

**UNIVERSIDAD DE ALCALA DE HENARES**  
**INSTITUTO DE DIRECCION Y ORGANIZACION DE EMPRESAS**

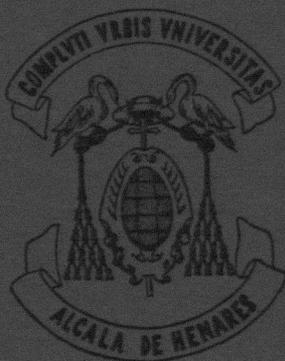
**PROF. DR. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA**

Working Papers núm. 43

Título: Formación empresarial en la  
República Federal de Alemania.

Autor: Prof.Dr.H.Albach

Fecha: Mayo 1985



DOC-1-B-43

UNIVERSIDAD DE ALCALA DE HENARES  
INSTITUTO DE DIRECCION Y ORGANIZACION DE EMPRESAS  
ALCALA DE HENARES

UNIVERSIDAD DE ALCALA



5900907826

Working Papers núm. 43

Título: Formación empresarial en la  
República Federal de Alemania.

Autor: Prof.Dr.H.Albach

Fecha: Mayo 1985

Responsables de Redacción:

- Prof.Dr.Dr.Santiago García Echevarria
- Prof.Dr.Antonio Sainz Fuertes

Secretaria de Redacción:

- Srta, Maria Luisa Blasco Laviña
- Srta. Maria Luisa Rodríguez Frade.

C Dr.Dr.Santiago García Echevarria



Se prohíbe la reproducción total o parcial por cualquier método del contenido de este trabajo sin previa autorización escrita.

**FORMACION EMPRESARIAL EN LA REPUBLICA FEDERAL DE ALEMANIA**  
**Organización y Financiación<sup>1</sup>**

Prof. Dr. Horst Albach  
Catedrático de Economía de la Empresa  
de la Universidad de Bonn

**I. Características fundamentales de la formación de los niveles de management en la República Federal de Alemania**

El sistema de la formación en materia de management en la República Federal de Alemania es, en parte, el sistema educativo, por otra parte, sin embargo, es el sistema económico y de ocupación. Las normas organizativas y financieras que caracterizan a este sistema solamente pueden entenderse cuando se estudia sobre ambas áreas de la vida societaria de la República Federal de Alemania. Por consiguiente, es necesario el caracterizar, aunque sea de forma breve, ambos sectores antes de poder enunciar, en concreto las distintas normas institucionales que configuran todos los procesos de formación en materia de management en este país.

---

<sup>1</sup> La traducción del original alemán ha sido realizada por el Prof. Dr. Santiago García Echevarría, Catedrático de Política Económica de la empresa de la Universidad de Alcalá de Henares.

Título original: Managementbildung in der Bundesrepublik Deutschland. Organisation und Finanzierung.

## 1. EL SISTEMA EDUCATIVO

El sistema educativo de la República Federal de Alemania esta caracterizado por tres elementos:

- la separación entre una formación general y una profesional
- la expansión de la demanda de formación y de la oferta de formación
- la descentralización de las decisiones sobre los contenidos de la formación.

La separación entre una formación general o universal y una profesional parte de la reforma en materia de formación del siglo XIX. Fué la consecuencia de que las Escuelas (sobre todos los institutos) dieron un contenido mas de carácter universal o general a su formación por lo que poseen contenidos menos relacionados con la formación profesional y se acerca más a las exigencias de un estudio científico. Las escuelas de formación profesional, al mismo tiempo, han perdido, en muchos de los casos, el contacto con la evolución teórica. Es mucho más tarde cuando se percibió que este sistema de formación provoca un sistema distribuidor de las posibilidades profesionales: el acceso a las profesiones y posiciones mas interesantes tanto en el Estado como en la Sociedad, provienen de una formación general. Esta percepción ha constituido la base de la crítica al sistema dominante de formación en la República Federal de Alemania. Desde ese momento se ha planteado la exigencia de una integración de la formación generalista y de la profesional dentro de programas de reforma.

La exigencia de una integración de la formación universalista y profesional está estrechamente vinculada a la exigencia de la igualdad de oportunidades en el sistema educativo. El intento de realizar esta exigencia ha llevado a una expansión notable del sistema educativo. El objetivo de la política de formación ha consistido en que después de doce años de escuela primaria o básica, en la que participan el conjunto de la población, se elevase del 25% al 50% la parte de los jóvenes que acceden a los estudios superiores. Ello ha llevado a los fuertes incrementos en el número de alumnos. Como consecuencia de esta fuerte expansión cuantitativa se ha modificado sustancialmente la formación de nivel medio tradicional, así como también la propia formación universitaria.

Entre tanto se han calmado bastante estas tendencias reformistas y existen voces críticas que temen la existencia de una fuerte deficiencia en cuanto a la disposición de especialistas en los años 90. Pero en conjunto puede considerarse que este desarrollo ha encontrado una valoración afirmativa

Los padres de la Ley Constitucional de la República Federal de Alemania han depositado una gran importancia en la pluralidad cultural, la tradición de la evolución en la República Federal de Alemania. Han transferido a los Estados Federados la soberanía cultural. Así, se comprende que cada uno de los Estados Federados son responsables de la formación escolar. La Federación solamente tiene un derecho de cogestión dentro del marco de una comisión Estado Federal-Estados Federados en materia de fomento de formación e investigación que se deduce de las funciones comunitarias de acuerdo con el artículo 99a y 99b de la Ley Fundamental.

Aquí, en estos artículos, se trata particularmente de cuestiones referentes a la construcción de edificios universitarios y a las exigencias de formación. La coordinación entre los Países Federados en cuestiones de materia de política de formación se configura de forma harto difícil, y ello como consecuencia de las contradicciones de las políticas de partidos entre los denominados países federados A y países federados B. Para las áreas de la formación profesional dentro de las empresas el Estado Federal dispone, de acuerdo con el artículo 74 de la Ley Constitucional, la competencia legislativa concurrente que, por primera vez, ha hecho uso de la misma en la Ley de Formación Profesional de 1969. La armonización de los contenidos empresariales y de formación profesional exige, dentro del área de formación profesional, un acuerdo entre el Estado Federal y los Estados Federados. Y aquí surgen, sin duda, notables dificultades.

## 2. EL SISTEMA ECONOMICO Y DE EMPLEO

El sistema económico y de empleo se puede definir por tres características básicas:

- la economía social de mercado
- el principio de subsidiaridad
- la libertad en la elección de profesión.

En lo que aquí interesa la economía social de mercado significa dos cosas: Por un lado, las empresas estatales juegan un papel secundario en la economía de la República Federal de Alemania. La formación de los funcionarios económicos estatales no es ninguna función para las instituciones de perfeccionamiento y formación en la República Federal de

Alemania. Para el perfeccionamiento o formación del management de la Administración es responsable la Academia Federal. Por otro lado, la política de competencia estatal trata de frenar todo movimiento de concentración económica

Para la economía de la República Federal de Alemania son las empresas medias y pequeñas las que la caracterizan. Su consciente deseo de un perfeccionamiento en la formación es, sin duda, menor que el que se dá en las grandes empresas. La oferta de un perfeccionamiento formativo en la República Federal de Alemania viene determinado, en una parte sustancial, por las necesidades de formación de las grandes empresas. Las empresas medias y pequeñas solicitan más actividades de información que seminarios de formación.

Bajo el principio de subsidiaridad se entienden también aquí dos cosas. La formación en las empresas es, en una gran medida, función administrativa de la propia economía. El Estado fija el marco, pero no interviene en la formación de cada uno de los casos. Y, sobre todo, es en el perfeccionamiento formativo donde se desarrolla de forma aún más acentuada este principio de subsidiaridad. Lo cual no se realiza, sin duda, sin problemas. La preocupación por el hecho de que las empresas, dentro de la dura lucha de la competencia, solamente estén dispuestas a realizar tantas inversiones en formación como pudieran ser con probabilidad rentables -y con ello que pudiera ofrecerse un contenido formativo y suficiente para el conjunto económico -son argumentos que frecuentemente se escuchan en las discusiones.

Pero, en segundo lugar, el Estado cede la configuración de las tareas de formación empresarial a las partes sociales, esto es, a los empresarios y a los representantes de los empleados en las empresas. Las tareas de formación

empresarial se encuentran reguladas en los convenios colectivos y en los acuerdos empresariales. Solamente se exceptúan de los mismos lo que concierne a los altos empleados de la empresa. Su formación es una tarea de configuración unívoca del empresario. Los altos directivos o el management de las empresas supone el 1,2% de las plantillas.

La libertad de elección de profesión, como tercera característica del sistema económico y de empleo de la República Federal de Alemania, significa que el desarrollo del sistema de formación está orientado básicamente a la demanda y no se orienta a una necesidad previsible de mano de obra en la Economía y en el Estado. No existe prácticamente en la República Federal de Alemania competencia para lograr puestos de formación en el sistema educativo, si se dejan aquí a un lado algunas disciplinas o materias concretas. Lo cual significa, al propio tiempo, el hecho de que es dura la competencia en cuanto al logro de posiciones interesantes en el sistema de empleo y que en el futuro esta competencia será más dura como consecuencia de la expansión en materia de formación.

## **II. El sistema de la formación comercial y administrativa en las empresas**

### **1. LA ORGANIZACION**

#### **1.1. El sistema de formación universal**

En la República Federal de Alemania existe una obligación escolar generalizada de nueve años. En el sector de la escolaridad primaria, esto es, en los primeros cuatro años

escolares, no hay ninguna diferencia, ya que todos los alumnos deben asistir a la escuela básica. A partir de aquí es cuando se producen tres posibilidades de orientación (ver figuras 1 y 2).

Los alumnos después de 10 años pasan a la Escuela principal y concluyen aquí, después del noveno año escolar, su formación, pudiendo a continuación, por ejemplo, pasar a una formación profesional con obligatoriedad de escuela profesional. Si los alumnos de la escuela principal acuden también al décimo curso escolar pueden alcanzar una terminación de sus estudios con carácter cualificado. Esta terminación les posibilita el acudir a una Alta Escuela Profesional o a una escuela superior de formación profesional con materias profesionales concretas y cuya orientación es fuertemente teórica. Después de concluir estos estudios profesionales reciben la calificación de madurez de estas escuelas superiores profesionales. También aquellos alumnos que en principio se han orientado a una formación profesional pueden conseguir este título de madurez de la escuela superior profesional cuando hayan aprobado la escuela profesional.

