

---

# PRESENTACION

Isabel de la Torre y José A. Garmendia

---

La incipiente sociedad postindustrial —quizás una nueva sociedad más que meramente una sociedad industrial avanzada— depende directamente del conocimiento y del aprendizaje. La nueva sociedad se enfrenta al reto de la complejidad. En un entorno cada vez más globalizado las organizaciones recogen el guante: por ejemplo, incrustando en su mismo diseño (de producción, ventas, personal, etc.) «estructuras que aprendan». Dicha tesis figura repetidamente en este monográfico sobre *La Formación en las Organizaciones* y, de modo destacado, en las contribuciones de Florentina Moreno, Isabel de la Torre y José A. Garmendia. María Ros, en «Texto Clásico», se ocupa de un consagrado exponente de este enfoque.

Sin embargo, el tema que más parece preocupar se refiere a la *discutida relación formación/empleo*. Indudablemente, *la formación favorece la colocación* (José A. Garmendia): por ejemplo, observando la gran profesionalización y tecnificación de la estructura ocupacional española y la mayor sensibilidad al desempleo de la población menos formada. Pero esta circunstancia no supone una aceptación incondicional de las teorías del capital humano. Así, los críticos más radicales han cuestionado la consigna-panacea «contra el paro, formación» en el sentido de que ésta simplemente implicaría la sustitución de unas personas por otras en el mercado de trabajo y ejercería la función de criba (en función del título).

En la permanencia y desarrollo de la formación (Isabel de la Torre), los

---

Acuerdos Nacionales de Formación Continua han tenido una influencia directa al establecer un modelo de gestión de las ayudas a la formación en las empresas, ofreciendo estímulos al aprendizaje.

El aprendizaje organizativo, tema tratado por Florentina Moreno, se orienta a la generación y gestión de competencias a partir de un cambio significativo en el modo de pensar y en las relaciones que mantienen los actores con la organización y dentro de la organización.

La componente de filtro está muy presente en el trabajo de Andreu Lope, Carlos Lozares y Faustino Miguélez. Las empresas catalanas estudiadas jugarían, de algún modo, con la oferta de formación (institucional), dado el hecho nuevo y decisivo de la disminución del empleo necesario. Ellas mismas diseñarían, en buena medida, sus estrategias internas de formación. Hacen hincapié en la función simbólica de ésta y los procesos de construcción social derivados: en efecto, habría que tener en cuenta que, junto a la dimensión conocimientos, la formación combina otras dos menos evidentes, tales como la relacional y la actitudinal.

Alvaro Espina denuncia los procesos de criba en la formación técnica post-secundaria, que en España «funciona más bien orientada por la función de selección/filtrado que por la competitividad», el propósito de innovación y un desarrollo empresarial descentralizado. Al respecto, aporta suficientes datos que ilustran el malthusianismo corporativo en la educación politécnica. En una comparación internacional, el rendimiento del sistema politécnico español es preocupante. El enorme y artificial (inducido por intereses de los mismos profesores, entre otros) fracaso (suspensos y abandonos) constituye una inmensa merma en el potencial de desarrollo de la economía.

Antonio de Pablo pone en evidencia las dificultades de implantación de la Nueva Formación Profesional, así como de su aterrizaje en el mercado de trabajo. La investigación se centra en ámbitos en los que se ha anticipado la aplicación de la reforma. Pese a subsistir los inconvenientes clásicos —contaminación (incluso de cara a la imagen externa) del fracaso escolar, deficiente articulación con el mundo del trabajo, etc.—, la Nueva FP —sobre todo la de nivel II— promete resultados. Pero una de las soluciones más perentorias y, al mismo tiempo, difíciles está pendiente: el acoplamiento entre el mercado de tipo profesional (título) y el mercado interno de la empresa. Este último sigue dominando en nuestro país frente al equilibrio logrado en Alemania.

La realidad de un desempleo creciente —sobre todo en el agregado de jóvenes, precisamente mejor formados que sus predecesores— arroja serias dudas sobre acendradas teorías del capital humano. El desafío primero es, pues, el del empleo. Lorenzo Cachón razona el déficit de empleos que pudiera cubrirse por la implantación de políticas que vayan al encuentro de nuevas necesidades: fundamentalmente, en el área de servicios, mucho más poblada de empleos en EE.UU. y Japón. Este sería un reto importante de la Unión Europea, ilustrado en el correspondiente Libro Blanco de la Comisión. Un equipo dirigido por el autor de este artículo señala 17 ámbitos o *yacimientos de empleo*

relacionados con servicios de la vida cotidiana, mejora del marco de vida, cultura y ocio, medio ambiente. El sector público debe animar estos nuevos mercados de trabajo, todavía incipientes, y estructurarlos desde el punto de vista de la profesionalización y formación.

Los trabajos de Miguel Beltrán y José L. Veira centran el tema en las organizaciones públicas. El primero critica los excesos formalistas de la razón jurídica, que corre el peligro de ignorar la coyunturas de la acción (principio de realidad) y de las necesidades de los «clientes» de la función pública. Por lo mismo, la formación debe encaminarse también a la mejor satisfacción de aquellas necesidades en un marco de eficiencia (ajuste óptimo recursos/fines) y «neutralidad afectiva». La formación debe perseguir el giro deontológico, en el sentido de saber prestar un servicio honesto. Ambos autores creen que la formación del sector público debe asumir los valores del *management* privado, pero que no siempre serán compatibles con los fines de control legal y justicia encomendados a aquél.

Las críticas a la teoría del capital humano no pueden, sin embargo, ignorar —tampoco lo hacen— la importancia de la formación. Luis Sarriés ilustra las actitudes, fundamentalmente positivas, de empresarios y sindicatos en el País Vasco y Navarra, así como acciones concretas. Que la formación es un recurso/capital viene corroborado desde una visión de la empresa como sistema social. Francisco Parra Luna enfoca la empresa como un sistema organizado para producir resultados/valores, que no son exclusivamente económicos. En beneficio de éstos han de valorarse los otros objetivos: salud, justicia, seguridad, calidad de las actividades y, por supuesto, conocimiento/formación. La *formación de directivos* es especialmente estratégica para asegurar una gestión óptima.

El «liderazgo transformador», analizado por Alicia Kaufmann, es considerado como resultado de un aprendizaje que procede de los éxitos y de los fracasos, y en cuyos rasgos figuran de modo destacado los atributos de honestidad y eficacia. En línea con los valores de honestidad y eficacia, el estudio de Miguel A. Sánchez plantea una reflexión general sobre ética empresarial. Antonio Lucas relaciona la formación con la comunicación, que facilita la innovación y adaptación continua según las exigencias de entornos crecientemente turbulentos. Es una idea que combina con las necesidades de participación.

También en el Texto Clásico, «Organizational Learning: A Theory of Action Perspective», de Ch. Argyris y D. A. Schön, que comenta María Ros, se exponen las características de los dos tipos de aprendizaje (de bucle simple y de bucle doble), el desarrollo de la metodología inductiva y de una intervención encaminada a facilitar el aprendizaje de la organización. Por último, se incluyen reseñas de las obras más significativas o más recientes sobre formación y organización.

---

# ESTUDIOS