torno a las 700.000 plazas de formación anuales para un total de 1,7 millones de jóvenes en formación dentro del contexto empresarial. El esfuerzo que se realizó por parte de la empresa alemana, precisamente coincidiendo con el periodo de una ligera crisis económica, fue pedir a todas las empresas que creasen esos puestos de formación adicionales, independientemente de la situación en crisis, para no dejar un solo joven sin formación. En la figura 1 puede apreciarse el texto concreto del mensaje que se publicó en toda la prensa y firmado por los máximos responsables de la economía alemana, de los Presidentes de las diferentes Federaciones Empresariales.

La responsabilidad social, el éxito económico de las empresas, la capacidad de asumir el futuro, son todas ellas referencias que indican el gran papel que contiene la formación profesional en el contexto de una sociedad moderna.

Por consiguiente, no es la forma más eficiente la de plantearse el problema de un debate de formación profesional en base a los sistemas clásicos de nuestro país, de discutir planes de estudio, o de discutir distintas formas de organizar las instituciones de formación, las "escuelas" escolarizantes.

Sigue persistiendo en nuestro país la idea, a pesar de la ineficiente respuesta, ⁽²⁾ de que la formación profesional es algo para los menos aptos, para otros estados, que constituye una salida cuando no se dispone de otra en el joven, y que, prácticamente, desde el punto de vista de prestigio social, juega un papel bajo. Pero tampoco en cuanto a la forma de entender los contenidos de la formación profesional y las referencias concretas a sus estructuras de formación no puede precisamente valorarse de forma positiva, tal como lo valoran los propios responsables de los Centros de Formación en el estudio realizado en el País Vasco, que veremos más adelante.

Por consiguiente, no podemos plantearnos el problema de formación profesional desde una mera perspectiva educativa de su dimensión tradicional, sino que tenemos que contemplarlo desde, en primer lugar, de la propia dimensión económica y societaria.

2. Véase la respuesta obtenida en las encuestas realizadas en el País Vasco : "Formación Profesional en el País Vasco. Valoración de los Centros de Formación Profesional". Tomo I y "Formación Profesional en el País Vasco. Desde la perspectiva de la Empresa Vasca" Tomo II realizadas por Santiago García Echevarría. Confesbank. Bilbao 1989.

FORMAR ES INVERTIR EN EL FUTURO

También en este año más de 600.000 jóvenes busca 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 liberales 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 le 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 población joven. Faltarán los jóvenes. Ayude especialmente a aquellos que lo tienen difícil para encontrar un puesto de formación, los extranjeros y los disminuidos.

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

Im Januar 1982

<i>H. Rodenstock</i>	<i>Paul Schmitker</i>
PROF. DR. ROLF RODENSTOCK Bundesverband der Deutschen Industrie	PAUL SCHMITKER Zentralverband des Deutschen Handwerks
<i>Otto Esser</i>	<i>Hans Hart</i>
OTTO ESSER Bundvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände	HANS HART Bundesverband des Deutschen Groß- und Außenhandels
<i>Otto Wolff v. Amelungen</i>	<i>Dr. Rolf S. Mosell</i>
OTTO WOLFF V. AMELUNGEN Deutscher Industrie- und Handelsrat	DR. ROLF S. MOSELL Bundesverband der freien Berufe
<i>H. C. Fritz Conzen</i>	<i>Constantin Freiherr Heereman</i>
DR. H. C. FRITZ CONZEN Hauptgewerkschaft des Deutschen Einzelhandels	CONSTANTIN FREIHERR HEEREMAN Deutscher Gewerkschaftsbund

Kuratorium der Deutschen Wirtschaft für Berufsbildung · Buschstraße 63 · 5300 Bonn 1 · Telefon (0228) 21 20 76

Figura 1 : Planteamiento empresarial de la Formación Profesional

II. FORMACION, ECONOMIA Y EMPRESA

1. Características de la institucionalización de la formación profesional

Por diversos motivos, el hecho real es que el país con la máxima competitividad dentro de la CE, que es Alemania, el sistema de formación profesional depende del Ministerio de Economía y no de los Ministerios Federales de Educación ni tampoco de los de Trabajo. Esta relación inmediata de todo el proceso de formación profesional dentro del contexto económico, implica una forma distinta de entender, por parte de la propia Administración Pública, por parte de los políticos, el protagonismo de la economía, de sus empresas, en el diseño, en la realización y en la responsabilidad del resultado de esos procesos de formación profesional ⁽³⁾.

Se parte del convencimiento de que uno de los factores de producción clave en una economía moderna es la "cualificación" de sus recursos humanos. De nada sirve tener recursos humanos, como es el caso de España, si la cualificación profesional de estos recursos no les permite ni dar una respuesta satisfactoria a las necesidades tecnológicas de sus actividades, pero tampoco les da, sobre todo, flexibilidad para que, ante los cambios tecnológicos o cambios de actividades empresariales, o cambios en el propio proceso de las aspiraciones del individuo, su cualificación le permite esa movilidad que necesariamente tiene que darse en una economía moderna.

Pero hay otra característica importante : la persona solamente se integra en la dimensión de los propios valores del trabajo pero, muy en particular, en la dimensión corporativa de la institución, en la que realiza el trabajo, en la empresa, cuando esta persona posee alta cualificación. Esta capacidad cualificada genera confianza en el individuo, permite un mejor diseño del trabajo en equipo, identifica al individuo con la empresa y con la propia sociedad.

3. Sobre la institucionalización de la Formación profesional en la República Federal de Alemania nos remitimos a : "Berufsbildungsgesetz", ed. por Bundesminister für Bildung und Wissenschaft, Bonn 1986. "Duales Berufsausbildung", ed. por Deutscher Industrie und Handelstag, Bonn 1988. (El Sistema Dual - Formación Profesional en la República Federal de Alemania). "Das berufliche Bildungswesen in der Bundesrepublik Deutschland", ed. por CEDEFOP, dirigido por J. Münch, 3^a ed. Berlin 1987. Lachenmann, G. y Rothe, S., "Berufliche Bildung in der Bundesrepublik Deutschland aus englischer Sicht", Villingen 1987.

Consiguientemente, la **capacidad competitiva** de un país, de una empresa o de un sector, depende básicamente de la **calidad de la formación profesional** que se imparte. La diferencia fundamental hoy, en el contexto europeo, que luego se refleja en múltiples magnitudes como déficits de balanzas comerciales, avances tecnológicos, patentes registradas, paz social o huelgas permanentes, etc., se debe a la cualificación que tienen sus recursos humanos.

Y esta cualificación posee tres dimensiones :

- . Una cualificación profesional, no sólo con capacidad para realizar una tarea sino capacidad para aceptar nuevas tareas de forma flexible.
- . Capacidad para **dirigir y responsabilizarse** de procesos complejos o simples
- . Capacidad corporativa o de **identificación del individuo**, la integración del individuo en la función, en el proceso, en la institución.

Si se tiene en cuenta que estamos inmersos en un contexto de cambio permanente debido a :

- . La **rápida evolución** de los avances tecnológicos
- . Las nuevas divisiones de trabajo que implican las integraciones europeas y la propia Acta Unica.