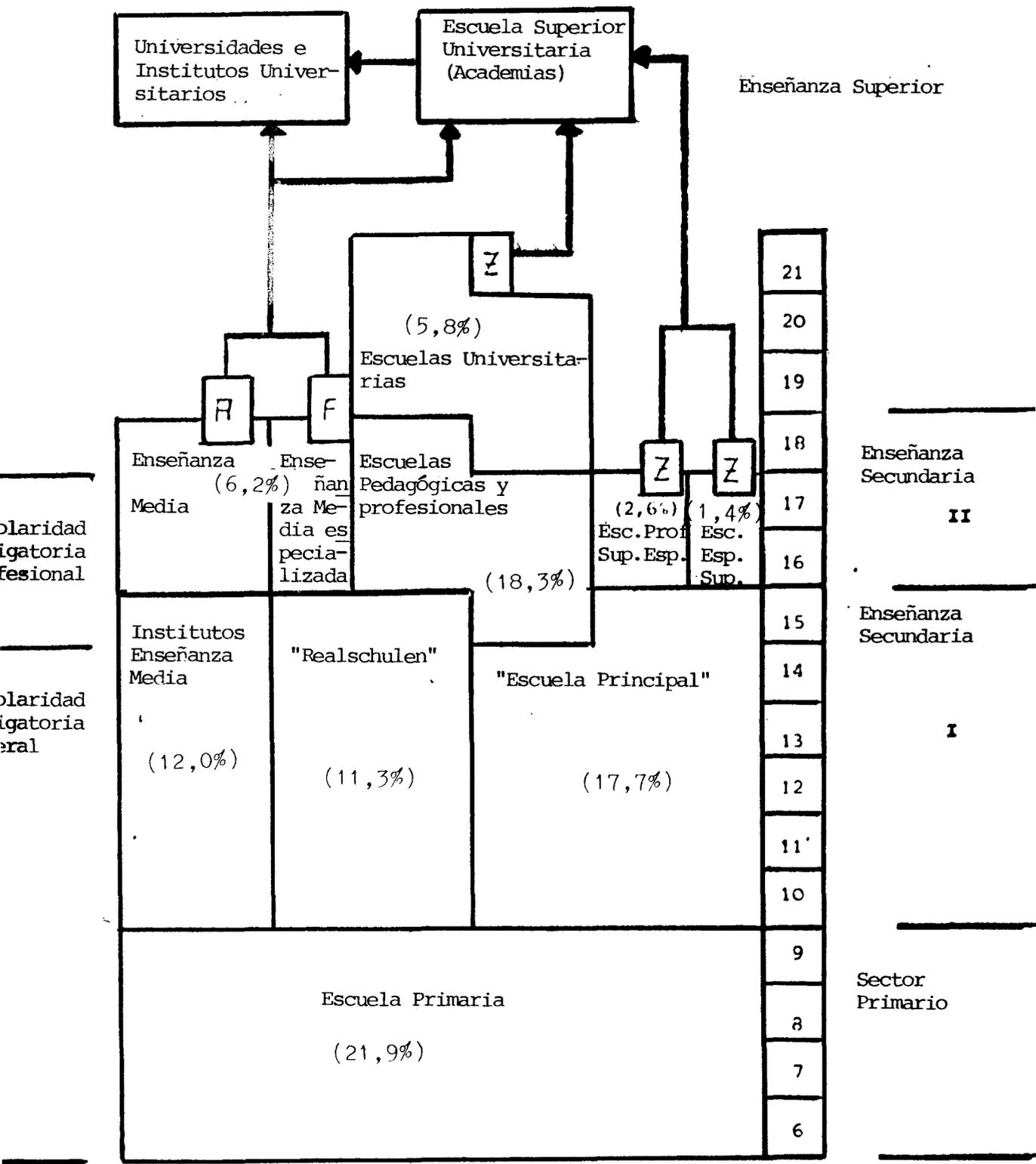
Otro grupo de alumnos acude durante 6 años a las denominadas "Realschule"<sup>1</sup>. Una vez realizados estos estudios de la "Realschule" se añaden tres años en un instituto profesional que concede la madurez de una escuela profesional de formación superior. Aquellos alumnos que han realizado los estudios pueden continuar su estudio, en las materias correspondientes, en una universidad o escuela universitaria superior (madurez de escuela superior vinculadas a unas materias).

---

<sup>1</sup>No tiene traducción al castellano este término

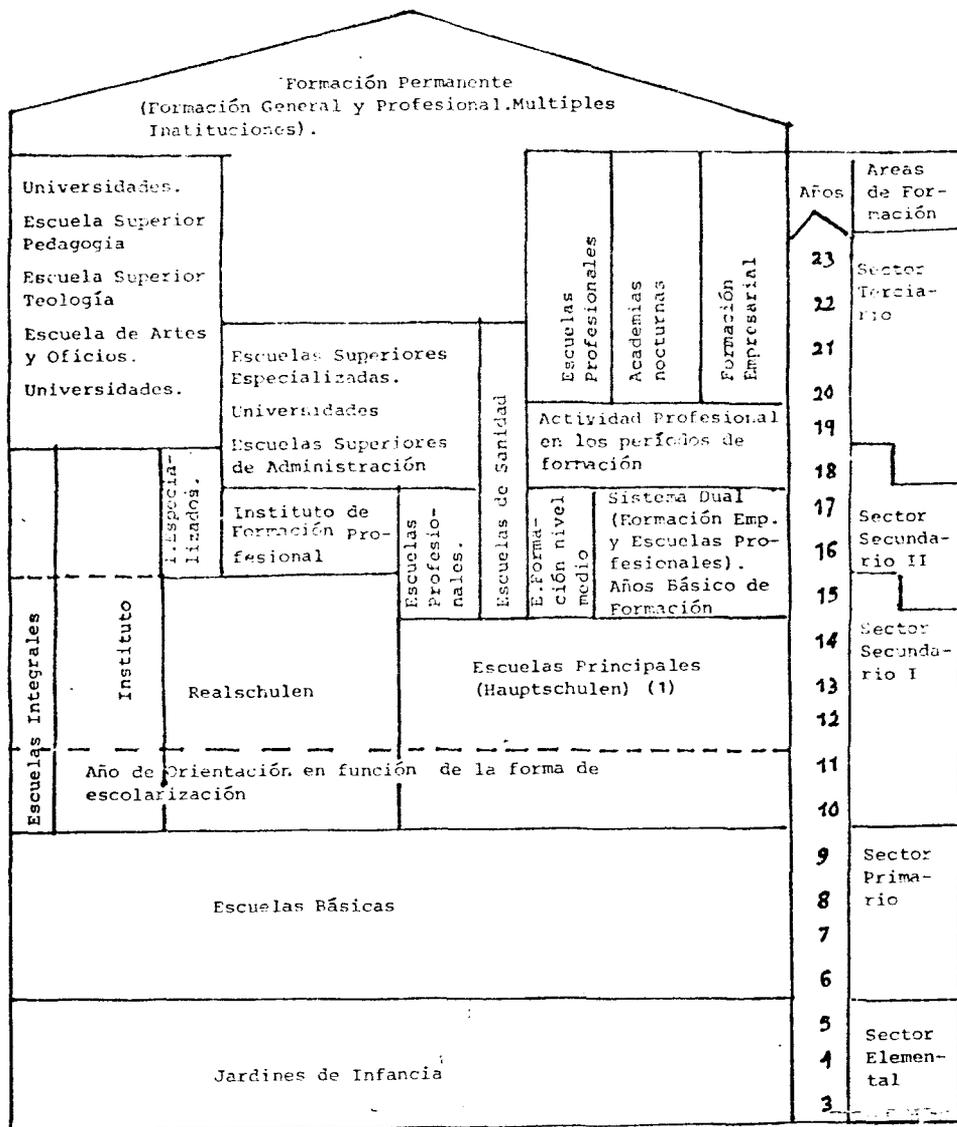
Figura 1: Esquema del Sistema Educativo en la República Federal de Alemania (1983)

A= Licenciatura  
 F= Licenciatura especializada.  
 Z= Licenciatura de Escuela Superior



: Der Bundesminister für Bildung und Wissenschaft ( ), Materialien zur Bildungsplanung, Bildungswesen im Vergleich, Berufliche Weiterbildung in ausgewählten Ländern, Bearbeiter: ABV Management Service, Bonn 1979, p .165.

Figura núm.2: Estructura Básica del Sistema Educativo en la República Federal de Alemania 1.983.



(1) Aproximadamente el 27% de los alumnos visitaron en 1.983 también el 10 año escolar.

(2) El año de orientación se realizó en 1983 por el 72% de los alumnos del 5 y 6 año escolar.

- Exposición sistemática de la estructura típica del sistema educativo de la República Federal de Alemania En cada uno de los Estados Federales existen desviaciones.
- Asignación de la edad a las instituciones de formación tiene validez para las edades típicas de entrada más temprana de los niños y en cuanto a un proceso sin pérdida de cursos escolares.
- La magnitud de las deficiencias jurídicas no es proporcional al núm. de alumnos

Fuente: Datos básicos y estructurales 1984/85 , editado por el Bundesminister fur Bildung und Wissenschaft, Bonn 1984, pág. 8

El tercer grupo acude al instituto durante nueve años y realiza el bachillerato con lo cual posee el derecho a estudiar en una escuela universitaria o en una institución universitaria científica (madurez universitaria general).

En la figura núm.1 se facilitan los datos porcentuales de los alumnos de estas diferentes vías de formación referido a los datos del año 1983. En total fueron 10.708.300 alumnos y alumnas.

A continuación se va a exponer el sistema dual de la formación administrativa y comercial para la empresa añadiendo a continuación una descripción de la formación científica en materia de economía.

## 1.2. El "Sistema dual" de la formación administrativa y comercial

El joven que aspira a ser directivo en la economía puede alcanzar este objetivo sin haber acudido a una formación universitaria. Lo que debe realizar es una formación profesional del área secundaria II. Lo cual puede realizarse dentro del marco del sistema dual o dentro del marco de una formación a tiempo completo en la Escuela de Formación Profesional. La mayoría de las situaciones de formación en todas las profesiones de tipo mercantil y administrativo se vienen realizando actualmente dentro del marco del sistema dual. Por ello es por lo que aquí nos detenemos detalladamente en aclarar este sistema.

La formación profesional se regula mediante la ley de formación profesional de 1969. En base a esta ley el Ministro Federal responsable del área de trabajo y ordenamiento social establece una relación o catálogo de todas aquellas

profesiones reconocidas de formación profesional. Este catálogo contiene una serie de grupos profesionales en el área comercial y administrativa y que son

- comercio
- formación en materia de banca y seguros
- formación en materia de servicios y otras profesiones similares
- empresarios, organizadores, censores de cuentas
- administrativos expertos en contabilidad, administrativos expertos en procesamiento de datos
- administrativos en materia de trabajos de oficina y especialistas en la administración empresarial
- personal de hostelería (administrativos, comerciales, en los sectores de hoteles y restaurantes).

El joven en formación, mientras dure su período obligatorio de formación profesional, tiene que acudir obligatoriamente a una escuela profesional, además de realizar en paralelo una formación práctica en una empresa. Esta dualidad de los centros de formación es la que domina como característica fundamental en todo el sistema de formación profesional alemán. En las empresas se le transmite el conocimiento referido a la profesión y caracterizado por su aplicación práctica. El Ministro Federal de Trabajo es responsable de la formación empresarial. Tiene la supervisión y la ejerce sobre los órganos de autogestión de la economía, en los que se ha delegado, y que corresponden a las Cámaras de Industria y Comercio. En las escuelas profesionales se les facilita un conocimiento de base teórica así como universal.

