

**JESÚS FERNÁNDEZ GONZÁLEZ**

*Catedrático  
Profesor de la UNED*

**Extracto:**

**P**ARTIENDO de la formación como inversión en la empresa, se pasa a los distintos conceptos y niveles de formación con su sentido antropológico e incidencia en el desarrollo profesional de los trabajadores. En la segunda parte del trabajo se analiza la organización de la formación con todos los agentes que intervienen en ella para terminar describiendo los planes de formación y su programación en las empresas.

---

## Sumario:

---

1. Introducción.
2. Punto de partida y de situación.
3. Invertir en Educación.
4. Conceptos y relaciones de la formación.
5. Logística de formación.
6. Escalas de la formación.
7. Formación competencial.
8. Formación, desarrollo personal y transferencia.
9. Modelos de transferencias.
10. Calidad de vida.
11. Reactivación profesional y antropológica.
12. Promoción y acceso de la persona.
13. Humanización e integración del trabajo por la formación.
14. Formación en el mundo rural.
15. Formación permanente de los trabajadores.
16. Formación y participación.
17. Formación y motivación.
18. Formación y responsabilidad.
19. Organización de la formación: responsables.
20. Estructura de los Planes de Formación.
21. Elementos de la programación.
22. Síntesis de marcos y contenidos.
23. Esquema conceptual de la formación.
24. Realización del Proyecto de Formación.
25. La demanda de formación.
26. Principios inmanentes de la formación en la empresa.
27. Propuestas de actuación regional.
28. Organismos para la formación.

Bibliografía.

## 1. INTRODUCCIÓN

Después del recorrido que hemos hecho sobre las exigencias y prácticas educacionales en las organizaciones, después de haber analizado el contexto laboral en forma de clima empresarial formando así un verdadero sistema de trabajo y formación, vamos a ver ahora los términos en que se produce el aprendizaje en la organización productora.

Todo indica la profunda relación que existe, desde el punto de vista antropológico, entre saber y trabajar, entre conocer y producir, siendo dos momentos importantes de un mismo proceso, el proceso de construcción del hombre como sujeto. El trabajo es la consecuencia y la continuación del conocimiento.

La formación en la empresa ya no se entiende como una oferta voluntaria, dependiente de la cuenta de resultados, a la que pueda o no tener acceso el trabajador. La formación como tal es una remuneración o prestación social y se convierte en un derecho de los miembros, al lado otros derechos. El derecho a la formación en la empresa está en la línea y en el nivel de otros derechos a organizar y regular. Falta regulación y normatividad en este terreno. Otros países ya han comenzado a legislar la formación en la empresa. Hay que organizar y adaptar todo el esfuerzo de formación en el proceso productivo, de tal forma que sea respetado y ejercido el derecho del trabajador a no renunciar a su desarrollo y formación por el hecho de trabajar.

Antes al contrario, el trabajo es una puerta y una forma de vida para la promoción completa también mediante el conocimiento, mejorar su capacitación y capacidades. No puede ser el trabajo el precio que se pague para abandonar el desarrollo en el conocimiento y en la formación integral de la persona humana, de la condición de sujeto en el trabajo. Debemos hablar de clima educacional en la empresa, al lado del clima laboral expuesto.

## 2. PUNTO DE PARTIDA Y DE SITUACIÓN

¿Cómo se organiza la reflexión y sistematización de este tema en el contexto de la cultura empresarial y de la intervención educativa en las organizaciones? ¿Qué es la formación en la empre-

sa? ¿Cómo se produce el proceso educativo en el lugar de trabajo? ¿Qué relación puede existir entre esta etapa de la formación y otras formas relativas al desarrollo del hombre y de la sociedad? ¿Se puede incluir en la formación permanente? ¿Cuál es su relación con la formación profesional o con la educación de adultos? ¿Qué función desempeña en el conjunto de los sistemas educativos y de sus regionalizaciones o aplicaciones parciales? ¿Forma parte del sistema productivo o pertenece todavía al sistema educativo?

A la formación en la empresa no se llega, tampoco, por razones de estrategia económica, por motivos de competitividad, ni siquiera por exigencias de la calidad total. Nosotros planteamos la formación en la empresa por exigencias antropológicas: la formación y el desarrollo deben acompañar al hombre en cualquier situación en que se encuentre y en cualquier actividad que realice.

Ahora bien, el trabajo es la dimensión más totalizadora de la exigencia personal y social. Por eso, tiene que estar acompañada de formación.

El «horror económico» del que habla FORRESTER está llegando a su etapa definitiva. La rigidez y el envejecimiento de algunas estructuras y perspectivas del mundo o del orden económico es tan evidente que se buscan soluciones en la formación, en la educación, en definitiva, en el hombre. Con una mayor preparación y capacitación del hombre, del sujeto del trabajo, se puede hacer frente a lo que se presenta como un riesgo, como un desafío, como una solución llena de incertidumbres. De la economía ya no se pueden esperar las soluciones. Se buscan fuera de ella. Una puede ser la formación. La producción parece que está en un nivel de estancamiento porque el consumo está saturado y las rentas disponibles disminuyen o están cautivas. El gasto (déficit) público en vez de ser inversión se consume en burocracia. En los países desarrollados, occidentales, industrializados, el trabajo se cotiza muy alto en concepto de salario que dispara costes internos en la empresa. Estos factores se unen para formar un proceso de desánimo, de disuasión.

### 3. INVERTIR EN EDUCACIÓN

No hay estímulos a la producción, a la inversión, a la iniciativa empresarial. Al no haber entusiasmo y valor empresarial crece el desánimo y crece el desempleo. ¿Qué hacer para romper este círculo que parece una concepción cíclica de la economía y una llamada a la resignación en los países occidentales?

Por otra parte, no se olvide que el desarrollo económico también proporciona educación, y el bienestar repercute en tiempo de cultura, en tiempos de arte. Todos acudimos a las estadísticas más elementales en esta materia, el porcentaje de renta o de PIB que los diferentes Estados invierten en educación a partir de las siguientes cifras: España invierte el 0,85% en investigación cuando los EE.UU. invierten el 2,4% y Alemania el 2,5%. La UNESCO sitúa la recomendación ideal

de porcentaje dedicado a educación en el 6% del PIB a sus Estados miembros. Constata también la UNESCO que cuanto más pobres son los países menos dedican a la educación, en relación con la renta nacional.

Pero la situación va cambiando y queremos contribuir desde aquí a que cambie más todavía, insistiendo en la importancia de la formación en la empresa. El crecimiento del desarrollo se ha ralentizado en los países industrializados. Eso ha llevado a los efectos y defectos que padecemos en el sistema económico. Entre ello, el desempleo juvenil y masivo apunta al corazón de la sociedad del trabajo y de la producción.

Por otra parte, se resiente también el bien llamado «estado social» que entra en crisis a través de tres indicadores:

- Nuevas formas de pobreza y marginación en el estado de bienestar.
- Abandono y desmoronamiento de la familia.
- Cargas excesivas y resentimiento del sistema de protección social.

Todos estamos convocados a una colaboración activa en la tarea del pleno empleo. Se necesitan reformas en la organización del trabajo. Entre ellas, está también la racionalización y la humanización del trabajo que debe ser compatible con el principio de eficacia, de productividad, pero también de solidaridad y hasta del voluntariado social.

## 4. CONCEPTOS Y RELACIONES DE LA FORMACIÓN

### 4.1. Competencias básicas.

Comencemos por ordenar los conceptos. La formación acompaña al hombre en toda su vida. La presencia e intervención de la educación en el desarrollo del hombre comienza por los niveles básicos que también son necesarios para una correcta integración laboral, antes de elegir un itinerario profesional. Actualmente tenemos que defender y fortalecer este tramo generalista, comprensivo, competencial, cognitivo, de toda persona que pretenda incorporarse. No podemos perjudicar esta formación homologada, normalizada, generalizable, por mucha formación específica profesional que venga después. Todo trabajador necesita una capacidad de expresarse oralmente y por escrito, de forma racional, lógica y continuada. Tiene que ser capaz de transmitir ideas centrales, argumentos, con fluidez verbal, con vocabulario enriquecido, con datos culturales procedentes del patrimonio y de la tradición cultural en que viva.

Igualmente tiene que dominar las actividades más sencillas de cálculo y de números, en operaciones simples, secuenciadas y proporcionadas. Tampoco debe estar privado de una formación gráfica y representativa de la realidad exterior, dominando imágenes y dotarles de plasticidad.

Tiene que ser capaz de analizar y clasificar, seleccionar y organizar información, datos, argumentos y comprendiendo la finalidad de los mismos. También debe tener un bagaje y capacidad de deducción y conclusión.

Al lado de todo esto, es necesario cultivar, ya desde el principio, toda la capacidad psicomotriz, toda la movilidad corporal y sensorial para desarrollar el futuro puesto de trabajo. Existen actividades laborales que necesitan mucha competencia motora e intensidad sensorial y el sistema motriz no se puede improvisar.

Por consiguiente, cuando hablamos de formación antes de situarla en el contexto laboral o empresarial, tenemos que referirnos a esta primera etapa competencial, nada despreciable aunque sea en países de una gran escolarización como España, donde la demanda educativa está suficientemente cubierta en todos sus niveles, incluido el universitario. Estamos incluso sospechando de que hay excesiva formación pues muchos titulados universitarios tienen que aceptar empleos cuyo desempeño está por debajo de su formación: es un retroceso en la relación formación-ocupación.

#### **4.2. Formación profesional básica.**

En la construcción de su itinerario formativo y en la confección de su propio «currículum» existe un momento importante que exige ya una «opción profesional». Pero esa iniciación general a la actividad y a la profesión como sistema de conocimientos teóricos y habilidades prácticas supone una primera etapa de aproximación al pluralismo profesional de acuerdo con la vocación, la preparación, la contextualización económica local o regional, que estarán estas últimas determinadas por ámbitos sectoriales.

Este nivel básico de iniciación al trabajo, puede ya desembocar en un acceso al mercado laboral. Aquí el concepto de formación tiene todas las características.

Estamos todavía en el tramo escolar y reglado que se compatibiliza parcialmente con el aprendizaje en el puesto de trabajo, en el conocido *duales System*, pero cuya responsabilidad recae en el centro educativo, no en el de la fábrica. Aquí se aplica toda la reflexión e innovación de la que hemos hablado antes aplicada a la formación profesional, que está revisándose.

Pero es importante conceder a esta primera formación el carácter de educación sólida para la profesión y no sólo un carácter estricto de cualificación laboral, o sea, la aplicación empresarial de los conocimientos adquiridos, teóricos y prácticos.

### 4.3. Cualificación.

Así llamamos a este primer paso efectivo en la línea de la preparación para el trabajo. Una primera cualificación. Ya hemos dicho cómo en Alemania se está debatiendo el tema de la «doble cualificación», como mayores posibilidades de acceder al empleo. Todo esto cae del lado de acá de la empresa. El mundo laboral sugiere actualmente la modificación del proceso de la cualificación. Se ha optado por la formación o cualificación «modular», o sea, por módulos, por familias profesionales. «En los últimos tiempos –dice SEVERING– la valoración del puesto de trabajo como espacio de formación ha cambiado básicamente; los viejos conceptos sobre la separación entre enseñanzas teóricas y enseñanzas prácticas se manifiesta como algo anticuado» (SEVERING, E. (1997), «Lernen am Arbeitsplatz», en el vol. *Euler, D y Sloane, P* «Duales System in Umbruch», Centaurus Pfaffennweiler, 307).

De acuerdo con estas exigencias el cambio que se está produciendo en la organización del trabajo, o sea, en la empresa, los cambios tecnológicos, las innovaciones, están sugiriendo una reducción de costes en planificación, y realización del proceso de cualificación en el puesto de trabajo individual. Las cualificaciones profesionales de cara al futuro laboral van a insistir más en la formación en la empresa. Esta tendencia se va a articular de dos formas:

- 1.º Porque la formación primera y previa a la inserción profesional se va a caracterizar por la flexibilidad y por la convertibilidad. Es decir, formar al alumno en grandes itinerarios con dos posibilidades: poder cambiar de itinerario o hacer posible que la formación iniciada en la escuela sea susceptible o receptora de enseñanzas finales, terminales en la empresa. Esto entra dentro de la modernización de la formación en la que siempre coinciden estas razones: pedagógicas, didácticas, económicas y políticas.
- 2.º La formación profesional tiene siempre una doble vocación: ser iniciada en la escuela y ser completada en la empresa y continuada a lo largo de toda la etapa laboral de una persona y ello por razones antropológicas y razones económicas y pedagógicas.

### 4.4. Formación en el puesto de trabajo.

Llegamos poco a poco a situar otro concepto, otro nivel de las relaciones entre formación y empresa. Dejamos atrás ya los niveles de cualificaciones oficiales y de competencias y titulaciones. Observamos que el puesto de trabajo como lugar de formación es parte del *duales System* que ahora entra en una fase de revisión.

Pero, dejamos aparte este tramo y entramos ya en la situación de ocupación, de empleo. ¿Qué lugar, qué función tiene la formación en la empresa como organización del trabajo? A esto nos referimos y nos centramos en este estudio. No pensamos en la formación para acceder a una profesión

o a un empleo colectivo sino la formación en el empleo ya conseguido, pues la formación no puede detenerse, antes al contrario, debe continuar.

Tampoco vamos a descender demasiado a detalles concretos y sobre todo, metodológicos. Aquí defendemos la necesidad de una formación generalizada, de corte humanístico, de compromiso ético y deontológico, sin abandonar los tiempos dedicados a formación específica y hasta técnica. Todo esto tiene su lugar y su asentamiento. De acuerdo con las últimas investigaciones pensamos que la formación en la empresa que aquí estamos llamando por ahora, formación en el puesto de trabajo, obedece a un modelo de coordinación entre formación fundamental dirigida a la totalidad de la persona en todas sus dimensiones de la que forma parte también la competencia profesional y los procesos de reconversión competencial. No podemos ignorar aquí que en el mundo moderno suceden dos fenómenos de la juventud que busca el primer puesto de trabajo:

- 1.º Que cada joven tiene que transcurrir dos o tres años antes de llegar a un trabajo fijo, ocupando empleos de duración temporal a veces con cierta variación de contenido.
- 2.º Que cada trabajador cambia dos o tres veces de puesto de trabajo a lo largo de su vida laboral. Esto tiene efectos en la formación.

Estas connotaciones derivadas de la situación del empleo en nuestro tiempo, hace pensar en la organización de la formación antes y durante la etapa laboral de las personas. Esto sin contemplar las variaciones e innovaciones internas, procedentes de la tecnología.

## 5. LOGÍSTICA DE FORMACIÓN

Seguimos esta aproximación conceptual y general a lo que entendemos como espacio de la formación en la empresa en conexión o en coordinación con la formación profesional primera. De todas estas relaciones saldrá la comprensión de nuestro cuerpo y de nuestro objetivo.

A las organizaciones empresariales, a las profesiones llegan dos perfiles de personas, dos grupos de empleo, dos clases de trabajadores, de la que se encarga la logística del personal:

- Los procedentes del itinerario profesional medio, que es la mayor cuenca de empleo en el momento actual de la actividad productiva. A éstos se refiere nuestra investigación.
- Los titulados superiores, procedentes de las Escuelas Universitarias o de las Facultades que pueden promocionar a puestos directivos y para los que también existe una tarea de formación como plan de asegurar la cantera de directivos y a los que se puede responsabilizar más de la cultura empresarial.

Por consiguiente, la formación en la empresa tiene ya de momento estos dos niveles: un nivel, un centro de formación para directivos o mandos intermedios como se suele decir. Así lo hemos constatado en la visita hecha al Centro de Formación de la BMW de Munich donde se mantienen dos programas o dos centros de formación, uno dedicado a directivos y otro dedicado a los trabajadores.