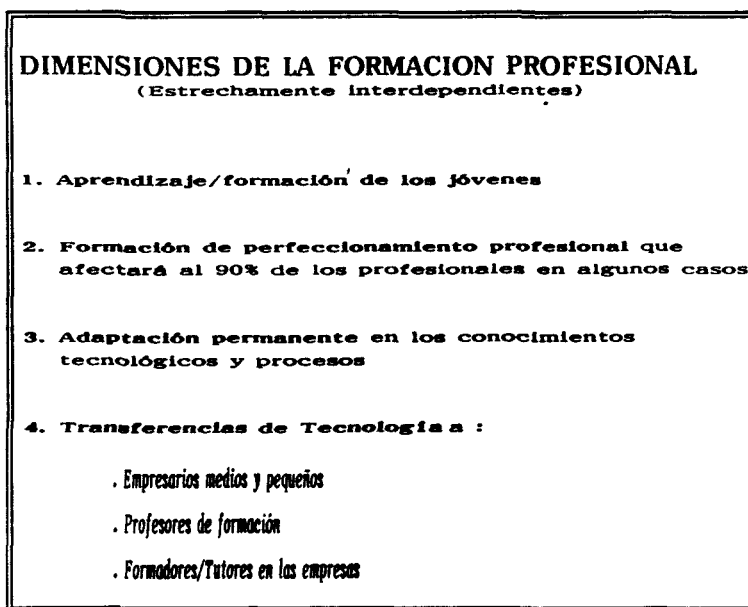


Figura 2 : Dimensiones de la Formación Profesional

- . La **globalización de la economía** y la necesidad de una multinacionalización de esta división de trabajo.

La nuevas formas de crear empresa, de institucionalizarlas, de estructurarlas y de cooperar.

obliga necesariamente a disponer de hombres cualificados integrados y con flexibilidad en todos los niveles, pero sobre todo a niveles profesionales.

Si una empresa quiere sobrevivir en el futuro tendrá que ir adaptándose permanentemente a estas situaciones de cambio, con una mayor o menor velocidad, en función de su situación competitiva. Estos cambios o reasignaciones de recursos, de modificaciones en programas de producción y actividades, los logra una empresa con los menores costes de adaptación, cuando se dan en este proceso de adaptación dos condiciones :

- . **Flexibilidad** en el comportamiento de los recursos humanos
- . **Rapidez de este proceso de cambio,**

ya que de esta manera si reduce los costes de adaptación, si reduce los periodos de tiempo para adaptarse, esa empresa tendrá futuro, ya que será competitiva.

La **función económica** por excelencia es la reasignación de recursos materiales y humanos. Si bien, ciertamente, en el área de los recursos materiales se trata cada vez de hacer más flexible la recuperación de los recursos invertidos, en los recursos humanos la clave está en la cualificación de los mismos. Si están adecuadamente cualificados, integrados y motivados dentro de una institución, que integra y ayuda a resolver sus problemas, habrá mayor flexibilidad para adaptarse a nuevas profesiones, nuevas exigencias de formación, nuevas divisiones de trabajo, etc.

Existen hoy dentro de la formación profesional tres niveles que deben diferenciarse claramente, tanto desde la perspectiva de sus contenidos como de su organización :

- 1 - La formación que corresponde al **aprendizaje**, esto es, la **formación profesional del joven** para iniciarse en una profesión; consiguientemente, se trata de la **formación de base** o de partida para toda la vida profesional.

- 2 - Un papel clave lo juega hoy en las economías modernas, caracterizadas por los cambios antes señalados, el **reciclaje**, o esa formación que permanentemente debe actualizar una persona, bien para ponerse al día en las materias de su profesión, o bien, para orientar su esfuerzo hacia otras profesiones, o bien hacia otros sectores o empresas ⁽⁴⁾.
- 3 - Una tercera dimensión, que es clave en las actuales circunstancias de la velocidad de cambio tecnológico, es el problema de la **transferencia de conocimientos tecnológicos** y ello tanto, y sobre todo, para empresarios medios y pequeños pero también para los propios profesionales. El conocimiento, lo más rápidamente posible de esos resultados tecnológicos, de nuevos equipamientos y formas de ordenar los procesos, la percepción y valoración de los mismos, constituye sin duda, la clave del éxito para que los individuos asuman el proceso de cambio.

La percepción y conocimientos de la tecnología, el convencimiento de la aportación que puede significar y una percepción sobre cómo integrarla en la propia profesión, o en su propia empresa, son, sin duda, las claves de una predisposición a ese cambio permanente como consecuencia de una valoración muy alta de lo que significa el prepararse para aceptar esa nueva forma de procesos productivos, de actuación empresarial.

Aquí hay que distinguir, por lo tanto, entre las dos dimensiones en las que queremos destacar su importancia :

- 1 - La que corresponde a la **formación profesional del joven, el aprendizaje de base**.
- 2 - El **reciclaje**, esto es, el hecho concreto de la forma en la que puede plantearse la actualización de conocimientos o la dotación de conocimientos para reasignación de recursos humanos.

Se trata de dos dimensiones o niveles totalmente diferenciados, que exigen formas organizativas distintas.

4. Gaugler, E., Schläpke, W., "Weiterbildung als Produktionsfaktor", en : Beiträge núm. 145 Deutscher Instituts-Verlag, Colonia 1989. Möllemann, J.W., "Berufliche Weiterbildung als Grundlage für die Wettbewerbsfähigkeit der Wirtschaft", en : Bulletin núm. 133, 25 noviembre 1989.

En cuanto a la **formación profesional de los jóvenes**, el aprendizaje de base, hablaremos en el apartado siguiente. Vamos a dedicarnos aquí, de manera muy breve, al segundo nivel que corresponde a la **formación de reciclaje**.

2. Formación Profesional de reciclaje empresarial

Actualmente uno de cada dos alemanes está en formación. La forma organizativa de este proceso de formación profesional permanente, implica formas organizativas que deben estar caracterizadas por los siguientes criterios :

- . Dada la gran heterogeneidad de los conocimientos, profesiones, la desigualdad de sus evoluciones, la importancia dentro del contexto de una economía, las diferentes dimensiones empresariales en las que se realiza, etc., es necesario diferenciar de manera muy clara de la forma de organizar la formación profesional de base.
- . En segundo lugar, debe darse como criterio básico que se produzca bajo una dinámica de rápida adaptación.

Estos dos criterios : diferenciación y dinámica, son los que va a permitir una adaptación con menores costes, con el menor tiempo posible, con los menores traumas y con las menores situaciones críticas de los recursos humanos del país.

La forma de organizar estos procesos de formación de reciclaje, tiene necesariamente que asumirse bajo criterios de economía de mercado, ya que se trata de estructurar un proceso organizativo que de forma óptima oriente la oferta, y permita seleccionar alternativas por parte de la demanda. Es absurdo, y la experiencia lo demuestra en casi todos los países europeos, que el gran esfuerzo que han realizado los Estados, sobre todo con el argumento del paro, en programas de formación, han sido más de entretenimiento de aprendizaje que de mejorar la capacidad profesional para poder aplicarla a las necesidades de la demanda; constituye, sin duda, uno de los ejemplos que reclama urgentemente una organización orientada a criterios de mercado.