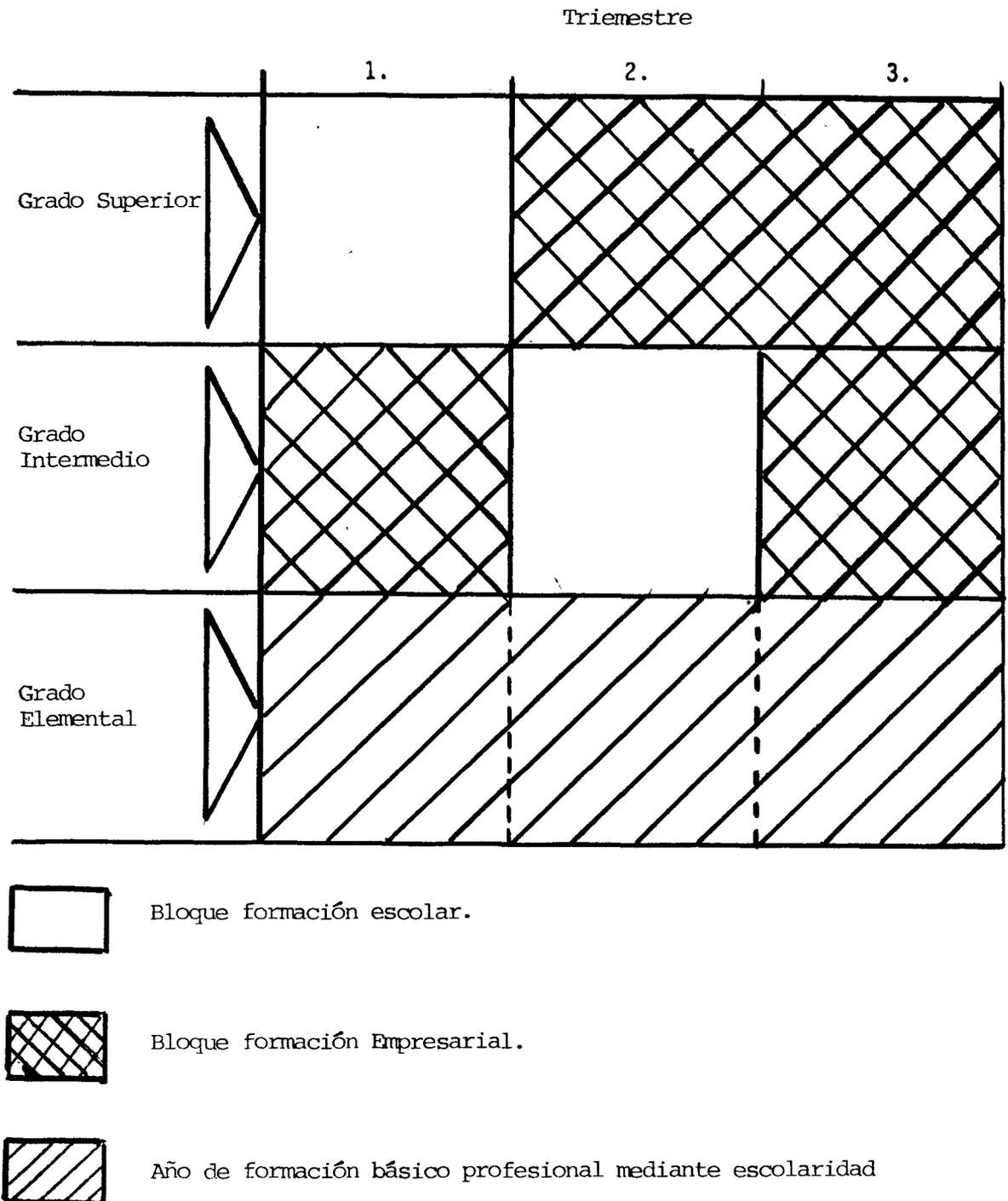
Para las escuelas profesionales la soberanía de las mismas corresponde a los Estados Federados. Estos Estados Federados son los que asumen el coste de retribución del profesorado y asumen también los otros costes. La forma en

la que se realizan los cursos de formación profesional varía de escuela a escuela y de formación a formación profesional. Existen, en la forma de planes de estudio a tiempo parcial, por ejemplo, el que los jóvenes en formación acudan uno o dos días a la semana a la escuela profesional y tengan un plan de estudio de un total de hasta 12 horas de enseñanza como también puede realizarse en forma de una enseñanza en bloques. En este caso se trataría de que durante 13 semanas por año civil se realiza la enseñanza de forma continuada o en dos bloques. El número de horas semanales en este tipo de organización de la enseñanza profesional viene a representar entre 32 y 36 horas semanales.

Las ideas existentes de reforma plantean, como tercera posibilidad, la de una enseñanza a tiempo completo durante el primer año de formación. El joven en formación acudiría durante el primer año solamente a la escuela profesional, mientras que en el segundo y tercer año de aprendizaje solamente acudiría a la escuela profesional un día por semana. Otros proyectos y propuestas ha realizado la Comisión para el nuevo ordenamiento de la formación profesional en Renania-Wesfalia del Norte (Cuadro 3).

Esta enseñanza teórica y más bien de carácter universal se complementa con la formación en la empresa. Aquí, en la empresa, la formación administrativa y comercial se realiza, por regla general, dentro de cada uno de los departamentos de la empresa de manera que pueda conocer la multiplicidad de las funciones empresariales; consiguientemente lo que se forma al joven es en una dimensión básica para su futura actuación profesional. De acuerdo con los progresos que vaya realizando durante su periodo de formación puede incluso asumir funciones concretas y singulares o sustituciones en casos de vacaciones de las personas responsables de esas tareas.

Figura 3: Propuesta de la Comisión para el reordenamiento del Sistema Escolar Profesional en Renania del Norte y Westfalia al objeto de incluir un año básico de formación profesional.



Fuente : Neuordnung des beruflichen Schwesens NW, Strukturförderung im Bildungswesen des Landes Nordrhein-Westfalen, Eine Schriftenreihe des Kultusministers, n.ºm. 22, Ratingen u.a. 1973, p. 41.

La formación empresarial es competencia del Estado Federal que se codificó, por primera vez y de forma muy amplia, en 1969 en la ya mencionada Ley de Formación Profesional. En esta ley se recogen, entre otras, las obligaciones del joven en formación y de los responsables de la misma. Además se codifican también las exigencias en cuanto a la aptitud profesional y personal de las personas encargadas de la formación. El derecho a poder definir normas de formación se ha transferido por esta ley que acabamos de mencionar a los correspondientes Ministros Federales. Las Cámaras de Industria y Comercio, o bien las Cámaras Artesanales dirigen, como órganos autoadministradores de la economía, por regla general, los exámenes generales emitiendo, lo que se denomina, la "Carta de maestría" una vez aprobado los exámenes correspondientes; dos tercios del número total del tribunal examinador tienen que ser necesariamente personas nombradas por empresarios y trabajadores; pero además, al menos, uno de los miembros del tribunal examinador debe ser profesor en una escuela profesional y pertenecer a su comisión de exámenes.

El sistema dual de la formación profesional tiene notables ventajas, ya que produce, como consecuencia del paralelismo entre la transmisión de conocimientos teóricos y los conocimientos referentes a la práctica, una coherencia que lleva a un mayor efecto de motivación en el joven en formación.

Lo que se ha aprendido en la escuela profesional se puede contrastar, en el caso ideal, de forma directa en la realidad empresarial. Al mismo tiempo, se aprecia de forma muy clara cómo influye en el éxito de la formación en su conjunto la actuación por parte empresarial. No todas las empresas con capacidad de formación pueden disponer, como

---

consecuencia de sus características y dimensiones, de aquellos condicionamientos que requieren una formación suficiente en cuanto afecta a todas las funciones del campo administrativo y comercial. Y aquí es donde se están planteando una serie de propuestas de reforma que tratan de prolongar aquella parte de la formación profesional orientada a la formación práctica en centros de formación supra empresariales, en parte, en la forma de empresas en las que pueden realizarse estas tareas de ejercicio práctico.

Además de la formación en el sistema dual para aquellos alumnos con una terminación de sus estudios cualificados (10º año escolar), también existe la posibilidad de formarse fundamentalmente en el área teórica, con una preferencia hacia una determinada profesión a través de una permanencia a tiempo completo en la escuela de formación profesional. Puede acudir tanto a una escuela de formación profesional superior, como también a una escuela profesional especializada, con un objetivo muy concreto de formación y de esta manera realizar una combinación de materias. La madurez que se logra mediante esta formación en una escuela superior especializada le permite, por ejemplo, abrirse camino hacia un examen final como graduado en economía de empresa. Pero dado que en esta forma de educación falta la experiencia práctica, las escuelas superiores especializadas en formación profesional prescriben la necesidad de una actividad práctica durante un largo periodo si quieren que sea reconocida con éxito la formación profesional.

Tal como se pudo señalar en la "Comisión de Expertos" nombrada por el Gobierno Federal a los efectos de analizar "los costes y financiación de la formación profesional", Comisión a la que yo pertenecía en 1974, se pudo determinar que los costes netos de formación profesional para el año

1972 en el área de las profesiones administrativas y comerciales y por cada uno de los jóvenes en formación y anualmente ascendía a una cifra situada entre 7.000 DM y -2.200 DM (esto es, un resultado neto de 2.200 DM en favor de la empresa encargada de la formación). Los valores medios se podían situar, según la dimensión empresarial y el tipo de empresa de formación, entre 6.700 DM y 86 DM por año y por joven en formación. Y es por ello por lo que esta formación profesional, por lo que afecta a las empresas, dentro del marco del sistema dual, es una inversión. Y no está por lo demás garantizada la amortización de las "inversiones en capital humano". La oferta de prestaciones empresariales de "formación" posee, por lo tanto, efectos distorsionantes en la competencia, ya que solamente una décima parte de las empresas industriales y aproximadamente un 25% de las empresas en su conjunto son las que ofrecen puestos de trabajo de formación.

La Comisión de Expertos mencionadas, por consiguiente, en su día, ha propuesto un fondo de financiación para la formación empresarial. Todos los empresarios, esto es, tanto las empresas como las Administraciones Públicas debieran financiar este fondo en forma porcentual con respecto a la suma salarial. Las empresas que tienen capacidad de formación deberían recibir los costes netos en forma de unas primas o subvenciones unitarias en base a un standard de costes totales para calidades normales de formación. El Gobierno Federal solamente ha utilizado algunas propuestas cuando se ha planteado la existencia de un notable exceso de demanda en búsqueda de puestos de formación en el sistema dual y ha impuesto una cuota de formación profesional equivalente al 0.25% de la suma salarial, importe con el cual se financian los centros de formación supraempresariales.