En medio de tantas distinciones no podemos olvidar que es un proceso unitario. Algunos autores enmarcan la necesidad y la práctica de la formación permanente en la empresa por razones socio-lógicas y económicas: hay que fortalecer, asegurar y prestigiar la empresa y a los empresarios; hay que conseguir todo eso mediante el desarrollo de la personalidad y todo ello para conseguir tres objetivos que podrían estar ordenados entre sí: se trata de conseguir la motivación de los trabajadores, se trata de conseguir su estimulación y se trata de conseguir su formación permanente en un horizonte personal y social, sin más subordinaciones o rentabilidades. La formación es una inversión no a fondo perdido sino a largo plazo aunque parezca perdido, pero que, en el fondo, gana la persona, la empresa y la sociedad en general.

Motivar, estimular y formar: éstas son las tres tareas de toda intervención educativa en la organización laboral.

Hablando de formación en el mundo del trabajo y en el de la producción tenemos que distinguir siempre los pasos sucesivos de todo el proceso. Todo el proceso comprende:

## 6. ESCALAS DE LA FORMACIÓN

- a) Formación profesional fundamental, básica, general.
- b) Formación profesional específica, pero con flexibilidad global.
- c) Formación profesional concreta y especializada.
- d) Formación profesional en prácticas y voluntarias.
- e) Incorporación de licenciados o titulados superiores y técnicos.

Todas estas escalas o niveles diferentes en formación, en integración, en situación laboral, en capacitación afluyen al mercado laboral y componen la organización o comunidad laboral cuya formación y desarrollo permanente constituyen el núcleo de la educación organizacional. La diversificación no tiene que constituir una diferencia ante el derecho a la formación en el lugar y en la organización del trabajo.

Todo esto constituye un gran patrimonio logístico de formación que hay que unir al capital y a la capacidad tecnológica e instrumental. El desarrollo de la formación es un proceso permanente y continuo. Tampoco hay que buscar muy lejos las razones que avalan la formación en la empresa: mejorar la calidad de vida de los trabajadores.

La formación en la empresa tiene un sentido, una finalidad globalizadora y comunitaria. Distingamos la formación en la empresa como acción comunitaria, destinada a todos los miembros de la corporación en cuanto tales, dirigida a la construcción y consolidación de una cultura y de unos valores empresariales que contribuyen a difundir su identidad y a motivar y estimular el desarrollo de la personalidad individual, laboral y organizativa. Prescindiendo de los niveles de situación y procedencia que cada nivel de trabajadores accede o aporta a la empresa, la formación se dirige a la unión y unidad de todos los que participan del mismo proyecto laboral. En ese sentido hemos dicho en el capítulo anterior que la formación en la empresa es un subsistema de la cultura empresarial como concepto y dimensión más amplia.

Tampoco podemos entender la formación sin su referencia a sostener el clima laboral más favorable para el desarrollo de los sentimientos personales y comunitarios.

## 7. FORMACIÓN COMPETENCIAL

Actualmente, al hilo de los cambios acelerados que se dan en el ámbito de la organización laboral, los estudiosos o los especialistas en el tema de formación en la empresa, apuntan más a la formación como proceso adaptador de competencias y capacidades de los trabajadores para seguir y producir los ritmos del cambio. Pero esto sería una concepción monolítica de la formación en la empresa. Es de interés y no cabe duda que tiene una repercusión y un reflejo inmediato en la estructura de las organizaciones. Y a veces, es lo único que puede interesar también a la administración. Porque así como la Unión Europea no desea que ningún ciudadano permanezca en el paro por no tener la formación adecuada al trabajo que solicita, tampoco un trabajador ya en activo puede perder su puesto laboral por falta de formación adaptadora.

Según esto, el departamento de formación de una empresa sería sólo un gabinete de recuperación y reciclaje de los trabajadores en línea con sus competencias y habilidades. Pero la formación que aquí defendemos va más allá de estas necesidades. Se contemplan otras necesidades para asegurar la calidad de la persona, de la personalidad, del trabajo y del trabajador. También se asegura la calidad de la organización y de las relaciones interpersonales en la empresa.

Es verdad que una empresa puede tener problemas de competencias. Sobre todo, como decimos, por los cambios metodológicos y con las innovaciones. Pero no reducimos a esto la necesidad de formación. GUY LE BOTERF ha recogido muy bien el panorama de esta formación que llamamos

competencial, que se resume así en diez puntos como un decálogo (véase LE BOTERF, G. (1991), *Ingeniería y Evaluación de los Planes de formación*, Ed. Aedipe Deusto).

- Problemas de nivelación de conocimientos básicos. En una comunidad laboral hay diversidad de conocimientos y de actitudes procedente de las individualidades. Existen diferentes niveles de preparación, de cultura, de preferencias y sensibilidades. Es necesario unificar o nivelar esta diversidad en la formación.
- Problemas de actualización de conocimientos. Es una dimensión normal de la condición temporal del trabajo. Los conocimientos y los métodos envejecen y se trata de renovarse, pero no sólo en cuanto a técnicas o herramientas sino también en cuanto a nociones y razones en la conducta.
- Problemas de adquisición de nuevas competencias. Es una derivación de lo anterior; además de técnicas o conocimientos perecederos, aparecen otros nuevos para sustituirlos. Es un gran factor de competitividad adelantarse a otros y anticiparse a la implantación de novedades en el terreno tecnológico. La competencia a veces es parte del capital de la empresa.
- Problemas de articulación profesional de las competencias. No basta con tenerlas o implantarlas sino que hay que ajustarlas a las condiciones concretas de la empresa o del proyecto productivo. Hay que ir de lo general a lo específico y especial.
- Problemas de simultanear la adquisición de nuevas competencias. Éste es un proceso interno que se dará en todo conocimiento y que lo es por naturaleza. Un conocimiento debe ser siempre avivado por la formación para que no termine en el olvido.
- Problemas de aprovechamiento al máximo de competencias ya conseguidas pero que no están suficientemente explotadas y optimizadas en función de los recursos disponibles. Sobre el capital o el patrimonio de formación recae la misma exigencia de gestión que recae sobre los recursos materiales o financieros.
- Problemas de transmisión de las nuevas competencias. La empresa debe organizar su propio sistema educativo en cuanto que se realice una transferencia generacional de conocimientos, de proyectos y de habilidades.
- Problemas de cualificación excesiva, exceso de titulación que puede crear problemas de adaptación personales o entre los grupos. Puede que sea cada vez más frecuente este desajuste entre formación y empleo, teniendo en cuenta que las empresas españolas de nueva implantación están contratando un 70% de personal universitario.

Con toda esta variedad de tareas que crea la profunda relación entre la formación y el trabajo, puede tomarse en cuenta la importancia de una intervención autónoma y responsable en las orga-

nizaciones por parte de educadores. No decimos tampoco que estos problemas se den simultáneamente pero puede existir esta tensión por el carácter temporal y evolutivo de cualquier conocimiento en el ámbito de la formación profesional y, por ende, en la empresarial.

## 8. FORMACIÓN, DESARROLLO PERSONAL Y TRANSFERENCIA

Otros estudios, otros autores consultados, principalmente de ámbito alemán, entienden la formación en la empresa de forma más amplia, más pedagógica, más antropológica. Lo podemos aproximar a una idea de la formación como desarrollo de la persona en las circunstancias que rodean su actividad. Es una visión más educativa que economista y competencial.

Los sociólogos analizan la situación y la capacidad de empleo desde el estudio de la población. Los empresarios y los trabajadores analizan el empleo desde las condiciones económicas. Los pedagogos analizamos la situación del empleo desde la formación. En el empleo existen muchos factores, incluida la movilidad geográfica y regional. En cuanto a formación se refiere, el sistema productivo español está necesitado de investigación. Puede suceder que estemos desarrollando esfuerzos puntuales o parciales en remedio del paro y, sin embargo, estamos olvidando invertir en crear grandes proyectos de ocupación para el futuro. La formación en la empresa no es, por sí misma, una solución al tema del empleo, pero con la formación estamos contribuyendo a crear esa gran cultura laboral y empresarial que, unida a otras «infraestructuras» empresariales, suponen el gran proyecto de asegurar desarrollo y bienestar de la sociedad a través de la actividad productiva. A la formación hay que considerarla como producto interior no bruto sino muy perfeccionado y en forma de cultura.

Veamos cómo puede ser entendida la formación en la empresa como un desarrollo personal, como una elaboración de la persona, de su estructura racional, cognitiva, afectiva y social en toda profundidad pero, al mismo tiempo, en toda apertura. Esta formación en la empresa la diferenciamos de los tramos anteriores que suceden en períodos de educación exclusiva, antes del acceso al período o a la edad laboral.

Esta formación en la empresa designa a toda educación, en cualquiera de sus formas, que acompaña a la persona en toda su existencia laboral, profesional de manera estable y continua, contribuyendo al desarrollo y consolidación de las estructuras de la personalidad.

## 9. MODELOS DE TRANSFERENCIAS

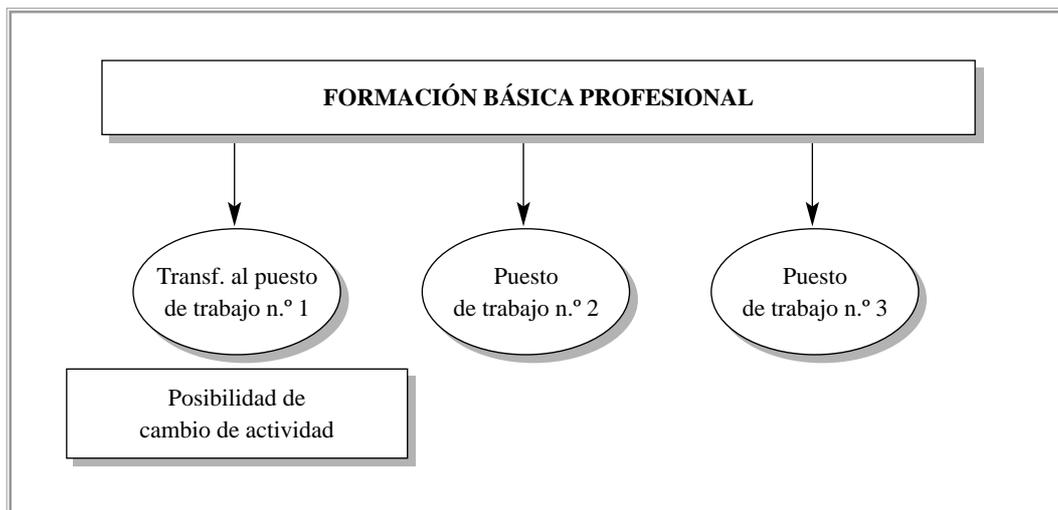
Reconocemos, sin embargo, que el desarrollo de la persona en el puesto de trabajo que realiza la formación está siempre orientada a transmitir y conseguir una mejora en la cualificación. Pero

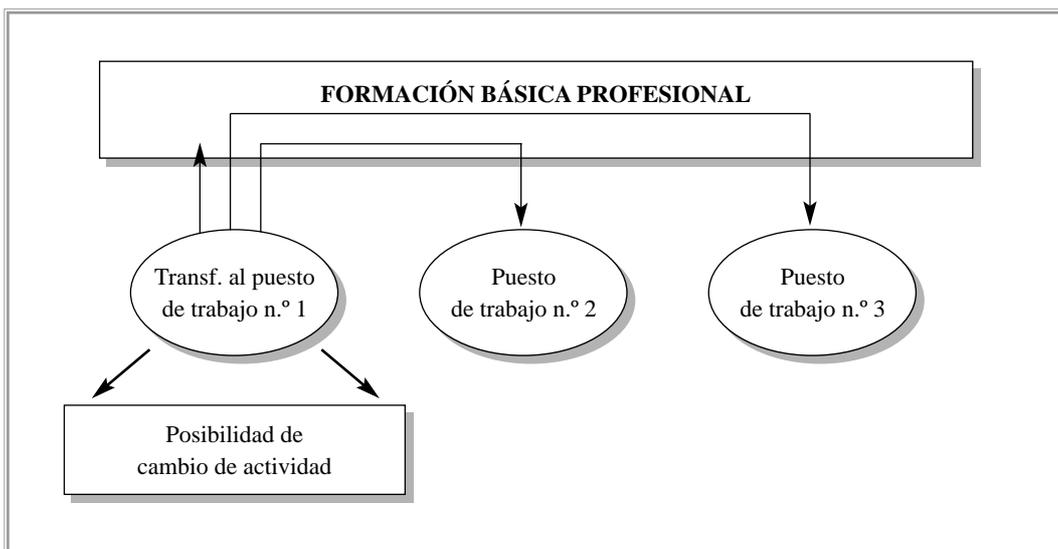
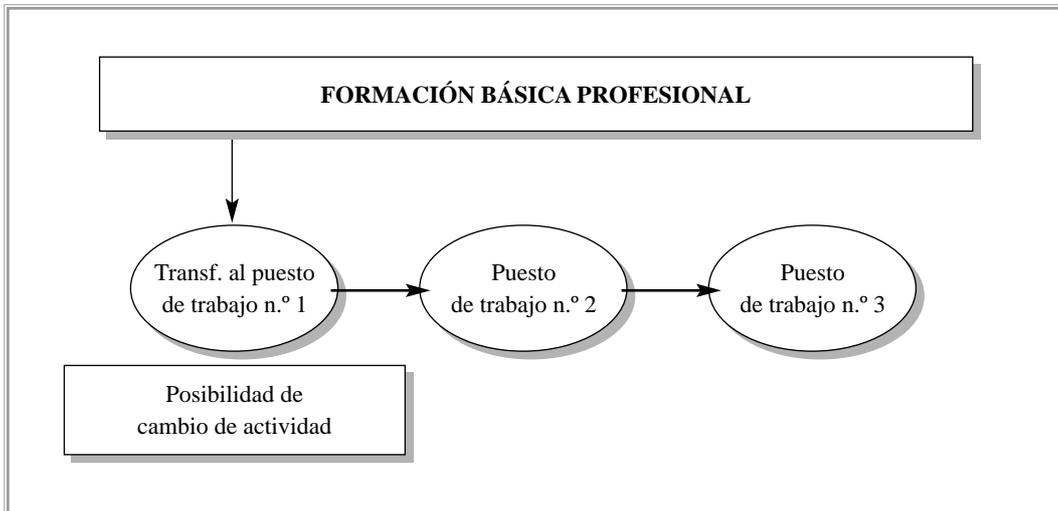
lo importante sería constatar que a través del desarrollo de la persona se consigue todo eso. Por consiguiente, nos encontramos ante dos formas de entender la formación en la empresa como contribución al proyecto global de la producción.

Entre estos dos o tres modelos existe un proceso que llamamos transferencia de formación y desarrollo, alternativamente hablando de formación fundamental antropológica y de perfeccionamiento de las capacidades competenciales. Los tres modelos de transferencias de formación son: (véanse los gráficos).

En el modelo número 1 la formación recae y parte intensamente del tramo inicial y general, que tiene lugar en la escuela, en el centro de formación, compartiendo algún tiempo en la empresa, debido al mecanismo del *duales System*. Después, dicha formación general se transfiere al puesto de trabajo número 1 donde se aplica y concreta o se verifica y constata la formación recibida de forma, digamos, teórica tradicional. Al mismo tiempo se está capacitado, en virtud de la formación general, para cambiar o adaptar esa formación recibida y ejercida en el primer puesto de trabajo a otra actividad. Es una formación suficientemente flexible y adaptable a un segundo puesto de trabajo y a unos trabajos sucesivos.

En el modelo número 2 de formación se concentra el esfuerzo en la formación en el puesto de trabajo desde el que se consiguen las capacidades y habilidades necesarias para desarrollar una actividad concreta muy determinada pero no tan cerrada y excluyente que incapacite para cambiar de actividad para la que no habría que partir de cero sino aprovechar ya la experiencia tenida.





Por ello, en los perfiles exigidos o deseados para optar a un puesto de trabajo que se pretende ocupar, las organizaciones son las encargadas de medir y proporcionar la densidad de formación con la densidad de experiencia que deberá reunir un candidato, sabiendo que los conocimientos son una unidad dentro de la diversidad y existen procesos interdisciplinares.