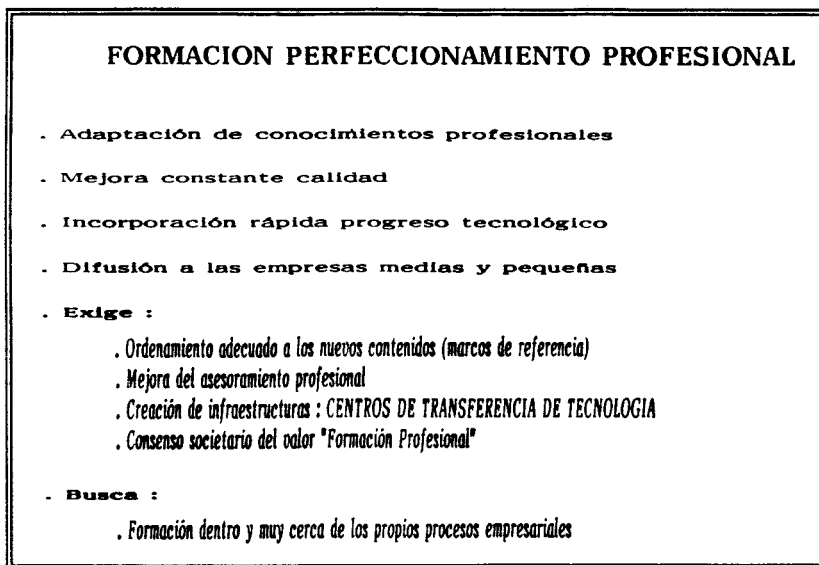


Figura 3 : Objetivos de la formación de perfeccionamiento profesional

necesita con las cualificaciones que precisa la empresa. Lleva, mediante esa selección en el mercado externo de trabajo, a elevados costes para poder adaptar esos recursos a sus necesidades.

- 2 - Existe, sin duda, una relación muy estrecha y directa entre las características de un reciclaje profesional y las necesidades técnicas específicas de cada una de las empresa. Cada empresa, cada uno de sus procesos, son situaciones específicas diferentes y, consecuentemente, esa formación de reciclaje cuanto más se acerque a las necesidades concretas y específicas de esa empresa, mayor va a ser la eficacia tanto en cuanto a coste como a resultados.
- 3 - Hay un aspecto clave que debe resaltarse, y es que una formación de reciclaje dentro de la propia cultura empresarial, constituye un elemento clave de **continuidad de los recursos humanos** en esa empresa. La integración y flexibilidad de un hombre en una empresa, su **capacidad corporativa** e innovadora, que son necesarias para la modernización de la producción y de la administración, se logra precisamente en el proceso de reciclaje o de formación dentro de ese contexto empresarial y sus necesidades. La formación adquirida se aplica, con lo cual se visualiza el éxito y los resultados, por lo que el individuo se identifica con esa corporación.

- 4 - Se trata en la formación de reciclaje en las empresas bien desarrolladas de medidas de política de personal y fuertemente orientadas a una **"política de inversiones"** en recursos humanos. Si no se invierte en los recursos humanos, de forma que esa inversión sea eficiente, las dificultades de adaptación de los recursos humanos de la empresa serán su punto más débil.
- 5 - Pero es que además, una formación de reciclaje constituye una pieza importante dentro de la propia política social de la empresa, incluso en todo el debate futuro sobre tiempos libres y su integración con la formación, etc. puede jugar un papel clave.
- 6 - Además, el esfuerzo empresarial en un reciclaje profesional constituye una de las piezas importantes en su propia estrategia empresarial; la elección de la forma con la que se adapta con productos y procesos a mercados o tecnologías, está en función de su capacidad humana y de su capacidad de reciclaje tecnológico y corporativo de esas personas.
- 7 - No cabe la menor duda que la capacidad de reciclaje y de actualización de conocimientos es la pieza clave de la competitividad de una empresa.

Todo ello nos lleva a la consideración de que la **organización del sistema de renovación profesional** es una función que necesariamente tiene que asumir la empresa y no el Estado. El Estado debe proceder a dar las condiciones necesarias para que la empresa encuentre la facilidad de realizarlo y establecer las condiciones marco sin interferir en el proceso y en su realización. Es un problema empresarial y no es ni un problema del Ministerio de Trabajo, ni del Ministerio de Educación. Y aquí deben primar fundamentalmente criterios de mercado en cuanto a eficiencia o ineficiencia de oferta y demanda.

Pero su característica fundamental es que aquí es donde precisamente las empresas no deben ahorrar costes, ya que solamente con una capacidad humana cualificada pueden disponer de flexibilidad y rapidez de adaptación. Téngase en cuenta que hoy, a pesar del paro, el mercado de trabajo es enormemente reducido, apenas pueden encontrarse las cualificaciones necesarias en condiciones, precio y capacidad integrativa de hombres en un proyecto empresarial.

8 - Otro de los aspectos importantes de lo que significa una formación de perfeccionamiento profesional en la empresa es que aporta aspectos claves que constituyen la estructura básica de la estabilidad social en una empresa y en una sociedad :

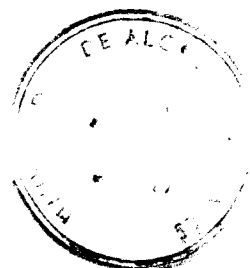
- . Es lo que hace mantener puestos de trabajo y crear nuevos
- . Se encuentra este proceso en interés del propio individuo
- . Motiva al individuo
- . Da una creciente responsabilización al individuo
- . Le integra en la empresa y le permite ser más innovativo y creador
- . Constituye y debe constituir una de las piezas clave dentro del contexto de las negociaciones colectivas a nivel empresarial.

Debe quedar claro que en estos procesos la política estatal debe ser fomentar el carácter y el papel del mercado en el desarrollo de esta formación de perfeccionamiento y que no debe ser el Estado el que debe realizarlo.

Cuando se mezclan los procesos de formación escolar con los de formación profesional, con los de perfeccionamiento, con el universitario, haciendo un esquema estatal integrado, se configura uno de los mayores errores por su alejamiento de la realidad en los contenidos, en la forma en la que tiene que realizarse y, por lo tanto, en su eficiencia.

En esta área el criterio de cubrir costes debe ser, desde la perspectiva empresarial y desde la perspectiva de los Centros de Formación, el punto de mira para configurar programas, organizaciones y formas de dirigir.

Formación de perfeccionamiento es invertir y significa fundamentalmente dar calidad a los puestos de trabajo, dar atractivo a la empresa para integrar a los mejores y generar corporación.



- . Que se integra dentro de una estructura societaria que asume fundamentalmente la orientación a la realidad con la cual se tiene que enfrentar ese individuo desde su iniciación profesional.
- . Es orientar su formación profesional a su futuro y menos a su pasado.

Del Sistema Dual lo que queda claro es que rompe la trayectoria escolar. Y ésto va desde la mención anteriormente establecida de su dependencia del Ministerio de Economía y no del sistema de Educación o de Trabajo, hasta el hecho de la forma de organización. Mientras que en los sistemas latinos el muchacho que termina la escuela pasa a otra "escuela", y solamente realiza prácticas, o bien simuladas en talleres específicos, pero no en la realidad de los procesos productivos, con lo que se produce una estructura organizativa mental y de formas de actuar que es una prolongación de la escolarización. Al individuo se le aleja de manera permanente de ese estado final que tiene que alcanzar al concluir su formación profesional, que es la de estar capacitado no sólo con técnicas y destrezas, sino también capacitado para estar integrado en un proceso productivo e institucional.