### 1.3. La formación científica en materia de economía empresarial.

El estudio en materia de ciencias económicas a nivel universitario tiene una duración de 8 semestres. La verdadera duración del tiempo de estudios, sin embargo, es superior y puede situarse en una media de 10 a 12 semestres. Según que universidad y cuáles son los puntos fuertes del estudio se conceden diplomas de licenciatura diferenciados. En el campo de la praxis se encuentran equiparados los licenciados en economía general, los licenciados en economía de empresa y los licenciados en economía, pero pueden, sin embargo, generar posiciones ventajosas según como se hayan elegido las diferentes materias en las que se ha profundizado.

Cuando se alcanza el examen de licenciatura se puede continuar con un estudio de doctorado que en principio puede durar 4 semestres pero en realidad el tiempo para elaborar una terminación del periodo de doctorado asciende a unos 3 años.

En el cuadro número 1 se ofrece un esquema sobre la importancia cuantitativa de la formación en economía. Se puede decir, en términos generales, que aproximadamente el 20% de los jóvenes de un mismo año eligen una formación comercial y económica que corresponde a la estructura siguiente

- 90% a una formación profesional administrativo-comercial
- 6% en una formación en escuelas superiores especializadas
- 4% una formación científica en universidades o instituciones superiores de carácter universitario

Cuadro 1: Datos de la formación administrativa y económica

	1978	1983
(1) <u>Jóvenes en formación</u>		
<b>en total</b>	1.517.300	1.721.700
de ellos:		
- en profesiones de servicios	662.500	747.800
- con una formación orientada al área mercantil administrativa	484.900	545.400
(2) <u>Estudiantes</u>		
<b>en total</b>	945.500	1.273.168
de ellos:		
- Universidad y Escuelas Superiores Universitarias	695.200	997.039
- Escuelas superiores especializadas	172.800	276.129
<b>Estudiantes de ciencias económicas y sociales, Universidades/Escuelas o Instituciones Superiores</b>	168.680	233.826
de ellos:		
- Economía de la empresa y economía general, ciencias económicas y ingeniería económica	89.156	-----
- Escuelas Superiores Especializadas	62.736	106.895
<b>Licenciaturas en ciencias Económicas terminadas (*= 1982)</b>		
Licenciatura primer examen	11.900	14.700*
Doctores	1.300	1.300*
Licenciaturas en Escuelas Superiores de Formación Especializadas	12.900	19.800*

-----  
**Fuente:** Der Bundesminister für Bildung und Wissenschaft (ed.) Grund-und Strukturdaten 1979, Bonn 1979, p. 90 ss. y p. 110 ss. y Grund-und Strukturdaten 1984/85, Bonn 1984, p. 160

## 2. LA FINANCIACION

En la República Federal de Alemania domina la formación sin gastos de matrícula para los estudiantes, esto es, las diferentes formas institucionales de escuelas se financian a través de los Estados Federados. Son las instituciones las que facilitan el personal docente, los edificios y los que soportan los costes de la enseñanza. Las escuelas en poder de órganos privados se subvencionan también por parte de los Estados Federados.

Los alumnos que se dedican a tiempo completo y los estudiantes perciben además de acuerdo con la Ley Federal del Fomento de la Formación (BAFOG) subvenciones financieras en función de la situación familiar a los efectos de poder realizar los estudios.

Estas ayudas se orientan a las situaciones de rentas y patrimonios de sus padres o del matrimonio, así como en cuanto a la dimensión familiar. En conjunto son, por ejemplo, en 1983 aproximadamente 962.000 estudiantes los que han visto fomentados sus estudios con estas ayudas. El importe medio de este subsidio asciende a 412 DM/mes, siendo 285 DM como prima a fondo perdido y 127 DM como préstamo sin interés. El importe máximo posible de fomento depende de cada una de las formas escolares específicas y asciende mensualmente a una cifra que oscila entre 490 DM para los de bachiller y 660 DM para los estudiantes universitarios. Estos gastos de fomento de estudio ascienden a un total de 3.100 millones de DM.

Los cuadros 2, 3 y 4 reflejan la distribución de los gastos de formación e investigación soportados por el Sector Público y por la economía, estructurada según áreas de gasto, así como la distribución de estos gastos por parte del Sector Público de acuerdo con las distintas instituciones y clase de gastos. Los datos se han obtenido de una publicación del Ministerio Federal de Formación y Ciencia. La Comisión de Expertos anteriormente mencionada y nombrada por el Gobierno Federal bajo la denominación "Costes y Financiación de la Formación Profesional" calculó en 1972 unos costes netos de todas las medidas de formación profesional, independientemente de las que corresponden a la formación extraescolar de 5.300 millones de DM. y los costes netos del perfeccionamiento en la formación de 2.100 millones de DM. El Gobierno Federal solamente lo que ha hecho ha sido mantener esta cuantificación. El Instituto de la Economía Alemana estima, por ejemplo, que los costes netos de la formación para 1976, dejando a un lado la formación escolar, ascienden a 15.000 millones de DM. Una estadística detallada basada en una elaboración sobre los gastos de formación públicos y privados no existe hasta ahora. Una distribución entre los costes entre la formación administrativa y la industrial no es posible.

El que realiza un aprendizaje en la empresa percibe de esta empresa una compensación de formación que se establece en el contrato de aprendizaje. De acuerdo con el artículo 10 de la mencionada ley reguladora (BBiG) la compensación en el periodo de formación profesional va incrementándose con el mismo proceso de formación, pero al menos debe acordarse una vez al año. El importe de esta compensación se establece anualmente en los convenios colectivos entre las partes sociales. Para 1977 se paga una retribución que oscila entre 100 DM y 1.000 DM mes.

Cuadro 2: Gastos de Formación e Investigación del Sector Público y de la Economía Privada por áreas de gasto 1978 y 1983.

	<u>Gastos del Sector Público</u>			
	<u>En miles de millones de DM</u>		<u>En % de los gastos globales</u>	
	<u>1978</u>	<u>1983</u>	<u>1978</u>	<u>1983</u>
Sectores elementales de formación de jóvenes fuera del Sistema Escolar .....	2'9	4'1	2'8	2'7
Escuelas .....	37'5	45'7	36'1	29'9
Escuelas Superiores .....	14'6	20'3	14'1	13'3
Escuelas de Perfeccionamiento de Formación Continuada .....	1'7	2'4	1'6	1'6
Otras Instituciones de Formación.	4'4	5'9	4'2	3'9
Fomento Generalizado de la Investigación .....	3'0	4'2	2'9	2'7
Suma .....	64'2	82'6	61'7	54'1
Investigación de grandes proyectos de áreas concretas (incluida la defensa) .....	7'5	10'6	7'2	6'9
Oficina Federal de Trabajo .....	4'8	5'4	4'6	3'5
Suma de los gastos del Sector Público .....	76'5	98'6	73'5	64'5
	<u>Gastos de la Economía Privada</u>			
Formación Profesional .....	13'0	29'3	12'6	19'2
Investigación y Desarrollo .....	14'4	24'9	13'9	16'3
Suma de los gastos de la Economía privada .....	27'4	54'2	26'5	35'5
Gastos Totales .....	103'9	152'8	100	100

Fuente: Der Bundesminister für Bildung und Wissenschaft, Ed. Grund und Struktur 1979, op.cit. pág. 176 y ss.

Cuadro 3.: Distribución de las tareas de formación en el sector público por corporaciones (en Miles de Millones DM). (1978 y 1983)

	1978	%	1983	%
Total	64,2	100,0%	82,5	100,0%
de ellos				
- Federación	5,9	9,2%	7,4	9,0%
- Estados federados	46,5	72,5%	61,4	74,4%
- Municipios	11,7	18,3%	13,7	16,6%

Cuadro 4.: Distribución de las tareas de formación en el sector público por clases de tareas (En Miles de Millones DM).(1975 y 1983)

	1975	%	1983	%
Total	56,2	100,0%	70,5	100,0%
de ellos				
- Gastos de personal	29,8	53,0%	49,1	69,6%
- Gastos de material	6,9	12,3%	14,5	20,6%
- Inversiones	10,7	19,0%	6,9	9,8%
- Otros	8,8	15,7%	--	--

Fuente: Ver cuadro 2

En una detallada investigación sobre las retribuciones o compensaciones de formación para el año 1972 Schunk ha llegado a la conclusión de que las empresas que forman y que poseen más de 1.000 personas de plantilla retribuyen, según el año de formación, mensualmente en los términos siguientes

	A ñ o		
	1.	2.	3.
- formación de administrativos	195 DM	278 DM	323 DM
- Formación de administrativos y comerciales para el sector de servicios	294 DM	341 DM	393 DM
- Formación comercial administrativa para oficinas y procesamiento de datos	233 DM	276 DM	306 DM

Como media y considerado todos los años de formación y las empresas con capacidad de formación se puede asignar una retribución para la formación en materia de comercio de 222 DM, para la formación en materia de prestaciones en el área de servicios de 323 DM y para la formación en materia de oficinas y procesamiento de datos con una retribución media de 255 DM.

### III. El sistema de formación comercial administrativa

#### 1. LA ORGANIZACION

La organización de este proceso de formación y perfeccionamiento puede hacerse de distintas maneras. En el gráfico número 4 se ofrece una representación esquemática sobre las instituciones responsables de la formación de perfeccionamiento y formación profesional. La importancia relativa de estas instituciones para una formación profesional se deduce

Figura 4: Perfeccionamiento Profesional en la República Federal de Alemania Sistema de Empleo (1ª Parte).

PERSONAS EN ACTIVO (EN MILLONES)		ESTRUCTURA DE FORMACION DE LA POBLACION ACTIVA (EN %)				AREAS PRINCIPALES DE ACTIVACION (EN % DE LA POBLACION ACTIVA)			
TOTAL	HOMBRES	MUJERES	PARADOS	CON CERTIFICADO CON CERTIFICACION DE UNA ESCUELA SUPERIOR		AGRICULTURA Y BOSQUES	INDUSTRIA Y TRANSPORTES	COMERCIO Y SERVICIOS	
	(a) 1	(b) 2	Total	(a) 1	(b) 2	ANO			
1976	10'7	10'0	1'06	44'0	30'4	8'5	48'9	17'9	24'7
1982	17'5	11'1	2'26	44'6	23'9	6'9	45'0	18'9	29'2
				44'6	23'9	5'5	44'2	19'2	31'5

CON TERMINACION PROFESIONAL DE SUS ESTUDIOS.  
CON TERMINACION PROFESIONAL DE SUS ESTUDIOS.