## 10. CALIDAD DE VIDA

En el tercer modelo la formación queda también fundada y localizada en el puesto de trabajo pero de ahí se transfiere incluso al aspecto más general y básico de la formación así como se capacita al trabajador para cambiar de actividad dentro del puesto o de la organización. Simultáneamente, de esta formación conseguida en el puesto de trabajo, se puede acceder por connotación o por transferencia de conocimientos y experiencia a otros puestos de trabajo sucesivos.

¿Hacia qué modelo de formación, en general, y en la empresa, en particular, podemos caminar en el futuro? En el tema pedagógico y laboral sabemos que concurren siempre los cuatro tipos de razones que hemos apuntado siempre, economía, pedagogía, metodología y razones políticas, o sea, de decisiones que se toman en materia económica. Todo esfuerzo será poco para acudir a esa convocatoria social a remediar la posibilidad de extensión del paro y de parar el trabajo y la producción.

Pero, trascendiendo algo más la preocupación por la formación en el puesto de trabajo, los autores están seguros de que, a través de esta formación se logra cambiar el perfil de las profesiones y se mejora, como dijimos, la calidad de vida y la condición de sujeto del trabajador.

Por tanto, cuando insistimos en el derecho a la formación, o cuando describimos los cauces por los que transcurre o los niveles en que se realiza, estamos apuntando a esa cualificación general de la vida humana en una línea de conciencia, de conocimiento, de subjetividad, de solidaridad, de valores morales, en definitiva, en el desarrollo real de la personalidad que es la primera transferencia que se recibe del trabajo como patrimonio de una sociedad históricamente situada.

Una generación laboral y profesional no puede ser el tapón que impida un progreso entendido como progreso global científico y tecnológico, pero que tiene que alargarse para que sea un verdadero desarrollo humano y personal, pero el hombre es, en definitiva, el último beneficiario de la cuenta de resultados.

## 11. REACTIVACIÓN PROFESIONAL Y ANTROPOLÓGICA

Podemos pensar que las dos formas de explicar la formación en la empresa puedan ser diferentes o incompatibles. Si entendemos la formación en el lugar del trabajo como avanzar en las competencias técnico-profesionales también puede ser y contribuir desde ese desarrollo competencial al desarrollo integral de la persona humana. En los temas del conocimiento y de las estrategias el hombre mejora como sujeto desarrollando las dimensiones particulares y las habilidades parciales. Las medidas que la organización debe tomar para desarrollar profesionalmente a las personas debe contener las siguientes finalidades y conseguir:

- Mantenimiento de los conocimientos y capacidades profesionales.
- Ampliar y mejorar o profundizar en dichos conocimientos.
- Adaptarles al ritmo del desarrollo tecnológico.
- Promocionarse en el camino o en su carrera profesional.

La formación debe ser el instrumento de mediación para que se produzcan estos procesos que desembocan en el desarrollo y en la perfección de la personalidad.

Un desarrollo de la personalidad se produce, en primer lugar, cuando el saber y el conocer, pero también la capacidad de los trabajadores, se tienen que acomodar a los datos nuevos, a las condiciones nuevas del puesto de trabajo. Tales modificaciones no son sólo tecnológicos sino también organizacionales y de relaciones.

A esto último pertenece también la incorporación de nuevos trabajadores o colaboradores que incluso han conseguido su experiencia profesional en otra empresa, en otro grupo laboral y que necesitan dos tipos, si se quiere, de adaptación: por una parte la adaptación personal que se suele llamar integración, y por otra parte, la acomodación de sus conocimientos a la nueva situación laboral exigida por el nuevo puesto de trabajo.

## 12. PROMOCIÓN Y ACCESO DE LA PERSONA

No olvidemos, por último, que los nuevos colaboradores traen una cultura empresarial propia y practicada en el grupo de procedencia. Tienen una imagen concreta de las relaciones con la dirección, con los compañeros. Las primeras impresiones de las primeras semanas pueden ser decisivas en este sentido.

Otra de las consecuencias de la formación en cuanto desarrollo de la persona está en la promoción y ascenso de la persona en la organización. Lo que verdaderamente importa es la mejora y el perfeccionamiento del trabajador. La formación es un señuelo al que le debe seguir un verdadero aprendizaje y una verdadera promoción no sólo profesional sino también personal. La cualificación necesaria para la promoción dentro de la empresa lo que hace es descubrir el potencial oculto en alguno de sus miembros y desarrolla las capacidades necesarias para asumir otras funciones.

Sin embargo, todo esto no tiene que llevar a la idea de que los trabajadores sean considerados como una masa a explotar, aunque sea desde la formación, sino como masa a desarrollar y proteger, aunque sabemos que la mejor forma de proteger es promover.

Todas estas reflexiones conceptuales sobre la formación permanente de los trabajadores en la empresa nos llevan a entender su naturaleza, su función y sus contenidos. En todo ello descubrimos tres variables en la orientación de la formación en la actividad productiva de las personas. Estas orientaciones o tendencias pueden ser identificadas de la forma siguiente:

- Hay quienes entienden la educación laboral como una actuación dirigida a la productividad, a mejorar las competencias de los trabajadores y por consiguiente a fortalecer el sistema productivo y económico. Esa preocupación está en el centro de atención de todo proyecto de todos los planes de formación. Todo esto hay que tenerlo presente.
- Para otros, la formación empresarial entra de lleno en la filosofía de la formación permanente y con ello se perfecciona y se contribuye al fortalecimiento de la vida pública y en ese sentido sería una continuación de la primera formación, de la educación básica.
- En tercer lugar considera la formación empresarial como una formación dirigida a la educación informal, a la orientación personal y como ayuda para descubrir aspectos del «currículum» personal del trabajador, de su auto-educación y de sus propias cualidades, esfuerzos, iniciativas en materia formativa.

Sobre la formación empresarial no es, pues, una concepción monolítica lo que se pretende o lo que reina. Tiene muchos aspectos. Lo que sí parece evidente es la contribución de la formación en la empresa a la tarea de completar las cualificaciones, pero no tanto mirando hacia atrás sino mirando hacia el futuro de toda profesión, de todo cambio social.

Finalmente se debe valorar la formación en la empresa como medio para facilitar la flexibilidad o ductilidad de las competencias profesionales y poder cambiar de profesión o de actividad. El desarrollo personal adquiere aquí una dimensión no sólo económica sino también en sentido social y político. Porque la actividad, la profesión, la preparación no es sólo de carácter personal sino que tiene trascendencia social. Este cambio en la actividad de un trabajador puede obedecer a muchísimos motivos desde los tecnológicos, económicos, razones de salud, tanto mental como corporal, razones de edad, hasta los empresariales.

### **13. HUMANIZACIÓN E INTEGRACIÓN DEL TRABAJO POR LA FORMACIÓN**

Antes de recorrer otros caminos que nos lleven a la comprensión y hasta la justificación de la formación en el espacio empresarial, tenemos que hablar de esta relación tan simple como evidente, la formación desarrollada en el puesto de trabajo contribuye a la humanización de la actividad, por muy dura y fatigosa que sea. No significa que podamos relajar con ello los aspectos más ásperos y dificultosos del trabajo, peor se puede ganar cotas de racionalidad y de dignidad al esfuerzo y

a la lucha en el ámbito laboral. Se puede aplicar aquí todo lo que hemos dicho en la primera parte de nuestro estudio sobre la antropología del trabajo y de la técnica.

La técnica tiene que servir a esta humanización. Los conocimientos «técnicos» sirven para esa finalidad humanizadora pero también los conocimientos «teóricos» que componen generalmente los contenidos de una «formación permanente» en sentido amplio y polivalente.

La humanización del trabajo no se refiere sólo a los «campos» intelectuales o manuales. Aquí nos encontramos con la división clásica del trabajo: como si el trabajo fuese más humano cuanto más «intelectual» sea y todo hombre se esfuerza por pasar de una forma de trabajo manual a un trabajo intelectual. Todos pretenden «escapar» de formas o actividades de trabajo muscular, y refugiarse en actividades donde predomine el desarrollo del pensamiento.

Mediante la formación en la empresa se puede contribuir a deshacer los enfrentamientos entre ambas formas de actividad en y del hombre que, a veces, se traslada a lucha social, a lucha de clases y que está en el fondo del desprecio o desprestigio que afecta al trabajo en el campo, en la agricultura, que era el paradigma y la referencia del trabajo «forzado» o fatigoso. Incluso en la misma organización puede haber departamentos de predominio racional y otros departamentos donde predomina la estructura manual de la actividad. Distinción puede significar discriminación. La formación tiene que atender a las condiciones físicas y psíquicas del trabajo. Traslado de este esquema en la división del trabajo a factores sociales y hasta sindicales podemos entrar en la dialéctica de que el trabajo manual queda para los que no tienen formación, mientras que el trabajo racional es para los privilegiados, para la burguesía titulada, para los universitarios. O que el trabajo realizado sin formación está destinado a constituir la clase «proletaria» en sentido peyorativo. Pues bien, desde la formación en la empresa, desde la formación de los trabajadores se puede contribuir a reducir la vigencia de estos esquemas, y privarles de su utilización como lucha política y en el enfrentamiento de clases.

#### 14. FORMACIÓN EN EL MUNDO RURAL

Siguiendo en esta línea argumental, la formación es la mejor expresión y defensa de la dignidad del trabajo que le viene del trabajador. La formación laboral tiene que llegar también al mundo rural. El trabajo agrícola también necesita formación y «redención».

Ya hemos abogado por la presencia de la cultura como cuenca de empleo en el campo. Los labradores deben ser capaces de descubrir, gestionar, conservar y difundir el gran patrimonio histórico-cultural que acoge el mundo de los pueblos rurales. Ellos deben organizar empresarialmente la explotación de las diferentes formas de aprovechar el medio ambiente, los monumentos arqueológicos, artísticos, los yacimientos culturales, la organización de museos y exposición allí donde se encuentran las obras de arte. Todo esto exige formación y desarrollo personal.

El mundo laboral agrícola necesita formación básica y formación profesional específica. Esto se ha descuidado. La estructura de propiedad en la agricultura ya se está solucionando con las debidas reformas legales. Pero las estructuras formativas en el trabajo agrícola está por hacer. Los sistemas educativos encuentran grandes dificultades de aplicación y recursos en el ámbito rural. Para subsanar estos problemas, podemos recurrir a metodologías de formación a distancia que se presentan como más rentable en este ámbito de aplicaciones. Abandono es la palabra que mejor parece definir, al día de hoy, la situación rural de la población. Esto se percibe en el ámbito de la formación. Esperemos que con la penetración e implantación del sector industrial y productivo en parámetros rurales, se realice una traslación de comportamientos y recursos industriales a la vida rural. La producción agrícola tiene que ser la base de una sana economía nacional e internacional. Igualmente, la formación en el campo deberá ser también la base de una recuperación de la dignidad, de la creatividad de todos cuantos trabajan en él. La formación permanente en el mundo de los trabajadores será capaz de terminar con estas dicotomías.

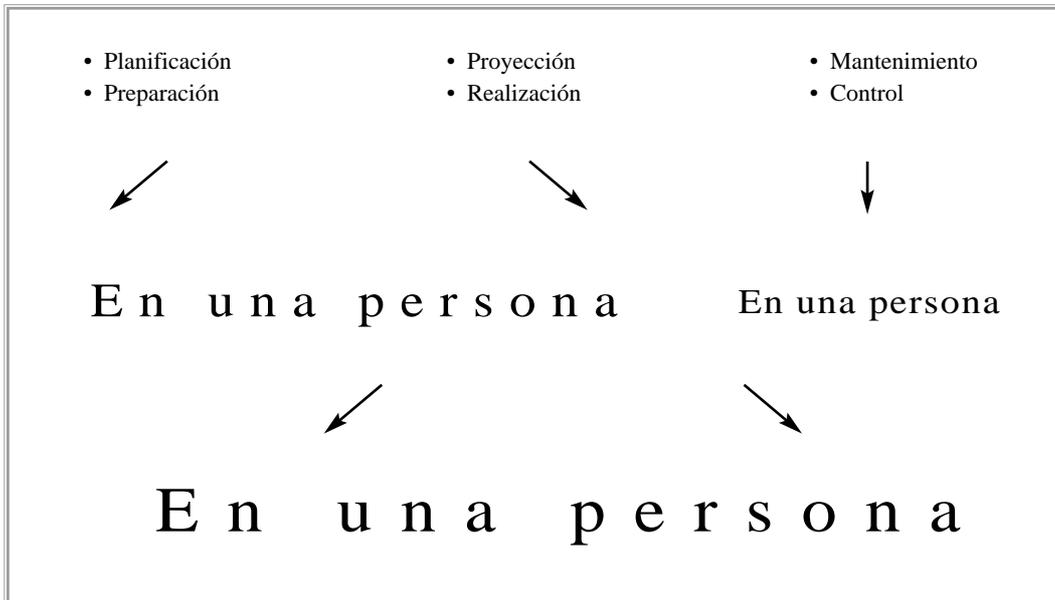
Lo mismo se podrá decir del trabajo de los emigrantes. Este sector de trabajadores se encarga, normalmente, de las tareas más duras y más precarias de la economía productiva de un país.

También es un sector desprovisto de formación y se le considera como «mano de obra» menos especializada y, por tanto, menos formada. Si existe un desarrollo generalizado en una economía europea, tiene que haber también un desarrollo de la formación en ese sector donde los beneficios redundan en el mismo origen de ellos.

La división clásica de la actividad laboral se explicaba en razón de los siguientes esquemas:

ACTO PENSANTE	TRABAJO MANUAL	TRABAJO MENTAL
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación</li> <li>• Preparación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyección</li> <li>• Realización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantenimiento</li> <li>• Control</li> </ul>

Pero ante esta división, la formación quiere realizar una integración sistemática de los elementos racionales y manuales del trabajo, haciéndoles converger en una misma persona y actividad.



Ésta es la gran tarea de unificación que realiza la formación en la empresa mediante la capacitación y el desarrollo personal.

## 15. FORMACIÓN PERMANENTE DE LOS TRABAJADORES

Como una variante conceptual de la formación en la empresa tenemos que contemplarla como una verdadera formación permanente aplicada a los empleados, a los miembros de una organización de trabajo. Si el concepto de formación en la empresa resulta un concepto, un diseño demasiado técnico y reduccionista, podemos entenderla mejor si la aproximamos al tema de la formación continua, cuya justificación antropológica parece más factible, pues se entiende mejor en el ámbito del hombre.

¿Por qué hay que realizar una formación permanente de los trabajadores sea entendida como formación competencial sea entendida como desarrollo antropológico?

La formación de los trabajadores desarrolla y mejora las posibilidades y las expectativas personales, sociales y profesionales de los trabajadores. El intercambio de experiencia y de formación se unen entre sí y constituyen la mejor integración de conocimientos en las situaciones de la vida.

Por último, en esta cadena de finalidades y de razones, la formación permanente es una contribución personal a asegurar la continuidad del puesto de trabajo además de ser un estímulo y apoyo al deseo de seguir aprendiendo.

El sistema de formación permanente que comprende también la formación de la comunidad empresarial debe incluir como objetivo y como dimensión la vinculación entre formación profesional y formación política. Es decir, hay que transmitir al trabajador la idea exacta sobre su posición y función dentro del Estado, dentro de la sociedad, dentro de la familia. Tiene que comprender que el trabajo, la producción o la profesión son fundamentales para la cohesión social, para la estabilidad familiar y para el mantenimiento de los sistemas sociales de seguridad y de bienestar. El puesto y la significación del trabajo en el conjunto de la economía y del consumo, así como en el desarrollo de los pueblos. Igualmente puede reflexionar sobre las consecuencias del desempleo en todos esos órdenes.

## 16. FORMACIÓN Y PARTICIPACIÓN

Otro aspecto nada despreciable de la formación para el trabajo y en el trabajo está en el tema de la participación. Cuanto más haya desarrollado su personalidad el trabajador, más y mejor realizará su participación en los procesos y en las estructuras de representación y de elección que tienen lugar en la organización social, en la organización política, en la organización laboral y en la representación sindical. El trabajador tiene que ser consciente de sus intereses, de sus derechos y de las personas o grupos que pueden defenderle y representarle.

