

---

## Entrega especial

### Alianzas estratégicas para la formación

---

#### **La formación al servicio de la empleabilidad**

***María Angélica Ducci***

*Este documento, inicialmente preparado por la Jefa del Servicio de Políticas y Sistemas de Formación del Departamento de Empleo y Formación de la OIT, para ser presentado ante el Foro Empresarial 96, contó con la colaboración de Ayse G. Mitchell. Por considerársele de interés en relación con el tema de las alianzas estratégicas para la formación fue presentado como documento de referencia para el seminario realizado en el transcurso de la XXXIII Reunión de la Comisión Técnica de Cinterfor. En la búsqueda de la armonización del progreso económico y el progreso social, la autora encuentra en la gestión y el perfeccionamiento de los recursos humanos, en la formación al servicio de la empleabilidad, factores determinantes, tanto de la competitividad y rentabilidad de las empresas como de la seguridad de empleo, el progreso personal y profesional, el reconocimiento social y la remuneración de los trabajadores. M.A. Ducci actualmente desempeña en la OIT el cargo de Jefa de la Oficina de Relaciones Interorganizaciones.*

---

7

#### **I. Justicia y crecimiento en una economía mundial**

La sociedad está viviendo hoy en día una transformación de una mag-

nitud y una rapidez sin precedentes, en todas las esferas de la vida económica y social y en un momento de mundialización creciente de la economía mundial. Los rápidos adelantos

técnicos, sobre todo en el sector de la información y de las comunicaciones, facilitan los flujos financieros y un intercambio cada vez mayor de productos y servicios, con lo que se crea un mercado internacional sumamente competitivo. Se agudiza todo ello con la liberalización de los mercados, el desmantelamiento progresivo de las barreras comerciales, la firma de acuerdos multilaterales de comercio y la aparición de nuevas agrupaciones comerciales, la reubicación de la producción y la circulación internacional de capital y de mano de obra. La nueva economía mundial, basada en una mayor utilización de los mecanismos del mercado y en un comercio liberalizado, asigna un cometido destacado al sector privado.

## 8

### **1. Mundialización y desigualdades**

Las empresas son pioneras del cambio. Por ser el motor de la producción y del comercio, no tienen más remedio que competir si no quieren desaparecer. Al adaptarse a las presiones de una economía mundializada, se esfuerzan por elevar al máximo la rentabilidad por medio de la productividad, de la calidad de los productos y del acceso a unos mercados cada vez más escasos y exigentes, a la vez que reducen los costos, con harta frecuencia a costa de los puestos de trabajo. En muchos países, la tendencia a la privatización ha puesto en manos de la empresa privada la mayoría de las actividades de producción que

antes corrían a cargo del sector público. Más que nunca, las empresas se alzan con el protagonismo del crecimiento y del cambio, con todas las obligaciones y problemas que de ello se derivan.

El mundo de la empresa es muy heterogéneo, y se está ensanchando el desfase entre las empresas grandes y modernas de los sectores en expansión y las pequeñas de los sectores tradicionales. Ciertas multinacionales han progresado en el plano mundial, son cada vez más poderosas y gobiernan unos recursos mayores que el PIB de algunos de los países en los que actúan. En el extremo opuesto, las empresas pequeñas, que están en cabeza por el número total de establecimientos y de trabajadores, disponen de medios muy limitados para competir en los mercados internacionales y se enfrentan con graves problemas técnicos, financieros y administrativos. Sobre todo en los países pequeños, se acentúa el dualismo al imponer las multinacionales nuevas pautas dinámicas de producción para la exportación, en contraste con las microempresas y las pequeñas empresas nacionales que siguen estando al margen del crecimiento impulsado por las exportaciones.

La mundialización no es un fenómeno pasajero, sino que está zaran-deando y replanteando la estructura y el funcionamiento de la economía en el planeta en su conjunto. Aunque es verdad que ofrece oportunidades

desconocidas hasta ahora a todos los países y, muy especialmente, a las economías en desarrollo, en el mundo entero se previene contra los riesgos inherentes a la mundialización en lo que se refiere al progreso humano y social. Según el Banco Mundial, “una mayor participación en el comercio internacional mejora la distribución de los recursos, realza la eficacia, al aumentar la competencia entre empresas, e incita a aprender y a transferir tecnologías, todo lo cual facilita el crecimiento”. Pero los países más ricos son los que sacan el máximo provecho de ello, mientras que los pobres se quedan más rezagados todavía.