Participantes y Fomento (2 Parte)

PARTICIPANTES EN LOS CURSOS DE PERFECCION Y MODIFICACION DE LA FORMACION DE LAS PERSONAS ACTIVAS DESDE MAYO 1980 HASTA ABRIL 1982	MAYO 1980		MAYO 1982		MAYO 1982		MAYO 1982		AYUDAS ECONOMIAS DE DESPLAZAMIENTO
	HOMBRES	MUJERES	HOMBRES	MUJERES	1972	1975	1978	1981	
TOTAL	1.904	594	6'7	2'1	197'4	188'5	108'1	163'1	771
HOMBRES	1.310	594	6'7	2'1	47'3	64'5	46'6	74'7	386
MUJERES	594	594	6'7	2'1	244'7	253'0	154'7	237'8	

Instituciones (3 Parte)

ESCUELAS	INSTITUTOS DE ENSEMANZA A DISTANCIA	SINDICATOS	ECONOMIA	OTROS
- Esc. Profesionales - Esc. Enfermería - Otros	- Total aprox. 140 - De gran importancia aprox. 10-12	- Instituciones de perfeccionamiento profesional.	- Empresas - Inst. de formación organizacionales em-presariales.	- Univ. populares - Univ. distancia - Programas de radio y televisión - Inst. Comerciales - Org. Profesionales. - Iglesias

Figura 5: Participantes en los Seminarios de Perfeccionamiento Profesional según las Instituciones responsables de la Formación Profesional año 1.982.

Instituciones responsables del Perfeccionamiento Profesional	%
Asociaciones Empresariales, Empresas .....	47%
Asociaciones Profesionales ,otras Asociaciones .....	11%
Academias y Sociedades Científicas .....	8%
Institutos Privados y Escuelas .....	7%
Cámaras de Comercio .....	5%
Otras Instituciones (2) .....	22%

Anotaciones: 1) Base: Datos alemanes de entre 19 y 65 años en cuanto a los últimos cursos o seminarios que ha acudido en el año 1982; extrapolando que tiene 4 millones de participantes.

2) Otras instituciones responsables, por ejemplo, las Universidades populares , aquellas Instituciones de la Iglesia,Cooperativas Profesionales, Sindicatos, Universidades o Escuelas Superiores, etc...

Fuente:Berichtssystem Weiterbildungsverhalten 1982, en: Bildung Wissenschaft Aktuell, Editado por Bundesminister fur Bildung und Wissenschaft, nún. 1/1984, 1984.

de la figura número 5. Desgraciadamente no se puede establecer una distinción clara entre la formación del área administrativa comercial y el área técnica industrial y tampoco es posible una diferenciación entre una formación de adaptación, una formación de mejora y una modificación de la formación.

A continuación se van a describir las organizaciones estatales que actúan en el área de la formación profesional administrativa y comercial antes de entrar a analizar las posibilidades de formación en materia de management que realizan instituciones privadas o bien supraempresariales.

### 1.1. Las organizaciones estatales

En base al plan global de formación de 1972 y la Ley de Formación Profesional de 1969 se situó la formación profesional como cuarta área con idéntico rango en el sistema de formación profesional junto a la formación escolar, la universitaria y la profesional. Dentro de este marco estatal se trata de realizar la idea de un reconocimiento de todas las medidas de formación que con carácter aditivo o módulos tratan de realizarse y establece una igualdad de oportunidades mediante una integración en el sistema general de formación de tal manera que también se realiza el concepto de aprendizaje permanente. En el momento actual se apoya la formación estatal en cuatro formas organizativas.

#### 1.1.1. Las Universidades

En el artículo 21 de la Ley Marco de las Instituciones de Formación Superior de 1976 se encomienda a las Universidades también las tareas de formación y perfeccionamiento. Con ello lo que se trata es de facilitar a todas aquellas personas cualificadas -no es necesario que se disponga de una licenciatura universitaria- el que tengan un contacto

directo con la ciencia y con sus más recientes resultados. La realización de este objetivo se encuentra todavía en sus comienzos. En el momento actual las capacidades docentes de las Universidades se encuentran sobrecargadas como consecuencia del incremento del número de estudiantes. Solamente será a partir de mediados de los años 80 cuando pueda contarse con una mayor oferta. Los dos ejemplos que han tenido éxito y que se están ejecutando en el área de management son los que queremos exponer a continuación a título de referencia.

Desde 1966 y a partir de la iniciativa del Prof. Pack de la Universidad de Münster y Constanza se realizan dos veces al año un seminario para empresarios. Durante las tres semanas de duración de este seminario para "Miembros de los Niveles Ejecutivos de las Empresas" se ocupa un profesor universitario de facilitar una visión amplia sobre los nuevos conocimientos científicos y sus posibilidades de aplicación en casi todas las áreas empresariales y ello en la forma docente de conferencias y discusiones en base de casos. Un juego de empresas completa este programa de seminarios. El número de participantes se limita aproximadamente a 20 personas; los derechos de matrícula ascienden a 3.900 DM por persona (sin contar los gastos de vivienda; nivel de la primavera de 1980).

Un grupo más amplio es el que ha realizado lo que ha venido denominándose como "Kontaktstudium management" de la Universidad de Augsburg. Desde el otoño de 1976 se ofrecen aquí a los "directivos de la economía y de la Administración Pública", en cursos de tarde y noche, en seminarios de fin de semana o en estudios compactos de una semana, la posibilidad de "perfeccionar sus cualificaciones profesionales y sus competencias profesionales para actividades de responsabilidad". Se ha establecido un sistema de adiciones continuas o módulos que facilitan a corto plazo la adquisición de

conocimientos especiales, pero también ofrecen una combinación de cursos que puede llevar a un "título de estudio universitario de contacto en materia de management de la Universidad de Ausburg". El programa de perfeccionamiento no origina costes o derechos de matrícula. Lo que se precisa es una experiencia profesional de 3 años y una madurez universitaria que puede sustituirse por otras cualificaciones, lo que constituyen las condiciones previas para la admisión además de la verdadera actividad profesional que viene realizando. Puede decirse que el resultado de este modelo de perfeccionamiento en formación empresarial ha sido más bien insuficiente hasta ahora.

Tanto las universidades como las personas que desean perfeccionar su formación pueden sacar utilidad de esta cooperación. La aceleración de la transferencia de conocimientos de la ciencia a la práctica, los procesos de **feed back** entre praxis e investigación, así como la formación en puntos fuertes de investigación orientados a la práctica, son los efectos positivos para las universidades. Para las personas que desean perfeccionar sus conocimientos constituye la objetividad del perfeccionamiento en la formación, la combinación inmediata de saberes teóricos y de experiencias prácticas y la utilización de los recursos propios de la Universidad la gran ventaja.

En la figura 6 se recoge cómo las personas con una licenciatura universitaria han hecho un mayor uso de la oferta de cursos de perfeccionamiento que aquellas otras personas ocupadas con unos niveles de formación más bajos. "Al que tiene se le dá", puede también citarse para el capital de formación.

Figura 6.: Población activa correspondiente a los años de nacimiento 1916 a 1951: su formación escolar y profesional (PARTE I)

Formación escolar	Total	Sólo con perfeccionamiento	Con perfeccionamiento y con cambio profesional	Sin perfeccionamiento y sin cambio profesional
TOTAL				
Sin terminación de estudios escolares o bien con certificado de estudios primarios	100%	7,5%	2,1%	90,4%
Madurez Media	100%	18,5%	1,7%	79,8%
Bachillerato,	100%	20,6%	0,8%	78,6%
de ellos:	100%	15,2%	---	83,7%
-Sin estudios adicionales	100%	18,4%	---	80,6%
-Con estudios técnicos especializados, ingenieriles	100%	23,0%	0,8%	76,2%
-Con estudios universitarios terminados	100%	9,7%	2,0%	88,4%
Total	100%	9,7%	2,0%	88,4%

Fuente: Der Bundesminister für Bildung und Wissenschaft (Ed.), Materialien zur Bildungsplanung, Op. cit., p. 176 y 177

Figura 6.: Población activa correspondiente a los años de nacimiento 1916 a 1951: su formación escolar y profesional (PARTE II)

Formación escolar	Total	Sólo con perfeccionamiento	Con perfeccionamiento y con cambio profesional	Sin perfeccionamiento y sin cambio profesional
HOMBRES				
Sin terminación de estudios escolares o bien con certificado de estudios primarios	100%	9,5%	2,6%	87,9%
Madurez Media	100%	22,9%	2,0%	75,1%
Bachillerato,	100%	20,9%	0,8%	78,3%
de ellos:	100%	16,5%	---	82,4%
-Sin estudios adicionales	100%	18,3%	---	80,7%
-Con estudios técnicos especializados, ingenieriles	100%	23,0%	---	76,2%
-Con estudios universitarios terminados	100%	11,8%	2,4%	85,2%
Total	100%			

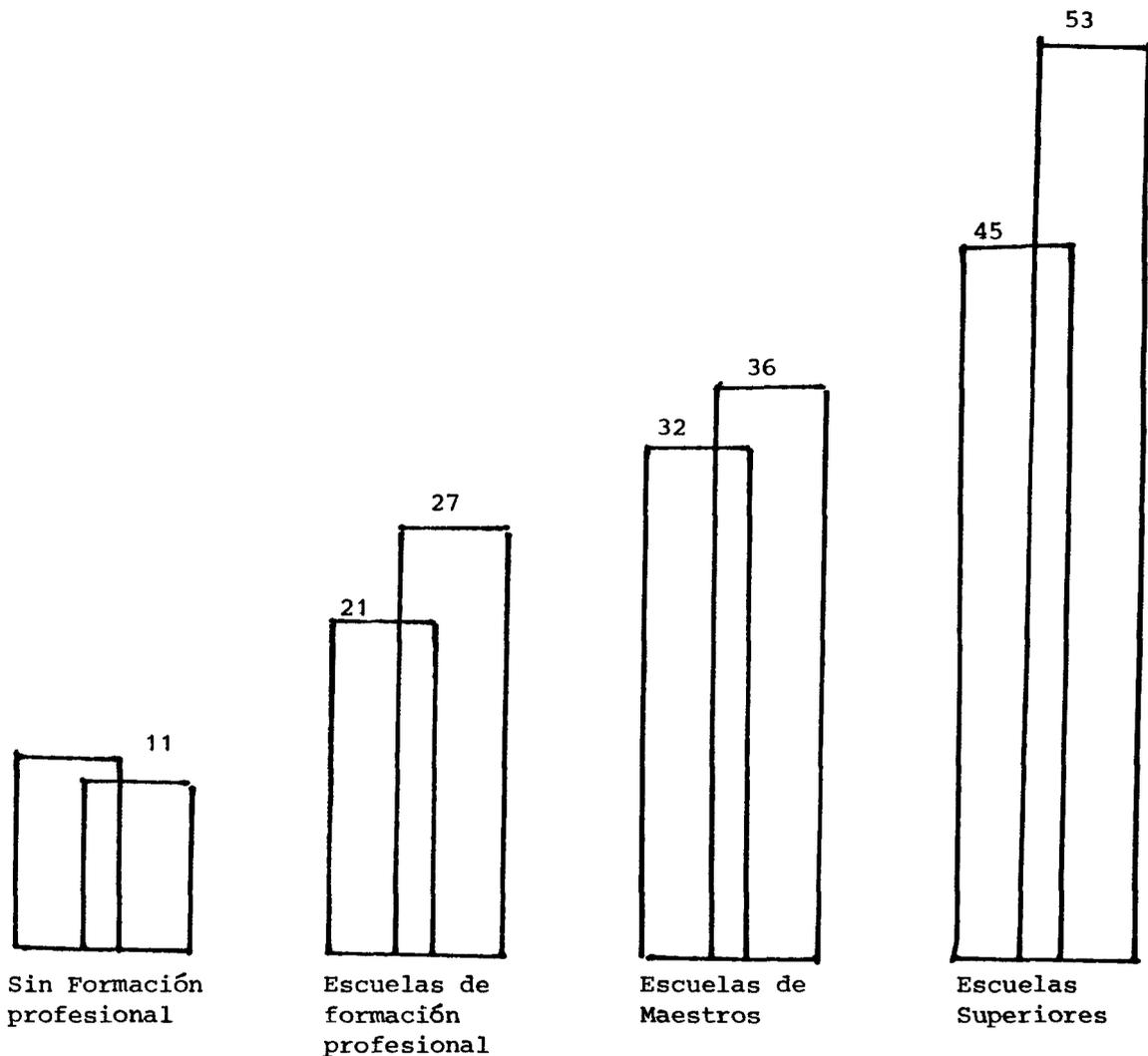
Fuente: Der Bundesminister für Bildung und Wissenschaft (Ed.), Materialien zur Bildungsplanung, Op. cit., p. 176 y 177