La característica fundamental del Sistema Dual es que la formación está más cerca de la realización práctico profesional que de la escolarización. De esta manera se trata de que todo el proceso de formación esté definido en base a :

- . Estructuras organizativas más cercanas a la realidad profesional en la cual se va a tener que desenvolver en el futuro.
- . Los contenidos de la formación son, por lo tanto, también, mucho más próximos a la realidad del conocimiento y sus necesidades futuras, puesto que la empresa no puede perder de vista los niveles de exigencias que le va a plantear en los años próximos la competencia y la tecnología.
- . La profesionalidad y la calidad de esa cualificación va a incidir en el éxito de esa empresa.

- . El individuo se mueve dentro de las instituciones reales en las que tiene que desenvolverse en su realización profesional.

2. Modelos y conceptos disponibles

Por lo tanto, puede hablarse de tres conceptos y modelos existentes de organización de la formación profesional :

- a) - El **modelo escolar** que es típico de la estructura de formación española predominantemente y que representa una característica muy generalizada en los países de corte latino.
- b) - El **Sistema Dual**, que representa un concepto de formación técnico-profesional en el sentido de que la economía tiene que asumir la dirección del proceso, dentro de una serie de condiciones marco que fija el Estado, para que ella sea la que asuma la responsabilidad del éxito o fracaso de sus procesos, dentro de la "**vigilancia marco**" que se tiene que dar para poder coordinar eficientemente las prestaciones y evitar desviaciones inadecuadas.

- c) - El sistema tradicional español, hasta cierto punto, que son las "escuelas de aprendices" integradas en las empresas, pero con una formación no en el proceso productivo, sino en una unidad diferenciada, en talleres de aprendizaje.

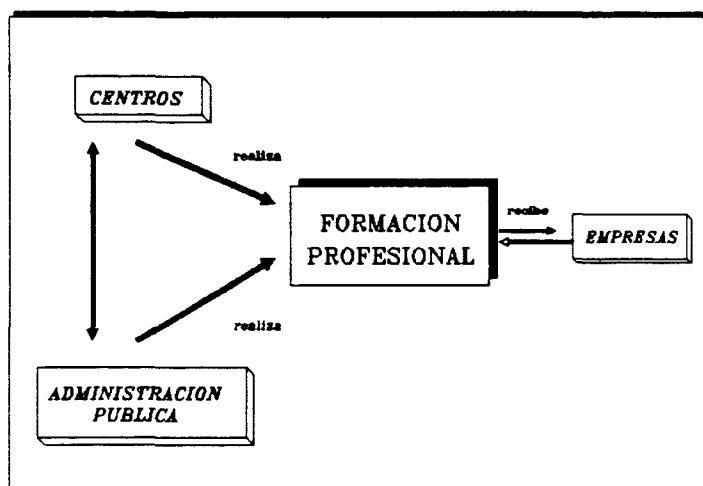


Figura 4 : Modelo "escolar" de la Formación Profesional

Estos tres conceptos podrían valorarse en los siguientes términos :

1 - El proceso de formación profesional escolarizada, lo que hace es diseñar toda la estructuración, contenidos y resultados en los siguientes términos :

- . Una fuerte orientación a los contenidos y estructuras escolares, es una prolongación de la escuela con contenidos profesionales.
- . Las estructuras de materias están más orientadas a la forma de estructurar planes de estudio de una institución escolar y, consiguientemente, con unas divisiones de trabajo incluidas que provienen más de la estructura de selección del profesorado, de los conceptos que tengan las personas responsables del sistema educativo y que no tienen por qué coincidir con la realidad de las necesidades profesionales ni de las empresas. Esto lo demuestra la historia reciente permanentemente.

No se dan las condiciones para el aprendizaje de destrezas y mucho menos las condiciones para la integración del individuo en el valor del

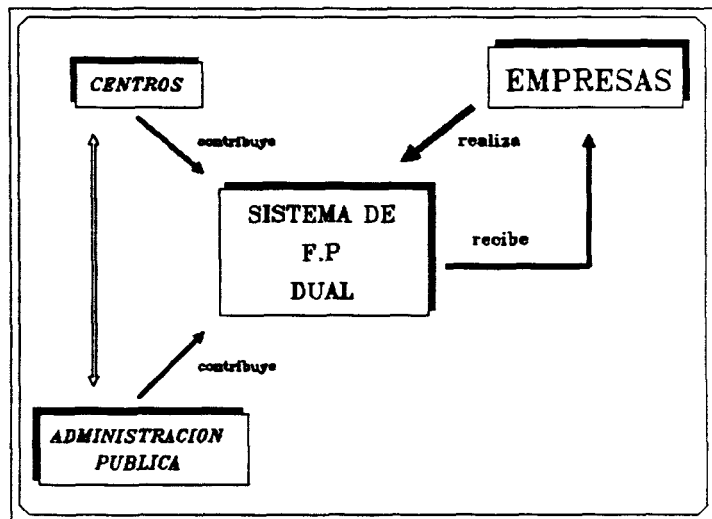


Figura 5 : Sistema Dual de Formación Profesional

trabajo, en la estructura organizativa del trabajo, en las relaciones

humanas dentro de grupos y no se produce una identificación con el problema institucional de la empresa.

- . La característica fundamental es un alejamiento o extrañamiento de los contenidos con respecto a la realidad, una situación creciente de deterioro tanto en el grado de satisfacción de estos centros y de las prestaciones, debido a la velocidad de cambio y la incapacidad de sistemas escolares burocrático-administrativos de adaptarse al mismo.
- . Se trata básicamente de un profesorado y de una formación distanciada de la realidad empresarial, en términos generales.
- . La empresa es aquí más el espectador. Lo que puede hacer es valorar, criticar o aceptar las situaciones que le provienen sin mayor influencia o con mínimas participaciones en lo que se ha venido a denominar "prácticas".

2 - El Sistema Dual es un diseño organizativo totalmente distinto. Se trata de que la formación profesional es función de la empresa y que esta formación empresarial debe hacerse integrando al individuo en el proceso productivo. Independientemente de su estructuración la integración del joven en el trabajo abarca prácticamente el 70% de su tiempo y sólo un 30% se dedica a formación en términos genéricos educacionales.

La estructura institucionalizada de este proceso dual tiene dos dimensiones que son importantes de definir :

a) - **El Estado establece el marco legal**, el marco institucional y el marco que regula el reparto de rols entre las diferentes instituciones que entran en el proceso de formación profesional. Así, el Estado y las instituciones que genera, facilitan el marco legal correspondiente a :

- . Estructura de contenidos sin entrar en el detalle de cómo se realiza (Perfiles).
- . Tiene que autorizar a una empresa para que se considere capacitada para que pueda ejercer esa función y, por lo tanto, le pueda delegar