Lo cierto es que, junto con el crecimiento espectacular del comercio, cunden hoy las desigualdades entre los países y en cada uno de ellos. A este respecto, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en su *Informe sobre desarrollo humano, 1996*, es sobradamente elocuente: “Desde 1980, ha habido una acentuación impresionante del crecimiento económico en unos 15 países, con lo que los ingresos de muchos de sus 1.500 millones de habitantes han aumentado de modo acelerado. Pero, en gran parte de ese período, el estancamiento o el declive de la economía han afectado a cien países, reduciendo los ingresos de 1.600 millones de personas... En setenta de ellos, los ingresos medios son más bajos que en 1980... Tan sólo de 1990 a 1993, los ingresos medios menguaron en un quinto o más en 21 países...”. Ese

mismo informe del PNUD pone de manifiesto la disparidad creciente entre los ricos y los pobres: en 1996, “los activos de los 358 milmillonarios del mundo rebasan los ingresos anuales conjuntos de ciertos países donde vive el 45 % de la población mundial.” Aunque sigue floreciendo el comercio de bienes y servicios, nunca antes había marginado el mundo a tantas personas. En el Informe se llega a la conclusión siguiente: “En medio de tanto éxito y de tanta calamidad, muchos pobres han salido perdedores, y hasta muchos de quienes no lo son están hoy expuestos al desempleo y a las reducciones de plantilla de las empresas...”.

## **2. El empleo en peligro**

La situación del empleo es verdaderamente sombría en el mundo entero. Según el informe de la OIT intitulado *El empleo en el mundo, 1996*, el desempleo viene aumentando desde 1973 en la mayoría de los países industrializados, y desde 1990 ha habido una brusca erupción del desempleo en masa en las economías que eran antes de planificación centralizada y emprendieron el camino que lleva a la economía de mercado. En los países en desarrollo, el empleo empeoró en el África subsahariana y en América Latina, en el decenio de 1980. Esa tendencia en América Latina ha empezado a invertirse gracias a la recuperación de su economía, mientras que en el África subsahariana ha persistido a causa del deterioro

económico continuo. La situación es mejor en general en Asia, pues en las economías en rápido crecimiento de Asia oriental y sudoriental ha habido un crecimiento fuerte y constante del empleo. Pero la progresión ha sido menor en las economías de crecimiento más lento de Asia meridional.

Muchos países que han conseguido logros económicos positivos tienen un historial más pobre en lo tocante a la creación de empleos. En el pasado decenio, el aumento del desempleo ha afectado tanto a los países en desarrollo como a los industrializados. En 1995, hubo un débil crecimiento del empleo en los países de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), considerados en su conjunto. Pese a grandes disparidades entre países, los efectos del crecimiento sobre el empleo son decepcionantes; como se dice en el informe de 1996 que la OCDE publica sobre las perspectivas del empleo, el peligro que amenaza a ciertos países de esa Organización es que la exclusión del mercado de trabajo puede desembocar fácilmente en la pobreza y en una situación de dependencia. Renunciando a su firme postulado de un mercado libre, la propia OCDE advierte ahora que el desfase creciente entre los trabajadores bien y mal pagados en muchas naciones occidentales puede marginar a estos últimos y gravar más aun el presupuesto del Estado.

También en los países en desarrollo el crecimiento del desempleo ha

supuesto largas horas de trabajo y unos ingresos muy bajos para los cientos de millones de personas que se dedican a actividades de poca productividad en la agricultura y en el sector no estructurado o "informal". Aunque las estadísticas oficiales no permiten aprehender la complejidad del desempleo y el subempleo en muchos países en desarrollo, es un hecho que el desempleo manifiesto es muy grande, y creciente, en muchas zonas urbanas, sobre todo en el caso de los jóvenes, de las mujeres y de los trabajadores de edad.