Figura 6.: Población activa correspondiente a los años de nacimiento 1916 a 1951: su formación escolar y profesional (PARTE III)

Formación escolar	Total	Sólo con perfeccionamiento	Con perfeccionamiento y con cam-bio profesional	Sin perfeccionamiento y sin cam-bio profesional
MUJERES				
Sin terminación de estudios escolares o bien con certificado de estudios primarios	100%	3,8%	1,4%	94,8%
Madurez Media	100%	12,5%	1,4%	86,1%
Bachillerato, de ellos:	100%	19,9%	---	79,3%
-Sin estudios adicionales	100%	12,0%	---	86,9%
-Con estudios técnicos especializados, ingenieriles	100%	18,6%	---	80,1%
-Con estudios universitarios terminados	100%	23,1%	---	76,0%
Total	100%	5,9%	---	92,8%

Fuente: Der Bundesminister für Bildung und Wissenschaft (Ed.), Materialien zur Bildungsplanung, Op. cit., p. 176 y 177

Figura 7: Modificaciones de la participación en cursos de perfeccionamiento 1979-1982 (1) - de acuerdo con la terminación profesional de la formación - (Cuotas de participación en %)



Anotaciones: Los resultados se basan en una encuesta representativa de la población alemana en una edad que va hasta 65 años. Esta encuesta se realizó en otoño de 1982; se encuestaron aproximadamente a unas 3,500. Previamente a esta encuesta se hizo una investigación en alrededor de 8.000 personas del mismo grupo y edades en el año 1979.

Fuente: Berichtssystem Weiterbildungsverhalten 1982, en: Bildung Wissenschaft aktuell, ed. por Bundesminister für Bildung und Wissenschaft, Bonn 1984, pág. 9

Para el futuro se plantea una doble tarea. Por un lado, las Universidades deben abrirse cada vez más al perfeccionamiento de la formación de las personas de la economía y, por otro lado, deben ofrecer otras instituciones también posibilidades de perfeccionamiento en materia de economía empresarial. Esto se deduce de las modificaciones del sistema de formación que se han realizado durante los últimos diez años. La participación de los licenciados universitarios en el total de los niveles de edades se ha incrementado de un 4% a un 20% lo que ha provocado un notable crecimiento de la demanda de formación por parte de los licenciados universitarios. Por otra parte, también intentan otras personas de edad superior, y que están ocupadas en la práctica, con el fin de poder afianzarse en la competencia con los jóvenes licenciados universitarios, el acudir a los cursos de perfeccionamiento y con ello recuperar niveles cualitativos.

Esta demanda de perfeccionamiento en la formación solamente puede ser satisfecha, en medida limitada, por las Universidades, ya que la recuperación de cualificaciones exige formas pedagógicas que no son fáciles de encontrar en la propia universidad.

En todas las leyes de perfeccionamiento en la formación que han sido aprobadas hasta ahora por los Estados Federados se plantea, por consiguiente, la creación de otras instituciones junto a las de las universidades al servicio de un perfeccionamiento de la formación profesional.

#### 1.1.2. Las Academias de Administración y Economía (VWAs)

Las Academias de la Administración Pública y de la Economía constituyen instituciones de perfeccionamiento en la formación, de carácter local, y tienen la forma de una asociación sin objetivo de lucro; también debe señalarse que

las instituciones fundadoras y portadoras de estas academias son, por lo general, los Municipios o Mancomunidades y las Cámaras de Comercio. En conjunto existen en la actualidad 65 academias en la República Federal de Alemania que tienen su organización corporativa en la Federación Alemana de Academias de Administración y Economía, Asociación que trata de defender los intereses comunes y de mutua información.

Las Academias tienen como órgano el director de la academia y el director de estudios. Como director de la academia generalmente actúan políticos y ejecutivos responsables en las áreas municipales y de las Cámaras de Comercio e Industrias locales, mientras que los profesores universitarios suelen ser los responsables de la dirección de los estudios y los que componen y articulan la docencia, así como los que presiden las comisiones de exámenes.

Además del director de la Academia y de los directores de estudio pertenecen también a estas instituciones los directores administrativos y los responsables de la Administración, así como aproximadamente 10 miembros adicionales de la vida pública, de la economía y de los sindicatos, todos ellos dentro de un Consejo de la Academia.

El estudio en las Academias está abierto a todos los profesionales que poseen una formación profesional terminada a distintos niveles (exámenes de maestría administrativa comercial) y con una experiencia práctica por lo menos de 1 año - en Bonn tiene que ser por lo menos de 5 años-.

Dentro de un marco de estudio de 6 semestres se ofrece un perfeccionamiento en la formación profesional que está basado en clases y ejercicios del área correspondiente y así, por ejemplo, en economía de empresa, economía general, impuestos y sistemas fiscales, derecho civil y mercantil,

derecho del trabajo, así como derecho constitucional; se termina este estudio con una diplomatura bien en economía o bien en empresa.

Durante todo el periodo de estudio que sirve para una formación de perfeccionamiento se persigue, con todos aquellos otros programas de corta duración, el objetivo de facilitar un perfeccionamiento de adaptación a las personas que actúan en la praxis.

### 1.1.3. Las "Universidades Populares"

Aproximadamente existen 1.000 "Universidades Populares" de carácter municipal o regional con aproximadamente 3.500 organizaciones exteriores que ofrecieron en 1982 aproximadamente 300.000 cursos. Estos cursos, por regla general, tienen lugar una vez a la semana por la noche y tarde y tienen predominantemente una duración de tres horas y no exigen ningunas condiciones para su matriculación. En conjunto, en 1982, aproximadamente 4,5 millones de personas acudieron a estos programas de las "Universidades Populares". Por lo que estas "Universidades Populares" han adquirido una importancia significativa en todos los programas de formación de adultos. La matriculación de los cursos (como media 2 DM/hora), en el mejor de los casos, solamente cubre los costes directos de todos aquellos docentes que actúan en estas instituciones como segunda ocupación. La retribución de los colaboradores a tiempo completo y todos los demás costes son soportados por los municipios.

Aproximadamente el 66% de los cursos ofrecidos en 1980 pueden considerarse como pertenecientes al área de la administración y comercio, mientras que aproximadamente un 3% ofrecen una terminación mediante examen y título y un 6% por ciento facilita conocimientos básicos, mientras que en el 50% de los casos ofrecen ya también materias singulares.

Solamente el 2% de estos cursos de administración puede decirse que en su contenido se refleja una dimensión de "management y administración", mientras que más de la mitad de los cursos se dedican más a materia de aprendizaje de "escribir a máquina y estenografía". Como consecuencia de esta ponderación puede propiamente afirmarse que la oferta de estas "Universidades Populares" no está orientada de forma típica a los ejecutivos de la economía, sino que más bien se trata de niveles de perfeccionamiento de colaboradores a los bajos niveles de la organización empresarial para ofrecerles la posibilidad de un perfeccionamiento profesional en su lugar de vivienda.

#### 1.1.4. Oficina Federal de Trabajo

De acuerdo con el artículo 33 de la Ley de Fomento de Trabajo (AFG) la Oficina Federal de Trabajo tiene la función de fomentar la formación y perfeccionamiento profesional. Mediante esta ley en 1969 se completaron las competencias de la Oficina Federal de Trabajo con estas funciones; la función fundamental se centraba en la Administración, antes de esta ley, de los seguros de paro legales. Los artículos 42-45 de la AFG regulan las obligaciones de la Oficina Federal dentro del marco de los programas de perfeccionamiento profesional.

Así, por ejemplo, una condición previa para un fomento individual es el disponer de una formación profesional y disponer además de una experiencia profesional de 3 años o de una actividad de 6 años. También se exige, por parte de las medidas de fomento, otras exigencias. Por ejemplo, tienen que orientarse estos programas a una "modificación" o a una "adaptación de los conocimientos y capacidades a las exigencias profesionales"; la participación no tiene porque



realizarse predominantemente en interés de las empresas, pero que según las circunstancias concretas del mercado de trabajo pueden autorizarse, sin embargo, excepciones.

La Oficina Federal asume todos los costes que se originan con estos programas de perfeccionamiento profesional y paga, en el caso de una enseñanza a día completo, en situaciones normales, el 58%, en situaciones excepcionales, incluso el 70% de las retribuciones netas durante todo el periodo que dure la formación.

Como consecuencia de la Ley de la Estructura Presupuestaria de 1976 la cobertura de costes que cubren la Oficina Federal de Trabajo para todos los programas de perfeccionamiento se han visto limitados en cuanto a su importe máximo. Con ello se trataba de evitar abusos como consecuencia de una interpretación demasiado generosa de las leyes. Pero realmente lo que ha sucedido es que también ha repercutido en una modificación en el desarrollo de estos programas. Una investigación de Sausen demuestra que las medidas han significado un corte sustancial. 67% de las empresas gastan más en la formación interna de la empresa y aproximadamente el 50% de la empresa tienen mayores costes externos de perfeccionamiento y formación que los que corresponden a las horas de programa que se compensan por parte de la Oficina Federal del Trabajo. La demanda de programas de formación, como consecuencia, se ha visto reducida de forma drástica, ya que los participantes tenían que pagar la diferencia de su propio bolsillo.

Dentro de estos programas de formación fomentados por la Oficina Federal de Trabajo entre 1970 y 1983 han hecho uso de esta posibilidad 2,5 millones de personas. Se ha pagado en concepto de apoyo al fomento individual un importe total de 4.200 DM; lo que significa que la media de subvención asciende a 1.700 DM por persona. Las personas a las

cuales se ha fomentado su formación visitaron cursos que fueron realizados directamente por la Oficina Federal o por encargo de ésta, así como todos aquellos programas que fueron realizados por responsables privados o incluso por los propios sindicatos.