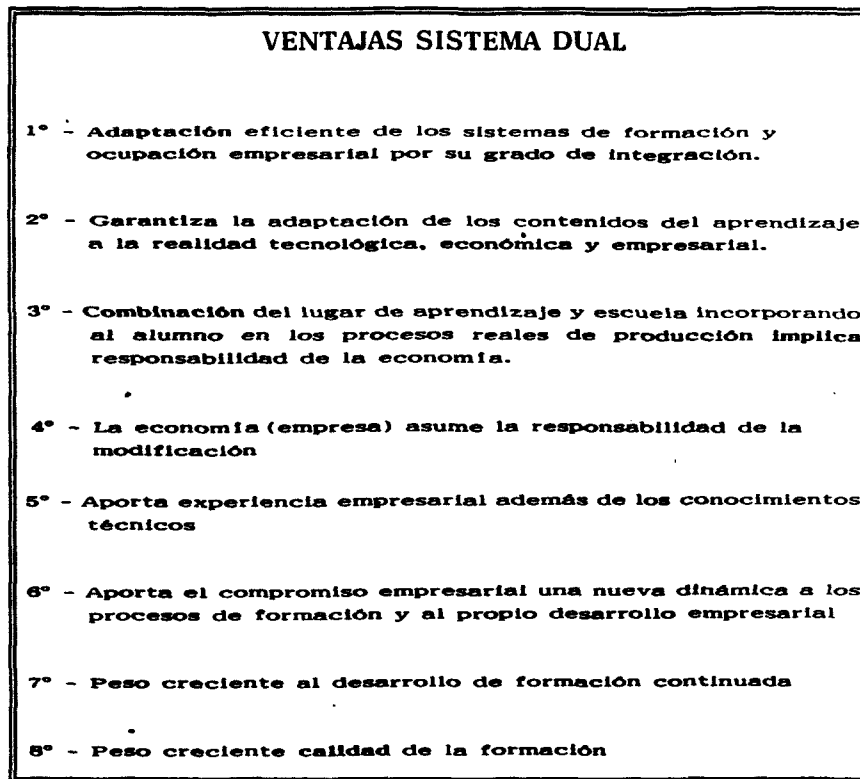


Figura 6 : Ventajas del Sistema Dual

esa actividad de formación.

- . El marco estructural define cómo se realiza la valoración, los exámenes, que se neutralizan totalmente de la función empresarial, por lo que la empresa no tiene influencia en la valoración de los resultados, en términos generales.

Con lo que termina la función del Estado al facilitar las Escuelas necesarias para esa formación genérica y educativa que viene a abarcar el 30% del periodo de formación.

El proceso de formación profesional como tal, dentro de ese marco, es función de la empresa. Dentro de la flexibilidad que proporcionan los perfiles que facilitan este marco, la empresa se adapta a sus orientaciones, sus posibles necesidades, las necesidades tecnológicas y siempre en esa orientación de futuro que busca.

Este Sistema Dual contiene las siguientes ventajas para los tres participantes claves en el proceso de formación profesional :

1 - En cuanto a la **empresa** pueden destacarse las siguientes ventajas :

- . La empresa se ve confrontada con el futuro a través de la necesidad de dotarse de recursos humanos cualificados para poder hacer frente a los cambios tecnológicos, de mercados, etc. Por lo tanto, constituye una parte integrante de su política de personal y de su propia estrategia.
- . La empresa diseña la formación para las necesidades que se esperan, dentro naturalmente de la estructura marco señalada.
- . La empresa asume los costes y, por lo tanto, es consciente de la magnitud que ello refleja como componente de inversión y, por lo tanto, da eficacia al conjunto del sistema.
- . Dinamiza, sin duda, a la institución empresarial al ir integrando generaciones. Por lo tanto, toda empresa con un sistema dual de formación como el alemán o suizo realizará esa integración generacional que, a mi manera de entender, es una de las claves básicas de la estabilización de una empresa y de una sociedad.
- . Una de las características más importantes es que la empresa crea un mercado potencial de trabajo interno. Así, hoy en Alemania, en las grandes empresas el 97% de sus recursos humanos salen de su propia formación profesional y en la empresa media y pequeña, que forman mucho más allá de sus necesidades, el 50% queda en las propias empresas y el 50% entra en el mercado de trabajo. Hay que darse cuenta que en estos momentos, como se ha mencionado, en el sistema empresarial alemán se están formando 1,7 millones de jóvenes.
- . La característica fundamental para la empresa es que está integrando hombres en esa corporación desde el principio y, por lo tanto, genera unas condiciones de identidad corporativa y de

estabilidad social que, prácticamente, hace inviable distorsiones en huelgas o conflictos de la naturaleza que se conoce en otros sistemas. El hombre es el que desde el comienzo ha asumido ese proyecto empresarial.

- . Define claramente la continuidad de la empresa e incluso obliga a esa continuidad empresarial, lo cual significa para todo el estamento directivo y organizativo asumir obligaciones y responsabilidades societarias de primer orden y para la empresa.
- . Constituye una parte clave de todo el diseño empresarial de futuro.
- . Constituye una de las piezas importantes en el contexto competitivo de la economía, da la imagen a la empresa a través de la calidad de su formación profesional, puesto que como ella no es responsable ni puede intervenir en los exámenes, ya que se valoran los resultados a nivel federal, lo cual conlleva a que se conozcan aquellas empresas que tienen mayor cualificación; lo que implica, sin duda, la imagen y la capacidad de esa empresa como identidad corporativa.

2 - Por lo que se refiere al sistema económico y social se pueden concretar las ventajas del Sistema Dual entre otras con las siguientes :

- . En primer lugar, da formación profesional a todos los jóvenes de manera que a los 16/17 años el paso de un sistema de escolarización básica a un sistema de formación profesional se produce, prácticamente, sin traumas, ya que el primer año, o el primer año y medio, la formación profesional en las empresas es una formación profesional básica universalizada que facilita al muchacho el paso con gran facilidad de un sistema rigidamente estructurado de escolarización a un sistema empresarial productivo.
- . Está aportando cualificación a su factor humano y, por lo tanto, está capacitando para alta competitividad a esa economía y a la adaptación de sus empresas.

- . El Estado no tiene más coste que el correspondiente a las escuelas profesionales donde se imparte el 30% de la educación profesional.
 - . La cualificación de los recursos humanos está más orientada al futuro que al pasado, o a intereses escolares o de sus instituciones.
 - . La orientación de todo el sistema de formación profesional es claramente a criterios de mercado, esto es, ninguna empresa puede permitirse formar para el pasado, sino para el futuro y, además, tiene que evaluar costes y resultados.
 - . El Estado ha delegado en la empresa la responsabilidad del proceso de formación y, consiguientemente, le ha concedido uno de los elementos de éxito empresarial más importantes.
 - . Significa formar para la realidad de ese país, de ese sector, de esa economía y de esa empresa :
 - . Se realiza en la empresa este proceso con un bajo coste y una alta eficacia.
 - . Se debe insistir en que tienen que funcionar las reglas de una economía de mercado de forma directa o indirecta, dado que una empresa que forme inadecuadamente se va a conocer, independientemente de la normativa marco que existe que le puede quitar la "licencia" para poder formar.
- 3 - Por lo que respecta al individuo, al joven que se incorpora en la vida profesional deben destacarse claramente los siguientes aspectos :
- . El joven se incorpora en una edad muy temprana al proceso productivo empresarial, edad en la cual él puede asimilar perfectamente el proceso de cambio sin traumas.
 - . Se forma de manera sistemática, conceptual y de proceso en las exigencias profesionales.