Todo ello supone un mejor equipamiento cognitivo adquirido a través de las acciones de formación en el contexto de la organización productiva, sean del sector que sean, incluido el de servicios.

Una de las consecuencias que más interesa resaltar de la formación en la empresa considerada como un proceso de educación permanente es analizarla como un «aprender a emprender», es decir, una capacitación para la creatividad relacionada con el trabajo o con la iniciativa personal. Es verdad que el empresario necesita también factores de personalidad además de factores de conocimiento. La formación en la empresa no puede tener como supuesto previo el trabajo por cuenta ajena. Se necesita también una incentivación, una motivación para organizar el trabajo propio sea personal o comunitariamente.

## 17. FORMACIÓN Y MOTIVACIÓN

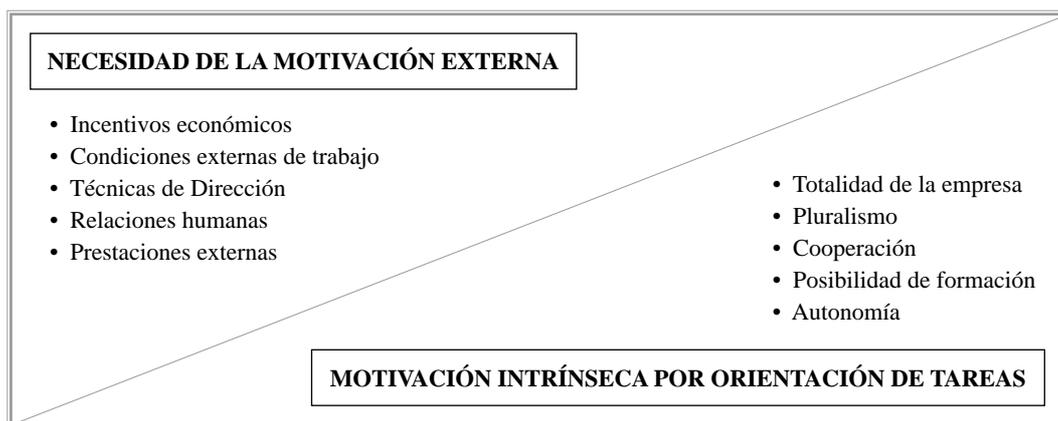
La conexión y la relación o referencia antropológica de la formación en la organización laboral se comprende a través de su incidencia en la motivación. Junto a los temas del conocimiento y

de la satisfacción está el tema de la motivación como quedó explicado en el capítulo dedicado al clima empresarial. Asimismo, hay que unir la formación para la motivación con la formación como desarrollo de la personalidad. También sabemos la gran interrelación que existe entre remuneración y motivación. Todos los componentes de la cultura empresarial se relacionan entre sí: motivación, satisfacción, desarrollo, remuneración, formación. Dice ZINK: «Se entiende por "humana" una actividad laboral que no dañe la salud psíquica del trabajador, que no interrumpa su satisfacción psicossocial, que corresponda a sus necesidades y a su cualificación, que le posibilite influir individual o colectivamente en las relaciones laborales y en el sistema laboral y que contribuya al desarrollo de su personalidad en el sentido de que estimula su capacidad de acción» (ZINK, K (1985), *Personalwirtschaftliche neuerer Technologien*, E. SCHMIT VERLAG, Berlín, p. 136). Ésta es la visión certera de la formación en la empresa como intervención para conseguir un sistema o unas relaciones más humanas en el trabajo.

Prescindiendo de contenidos, la formación se entiende y se dirige a la orientación en las tareas laborales y motivación en la actividad profesional. La motivación como eje central de la actividad laboral produce una conciencia más interior o más exterior; constituye una escala de impulsos o reflejos fácilmente justificables.

## 18. FORMACIÓN Y RESPONSABILIDAD

Existen dos ángulos de motivación: la interna y la externa. Sus relaciones van en proporción. Cuando aumentan las motivaciones externas disminuyen las motivaciones internas y viceversa. Los núcleos de ambas motivaciones ofrecen el siguiente cuadro de relaciones:



El conjunto de motivaciones externas en el trabajo está encabezado por la remuneración económica, en cualquiera de las formas que adquiera. A ello se unen las condiciones próximas y remotas del lugar del trabajo, pero entendidas en su circunstancia física e instrumental: espacio y recursos, visión, ambiente, limpieza.

En un plano, también externo, pero de más influencia en la persona del trabajador, están las motivaciones que se originan en la dirección, en su estilo y en su planteamiento, pero a nivel de técnicas humanas transversales y de grupo. Finalmente no hay que excluir otro tipo de presiones o necesidades externas siempre relacionadas con el propio trabajador, y que tienen su origen más allá de él.

Por otro lado, la motivación interna tiene también su propia dialéctica. Por ser interna, humana, la motivación tiene que ser libre y autónoma. La responsabilidad también es motivadora y la libertad también es un deseo, y hasta una necesidad.

Después de la responsabilidad que se ejerce en la autonomía está la formación como fuente de motivación y de satisfacción. La formación no se puede entender como algo estático sino como un proceso continuo.

En esa línea hay que entender la cooperación y el trabajo en equipo como motivo de laboriosidad, de entrega y a veces de sacrificio. El pluralismo de exigencias y la visión de la empresa como unidad, como corporación, como totalidad también representa una serie de motivaciones que moviliza la pertenencia a la organización.

¿Podremos esperar de todo este panorama de la formación una solución o un remedio al desempleo? Nos situamos en un paralelismo al que ya hemos aludido otras veces: se necesita tanta inversión en formación como en tecnología. «Por otra parte, se subraya la necesidad de dar la misma importancia a los procesos formativos de los trabajadores que a las inversiones económicas en maquinarias o nuevas tecnologías. Desafío difícil el de la formación, que necesita de unas voluntades políticas y culturales renovadas. Desafío para los enseñantes, para las comunidades educativas y, desde luego, para los sindicatos, para todas las fuerzas sociales y para las diversas administraciones» (GARCÍA NIETO, J. 1989 «Los grandes capítulos para una política ocupacional alternativa», en *La sociedad del desempleo*, 2.<sup>a</sup> ed. Barcelona, pág. 134).

¿Podrá ser la formación el eje central del modelo alternativo de la sociedad futura en el orden del trabajo? No creemos que la formación para el trabajo vaya a ser la panacea de los problemas que afectan al desempleo masivo y juvenil, pero es una de las aportaciones que estamos obligados a realizar.

## 19. ORGANIZACIÓN DE LA FORMACIÓN: RESPONSABLES

Después de haber insistido en los objetivos y en las razones que fundamentan la formación en la empresa, nos acercamos ya a lo que puede ser su estructura, su organización para poder describir su planificación, y terminar con su evaluación y resultados.

La formación es un proceso complejo que afecta a toda la organización. En ella deben intervenir todos los niveles de esa organización, a saber:

- La dirección de la empresa como máxima responsable.
- El departamento de personal.
- El responsable del desarrollo personal.
- El departamento de formación.
- Los superiores intermedios.
- El consejo de empresa.
- Los colaboradores o los trabajadores.

No se trata de que todas estas instancias empresariales organicen las tareas de formación sino que, entre todos estos niveles hay que buscar los problemas sobre los que tiene que girar el tratamiento de la formación.

### 19.1. La Dirección.

Las metas y los objetivos de la formación deben ser decididas, en última instancia, por la dirección. No se trata aquí de defender la concepción autoritaria de la organización en temas de formación, pero si respetamos y defendemos la validez de la cultura empresarial como identidad corporativa, se entiende que la intervención educativa esté al servicio de esa cultura.

El máximo responsable de la cultura empresarial es la dirección. En otro orden de cosas, la dirección decide o aprueba el volumen y los costes o recursos dedicados a la formación.

La dirección tiene que apoyar el desarrollo personal de los miembros de la corporación así como la identificación de las acciones de formación con los fines generales y particulares de la empresa.

La dirección debe cuidar de los principios y valores en que se mueva e inspiren todos los comportamientos comunes.

### **19.2. Departamento de Personal y Formación.**

Unificamos estas dos instancias. No todas las empresas pueden tener un departamento de formación, pero casi todas tienen un departamento de personal.

Este departamento en su diseño y configuración puede girar en torno a las cuestiones jurídicas, sociales, administrativas internas o, por otro lado, se inclina hacia las cuestiones de formación entendida como desarrollo de la persona y del clima laboral. El desarrollo personal tiene como objetivo principal el trabajo, es decir, nos ocupamos de que el trabajo sea motivo y motor de desarrollo de la persona.

Nuevas tareas puede que necesiten nuevas organizaciones. Desde aquí podemos proponer la idea de que el departamento de personal se denomine «departamento de desarrollo personal».

A este departamento de desarrollo personal le corresponde organizar el tema de la formación en la empresa. Las medidas en materia de formación dirigidas al desarrollo de la persona deberán ser organizadas por el departamento correspondiente, debe comenzar por conocer las necesidades hasta la toma de decisiones, la vigilancia de los planes y el control de los resultados en materia de formación. Esto suele depender del volumen de la empresa.

Sugerimos que los departamentos de personal, los departamentos de recursos humanos y los departamentos de formación unifiquen su denominación, su tarea en un departamento de desarrollo personal. Comprendemos que en las empresas pequeñas no puedan disponer de departamento específico y el llamado departamento de personal engloba todas las cuestiones relativas a los trabajadores. Otra opción viable es distinguir el departamento de personal y el departamento de formación.

### **19.3. Director de Formación.**

El tema y el área de formación, sobre todo en las grandes empresas, deberá estar bajo la responsabilidad de una persona que, a su vez, dependa del departamento o director de personal. El perfil de este encargado debería ser de una persona con gran capacidad de relaciones, preparado para la cooperación y de personalidad convincente que inspira credibilidad. Además debe estar capacitado para organizar, programar y planificar los métodos y las actividades relativas a la formación.

Es conveniente que proceda de los estudios y especializaciones pedagógicas o psicológicas, pues tiene que elegir los métodos, los modos y los colaboradores en todo lo relacionado con la educación en la empresa.

La organización de la formación, incluida la valoración y relación de puestos de trabajo, puede servirse de los datos históricos referidos a las profesiones, cómo comenzó, qué aprendía los iniciados y los candidatos y qué deben aprender los que comiencen actualmente con todo el sentido de evolución y el aprendizaje debe ser más constante. En otras, puede ser más esporádico o pueden participar nuevos colaboradores.

Tratamiento aparte merece la atención formativa de los directivos y de los candidatos o vocaciones para cargos de dirección. El desarrollo de mandos intermedios merece una estrategia formativa especial dentro del departamento correspondiente.

Puede entenderse que hay una organización aparte de la formación de lideratos y de dirigentes con toda la doctrina, con toda la teoría propia de estos niveles de responsabilidad, incluida la ética de la dirección, de la que hablaremos más adelante. La formación de directivos para el futuro de la organización tiende a profesionalizarse, y no a improvisarse. Parte de esta profesionalización es la formación.

Volvemos a insistir en que la importancia, la función, la frecuencia que se conceda a la formación va a depender de la importancia o el impulso que le conceda el equipo directivo y las expectativas que se pongan en ella. Después deberá existir una cooperación y colaboración entre los departamentos de personal, departamento de desarrollo de la persona y del encargado de la formación. Se trata de hacer coincidir las metas, los objetivos de la formación con las metas y los objetivos de la empresa misma siendo ella una de las fuentes principales de la cultura empresarial. De ella tiene que derivarse una gran reserva de motivación y de satisfacción para todos los miembros de la organización. Esta estrategia también es de interés para la dirección.

También puede pensarse en una división de funciones y un reparto de tareas entre el departamento de personal y el departamento de formación. Puede haber también un aprovechamiento de recursos y de medios puestos a su disposición.

#### **19.4. Tareas del Director de Formación.**

Dentro de este seguimiento que hacemos de la organización formativa dentro del mundo laboral y, concreto, de la empresa, veamos cómo podrían entenderse o jerarquizarse las funciones del responsable de formación:

- Asesorar al director de la empresa en asuntos relacionados con la formación como desarrollo de la persona dentro de la empresa. Es, por tanto, un proceso más amplio de lo estrictamente ejecutivo y organizativo.
- Coordinación de las tareas de formación para el desarrollo con otros departamentos relacionados con los trabajadores, en su esfuerzo por perfeccionarse, renovarse o promoverse.
- Análisis y descubrimiento de las necesidades de formación y su jerarquización y priorización de dichas necesidades.
- Asesorar y promocionar al personal dedicado a las tareas de formación para el desarrollo de la persona en unos niveles intermedios o en departamentos concretos.
- Diseño y desarrollo de los planes de promoción en la empresa.
- Elaboración y dirección del archivo documental sobre el desarrollo personal de los trabajadores: situación de formación.
- Planificación y adopción de medidas relacionadas con la formación en la empresa, en un sentido programático.
- Estudio y elección de las ofertas de formación procedentes del exterior de la empresa. Buscar la colaboración externa.
- Decidir y realizar o aplicar las medidas concretas que contengan los planes de formación. En definitiva, impartir los cursos, dirigir y presidir las jornadas, supervisar el desarrollo de las discusiones y participar en cualquier tipo de lecciones, cursos, conferencias, etc.
- Control y evaluación del resultado de las medidas adoptadas y de las actividades desarrolladas en materia de formación, en concreto los cursos impartidos y la participación de los trabajadores, grado de cumplimiento y asistencia, etc.
- Elaboración de los presupuestos, su presentación a la dirección o a su responsable y control de los costes de la formación para su aprobación.
- Gestión y aprovechamiento de los recursos dedicados a la formación por parte del consejo de administración en coordinación con el director.
- Otras tareas y actuaciones que puedan confiarle los demás departamentos o la dirección, como puede ser la intervención en la selección, en la información y en las propuestas de datos de formación. Ninguna cuestión relativa al personal es ajena al departamento de formación y desarrollo.

Todo este cúmulo de tareas que recaen sobre el director de formación indican el peso y la importancia que tiene el desarrollo de la persona en las empresas. Esta importancia de la organi-

zación, y en especial, en los relacionados con las personas de los trabajadores. Fijar las competencias y las tareas de este departamento constituiría la base suficiente para pensar en su autonomía e independencia.

### **19.5. Los Jefes de Sección.**

En una organización compleja y multidisciplinar existen una serie de superiores intermedios desde las subdirecciones hasta los encargados de equipos o de producción.

Todos estos mandos intermedios tienen una gran función, una participación clave en las relaciones de procesos de formación. Ellos son los responsables inmediatos del desarrollo personal de sus subordinados. En doble sentido: son los que mejor conocen las necesidades de formación de los trabajadores a ellos confiados y son los que mejor pueden o saben adaptarla a cada uno de los trabajadores. También son los primeros en percibir los resultados de cualquier decisión formativa. Igualmente conocen de primera mano el potencial de sus colaboradores en relación con su desarrollo personal así como su disposición a recibir y aprovechar dichas medidas y a llevarlas a la práctica.

Por la constante observación y el conocimiento diario de los trabajadores, el superior inmediato puede informar, sugerir o proponer al departamento correspondiente medidas y criterios para la planificación y realización de actividades formativas.

Él va a ser también el destinatario de las nuevas capacidades o habilidades que consigan sus miembros participantes, y constatar la utilidad de las mismas en el lugar del trabajo. Todo esto pone de relieve la necesidad de una estrecha colaboración entre estos encargados y el departamento de desarrollo personal de la organización. No se puede concebir y programar una formación desde el correspondiente departamento sin contar con esta sucesión en la jerarquía de la empresa: aquellas personas puestas para dirigir a los trabajadores en las situaciones concretas del trabajo.

Pero tenemos que absolutizar más todavía esta función, que no es sólo mediadora, diciendo que todos los encargados parciales son responsables del desarrollo personal de sus subordinados. Por ello, tienen derecho y necesidad de recibir del departamento de formación todo el instrumental y medios necesarios para poder cumplir esta función.