Dentro del marco de la formación y perfeccionamiento en torno al área de management debe destacarse, con especial interés, el encargo que tiene de la Oficina Federal la "Gesellschaft für wirtschaftsberufliche Bildung" en Bonn. Como escuela especializada de economía tiene un programa de 2 años que se concluye con un título estatal reconocido de "Economía de la Empresa". Al mismo tiempo, como institución encargada públicamente, y como única institución en la República Federal de Alemania, con la formación de universitarios en paro, introduciéndoles en área relevantes de la economía, ayudándoles a elevar las oportunidades de colocación.

En una comparación internacional es de interés señalar que la exigencia regulada de un fomento en el perfeccionamiento de la formación profesional tiene todo trabajador de acuerdo con el artículo 46 de la AFG. Este derecho de apoyo para determinados esfuerzos en materia de perfeccionamiento profesional no existe en esta forma en ninguna otra nación industrial occidental.

Resumiendo, puede decirse que para el sector de perfeccionamiento profesional en el área administrativa y comercial, por lo que se refiere a las instituciones estatales o bien públicas, solamente pueden citarse a las universidades, en un volumen todavía muy reducido, en cuanto a la ejecución de medidas de formación en materia de management; los costes están más bien soportados por los propios participantes en estos programas.

---

Los programas de las "Universidades Populares" se orientan fundamentalmente a otro grupo de referencia, mientras que el fomento del perfeccionamiento profesional por la Oficina Federal del Trabajo en base a la Ley de Fomento del Trabajo está más bien configurado con unos programas dirigidos a grupos con problemas en el mercado de trabajo.

Por lo tanto, es necesario una ampliación, en parte reorientación, hacia grupos específicos de personas de las medidas descritas para que se produzca una integración perfecta del perfeccionamiento profesional como cuarto sector dentro del sistema de formación. En aquellas áreas que no están cubiertas por el sector público, en cuanto a la demanda existente surgen las instituciones privadas que han visto incrementarse su actividad en los últimos años.

## 1.2. Las organizaciones privadas

Tal como se refleja en la figura 5 la mayor parte de los programas de formación se realizan en las propias empresas. Un número muy importante de empresas dispone actualmente de centros propios de perfeccionamiento profesional en los que se hace una oferta muy amplia de programas de perfeccionamiento profesional. Pero también existen una serie de instituciones empresariales que realizan una formación general y específica para determinadas funciones. Dentro del marco de esta visión general me limito a la exposición de los programas de perfeccionamiento profesional de los ejecutivos de la economía en organizaciones supraempresariales.

### 1.2.1. Las organizaciones de formación y de perfeccionamiento orientados a la economía

A partir de mediados de los años sesenta hasta comienzo de los años setenta se han creado muchas instituciones que se dedican fundamentalmente a un perfeccionamiento en la formación profesional de los ejecutivos. Según una encuesta realizada por el Instituto de la Industria Alemana en el año 1.972 se han creado la mayoría de las 35 instituciones que actúan en este campo bajo puntos de vista lucrativos en cuanto a su actividad de perfeccionamiento en la formación de los ejecutivos, para el período correspondiente a 1.962 hasta 1.971. En la mayoría de estas instituciones se trata de creaciones de importantes empresas de asesoramiento; también se incluyen, entre estas instituciones con fines lucrativos, aquellas de carácter supraempresarial que se han creado y se desarrollan por varias empresas. Aquí no se va a entrar más en este tipo de Institutos de management lucrativos. No se dispone de datos estadísticos sobre los importes de facturación y número de personas que participan en estos programas.

### 1.2.2. Las organizaciones de formación de carácter no lucrativo.

#### 1.2.2.1. Análisis general

Las organizaciones de carácter no lucrativo en el area de la formación no profesional tratan fundamentalmente de cubrir sus costes en parte o en su totalidad mediante unas tasas de matrícula, pero no persiguen la obtención de un beneficio. Las instituciones responsables son generalmente Cámaras o Asociaciones de la economía, así como otro tipo de asociaciones u organizaciones sindicales en algunos casos.

---

Como ejemplos de estas instituciones supraempresariales en materia de formación económico-empresarial de carácter supraempresarial debe destacarse la "Deutsche Gesellschaft für Personalführung" y el "Deutsche Institut zur Förderung des industriellen Führungsnachwuchses". También tiene un carácter económico privado y, al mismo tiempo, no lucrativo, la "C.R. Poensgen-Stiftung". Por parte del "Rationalisierungs-Kuratorium der deutsche Wirtschaft" (RKW) se ofrecen también múltiples programas de cursos de perfeccionamiento que, en parte, tienen como contenido problemas especiales. Debe destacarse también aquí por su importancia el hecho de que a través de la organización descentralizada del RKW en grupos regionales se hace una oferta de cursos en diferentes lugares de la República Federal de Alemania, lo que facilita la participación en cursos de fin de semana.

Posee una gran importancia para los programas de perfeccionamiento la formación de managers también el denominado "Wuppertaler Kreis", fundado básicamente y apoyado por la "Deutsche Vereinigung zur Förderung der Weiterbildung von Führungskräfte e.V.", que es un conglomerado de aproximadamente 30 instituciones que actúan en el plano de formación y de perfeccionamiento de carácter supraempresarial. Esta organización busca el intercambio de experiencias o la metódica didáctica en los programas de formación en materia de management entre cada una de las instituciones dedicadas a estas tareas de perfeccionamiento en materia de management. Al mismo tiempo se crean las bases, suficientemente amplias, para un reconocimiento público de estas medidas de formación. Una armonización parcial de los programas ofrecidos se intenta también sin que con ello se elimine la competencia entre cada una de las distintas instituciones.

### 1.2.2.2. El "Universitätseminar der Wirtschaft" (USW)

El Universitätseminar der Wirtschaft (USW) es uno de los miembros del grupo del "Wuppertaler Kreis" Su actividad es la que se trata aquí de exponer de forma más detallada.

Las instituciones fundadoras desde 1.968 se agrupan en el USW que está compuesto por aproximadamente 100 empresas. La participación en los cursos del USW no está, sin embargo, limitada a colaboradores de estas empresas. El USW se ha concebido como una institución de perfeccionamiento y formación científica o, cercano a la práctica, interdisciplinario y suprarregional con los siguientes objetivos:

- conceder a los ejecutivos de la economía un semestre sabático en el que pueden obtener nuevos conocimientos y mejorar su situación científica,
- el facilitar a los ejecutivos de la economía el paso de ser un manager especializado a un manager general
- el capacitar a los ejecutivos de la economía en el dominio de áreas especiales determinadas del management en base a los desarrollos más recientes científicos.

Casi todos los seminarios de la USW a partir de 1.976 se imparten en el castillo Gracht que está situado entre Bonn y Colonia. El USW dispone de 8 colaboradores a tiempo completo para las tareas científicas. Los ponentes del área científica de la economía y de la política colaboran en los programas. Los medios didácticos disponibles son amplios, así, por ejemplo, todas las salas de conferencias para los grupos de trabajo y todas las discusiones plenarias disponen de terminales de procesamiento de datos. Asimismo existe una disposición e instalaciones de video.

Todo los cursos del USW se realizan en tiempo completo durante varias semanas. El programa de trabajo diario abarca entre 5 hasta 6 unidades docentes de hora y media.

Los métodos de aprendizaje activo poseen una importancia significativa, los juegos de empresa, las discusiones de casos y los juegos de rolls en grupos (6-8 personas) o en pleno (cerca de 25 personas) abarcan casi una parte fundamental de todo el tiempo de seminarios. Las ponencias con discusiones adicionales desarrollan materias de formación sistemática o corresponden a exposiciones de aplicaciones prácticas de métodos científicos.

En el transcurso del tiempo se ha desarrollado un programa de seminarios standard que se complementa constantemente de acuerdo con los más recientes conocimientos científicos.

El **General Management Seminar** dura 10 semanas y se trata de capacitar a los ejecutivos de forma general con cuestiones referentes a aspectos económicos y sociales singulares, aspectos psicológicos, jurídicos y de sociedad, así como también planteamientos de posibles soluciones a su implementación en la práctica dentro del marco de una moderna dirección empresarial. Los participantes en este curso se encuentran prácticamente a punto de asumir responsabilidades superiores o a niveles ejecutivos superiores. El seminario para una formación de **management general** se completa también con cursos de 4 semanas de duración que corresponde al seminario "**dirección de empresas internacionales**" y el seminario con una duración de dos semanas "la empresa en su marco económico, jurídico y social".

Adicionalmente a estos programas en el Castillo de Gracht se han realizado en 1.978 10 seminarios internos en las empresas en colaboración con cada una de estas empresas.

## 2. LA FINANCIACION

### 2.1. El programa de fomento de formación (A.F.G.)

La financiación de las medidas de formación se ha transferido a la Oficina General de Trabajo con la Ley de 1.969, ya que se considera que una formación y perfeccionamiento profesional, con razón, constituye un instrumento de reducción de los riesgos a convertirse en parado. A ello hay que añadir que como consecuencia de la relativamente baja tasa de paro en la República Federal de Alemania durante los comienzos de los años 60 se han acumulado importes significativos de recursos en la Oficina General de Trabajo que facilitan también la financiación de la A.F.G.

El volúmen de gastos de la Oficina General dentro del marco de los programas de formación y perfeccionamiento ascendió en 1.983 a aproximadamente 5.400 Mio Marcos (ver cuadro 2). Este importe proviene fundamentalmente de las cuotas que se han recibido por imposición legal en materia de paro. Con motivo de la recesión de 1.967/1.968 y la crisis económica mundial durante los últimos años así como también como consecuencia de la dura reestructuración en los desarrollos sectoriales poseen una importancia muy relevante las medidas de formación profesional pero que, como consecuencia del crecimiento del paro, también ha obligado a la Oficina Federal a una restricción en los gastos de los medios de fomento. En estas circunstancias se discutió si los gastos en programas de formación y perfeccionamiento tendría que implementarse más con carácter anticíclico, de tal manera que pudiera corresponder mejor a los objetivos previstos en las medidas de fomento.

## 2.2. Los permisos de formación

En 5 de los Estados Federados (Berlín, Bremen, Hamburgo, Niedersachsen y Hessen) existen leyes regulando los permisos de formación y en otros 6 países federados existen ya proyectos de Ley en estas áreas. Según estos todos los trabajadores o grupos determinados (En Hessen y Berlín trabajadores que al comienzo del año civil no hayan alcanzado 25 años) pueden disponer de 5 a 10 días de trabajo pagados, permiso de formación, y que pueden referirse a 1 o 2 años civiles. La cuota de utilización por parte de los trabajadores de esta medida legal se encontraba en 1.978 en Hamburgo en 1%, en Niedersachsen en 1,4%, en Hessen en el 2,6%, en Bremen en el 4% y en Berlín en el 6,6%. A las instituciones responsables y al contenido de los programas de perfeccionamiento profesional se les exige también, por parte de la Ley, determinados condicionamientos que excluyen una formación de perfeccionamiento con un contenido puramente económico; se acentúa fundamentalmente una dimensión social y, en parte política en cuanto a los cursos como condición para que por parte del empresario se libere durante esas fechas. Dominantemente (en Hesen 93%) se utiliza el permiso de formación para medidas de formación política. En este sentido no entramos aquí en un mayor detalle en cuanto a las características de este permiso de formación.