- . Se forma haciendo, motivando e integrando en la organización empresarial. Una formación profesional no es sólo el conocimiento de las técnicas, es el dominio de una integración dentro de un proceso empresarial productivo.
- . El joven, desde el principio, se va integrando en la realidad que es el destino de esa formación y le va a facilitar su integración en la profesión sin traumas.
- . El joven puede ver perfectamente sus propias capacidades reales ya que en este sistema lo que se trata es de individualizar fuertemente la situación concreta de formación para cada joven. De ahí las bajas cuotas de fracaso en la formación.
- . Para mí, una de las condiciones más importantes es que en el Sistema Dual no hay traumas o rupturas cuando un joven termina su formación profesional y tiene que buscar un trabajo. El Sistema Dual es un proceso continuo, de forma que el individuo cuando se está formando pasa de la terminación del periodo de formación a la realidad profesional sin problemas, prácticamente, ya que no existe ruptura. Puede existir un cambio de empresa, pero lo que ha hecho el día anterior a la terminación de sus estudios y es la realidad al día siguiente es un proceso sin traumas. No hay mercados externos, sino que se generan predominantemente mercados internos; se internaliza en la empresa el mercado de trabajo con menores costes de coordinación.
- . Desde el punto de vista de política de personal tiene un valor inconcebible: la selección de los recursos humanos se hace sobre las capacidades que la empresa ha creado, conoce y sabe y no tiene que recurrir a los procesos inciertos, complejos y con riesgos de fracasos en la selección de personal.

. Debiera destacarse en el Sistema de Formación Dual que se logra, por un lado :

- Para la economía, el único sistema que facilita una valoración societaria muy alta de la formación profesional y que a todos los recursos humanos, salvo situaciones marginales, les dota de capacitación para la realización de una tarea en una sociedad.
- Toda la formación se orienta al futuro más que al pasado
- Al individuo se le enseña a integrarse en las instituciones que son en las que se realiza la economía y la vida social de manera relevante.
- El Estado realiza las funciones que le corresponde estableciendo el marco general de coordinación, y la empresa asume la responsabilidad del proceso, con lo que internaliza una de las piezas claves de la dirección de una empresa: sus recursos humanos, su capacitación y la respuesta de la empresa a las necesidades.

La empresa no puede echar la culpa al sistema educativo de que no le facilita los recursos humanos, que las personas están en paro, porque no están cualificadas, etc.

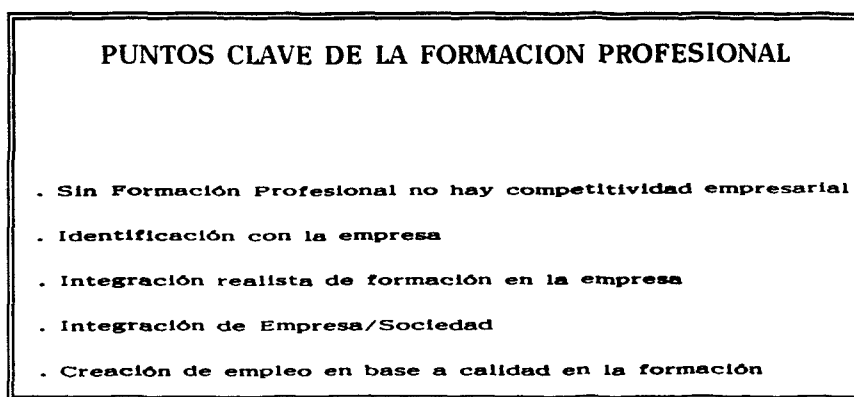


Figura 7 : Criterios clave de la Formación Profesional

3. Nuevas orientaciones en la Formación Profesional del Sistema Dual

La flexibilidad se está apreciando claramente como el gran diferencial dentro de la CE entre el éxito de la adaptación de las estructuras de la Formación Profesional de Alemania y de los restantes países. En este momento se reduce en Alemania de 430 profesiones a 300. Por ejemplo, en el campo de la formación metalúrgica se han reducido de 36 profesiones a 9. Ciertamente, se ha tardado nueve años hasta llegar a coordinar a todos los grupos económicos y sociales interesados y que, desde el punto de vista del Estado, tienen que participar en el diseño de las nuevas estructuras marco. Pero lo que se ha logrado es una estructura de formación que asume la empresa porque ha participado decididamente en su diseño y que, por consiguiente, ni empresa, ni sindicatos, ni ningún grupo social pone en duda que ésta es la nueva orientación que tiene que darse a las estructuras de formación profesional ⁽⁵⁾.

La tendencia actual en toda la modernización de la formación profesional es la siguiente :

- 1 - No se trata de enseñanzas de técnicas predominantemente, sino que la enseñanza descansa fundamentalmente en conceptos y conocimiento de procesos, de tal manera que el individuo a cualquier cambio de técnicas por el avance tecnológico, pueda adaptarse en muy poco tiempo y con la mayor flexibilidad posible a nuevas técnicas y nuevas profesiones.
- 2 - Por ello la tendencia generalizada en la nueva estructura de la formación profesional en el Sistema Dual, es una primera fase que viene reflejada por un período de un año en el que se forma conjuntamente a todos los alumnos de un grupo de profesiones, por ejemplo, el metalúrgico, o el eléctrico, o al conjunto de ellos se les da una formación profesional básica con la que prácticamente empalma el joven con el diseño previo de la escolarización e introduce paulatinamente al muchacho en el sistema profesional de manera suave y continua.

5. "Neue Berufe - Neue Qualifikationen", Documentación del BIBB Kongress, ed. por Bundesinstitut für Berufsbildung, Berlin 1989.

3 - Entre 6 y 12 meses se da una formación profesional específica que corresponde a un grupo de profesiones. De esta manera el conocimiento profesional básico para ese grupo de profesiones es idéntico, lo que genera la base para que si una mayor flexibilidad, si una persona quiere cambiar de profesión no se producen cambios en las tecnologías, desaparece una y surge otra nueva, el profesional tiene la base de conocimientos para adaptarse. Véase que se trata en los dos primeros años de formación profesional básica, dentro del propio contexto productivo, cuando se ejerce el aprendizaje

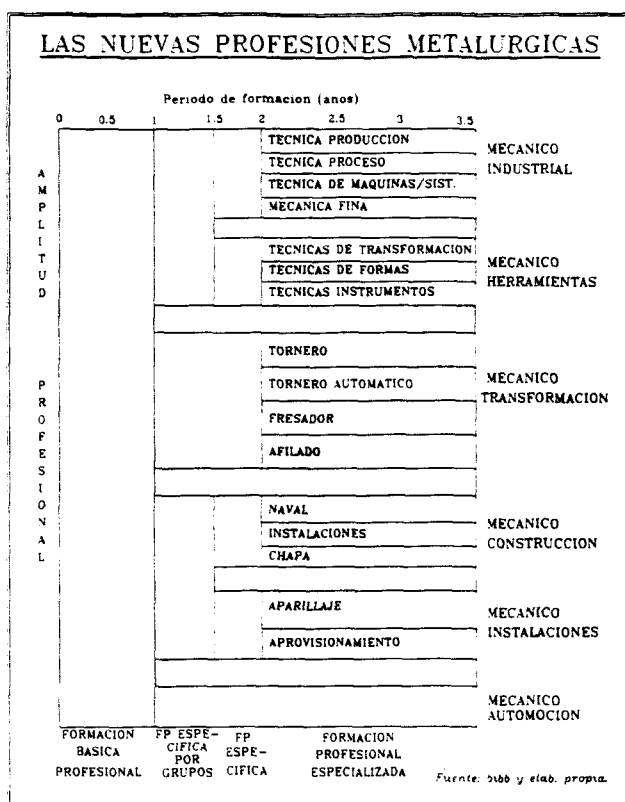


Figura 8 : Nuevos enfoques de la Formación Profesional (Caso del sector metalúrgico)

cualesquiera que sean las profesiones a ejercer. Es en el tercer año, o bien, hasta año y medio, cuando se le facilita al joven el conocimiento profesional de la orientación que él ha escogido de su profesión ⁽⁶⁾.