### **19.6. Consejo de Administración.**

Este organismo tiene que velar para que la formación de los trabajadores sea reconocida como un derecho. Cumplir la legislación en cuanto a la formación, seguridad y prevención de riesgos laborales o facilitar los medios y en esa línea tomar las medidas para posibilitar la formación. Poner a disposición del departamento respectivo los recursos económicos necesarios.

El mismo consejo puede dictar normas en este sentido y aprobar la participación económica de los trabajadores en la financiación de cursos y viajes, exposiciones y otra actividad cultural y formativa. Aprobar los planes de formación anual o plurianual debe contar igualmente entre las atribuciones del consejo de administración.

## 20. ESTRUCTURA DE LOS PLANES DE FORMACIÓN

Seguimos manteniendo la convicción de que la formación permanente en la empresa se identifica con el desarrollo personal de los trabajadores. Por ello, la actuación educativa en las organizaciones no puede confiarse a la improvisación. Es necesario planificar. No pueden ser iniciativas ocasionales ni siquiera tampoco individuales. Deben ser tomadas en su conjunto y coordinadas teniendo en cuenta sus ramificaciones.

Los planes de formación tienen su fundamento en dos puntos que son las necesidades actuales y las necesidades futuras de formación en la empresa y ello de una manera cuantitativa y cualitativa así como el potencial de los trabajadores, sus representaciones o expectativas y deseos. Después de esta fundamentación, los planes tienen que pasar ya a plasmar y organizar la secuencia de contenidos y de metodologías. Así, pues, para realizar un plan de formación tenemos que disponer de los datos siguientes:

- Las necesidades o carencias de la empresa, es decir, la situación de la empresa en relación con sus mejoras, con sus limitaciones.
- El potencial de desarrollo de los trabajadores partiendo de su situación y de sus capacidades.
- Necesidades individuales en relación al desarrollo personal.

Todos estos datos son los que hay que determinar antes de decidir las actuaciones en materia de desarrollo personal y laboral. Igualmente a partir del discernimiento de estos hechos o constataciones se puede pasar a determinar las metas y objetivos de los planes formativos.

### 20.1. Necesidades de la empresa.

Nos referimos siempre a esas necesidades en relación con los puestos de trabajo. No podemos extrapolar o aludir a otro tipo de necesidades generales o de otra naturaleza. Los planes de formación tienen como primera tarea determinar y definir dichas necesidades. Para ello se puede pedir la colaboración de otras estructuras o departamentos internos de la misma empresa. Igualmente las necesidades de la empresa se determinarán en función de un análisis y clarificación de los puestos de trabajo. Por eso hemos dicho anteriormente que el director de formación deberá asesorar a la dirección para diseñar y clasificar esas necesidades de puestos. *Estructura de los puestos de trabajo.*

Las situaciones de la empresa en relación con los puestos de trabajo pueden diversificarse en estas posibilidades:

- a) Trabajadores que cumplen las exigencias de su puesto de trabajo. En este caso, la formación como desarrollo de la persona no tiene otra función que mantener en forma la capacidad de los trabajadores en sus competencias. Las prestaciones necesitan una formación permanente para que no pierdan su eficacia sin entrar todavía en los temas de reconversión o de actualización de prestaciones en la empresa.
- b) Trabajadores que no cumplen las exigencias de su actual puesto de trabajo o las cumplen de forma insuficiente. Entonces la formación sirve para mejorar la cualificación y las competencias en las prestaciones.
- c) Trabajadores que, por cambios técnicos o cambios organizadores, necesitan un cambio de tareas no sólo en sus formas sino también en sus contenidos. Ejemplo: no se trata de que un trabajador haga lo mismo que hace pero con otro instrumental, sino que tiene que pasar a hacer otra cosa, otro producto.

En este caso hay que cambiar de cualificación.

- d) Trabajadores que, dentro de un mismo nivel, tienen que cambiar de tareas y tienen que cambiar también de cualificación para poder ejercer las nuevas tareas.
- e) Finalmente colaboradores de las empresas que cumpliendo plenamente las exigencias de su ocupación, desean pasar a otro nivel jerárquicamente superior. También es este caso hay que preparar las cualificaciones y el desarrollo de la persona para las nuevas tareas y asuntos.

Como vemos, las situaciones de salida en que se encuentra el personal de una organización son muchas y variadas: cualificaciones correctas, cualificaciones insuficientes, cualificaciones inadaptadas, cualificaciones nuevas, mejora de las cualificaciones existentes y cualificaciones superiores para tareas también superiores. A toda esta multiplicidad de situaciones debe atender el departamento de formación y a esto obedecen los planes y los programas.

## 20.2. Descripción de los puestos de trabajo.

Dentro de las necesidades de la empresa en este tramo de partida, una labor necesaria es la descripción o análisis de los puestos de trabajo mediante un inventario y un perfil de cada puesto laboral. La secuencia sería:

- Necesidades o funciones de la empresa mediante las prestaciones.

- Cualificaciones disponibles en el presente y en el futuro.
- Puestos de trabajo a perfilar en la empresa.

Las tres tareas, los tres procesos, están muy relacionados entre sí. Se parte de que existen unas necesidades de producción o de contenidos en la empresa según su calificación y volumen.

De acuerdo con esta tarea se diseñan las disponibilidades de puestos de trabajo necesarios para conseguir los objetivos empresariales y se realiza el perfil de cada uno de ellos. Ese diseño se realiza teniendo en cuenta, también, las necesidades del futuro.

Ambos instrumentos (perfil de puestos de trabajo y su descripción) constituyen una condición indispensable para el desarrollo personal. Esos dos instrumentos generan también un doble proceso, planificación y programación, o sea, pronósticos y previsiones de futuro. Porque los cambios no hay sólo que hacerlos sino que hay que predecirlos y anticiparse a ellos, e incluso, también provocarlos para poder avanzar en la renovación.

### 20.3. Potencial de los trabajadores.

Forma otro capítulo importante de esta dimensión de la formación en la empresa. El inventario de potencialidades formativas es necesario realizarlo para saber las reservas de capacitación o logística de formación. Ese potencial, esa reserva de capital formativa, se consigue sacando la diferencia entre las disponibilidades actuales y las necesidades de futuro, haciendo una comparación entre cualificaciones actuales y futuras necesarias.

El déficit de potencial se establece solamente con la colaboración de los trabajadores y conociendo éstos el potencial de desarrollo que se va a necesitar. Por tanto, hay que informar y comunicar a los trabajadores dichos planes de expansión para poder prever las necesidades que, una vez comparadas con las capacidades disponibles, se realiza el inventario y aparece el déficit, si es el caso, y se planifica la formación.

El desarrollo del potencial formativo es posible si los trabajadores cumplen dos condiciones:

- Que muestren y demuestren sus cualificaciones actuales.
- Que indiquen sus inclinaciones y deseos de desarrollarlas.

#### 20.3.1. Capital formativo.

¿Qué es el *potencial* o el capital formativo de una empresa?

Se define como el conjunto de capacidades, de conocimientos, de inclinaciones y atracciones de los trabajadores considerados como una totalidad, que tengan relación y relevancia para las tareas de la empresa y que facilita sus prestaciones. En torno a esta cuestión se ha renovado la teoría empresarial en los últimos años, incluida la terminología. Superado el esquema del capitalismo salvaje que designaba como «capital» y como «mano de obra» los dos pilares de la organización empresarial se han intentado otras designaciones, otras alusiones. Se habla de «capital humano», se habla de «recursos humanos» para referirse a lo que, en la primera parte de este estudio, se designó como el trabajo subjetivo, o sea, el hombre. Pues bien, a esta perspectiva antropológica en la designación de lo humano en la empresa, hay que añadir el factor formación y desarrollo del capital que uniendo el tema del hombre, el individuo, en la organización. Por eso, uniendo el tema del hombre y el tema de la formación en el ámbito de la empresa, podemos hablar de recursos o reservas de conocimiento y potencial de desarrollo o logística de formación.

Al fortalecimiento de este elemento constitutivo de la empresa tiene que aplicarse la estrategia de formación, incluida la auditoría de formación que se debe hacer mediante el análisis de necesidades actuales, la ponderación inventarial del potencial o disponibilidades actuales y la capacidad de desarrollo personal de los trabajadores frente a los cambios de los que hablaremos más adelante y que responde a las modalidades de cambio tecnológico pero que tiene que englobar el cambio social, político, económico, científico. Sobre todo, se valora también un cambio en el pensamiento y en las actitudes. Por eso, el cambio también es moral y no sólo estrategia.

El tránsito o la adaptación de capacidades o cualificaciones anteriores a nuevas capacidades de cara al futuro que es lo que constituye el desarrollo personal y la formación no es fácil, no se realiza sin dificultades. Es un proceso abierto pero difícil pero también es un proceso dirigido y con una meta que incluye el cálculo de probabilidades en el sentido de que cuanto mejor cumple el trabajador con sus cualidades o funciones actuales tanto mejor se puede pensar o sospechar que sirve o vale para posiciones más altas.

Aquí, en esta labor de desarrollo personal juega un papel también los *compromisos* de los trabajadores, que en otra parte de nuestro estudio hemos llamado *laboriosidad*. Son dos puntos de apoyo de la motivación y de la promoción del conocimiento en los trabajadores.

#### 20.4. Necesidades de los trabajadores.

El desarrollo personal como objeto de la formación en la empresa se asienta no sólo en las necesidades de conocimientos sino también en otras necesidades personales, o sea, totales. Es la tercera condición del desarrollo personal. Nos referimos con esto a las necesidades entendidas como deseos y previsiones relacionadas con su «currículum» laboral o profesional, o sea, a su formación permanente. Sólo el potencial o la capacidad del trabajador no basta para el desarrollo de la persona y de la formación, o para asumir nuevas tareas. Por ello, es necesario descender a conocer los deseos individuales de los trabajadores y su promoción personal. Volvemos al tema de relaciones

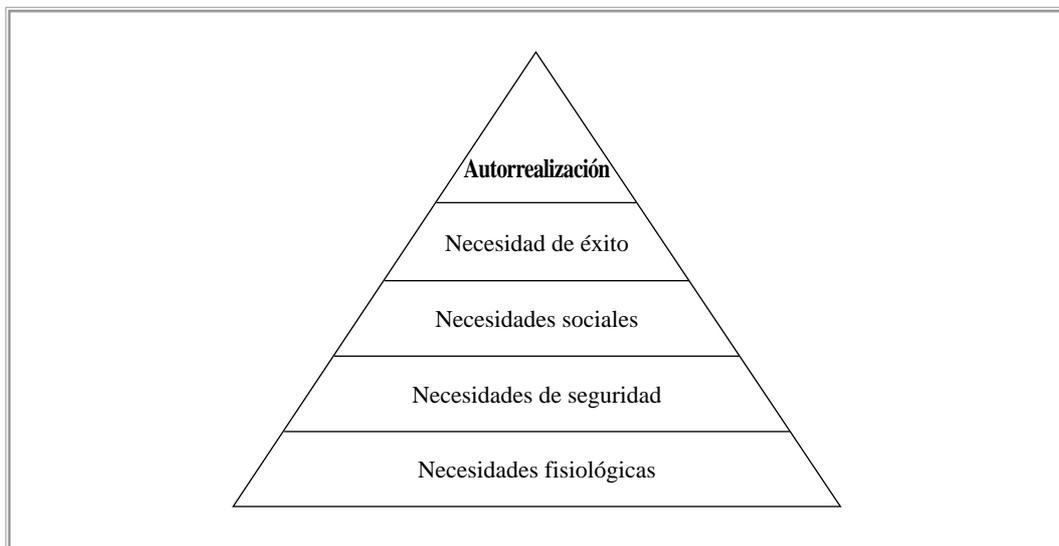
entre individuo y organización. La organización tiene que cuidar y cultivar a la persona en su condición individual para beneficio propio y de todos.

Destruyendo cualidades no se favorece a nadie, contribuyendo al desarrollo de la persona sale beneficiada incluso la organización. Hay que comprender también las necesidades individuales y hay que establecer el inventario de necesidades de los trabajadores y la estructura de sus deseos, utilizando para ello las modernas teorías sobre la motivación.

El comportamiento del hombre depende de unas necesidades básicas, suficientemente satisfechas o no. Las diversas necesidades de los hombres han sido clasificadas por los psicólogos en categorías y han sido clasificadas en grupos. La más conocida es la pirámide de MASLOW, en su obra *Motivation and Personality*, New York, 1954. Las categorías son cinco, jerarquizadas desde las dimensiones físicas o fisiológicas hasta las de autorrealización.

En el mundo de la empresa no se puede especular con las necesidades de los trabajadores ni en un sentido ni en otro. No se puede explotarlos privándoles de sus satisfacciones más fundamentales, más vitales, pero tampoco se puede especular con ellas como arma arrojadiza para conseguir el objetivo de reivindicaciones, de discursos o promesas demagógicas. El hombre está en medio de tantas luchas o rentabilidades. Muchas veces se juega con esas necesidades o deseos profundos de los trabajadores.

La presentación de esta priorización de necesidades del hombre según MASLOW es (véase gráfico siguiente):



Si hacemos un seguimiento descriptivo de estos niveles de necesidades o categorías de deseos, nos encontramos con el resultado siguiente:

- a) Necesidades fisiológicas: sed, hambre, sexualidad, descanso, sueño, movimiento, techo, refugio y protección contra los elementos de la naturaleza, frío o calor, defensa contra los animales, etc.
- b) Necesidades relativas a la seguridad, que invaden el ámbito psicológico, como pueden ser: estabilidad emocional, confianza o fiabilidad, protección contra peligros y contra imprevistos, afán o deseos de posesión, necesidad de propiedad, liberación frente a miedos, angustias, temores infundados, deseos legítimos y ordenados entre cosas necesarias y superfluas.
- c) Necesidades sociales, o sea, necesidad de trato y contactos sociales, tales como admiración, adulación, deseos de amistad, pertenencia a algún grupo, miedo a la soledad y rechazo del aislamiento.
- d) Autoestima y necesidad de éxito, respeto y consideración por parte de los demás y de uno mismo; deseos de triunfo personal, deseos de poder, de influjo, de conocimiento e información, lucha por el reconocimiento de los demás, el *status* social y sus símbolos o manifestaciones ante el conjunto de profesionales, deseo de grandeza.
- e) Necesidades relativas a la autorrealización, como son el deseo de totalidad y perfección, el deseo de creatividad, deseos de identidad y de diferenciarse de los demás, actividad útil productiva y creadora, deseo o necesidad de ser útil y realizar sus capacidades, deseo de autoafirmación por realizaciones, deseos de destacar en la profesión.

Todas estas necesidades deben ser tenidas en cuenta en los planes de formación, pero no de manera genérica, global sino de forma jerarquizada, ordenada. También ellas deben ser evaluadas y valoradas de forma igualmente individual. Si no se satisface una necesidad inferior no se puede pensar en satisfacer otra superior. Necesidades satisfechas pierden su poder e importancia y ya no son motivadoras. Con esto se consigue que las motivaciones tengan una mayor importancia e influencia en la conducta humana.

A medida que quedan satisfechas necesidades inferiores se libera tiempo y se libera personalidad para activar otras motivaciones superiores que es lo que determina la vida y la conducta humana. El desarrollo de la persona es necesaria para la tarea de promoción en la empresa y, en este sentido, son las motivaciones de autoestima y autorrealización las dos dimensiones que más pueden ser incorporadas a la formación de la persona.

#### 20.4.1. Formación, cualificación y personalidad.

¿Qué tiene que ver todo esto en el desarrollo de la persona y en la humanización del trabajo? La respuesta está en que cuanto más alta sea la motivación en el hombre, menos «mecanización», menos mecanismo existe en el hombre y más racionalidad se puede incorporar al proceso productivo y a las relaciones humanas y a la organización social. Cuanto más y mayor sea la intervención

del conocimiento en la ordenación de las necesidades o motivaciones humanas, existe un desarrollo de la persona del trabajador.