La concesión de permisos de formación se ha incluido también en los contratos en 204 convenios colectivos (situación al 31/3/1.977). Según estos convenios colectivos han utilizado 2,8 Mio. de trabajadores esta exigencia de permiso en la República Federal de Alemania. Lo que es importante, sin embargo, es el que solamente para el 60% de los convenios colectivos se han establecido acuerdos en cuanto a la continuación del pago salarial y que también a este respecto se conceden permisos de formación para perfeccionamiento profesional especializado.

### 2.3. La Ley de Perfeccionamiento Profesional.

Mientras que las leyes y los convenios colectivos sobre los permisos de formación regulan la disposición de tiempo por parte del trabajador, codifican las leyes de formación y perfeccionamiento de algunos Estados Federados el fomento institucional de las instituciones portadoras de los programas de formación.

En ocho de los Estados Federados se han puesto en vigor leyes que contribuyen a la formación y perfeccionamiento de adultos. Así se regula, por ejemplo, la "primera ley para el ordenamiento y fomento de la formación y perfeccionamiento en el Estado Federal de Renania-Wesfalia", ya en 1974, los programas de perfeccionamiento en este Estado Federal. Según esta ley están obligados los municipios y las comunidades que tengan más de 40.000 habitantes a crear centros de perfeccionamiento y formación y a mantenerlos. Para el área de las comunidades pertenecientes a una zona o comarca que tenga menos de 40.000 habitantes es responsable la comarca y no el municipio. A las instituciones de formación y perfeccionamiento tiene que garantizárseles un aprovisionamiento básico en cuanto a programas de formación.

El fomento institucional abarca, por regla general, una participación en los costes o en la financiación total de los costes de personal de las personas comprometidas a tiempo completo y, en parte, en cuanto a los colaboradores administrativos, así como también una posible subvención para costes materiales por parte de las instituciones creadoras de las medidas de fomento de formación. Estas medidas pueden servir para una formación y perfeccionamiento en el área profesional, política o en áreas generales; en estos

momentos lo que no se fomenta son las instituciones fundadoras o que soportan estos centros de formación, sino solamente se fomentan las programas correspondientes. En dos Estados Federados se dá preferencia de forma explícita en las leyes de formación y perfeccionamiento a las ya mencionadas "Universidades Populares", frente a otras posibles instituciones portadoras de estos centros.

No existen datos estadísticos exactos sobre la importancia y el número de participantes en estas medidas de programas de formación y perfeccionamiento que se fomentan.

#### 2.4. Ejemplos de financiación institucional

##### 2.4.1. La financiación de las Academias de Administración y Economía. (VWA)

Cada una de las academias regionales se autofinancia, y no tiene lugar una compensación financiera a través de la federación federal de las academias.

Como ejemplo para la financiación institucional puede tomarse la academia de Administración y Economía de Renania-Centro que está situada en Bonn. Están inscritos 230 estudiantes por semestre y el importe anual asciende a 200.000 DM; la estructura de los ingresos y los gastos se recoge en el cuadro número 5.

Los participantes en un estudio de larga duración pagan matrícula global de 120 DM por semestre que, en general, se les compensa por parte de la empresa. Y si no se dá esta circunstancia puede solicitarse el correspondiente fomento de acuerdo con las leyes de fomento de formación o pueden también considerarse estos gastos de matrícula dentro de la liquidación de la renta. Sin embargo, para acudir a

Cuadro 5: La Financiación de la Academia de Renania Central en Bonn

Gastos	Ingresos
Profesorado ..... 45%	Matricula de los Participantes 17%
Locales ..... 4%	Subvenciones públicas
Administración ..... 20%	- de los Ayuntamientos ..... 50%
Honorarios Exámenes ..... 8%	- del Estado Federal ..... 20%
Publicidad e Impresos ..... 8%	Subvenciones de la Economía y
Libros y Revistas ..... 5%	de las Industrias y Comercio .13%
Otros costes de material ..... 10%	
100%	100%

No se persigue la consecución de acuerdo con la forma jurídica de un beneficio.

Cuadro 6: Financiación del USB (%)

Gastos	Ingresos
Personal ..... 36'3	Matricula de los participantes 58'2
Honorarios enseñanza ..... 25'8	Ingresos por proyectos ..... 7'7
Costes materiales ..... 14'9	Aportaciones de los miembros
Costes de Administración .... 4'3	de la USB ..... 21'3
Costes de Locales ..... 2'7	Donaciones ..... 10'2
Programas de Investigación y	Otros Ingresos ..... 2'6
desarrollo ..... 3'6	
Configuración de reservas ... 12'4	
100'0	100'0

los programas de corta duración dentro del marco de la formación de adaptación tiene que satisfacer una determinada matrícula.

#### 2.4.2. La financiación del USW.

En el ejemplo del USW puede precisarse la financiación de una institución de carácter no lucrativo dedicada a la formación y perfeccionamiento de ejecutivos de la economía.

La concepción originaria financiera era sencilla y muy clara. El total de costes debieran ser soportados por

- 50% por la matrícula
- 25% por las contribuciones de las empresas socios
- 25% por medios de fomento estatal, fundamentalmente por las aportaciones del Estado Federado y del Estado Federal.

Las modificaciones surgidas en el fomento estatal de formación como consecuencia del cambio de Gobierno de 1972 y la sustitución de un fomento institucional por un fomento más referido a proyectos llevó a que se le retirase al USW la ayuda estatal.

El presupuesto de 1978 ascendía para aproximadamente 8.000 días de participantes a un total de 3,5 Mio. DM y se repartía de acuerdo con los datos del cuadro 6.

El total de los costes de personal asciende al 60% de la facturación. Se cubren prácticamente por las matrículas los ingresos por parte de proyectos y otros ingresos. Los costes de personal fijo ascienden aproximadamente al 40%. Frente a este coste fijo se dispone de las aportaciones de los miembros creadores del USW y de las donaciones por un importe del 31,5% como ingresos fijos (ahora bien, no existe

ningún compromiso fijo para el capítulo correspondiente a donaciones a efectos de que se mantenga idéntico durante todos los años). Lo que, sobre todo, es notable es la gran importancia de los costes de materiales. Aquí es donde se refleja de forma muy clara la dotación instrumental de USW. Una participación de 3,6% para investigación y desarrollo de programas no parece ser muy alta. Sin embargo, se encuentra muy por encima de los datos correspondientes a otras instituciones de formación no universitaria en la República Federal de Alemania.

Resumiendo puede decirse que para el sector de la formación en materia administrativa y económica empresarial en la República Federal de Alemania deben señalarse diferentes aspectos:

- Por parte estatal se han realizado hasta ahora solo planteamientos singulares en los ejemplos de algunas universidades en materia de formación y perfeccionamiento en el área de management.
- Tanto los programas de las "Universidades Populares" como también las correspondientes a la Oficina Federal de Trabajo no corresponden a las áreas de formación superior en materia de management. Su campo fundamental se encuentra en la formación y perfeccionamiento de colaboradores a bajos niveles empresariales.
- Las instituciones supraempresariales con objetivos lucrativos u objetivos no lucrativos se han incluido dentro del marco de los programas de formación de management cualificados. Su oferta se acepta por parte de las empresas. A largo plazo la competencia cuida que sea mejorado el nivel de formación suficientemente.

- La financiación de las medidas de formación y perfeccionamiento se realizan en parte dominante soportándolo las propias empresas.
- El fomento estatal financiero descansa en un número de leyes que abarca al Estado Federal y a los Estados Federados. Una concepción general de estas medidas, como sería necesario para la integración de los programas de formación y perfeccionamiento en el sistema educativo global, no puede apreciarse en ningún caso. El volumen de gastos para la formación en la economía no es significativo.
- La introducción de la formación en materia política y general dentro del catálogo de fomento ha llevado a que se orienten más las medidas de fomento a aquellos programas de formación cívica general que a la transferencia de conocimiento en materia de management.

#### IV. Consecuencias.

De lo que se ha expuesto hasta ahora sobre la situación en materia de management en la República Federal de Alemania puedo sacar las siguientes conclusiones:

1. La competencia de los Centros en cuanto a calidad en la formación de management constituye una de las condiciones institucionales más importantes para disponer de una elevada calidad en la formación de management.
2. Las opciones sobre tiempos de aprendizaje constituyen una condición importante para un sistema eficaz en materia de formación de management. Se van a comentar brevemente a continuación ambos puntos.



Se deben de entender bajo competencia entre los centros de aprendizaje tres cosas:

- La formación dual es un componente muy importante e irrenunciable de un sistema eficaz de formación en materia económico-empresarial. La perspectiva empresarial fomenta la motivación de los jóvenes en cuanto al aprendizaje, y la formación escolar se vé acentuada por la exigencia de implementar la importancia de lo aprendido en la práctica. El paralelismo de los centros de formación, empresa y escuela dentro del sistema dual, es un factor decisivo en cuanto al éxito de la formación en materia económico empresarial.
- En la configuración de una competencia entre empresas y centros supraempresariales para lograr un elevado nivel de formación y una elevada utilización de esta formación. Las universidades hasta ahora solamente se encuentran implicadas en medidas muy restringidas dentro de esta expresión competitiva. Sin duda, se acentuará cuando se reduzca el número de estudiantes y se pueda disponer de capacidades libres en las universidades, tal como diría Schmalenbach. La competencia entre empresas y otras instituciones supraempresariales privadas llevó a una distribución de funciones económicas que tiene que revisarse permanentemente en la competencia.
- Aunque sea muy deseable que el Estado consiga integrar el perfeccionamiento en la formación, la cuarta columna de su política educativa, tanto más importante es que no se estatalicen los procesos de perfeccionamiento en la formación profesional. La experiencia en las universidades demuestra que es muy difícil organizar la competencia entre las instituciones educativas estatales. La competencia entre los centros de producción de capital humano

constituye, sin duda, en el siglo XX que se está terminando, una de las condiciones más importantes para la supervivencia del Estado en competencia entre los centros de producción de capital inmaterial.

Bajo la denominación de opciones en cuanto a los tiempos de aprendizaje entiendo la oportunidad de poder percibir ofertas de formación dentro del marco de una "educación a lo largo de la vida profesional" o de una "educación recurrente". Es siempre dudoso si tiene sentido, a la vista de las modificaciones permanentes del entorno, el realizar una inversión masiva en una formación básica y luego utilizar esta inversión durante los 40 años de vida profesional. Más bien se viene a defender la opinión de que sería mejor una entrada anticipada en el sistema de ocupación y, al mismo tiempo, tener la certeza de que durante todo el periodo de vida profesional siempre se dispondrá de nuevas posibilidades para una formación y perfeccionamiento.

En la República Federal de Alemania se han creado una serie de condiciones institucionales para un sistema de formación a lo largo de toda la vida profesional. Pero, sin embargo, los medios disponibles a tales efectos son insuficientes. En el futuro se acentuarán las funciones de formación y perfeccionamiento en el área de las empresas medias y pequeñas.