6. "Die neue Metall- und Elektroberufe", en : Beiträge, núm. 121, Deutscher Institut-Verlag, Colonia 1986. Cramer, G., Mölleman, J.W., "Zukunftsaspekte der Berufsbildung", en : Beiträge 128, Deutscher Industrie-Institut, Colonia 1987. "Berufsbildungsbendit 1988", ed. por Bundesminister für Bildung und Wissenschaft, Bonn 1988.

4 - Con lo que la estructura de formación profesional alcanza los dos criterios fundamentales :

1º - Por una parte, dotar con una gran flexibilidad al individuo en el conocimiento de los procesos y conceptos para que éste confíe en que cualquiera que sea la dinámica de cambio de la tecnología, o sus propias exigencias personales de cambio de empresa, o de actividad, dispone de una base suficientemente amplia para poder adaptarse en periodos de tiempo muy cortos.

2º - El individuo, a la hora de plantearse su realización profesional, posee, por un lado, el dominio de su profesión pero, por otro lado, comunica perfectamente con las otras profesiones colaterales con las que necesariamente tiene que realizar equipo para poder resolver los problemas de una empresa. Lo cual facilita la comunicación y trabajo en equipo y no actuaciones a la aisladas.

5 - Y una de las características básicas es que con 16 o 17 años la persona está incorporada ya en ese quehacer institucional de una empresa u otra institución con la que se va a identificar.

Pero el problema, y creo que es importante insistir, es que no se producen de forma generalizada traumas en el paso de la terminación de un estudio a la realización profesional. En los sistemas latino en general, y español en particular, el trauma de la terminación de cualquier sistema de formación profesional universitario o técnico es el temor al paro juvenil. Estos sistemas de organización originan un coste elevado y una gran dificultad para coordinar en el mercado de trabajo la oferta y la demanda, la cualificación que tiene o debiera tener la oferta y la cualificación que necesita la demanda.

Todos los programas realizados por instancias estatales en los distintos países para dar cualificación y poder, de alguna manera, suavizar este trauma o ruptura son, en términos generales, un fracaso cuando se mide, desde el punto de vista económico de costes y utilidad, pero también desde el punto de vista social, así como también desde el punto de vista de la capacidad futura del individuo, de la empresa y de la sociedad.

IV. PLANTEAMIENTO Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACION REALIZADA EN EL PAIS VASCO PARA EL CAMBIO HACIA UN SISTEMA DUAL

En primer lugar, es necesario convencerse, en la jerarquización de prioridades, que el éxito de una economía abierta y competitiva radica fundamentalmente en la cualificación de sus recursos humanos. Por un lado, debe disponerse de recursos humanos pero, por otro lado, y fundamentalmente, deben estar adecuadamente cualificados para esas empresas, para esas actividades, para esas profesiones ⁽⁷⁾.

Si se consigue en una Sociedad, en un sector o en una empresa, disponer de recursos eficientemente cualificados, se obtiene básicamente la competitividad en base de sus consecuencias :

- . En primer lugar, una **gran capacitación profesional** que reduce los costes tanto del proceso productivo como de la coordinación dentro del equipo de trabajo que realiza el proceso de producción al lograr altas productividades.
- . Al **integrar a la persona** en el propio proceso de producción se logra un grado de identificación que permite entrar ya en las dimensiones de un liderazgo transformacional, esto es, más allá de la propia transacción salarial y, por lo tanto, una mayor flexibilidad organizativa dentro de la empresa. En términos de Coase se **reducen los costes de coordinación internos** de la empresa.
- . Pero es que además, no solamente se reducen los costes y, por lo tanto, se logran empresas más rápidas de adaptación a las situaciones cambiantes,

7. Véanse las publicaciones "Formación Profesional en el País Vasco. Tomo I y Tomo II" realizadas por Santiago García Echevarría. ed. por Confesbask. Bilbao 1989/90.

sino que también se reducen los costes de coordinación desde las dos perspectivas que dan el éxito a una empresa :

- Desde la perspectiva de que **no depende del mercado de trabajo externo** y de esa búsqueda extenuante y llena de interrogantes de los recursos humanos reduciendo radicalmente sus costes de coordinación tanto en el aprovisionamiento de estos recursos humanos, como en la forma en que los hombres, profesionalmente integrados en una empresa, realizan las prestaciones a terceros, esto es, una clara identidad corporativa.

- La **imagen y calidad de productos y servicios** de una empresa está claramente vinculada a la capacidad profesional y corporativa de las prestaciones, con lo cual reduce los costes con sus clientes, pero lo mismo incluso entran de lleno los valores éticos en referencia concreta a una institución y a un proceso.

Cómo se ha planteado la investigación en el País Vasco?

Es preciso plantear, en primer lugar, las condiciones básicas en las que descansa todo el diseño del proyecto de investigación. Se ha tratado de explicitar de manera muy clara cuál es el concepto de este proceso y también cuáles son las exigencias organizativas del mismo.

Este cambio organizativo afecta, naturalmente, a las tres grandes instituciones :

- . Al Estado, Comunidad, tanto en sus políticos como en su propia Administración Pública.

- . A los Centros de Formación Profesional como instituciones y como profesores.

- . A las propias empresas

Significa que esta modificación o interpretación del proceso es un cambio conceptual y organizativo en el que prácticamente tiene que romperse con la idea de que el sistema de formación profesional se ajusta a las situaciones de las

necesidades mediante adaptaciones de tipo oscilativo o tendenciales, esto es, lo clásico :

- . Ajustar planes de estudio.
- . Mejorar las condiciones de trabajo y las de medios
- . Mejorar las retribuciones del profesorado
- . Pero sin modificar para nada ni estructuras ni conceptos

En el análisis del País Vasco se ha tratado, desde el principio, de plantear una reasignación de capacidades, el hecho de transformar la situación vigente del proceso de formación profesional hacia una nueva orientación de carácter dual aprovechando los recursos humanos y materiales que existen.

Se tiene que partir de la idea de que el éxito solamente se puede dar en un proceso de cambio organizativo si se cumplen dos condiciones:

- 1 - Cambio de mentalidad o de cultura de las personas implicadas desde el primer momento, involucrándolas en el proceso de cambio, motivándolas e integrando voluntades y capacidades.
- 2 - Aprovechar al máximo los recursos materiales, económicos, financieros disponibles.
- 3 - La clave va a consistir en el éxito de la reasignación o transformación cultural, conocimientos, estructuras directivas y organizativas de los propios recursos humanos.

Esto implica necesariamente los siguientes cambios :

- . Un cambio de cultura en el mundo de la Política y de la Administración, de los Centros de Formación y de su profesorado, de los empresarios y de los sindicatos y también de la propia opinión pública.
- . Se trata de un cambio de estructura de poder
- . Se trata de un cambio en la división de trabajo que se viene ejerciendo institucional e individualmente en el proceso de formación profesional.