Con esto llegamos a una cuestión muy frecuente en las organizaciones tanto sociales, políticas y económicas como laborales: cualificación frente a personalidad. A veces, un puesto de trabajo no lo ocupa quien está cualificado para ello sino quien tenga una personalidad subjetiva. Pero esto no es ninguna solución. En las organizaciones, en las empresas de trabajo, tenemos que procurar «objetivizar» o medir al máximo lo subjetivo, lo personal de los trabajadores mediante (...) de formación y evaluación de conocimientos y de personalidad.

En la cultura empresarial, la formación como proceso tiene que conseguir y planificar todas las previsiones de cara al futuro y a su anticipación. No se puede seguir confiando en la cultura de la improvisación con las ideas y frases ya muy clásicas: «ante una oferta como ésta, no se puede decir no», o «una ocasión como ésta no se puede dejar pasar».

Todo esto no son soluciones normales. Existen puestos de trabajo que no interesan a los que tienen capacidades por ello y aquellos que demuestran interés por un puesto determinado, no tienen capacidades para él. Igualitarismo, pluralismo, capacidad, valor y mérito. Todos estos procesos deben ser regulados por normas de acceso a las organizaciones sobre todo tratándose de la administración pública.

## 20.5. Factores de la personalidad.

Finalmente la estructura de los planes de formación de una empresa tienen que contemplar aquellos factores determinantes de la personalidad y que son los que influyen en su desarrollo.

Los factores que influyen en el desarrollo de la personalidad pueden dividirse en factores internos y factores externos. Sin atender a estos factores no se puede planificar la formación en la empresa. Los factores externos no pueden ser modificados tan fácilmente, pero los factores internos pueden ser conducidos y modificados.

Como **factores externos** de la personalidad que influyen en la formación podemos señalar, en relación con los trabajadores:

- La situación del mercado de trabajo que decide los niveles de la oferta y la demanda.
- El avance tecnológico que decide las previsiones de futuro de cara a las necesidades de formación.
- Las condiciones sociales y políticas o normativa administrativa en torno a las empresas.

Como **factores internos** podemos señalar los elementos de la tan mencionada cultura laboral o empresarial:

- Los valores de la estabilidad afectiva y la laboriosidad o compromiso por la profesión.
- Los valores tanto de la organización como del trabajador pasan a formar parte de su personalidad mediante la formación que no es otra cosa que transmisión de esos valores.
- La estabilidad afectiva conseguida por la autorrealización que supone el trabajo para la persona y para la familia.
- El trabajo como tarea y compromiso como manifestación del proyecto personal que se identifica con el laboral.

## 21. ELEMENTOS DE LA PROGRAMACIÓN

Hasta ahora hemos insistido en lo que podríamos llamar la logística y los contenidos de la formación en la empresa. Los planes de formación deben llenarse de los conceptos que hemos desarrollado hasta ahora.

¿Qué es una programación de la formación? Es la distribución en el tiempo de los medios y actuaciones priorizadas para poder evaluar, o sea, valorar las necesidades de formación y aplicar las iniciativas tendentes a integrarla en las previsiones de futuro.

El empresario debe tratar los temas de formación en su empresa como trata otros temas importantes como pueden ser: la capitalización financiera, capacitación y desarrollo tecnológico, ingeniería de producción, política crediticia, prevención de los riesgos y salud laboral, estrategias de ventas y distribución, etc.

En definitiva, el empresario debe garantizar el derecho a la formación laboral y empresarial de todos los trabajadores adelantándose a prevenir los déficit de formación y de conocimientos en su organización, referida a los conocimientos y a las actitudes de las personas.

Sin querer descender a proporcionar instrumentos concretos que puede ser objeto de planificación posterior, de forma didáctica, de cara a la realización de sesiones y jornadas de formación, queremos ofrecer aquí el mayor número de elementos para confeccionar dichos planes. La parte teórica de esos planes de formación debe ser elaborada a base de los principios y líneas de actuación que hemos ofrecido en este capítulo, y también lo relativo al clima laboral y al desarrollo de la personalidad.

Igualmente tenemos que aludir a la cultura de la prevención aplicada también a la formación en la empresa, de cara precisamente a lo que hemos denominado déficit o necesidades de formación. Hay que adelantarse a ello, pues estamos también contemplando unos riesgos de formación. Por consiguiente podemos hablar de una formación preventiva en cuanto al desarrollo de la persona. La cultura preventiva tiene un defecto, valga la redundancia: que valora antes que nada el déficit, la falta, la carencia. En materia educativa la prevención es más fácilmente volatilizable. En cambio, en vez de insistir más en la potenciación de la motivación y de la personalidad de los trabajadores. No hay que mirar al déficit sino al triunfo, al logro, al perfeccionamiento de la persona, de la condición subjetiva y consciente de la realidad empresarial que actúa como una comunidad de intereses pero también de personas.

## 22. SÍNTESIS DE MARCOS Y CONTENIDOS

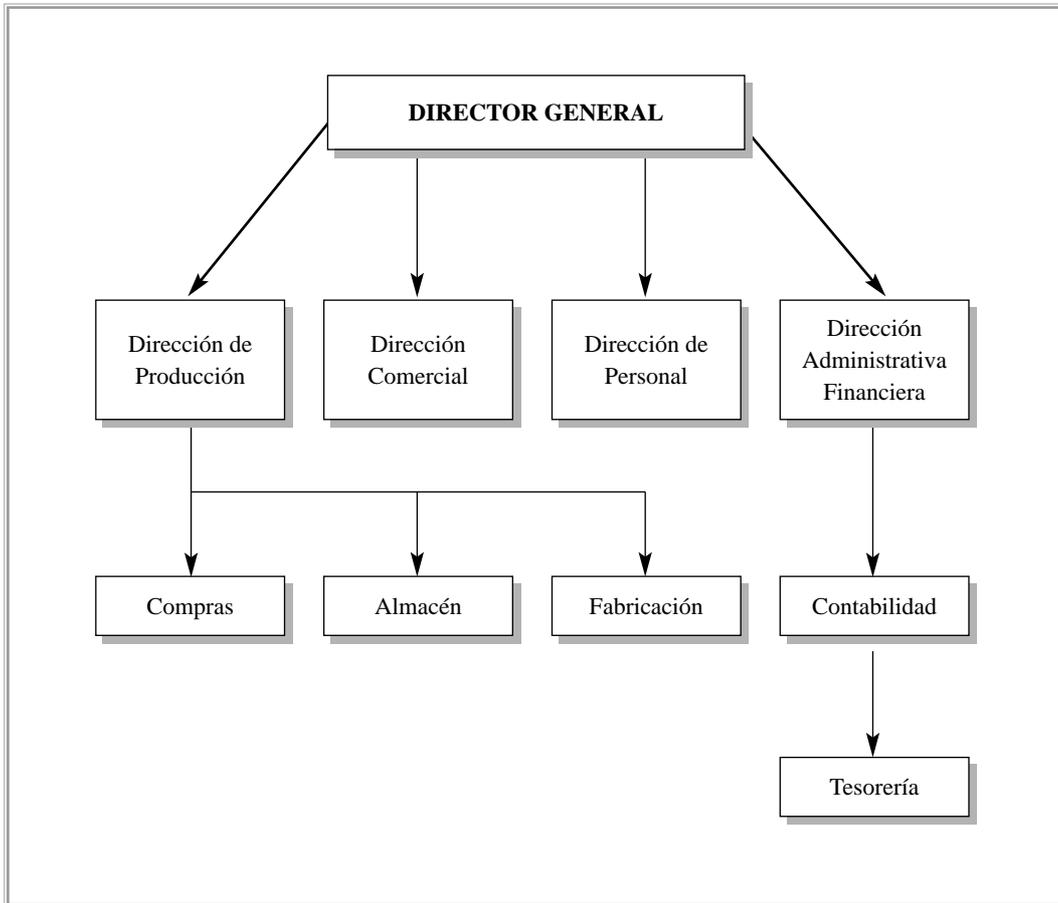
Nos hemos detenido quizá demasiado en desarrollar una idea de la formación en la empresa sólo centrados en la capacitación. Lo hemos llamado «formación competencial». Al lado de esto hemos defendido la existencia de una formación en la empresa de corte más «cultural», más personal, o sea, más antropológica o humanista que acepta otros contenidos relacionados con el «desarrollo personal» donde entran en juego otros factores.

En relación con la estructura de una empresa como organización del trabajo y la contemplación de la formación entregada en sus módulos y en su funcionamiento podemos hacer esta comparación (véase gráfico «**Estructura funcional de una empresa**»). Ésta es una concepción y distribución de la empresa en base a su funcionamiento, en base al proceso productivo. Otra estructura puede aplicarse atendiendo a las unidades de responsabilidades o de tareas que obedecen a contenidos, sobre todo si la organización lo es para la prestación de servicios. El sector también influye en el diseño de la empresa.

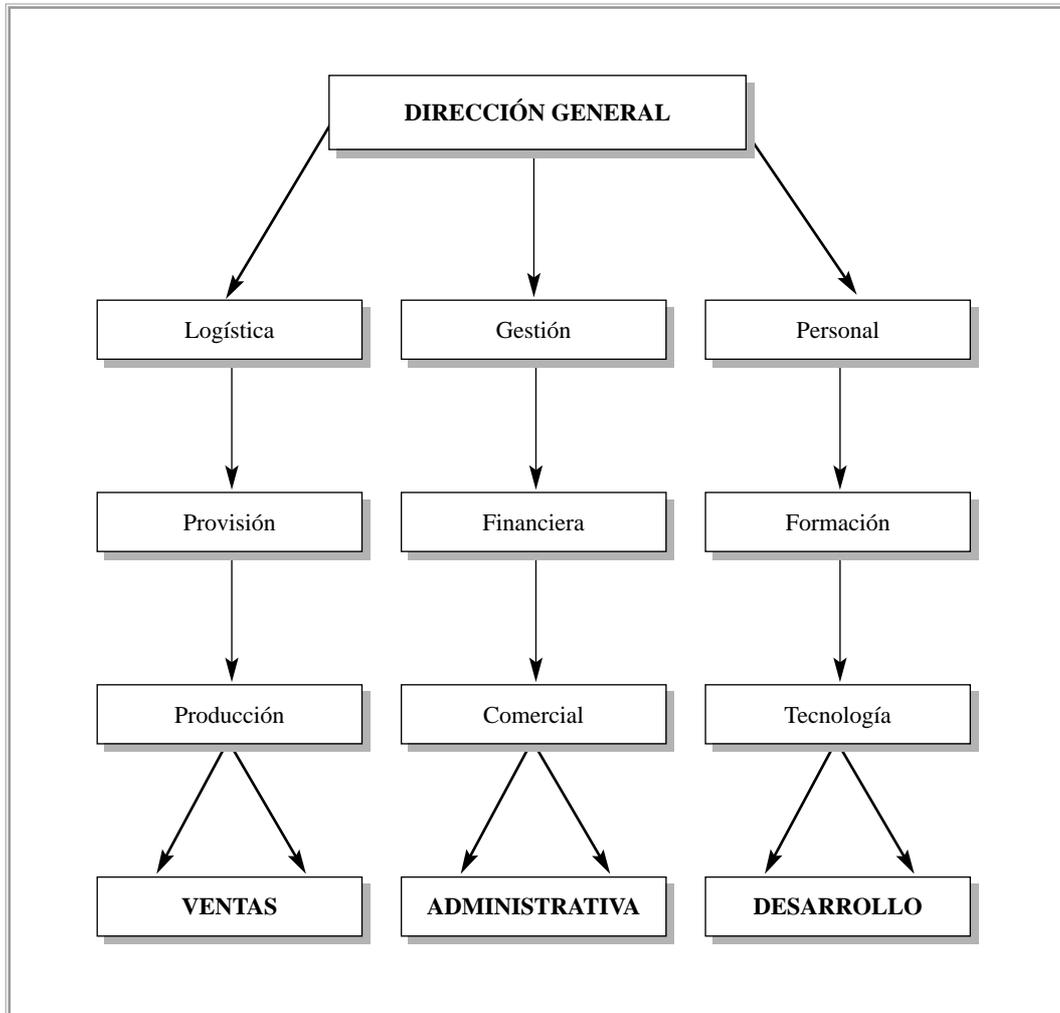
Dentro de esta estructura, la formación se incorpora a la «dirección de personal» formando parte de ella a modo de gestión, de estrategia. Se podría pensar en otro tipo de funcionamiento o planificación de la empresa en relación con funciones más amplias que podrían dar lugar a esta configuración (véase gráfico «**Estructura formal de la empresa**»).

Cuando hablamos de cambios parece que entendemos dicho cambio pero dentro de la misma estructura, o sea, cambios secundarios de forma, de estilo, o sea, cosmética empresarial. Es necesario llegar a niveles más profundos que, respetando la estructura esencial, podamos abrir nuevos horizontes a la gestión y funcionamiento.

**ESTRUCTURA FUNCIONAL DE UNA EMPRESA**



**ESTRUCTURA FORMAL DE LA EMPRESA**



Centrándonos en el tema de la formación, la situamos dentro del capítulo de personal pero le concedemos más volumen, más relieve, más influencia en la organización.

En este diseño de formación y desarrollo dentro de la empresa podemos jerarquizar dicha formación para la expansión de la persona, de los trabajadores de esta manera.

Dicha formación persigue la optimización del sujeto y de las relaciones de comunidad laboral. Cuanto más respeto y desarrollo exista de las condiciones subjetivas, cognitivas, psicológicas, tecnológicas, sociales y morales del trabajador, más vínculos de comunidad y de solidaridad se crean. Como también se crean condiciones antropológicas para la motivación, e incluso, para la productividad. Este camino antropológico no va a ser absorbido por los indicadores económicos en el sentido de que haya que supeditarlos todo a la competitividad, al aumento de producción, a la rentabilidad, a los resultados o a los beneficios.

La estructura de la organización tiene que reflejar la primacía del trabajo sobre el capital. Ello se hace visible en el esfuerzo y en los recursos dedicados a la formación como proceso integral de actuación sobre la persona.

De acuerdo con estas preferencias podemos diseñar o sintetizar los pasos de la formación y desarrollo, con el hombre como centro, de la forma siguiente:

Perfil de la formación y desarrollo en la empresa: todo ello presidida por los aspectos humanos a los que se contribuye desde los pasos sucesivos que pueden ser los siguientes:



La pirámide de la formación y del desarrollo comienza resaltando los rasgos humanos del mundo de la economía, del trabajo, del consumo y de la producción. En la organización empresarial, la primacía la tiene, como hemos dicho, el hombre. A la defensa del hombre en la organización se supeditan todos los procesos de formación que comienzan por la selección para continuar con la motivación como verdadero desarrollo de la persona. Con ello, se mejoran los procesos de negociación, de participación, de coordinación para desembocar en una plena integración de las personas en la organización.

Es digno de resaltar los núcleos fundamentales de la formación personal: la selección, la motivación debida a la satisfacción. Todo ello, y entrando ya en el terreno de las relaciones, es importante, considerando como comportamientos sociales basados en la negociación en la participación, en la coordinación e integración total de la empresa. Todas las medidas relacionadas con la formación sólo producen su efecto a través del hombre. El que realmente puede transformar la organización es la persona. La relación y la cooperación dependen siempre de ella. Por otro lado, la organización tiene que estar al servicio de la persona, no viceversa, y mucho más la organización del trabajo, pues el trabajo mismo es para el hombre y no el hombre para el trabajo. Para terminar con esta síntesis de marcos y de contenidos de la formación en la empresa veamos cómo se entiende actualmente el perfil de un proyecto o plan de formación y el perfil del director del proyecto. Están relacionados entre sí. Tiene que haber un perfil o un proyecto del proyecto, un marco general.

### 23. ESQUEMA CONCEPTUAL DE LA FORMACIÓN

También existe la posibilidad de hacer un seguimiento de los conceptos que asisten al tema de la formación. Con ello conseguimos un eludimiento general de los planes de formación.

Son como los principios que mantienen las exigencias.

- Los trabajadores tienen derecho a la formación.
- Los empresarios tienen obligación de proporcionar a los trabajadores el desarrollo de la persona.

Para cumplir estos conceptos tenemos que disponer de mecanismos o instrumentos legales que en España no existen.

Nos esforzamos por proporcionar estos elementos de intervención a nivel de estrategia educativa.

- Evaluación de necesidades de formación.

- Información de y a los trabajadores.
- Consulta y participación.

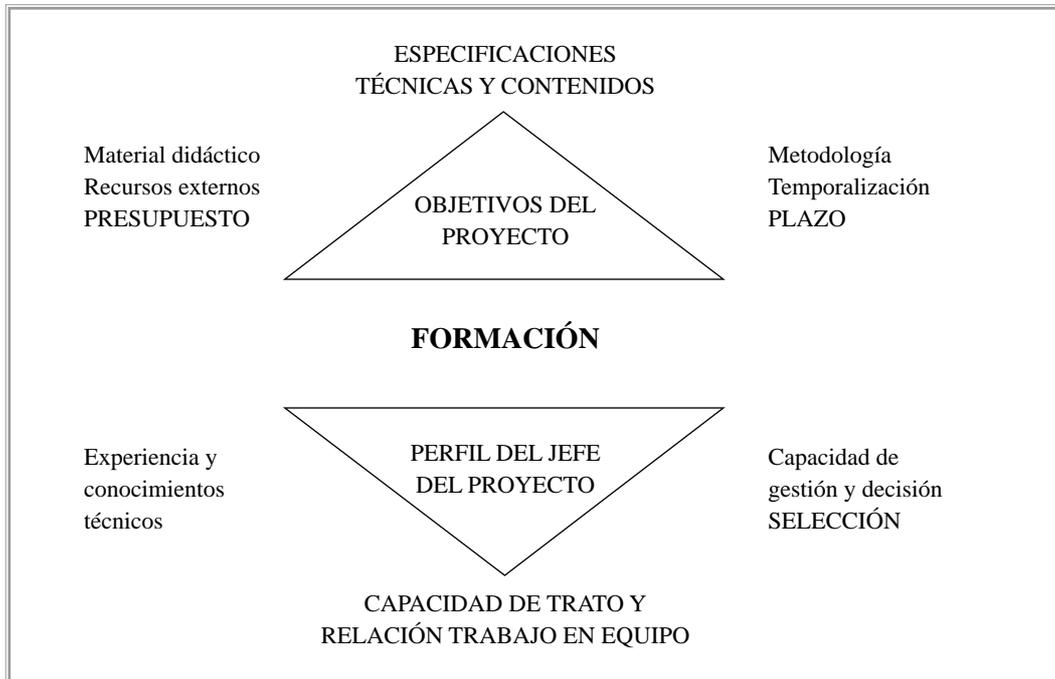
Elaboración del plan de formación:

- Medidas a adoptar y ejecución.
- Adaptar el trabajo a la persona.
- Instruir y formar a los trabajadores.
- Organizar la formación.

Ésta es la fase más ejecutiva del plan de formación donde se contemplan todos los elementos que pueden constituir los cuerpos del mismo. La evolución o ponderación de las necesidades de formación en el ámbito de la empresa. Dicha valoración no puede hacerse sin informar, consultar a los trabajadores lo que constituye una participación de los mismos como se dijo en otro lugar.

A partir de ese momento, con todo el material recogido, se puede pasar ya a la plasmación, o sea, a la elaboración y diseño del plan de formación con todos los elementos de los que hablaremos más adelante. Después de ello, pasaremos a adoptar las medidas necesarias para su ejecución teniendo en cuenta que sea un plan adoptado a las personas en su concreción lo más grande posible. Ese plan viene ejecutado mediante las fechas, horas, cursos, jornadas que se han previsto, descrito y desarrollado en el plan.

Mayor relieve adquieren ya los puntos concretos contenidos en el plan elaborado. También es importante que la organización de la formación debe continuar después de los actos concretos y sesiones que se hayan celebrado para actualizar ese plan de formación. PEREÑA BRAND (1991) ofrece este modelo de diseñar un plan de formación (PEREÑA BRAND, 1991; *Dirección y gestión de proyectos*, Ed. Díaz de Santos, Madrid, pág. 56), que hemos completado con conceptos muy afines o semejantes, pero que amplían y facilitan su comprensión (véase gráfico siguiente).

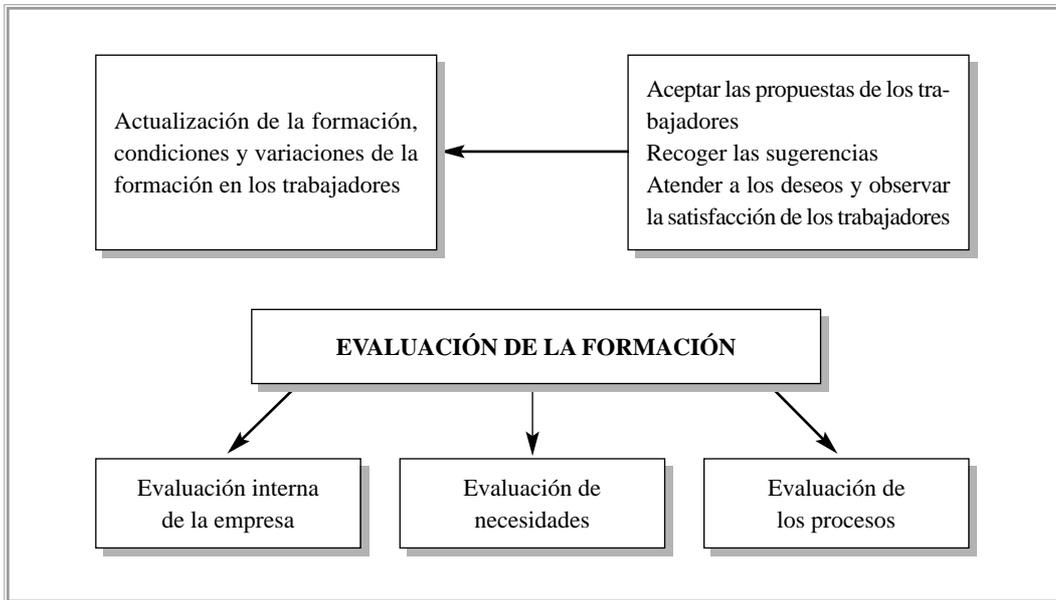


Las dos partes son importantes y tienen que ir coordinadas: tanto el proyecto en sí, sus elementos, con el director del proyecto uniendo la estructura del proyecto con el perfil y las características de su director, podemos concluir la eficacia del mismo.

## 24. REALIZACIÓN DEL PROYECTO DE FORMACIÓN

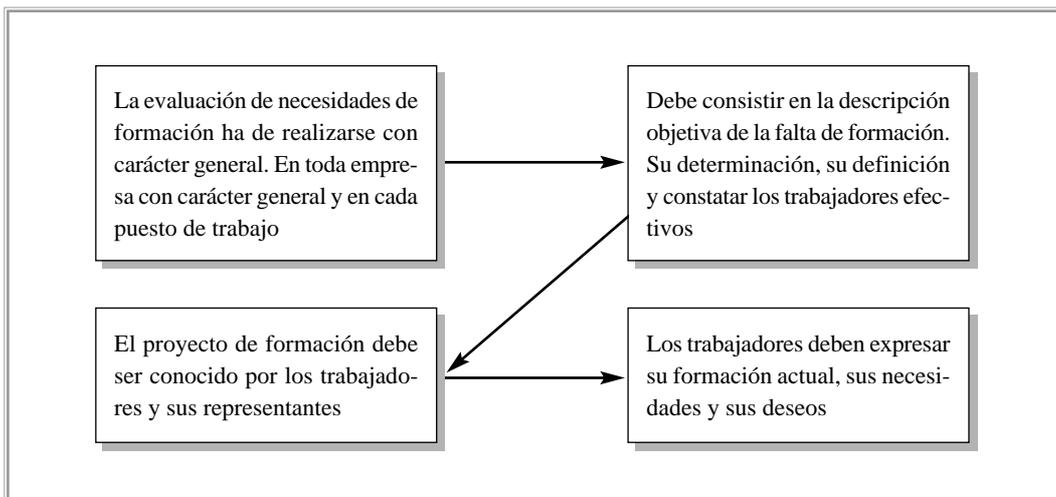
Cada uno de los elementos que constituyen la secuencia conceptual del plan de formación tiene también su desarrollo y su desglose en los diferentes elementos auxiliares que permiten el acceso a módulos particulares del plan de formación y que constituyen otras tantas funciones del mismo. Con ello se entra ya en el terreno de las decisiones, pero también en los procedimientos.

En toda esta tarea existe un comportamiento mínimo que se entiende y extiende de la forma siguiente (véase gráfico siguiente).



Con todas estas estrategias y manifestaciones elaborar un Documento de formación o Plan de Formación que pueda ser presentado como Plan Anual de Formación, tanto a nivel de toda la empresa como en cada una de sus instalaciones. La globalización, pero también la concreción o aplicación modular, puede ser útil y rentable para los costes de la formación en la empresa. Por ello, se habla de los CENTROS de FORMACIÓN en la EMPRESA.

El módulo definidor de un Plan de Formación puede ser éste (véase gráfico siguiente):



- Percepción por la empresa de su situación en torno a la formación.
- Determinación y fijación de sus necesidades.
- Presentación del Documento de Formación en la Empresa.
- Información y reflexión para los trabajadores.
- Definición de las áreas de necesidades y su diversificación.
- Fundamentación de las tomas de decisiones.

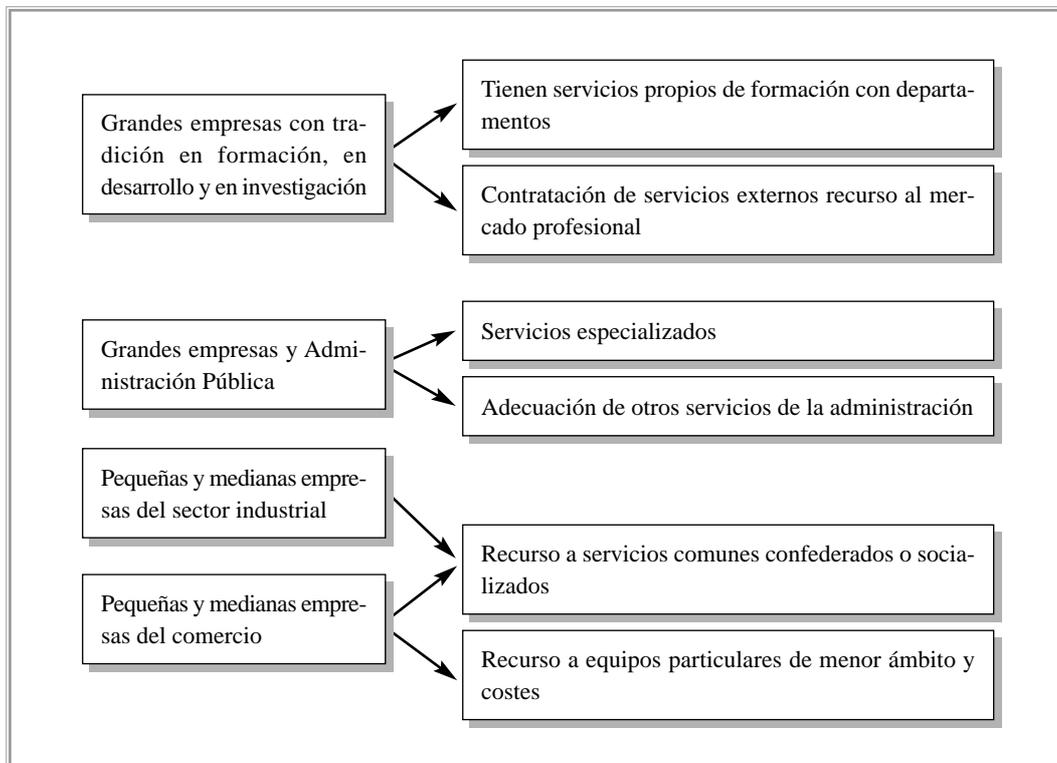
## 25. LA DEMANDA DE FORMACIÓN

En España no estamos superando la inercia (sino la inactividad tradicional) en materia de formación. Ella nos viene impulsada, sugerida o reclamada por las dimensiones internacionales de las empresas o por la normativa europea sobre calidad de la producción. El tamaño de la empresa tiene un gran papel que jugar a la hora de organizarla. En cuanto a su correspondencia y distribución existe un gran campo para la iniciativa individual o de cooperación. Es un espacio de grandes posibilidades para la coincidencia, para aunar esfuerzos y recursos y para realizaciones comunes.

Tampoco se puede poner en juego la eficacia de la intervención o de los planes de formación que demandan una prolongación en el espacio en el tiempo y en la aplicación. La estructuración de la demanda de formación obedece a estos resultados o posibilidades, de acuerdo con las necesidades empresariales (véase gráfico de la página siguiente).

Suele haber tres bloques o diagramas en este sentido: empresas de gran tamaño, administración pública y pequeñas empresas. En este aspecto, las grandes empresas son pioneras y van por delante de la administración en temas de formación y de prevención de riesgos laborales.

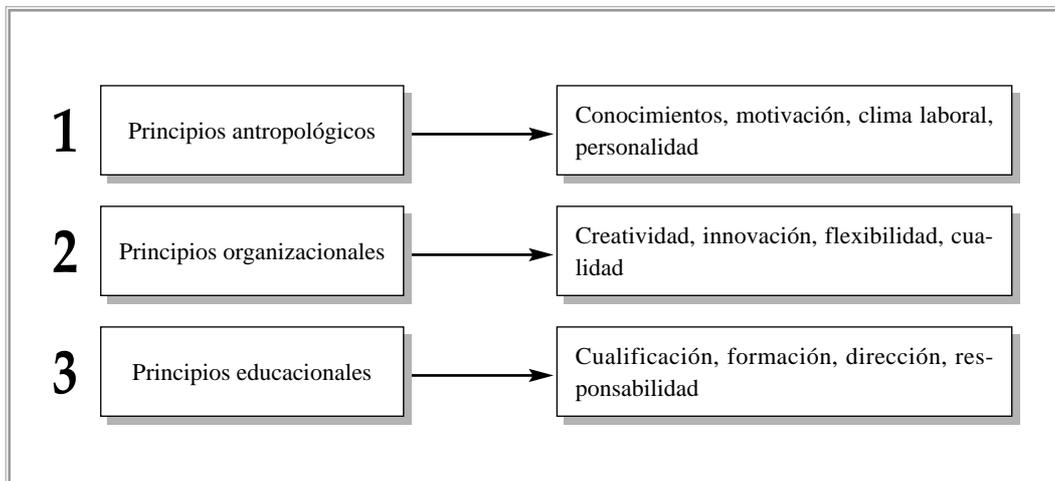
Los muchos fondos europeos para la formación en la empresa hace que se estén realizando esfuerzos muy importantes en este terreno. Todo ello ha propiciado el Acuerdo Nacional sobre la Formación que han firmado las distintas organizaciones y que conocemos como FORCEM. Sin embargo, según datos facilitados por la Oficina Europea de Estadística los trabajadores españoles seguidos de los trabajadores de Bélgica, Luxemburgo, Francia y Portugal, ocupan los últimos puestos en Europa en cuanto al número de trabajadores mayores de 30 años que realizan cursos de formación complementaria. Por el contrario, los trabajadores de Suecia son los más preocupados por su formación permanente.



## 26. PRINCIPIOS INMANENTES DE LA FORMACIÓN EN LA EMPRESA

Lo que nosotros estamos designando como formación en la empresa, en otros autores (DEL VAL, MARTÍNEZ MUT) lo llaman cultura empresarial. Por muchos esfuerzos que se hagan por los aspectos técnicos de la formación, no podemos olvidar tampoco los principios teóricos pero eficientes que justifican toda esta tarea de diseñar esa formación, todo este despliegue de iniciativas. En el presente estudio científico-didáctico sobre la cultura laboral y la formación empresarial, hemos dedicado mucho espacio a la reflexión teórica y a la fijación de principios.