- . Se trata de un cambio en la estructura de la configuración educativa y profesional.
- . Se trata de un cambio de la propia estructura empresarial planteándole a la empresa un nuevo diseño estratégico, un nuevo diseño de inversión y un nuevo diseño de política de personal.

Para ello se ha procedido en los siguientes términos, de manera resumida :

- 1 - Los máximos responsables de instituciones empresariales han visionado, en primer lugar, en qué consiste el concepto y la organización, sus costes y resultados, mediante una captación de la realidad de este sistema dual. Se han integrado y han aceptado el nuevo concepto y sistema organizativo.
- 2 - Se ha convocado, por parte del mundo empresarial, a todos los Centros de Formación y a los políticos a una reunión en la cual, desde el punto de vista empresarial y desde el punto de vista del planteamiento del sistema, se les ha explicado en qué consiste y cuáles son sus contenidos y sus consecuencias.
- 3 - Se ha convocado también por los altos responsables empresariales al mundo empresarial para poder darle información específica de qué se trata.

Por lo tanto en estas dos convocatorias se ha tratado de vender el concepto de cambio, se ha tratado de involucrar a los protagonistas que tienen que hacer el cambio organizativo a que se integren en ese proceso de transformación.

- 4 - Se han realizado los estudios, con las más modernas técnicas del management en materia de cultura y estrategia empresarial, para conocer cuál es la situación real, material y humana en los centros de formación profesional, sus profesores, directores y también en cuanto a las dimensiones de sus capacidades técnicas, instalaciones, situación de proyectos, valoración de normas y conductas y, por otro lado, se ha hecho un estudio paralelo en cuanto y cómo piensa también el mundo empresarial.

Con ello se ha dispuesto de la información real del contexto social donde tiene que realizarse ese proceso de cambio, determinando cómo evalúan lo que hoy existe, lo que puede hacerse y cuál sería el grado de aceptación o de rechazo en el contexto de este cambio organizativo.

- 5 - Una vez obtenidos los resultados, en una convocatoria general por parte de los responsables empresariales, se les han presentado los resultados, con lo que prácticamente, se les ha comunicado cómo piensan los Centros y cómo piensan los empresarios.
- 6 - Se han presentado los resultados en múltiples reuniones con el mundo empresarial, sindical y Centros de Formación, de manera que se ha ido involucrando en el diseño del proceso de cambio e iniciando el mismo.
- 7 - Se ha diseñado la nueva organización así como también la estrategia del proceso organizativo del cambio.

En todo cambio cultural, sobre todo, por las implicaciones que acabamos de ver de cambios de estructuras, de poder y cambios de división de trabajo y, por lo tanto, modificaciones de status quo, no se trata de meros ajustes técnicos, sino que se trata de una ruptura en la forma de pensar y de una predisposición a otras formas de configurar los procesos de formación.

Los resultados que se han obtenido son los siguientes :

En cuanto a las infraestructuras disponibles actualmente :

- . Inversiones necesarias para su puesta al día entre un 40%/50%.
- . Se considera bien ubicada
- . Se considera que se utiliza ampliamente
- . Puede adecuarse para formación de perfeccionamiento
- . 1/3 con posibilidad de desarrollo CTT
- . Muy repartida geográficamente
- . Dimensión reducida de alumnos y ramas

Por lo que afecta a los Centros de Formación Profesional las principales conclusiones pueden concretarse en los términos siguientes :

- . Poca comunicación entre ellos
- . Falta de especialización
- . Necesidad de ampliar áreas de influencia
 - Vía especialización
 - Formación de perfeccionamiento
 - Desarrollo tecnológico
- . Necesidad de colaboración/fusión/alianzas entre centros
- . Financiación pública/participación empresa
- . Participación de las empresas en los Centros

En cuanto a los contenidos de la Formación Profesional (Planes de estudio) se valoran como

- . Inadecuado para las empresas
- . Inadecuada estructura
- . No incluyen métodos modernos
- . No es adecuada a la formación del profesor
- . Deben modernizar sus contenidos
- . Falta formación práctica
- . Deben darse prácticas en las empresas
- . Debiera formarse en el Centro y en la Empresa
- . Prácticas en los talleres de las empresas
- . No es suficiente con la formación práctica en los propios centros
- . Prácticas avanzadas en los propios procesos de fabricación

La valoración que realiza el propio profesorado de los Centros de Formación Profesional en el País Vasco queda reflejada en las referencias siguientes :

- . Necesidad de actualización conocimientos
- . Capacidad/interés por participar en el formación de perfeccionamiento

- . Altamente insatisfecho
- . Inadecuada retribución
- . Baja movilidad
- . Relativamente dispuestos a mayor flexibilidad
- . Relativamente capacitado para su adaptación
- . Formación relativamente adecuada
- . Relativamente dispone de los conocimientos técnicos
- . Relativa capacidad de trabajo en equipo
- . Relativa suficiencia de recursos humanos
- . Pide mayor comunicación entre centros

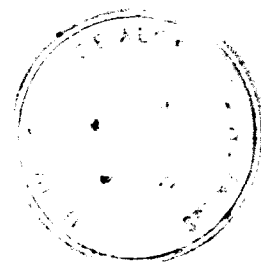
Desde la perspectiva de las empresas del País Vasco se ha planteado el futuro de la Formación Profesional desde su capacidad estratégica para adaptarse a las nuevas situaciones competitivas.

Las causas que prioritariamente exigen una mejora de la profesionalidad son:

- . Competitividad
- . Internacionalización
- . Imagen de la empresa
- . Perfil mayor especialización
- . Mando
- . Innovación
- . Marca empresa
- . Estrategia tecnología
- . Nuevas tecnologías
- . Renovación plantillas

Como consecuencia las empresas del País Vasco consideran la necesidad de participar en la Formación Profesional por los motivos siguientes :

- . No existen centros adecuados
- . Es necesario formar en la empresa
- . Cambio generacional
- . Creciente especialización
- . Falta conocimientos prácticos
- . No se integra al alumno



- . Valoración insuficiente profesorado
- . Inadecuada organización actual
- . No se dispone de los medios adecuados
- . Necesaria una mayor colaboración entre Centros y Empresas.
- . La formación no corresponde a las necesidades de la empresa
- . Existencia de lagunas
- . Ajustar formación a las necesidades
- . Se motivaría e integraría al joven

Por parte empresarial se proponen, según los resultados del análisis empírico realizado las siguientes actuaciones :

- . Deben coordinarse Centros y Empresas
- . Participación en la validación Empresas/Centros/A. Pública
- . Desarrollar los Centros para perfeccionamiento profesional
- . Urgencia al perfeccionamiento profesional
- . Desarrollo de Centros de Transferencia de Tecnología
- . Se dan las condiciones para el desarrollo de un Sistema Dual

Como las conclusiones más relevantes del estudio realizado entre los Centros de Formación Profesional y las Empresas pueden y deben destacarse las siguientes:

- . Se dispone de infraestructura que hay que modernizar
- . Se valora la necesidad de una mayor comunicación/colaboración entre centros
- . Se aceptaría una ampliación de las actividades a formación de perfeccionamiento y tecnología
- . Insatisfacción en la actual estructura
- . La tecnología como la clave del cambio
- . Aceptación generalizada de la integración con las empresas
- . Rechazo generalizado a la actual estructura de los estudios
- . Considero que se dan las bases para la aplicación de un Sistema Dual