Después hemos dotado el estudio de pautas metodológicas e instrumentales para elaborar una praxis de educación. Ahora para cerrar el capítulo de formación, vamos a volver a recordar que los principios que presiden toda esta interpretación pedagógica de la intervención educativa en la empresa, pueden sintetizarse de la forma siguiente (véase gráfico siguiente «Principios de la formación en la empresa»).



Este planteamiento con recurso a los principios, otros autores lo transforman en «entornos». La cultura empresarial camina a impulsos de la presión ejercida desde esos entornos. Así se clasifican (DEL VAL (1994) 76) cuando hablan de a) entorno institucional, b) entorno cultural, c) entorno social, d) entorno empresarial. Sin embargo, por ambos caminos se llega a las mismas conclusiones, a la misma necesidad de continuar la formación iniciada para el acceso a la profesión en el puesto de trabajo.

Preferimos el planteamiento antropológico, el organizativo y el educacional, aunque ello pueda ser compatible con los entornos y los elementos... de la empresa, para explicar la formación. En definitiva, con todo esto, no hacemos sino retomar toda la doctrina desarrollada hasta ahora según la cual, la formación en la empresa brota de la dignidad de la persona humana y de la condición de sujeto del trabajador y su primacía sobre el principio de producción.

Dichos principios antropológicos que sostienen la necesidad de una acción formativa, de un activo cultural en el seno de las organizaciones, se pueden desglosar de la manera siguiente:

- **Conocimientos:** el trabajo se apoya y se deriva del conocimiento y es expresión del conocimiento. Cuanto más racional sea el trabajo más humano y digno y satisfactorio es el trabajo y la profesión.
- **Motivación:** la mejor motivación en el trabajo tiene que derivarse del sentimiento de plenitud y autorrealización que el hombre perciba en y por el trabajo. Las condiciones antropológicas contribuyen a ello y, reversiblemente, se beneficia de ellas.

- El clima laboral: como conjunto de relaciones y aspiraciones comunes se constituye también como exigencia para el desarrollo y mantenimiento de una formación en el trabajo.
- La personalidad: es el centro tanto del clima laboral como del conocimiento y de la motivación. Es la infraestructura antropológica que la sostiene y alimenta. Es también el centro del quehacer profesional a lo cual sirve el proceso de la educación.

Los principios organizacionales se entienden también como ese «plus» de especificidad que plantea la actividad productiva. Los principios antropológicos son muy generales, pueden servir para todo tipo de organizaciones. Sin embargo, la condición específica que comporta la actividad y el comportamiento profesional tiene también sus exigencias en materia de formación.

- Creatividad: la actividad laboral es iniciativa, es empresa y es cálculo de posibilidades a lo que se añade la intuición, la experiencia y el riesgo que configuran lo que se denomina estrategia. La formación en la empresa es mantener la originalidad y la renovación de cualquier modalidad de encontrar e innovar comportamientos nuevos tendentes a desarrollar la organización.
- Innovación: para que la creatividad no sea sólo un impulso en el vacío, una renovación de la nada, tiene que transformarse en avances concretos de conocimientos, de organizaciones, de tecnologías, de ideas y de valores. No hay innovación de la empresa sin la del hombre.
- Flexibilidad: que equivale a compatibilizar agilidad con fortaleza, movilidad con asentamiento, cambio con permanencia. Ni la inmovilidad ni la renovación tienen que ser obstáculo para avanzar en la construcción y en la consecución de los objetivos propuestos. Para que el cambio sea real y consciente tiene que ir acompañado de la explicación y de la racionalización.
- Calidad total: es la demanda constante y general que más y mejor se comprende en el ámbito de la empresa productiva. No es que se pida sólo la calidad del producto sino también la calidad del proceso y la calidad del hombre. Todo ello se consigue mediante la formación estando ella misma sometida a las leyes de la calidad pero la presencia sola de la formación ya es signo de calidad.

En cuanto a los principios educacionales que respaldan la formación en la empresa no parece que sean redundantes. La formación es, evidentemente, una educación en y para la organización. Si el proceso de transformación del mundo y de las relaciones empresariales recurre a la formación, ésta tiene sus propias exigencias y sus propios planteamientos que son:

- La cualificación como primer peldaño de acceso a las capacidades y habilidades necesarias e imprescindibles para el proceso productivo. Sea la cualificación previa, sea cualificación continuada o sea en la cualificación reactivada y renovable, la formación tiene su sentido en el objetivo de la mejora de la cualificación.
- La promoción es ya un proceso más concreto, más adscrito al trabajador y al lugar del trabajo. Para esa ascensión en la jerarquía de la empresa se necesita una presencia de la formación como capacitación. Cuanta más capacitación exista, más posibilidad de contribución a la identidad de la organización se da.
- Dirección. Entre los pilares de la organización se encuentra la función directiva como espacio casi único de decisión y de responsabilidad. La formación para la dirección como parte de la profesionalización de las organizaciones. Dicha responsabilidad abarca también a la tarea de procurar sucesión y continuidad. La dirección no es un proceso aislado, es el proceso de sobrevivencia.
- Responsabilidad que alude ya a hechos de conciencia y no solamente a condiciones de estructuras. Sin la interioridad de las personas, sin la contribución de la libertad no se puede pensar en la producción de bienes, pues el primer bien con que cuentan las organizaciones es el bien moral, el bien de la conciencia, de la coherencia, de la responsabilidad, de la solidaridad.

Pero la empresa como una forma histórica y evolucionaria de organizar el trabajo no obedece sólo a principio. Su condición «histórica» le hace depender de una serie de circunstancias también históricas, también concretas y adoptables. Esas condiciones ambientales o «entornos» más o menos interiorizables o asumibles pueden estar representados por la cultura exógena delimitante, la diversificación o estratificación social envolvente con todo el dinamismo deseado o no deseado que ello genera, con la circunstancia empresarial en que se participa desde la organización y el contenido de la actividad y por las directrices institucionales de las que es difícil prescindir si no desea la organización situarse al margen del respeto, de la consideración social.

También la legalidad es un valor a incorporar. El mismo es un factor cambiante pero imprescindible para el reconocimiento de la identidad corporativa y para la referencia social de la misma. El hombre es el mismo. El trabajo es el mismo a lo largo de los tiempos. Lo que cambian son la organización y las circunstancias externas en el que se produce y desarrolla.

## 27. PROPUESTAS DE ACTUACIÓN REGIONAL

Después de este recorrido por la filosofía de la formación en la empresa, por su estructura modular, no querríamos concluir sin un avance de propuestas posibles para una actuación entendi-

da como sistematización, es decir, continuada y coherente, de las intervenciones en materia educativa entre aquellos que desarrollan un trabajo, en cualquiera de sus expresiones sociales, profesionales o económicas.

### **27.1. Instrumentos Legales.**

Se necesita, en primer lugar, una regulación, un pequeño núcleo normativo, como existe ya en algunas regiones confederadas alemanas. Sería deseable por parte de los parlamentos las siguientes iniciativas:

- Ley General de Formación en la Empresa, como regulación de la formación permanente de los trabajadores. Podrían contener estos planteamientos: después de una breve introducción deberían contemplar el por qué, el para qué, quién debe formarse, dónde conseguir dicha formación, cuánto tiempo debe durar y cómo organizarla en el entorno educativo y empresarial. A dicha normativa esencialmente breve, la podría seguir un Reglamento ya más concreto y descriptivo, con los elementos metodológicos necesarios y las concreciones técnicas específicas.

### **27.2. Centros de Documentación.**

De esa estructura legal básica saldrán ya diferentes iniciativas de orden educativo y didáctico. En primer lugar, distintos centros de desarrollo de material apropiado a estas enseñanzas. Organizar a nivel regional y empresarial todo lo necesario para posibilitar esta tarea. En adelante esta sensibilización puede llegar hasta la estructura del sistema educativo. Igualmente en las empresas deberá existir multitud de iniciativas en el terreno de formación que podemos ir desglosando. Hay que educar para la capacidad de autoformarse en la empresa. Ese deseo educativo deberá extenderse también a etapas previas a la inserción laboral.

### **27.3. Consejo Regional de Formación en la Empresa.**

La formación en la empresa como tarea y responsabilidad de todos debería servir como base de una cooperación y de iniciativas conjuntas porque representa la aportación y los intereses de todos. Dicho Consejo deberá ocuparse de que se cumplan las directivas europeas en esta materia y todas las decisiones que se produzcan en el mercado interior. Servir de asesoramiento y apoyo a las empresas, a sus cámaras y confederaciones para el desarrollo de los compromisos en esta materia. Es una forma de implicar a todos los factores interesados: administración, empresarios,

centros de educación y trabajadores representados por los sindicatos. Con ello se deberá también pensar en dedicar recursos económicos y humanos para esta tarea de facilitar la formación en la empresa.

## 28. ORGANISMOS PARA LA FORMACIÓN

Otro sector de iniciativas e incluso de organizaciones hay que enmarcarlo ya en el ámbito de la concurrencia privada. Todo ello tiene ya como objetivo la consolidación de una cultura preventiva de la empresa y una mentalidad de formación. Para ello hay que insistir en la garantía del derecho a la formación laboral y los riesgos que suponen los déficit de formación.

1. Unidad de Evaluación de la Formación. Estas actuaciones se producen en otro orden de asuntos relativos a la empresa como pueden ser la calidad, la situación financiera, la prevención en seguridad y salud laboral, etc. La formación es también susceptible de ser valorada y auditada pues pertenece también a la «situación» y al «saneamiento» de una determinada actividad en forma empresarial. La creación de empresas de servicios dedicadas a la formación está en sus comienzos. Se está haciendo más en el tema de los directivos.
2. Programa I+F. Podría corresponder tanto a la administración como a las empresas crear unos programas de investigación y formación o incluir la formación en los programas de desarrollo. Esto conllevaría también crear servicios comunes de apoyo en el seno de los parques tecnológicos o formativos. Potenciar también la creación de unidades de formación en las empresas. Se promueve la colaboración de las instituciones docentes, tanto a nivel medio como a nivel universitario.
3. Creación de «Campus» Comunes. La constante relación e integración entre sistema educativo y sistema productivo podría sugerir la idea de que ciertas actividades docentes y actividades productivas se realizasen en espacios comunes: donde están las fábricas que estén también las aulas; donde están las empresas que estén también los departamentos desde el punto de vista físico-espacial. Comenzamos por la colaboración, con los acuerdos marco o con los convenios. Pero no es suficiente. Esto puede suceder en los terrenos de sanidad, tecnología, formación profesional y formación empresarial.
4. Formación Empresarial Previa. Delimitado el campo de competencias que tenga el «currículum» de la formación empresarial, se pueden adelantar sus necesidades y contenidos a los tramos previos de la vida educativa, antes de llegar a la vida activa. Son dignos de tener en cuenta los proyectos de profesionalizar estas actividades mediante la colaboración interdisciplinar. Formación de formadores en la empresa como enseñanzas especializadas a nivel de módulos profesionales superiores. La formación en la empresa se basará en tres niveles

de responsabilidad: el director general, el director del departamento de formación y los formadores intermedios o responsables de los «centros de entrenamiento personal» (PT 2: *Personal Training Zenter*).

5. Centros de Formación en las Empresas. Las empresas son actualmente una referencia social. Tienen que ser una referencia cultural y reflejar en su entorno también la circunstancia en que se desarrolla la vida cultural.

La legislación debería obligar a las empresas, sobre todo a las de cierto tamaño e importancia, a mantener una especie de fundación cultural donde se promueva:

- La conservación del patrimonio artístico y cultural propio que pueda suponer las sedes o las instalaciones, si es el caso.
- Adquisición y mantenimiento de obras de arte, así como su exposición en beneficio de los trabajadores.
- Formación de centros de lectura y bibliotecas, así como departamentos de actividades culturales para los trabajadores.
- Creación y conservación de museos relativos a la actividad propia de la empresa.
- Realización de su propia historia, documentada y conservada en los archivos de la organización, contribuyendo así a relatar la historia local o comarcal.
- Conservar todo lo que suponga creatividad, invención, originalidad, testimonios, e innovaciones de cara a la continuidad de su trabajo o producción.
- Existencia de un aula de formación para realizar las actividades relativas a la misma y que sea un verdadero control de producción de ideas, de libros, de proyectos científicos o tecnológicos.
- Participación y sostenimiento de actividades propias o externas, en el ámbito del deporte y de la ecología.
- Mecenazgo y patrocinio de estudios, becas, estancias, intercambios en temas de estudio y desarrollo cultural de los trabajadores con la presencia de expertos.

6. Campañas de Sensibilización. Tanto el empresario como los trabajadores como la sociedad, en general, deben ser advertidos de la necesidad y beneficio de la intervención o integración de la formación en el ambiente laboral. La etapa laboral en la vida de las personas no puede suponer la ausencia de estudio, de esfuerzo cultural, de perfeccionamiento del espíritu.

Dicha campaña deberá descubrir ante todo los conceptos siguientes en relación con este tema:

- Obligatoriedad y necesidad de la formación en la empresa.
- Responsabilidad de empresarios, trabajadores y educadores.
- Evaluación o valoración de los riesgos que supone la falta de dicha actuación educativa.
- Programación y realización de actividades formativas en el puesto de trabajo para los productores. Aquí habrá que pedir la colaboración de otros departamentos.

## BIBLIOGRAFÍA

- ARIAS, F. *Administración de Recursos Humanos*. Ed. Trillos, México.
- ARNOLD, R. (1990) *Betriebspädagogik*. E. SCHMIDT. Verlag, Berlín.
- BAÑAREZ, J. (1994) *La cultura del trabajo en las organizaciones*, Rialp. Madrid.
- BUTTIGLINI, R. (1982) *El hombre y el trabajo*. Ed. Encuentro, Madrid.
- CARRASCO, J. (1981) *Organización de empresas y administración de personal*. Ed. Index, Madrid.
- COLOM, A., SARRAMONA, J. y VÁZQUEZ, G. (1994) *Estrategias de formación en la empresa*. Narcea, Madrid.
- DEL VAL, M.T. (1994) *Cultura empresarial y estrategia de la empresa en España*. Rialp. Madrid.
- ELSTER, J. (1997) *El cambio tecnológico. Investigación sobre la racionalidad y la transformación social*. Gedisa, Barcelona.
- FERNÁNDEZ GONZÁLEZ, J. (1997) *Cultura laboral y formación en la empresa*. Junta de Castilla y León, Valladolid.
- FREI, F. y UDRIS, I. (1990) *Das Bild der Arbeit*, Hunter Verlag, Stuttgart.
- GARMENDIA, J.A. (1990) *Desarrollo de la organización y cultura de la empresa*, ESIC, Madrid.
- GEIBLER, H (Edit.) (1995) *Organisationslehren und Weiterbildung*, Neuwied.

- GONZ, A (1994) *Kritik der ökonomische Vernunft. Sinn und Fragen am Ende der Arbeitsgesellschaft*, Berlín.
- HUNSE, E.F. y BOWDITCH, J.L. (1997) *El comportamiento humano en la organización*, Deusto, Bilbao.
- KENNETH GALBRAITH, J. (1996) *La cultura de la satisfacción*. Ariel, Barcelona.
- PÉREZ CAMPANERO, M.P. (1984) *Cómo detectar las necesidades de intervención socioeducativa*. Narcea, Madrid.
- RANDELL, R.; PACKARD, P. y SLATER, J. *La valoración y la formación del personal*. Ed. Deusto, Bilbao.
- RIESGO MÉNDEZ, I. (1983) *La formación en la empresa*. Paraninfo, Madrid.
- SCHEIN, E.H. (1988) *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona.
- TERMES, R. (1992) *Antropología del capitalismo*. Plaza y Janés, Barcelona.