La calidad de los puestos de trabajo disponibles es otro motivo de preocupación. Se está recortando la seguridad del empleo. Este es cada vez más en régimen de tiempo parcial y por unidades de producto en los países industrializados y en el sector no estructurado de los países en desarrollo. Las reducciones de plantilla en los sectores público y privado, sumadas a una producción de alto coeficiente de capital y a unas tecnologías cada vez más perfeccionadas, surten efectos que hoy por hoy no quedan suficientemente contrapesados por la creación de buenos puestos de trabajo en los sectores en expansión. Con harta frecuencia, el crecimiento económico se ha basado en la especulación financiera, más que en inversiones creadoras de empleos.

En tales condiciones, es lógico dudar de que sea posible el pleno empleo. Los gobernantes, responsa-

bles políticos y directores de empresa del planeta entero tienen que demostrar que el nuevo capitalismo mundial puede redundar de veras en beneficio de la mayoría de los seres humanos, y no solamente en el de los altos dirigentes de empresa, de los trabajadores de más categoría y de los inversores. La escasez y el carácter precario de las oportunidades de empleo, una distribución de los lugares cada vez más desproporcionada y el peligro de una pobreza muy institucionalizada pueden dar al traste con la legitimidad y, por ende, la eficacia y la coherencia, de las reformas económicas tan arduamente emprendidas por la inmensa mayoría de los países del mundo.

A la larga, se agotarán los mercados para una producción cada vez más diversificada de bienes y servicios si no se protegen el poder adquisitivo y la capacidad de ahorrar de la mayoría. Lo que corre peligro es el mantenimiento de la actividad empresarial. Sólo aumentando y distribuyendo el empleo y los ingresos será posible que los objetivos del crecimiento y de la justicia se respalden mutuamente.

## **II. La empleabilidad, ¿pasaporte para el empleo?**

“Empleabilidad” es una palabra que ha surgido como nuevo lenitivo de la preocupación general por el trabajo, pero su ambigüedad es grande. ¿Será simplemente un paliativo para

apaciguar y distraer la atención de quienes abogan por unos puestos de trabajo mejores y más numerosos? ¿O es verdaderamente el instrumento adecuado para volver al pleno empleo? ¿Es la empleabilidad un cauce convergente que colme la laguna entre el crecimiento económico y la justicia en las nuevas circunstancias propias del mundo del trabajo? No es fácil contestar estas preguntas, pero la respuesta dependerá en gran medida de los métodos que se adopten para elevar la empleabilidad y del conjunto de políticas y prácticas económicas, sociales y laborales que contribuyan a que ésta se plasme en oportunidades reales de empleo.

### **1. Formación y empleabilidad**

Es en todo caso evidente que la empleabilidad agudiza la necesidad de dotar a los individuos de las calificaciones y la competencia que necesitan para poder encontrar trabajo o para crear el suyo propio, y a las empresas del personal calificado, motivado y dedicado que les hace falta para poder seguir siendo competitivas y prosperar. Además, en una economía mundializada, la ventaja competitiva de un país dependerá cada vez más de la formación y utilización de liberadas y continuas en una “mano de obra inteligente”, basada en unos conocimientos teóricos y prácticos, en la innovación y en la tecnología. En suma, la empleabilidad insta a los individuos, a las empresas, al Estado y a la sociedad en general a invertir,

cuantitativa y cualitativamente, en la formación, el perfeccionamiento y el aprovechamiento productivo de su potencial humano.

Se puede decir, pues, que la empleabilidad es una mayor oportunidad y capacidad de engendrar los tipos de competencia y de calificación que permitan a la gente encontrar, crear, conservar, enriquecer su puesto de trabajo, y pasar de uno a otro obteniendo a cambio una satisfacción personal, económica, social y profesional. El concepto de formabilidad corre parejo con el de empleabilidad e implica una sólida base de conocimientos que permita acrecentar progresivamente las calificaciones del personal mediante una formación ulterior.

12

## **2. Unos intereses convergentes y una responsabilidad compartida**

Para cada individuo, la empleabilidad supone más posibilidades de acertar en la transición, a lo largo de la vida laboral, de la escuela al primer empleo, de reincorporarse al mercado de trabajo después de un período de desempleo, de tener una movilidad horizontal y vertical, entre empresas y en cada una de ellas, entre la formación y el trabajo, entre un empleo asalariado y el trabajo por cuenta propia, y de amoldarse a la evolución de las exigencias y el contenido de los puestos de trabajo. Los individuos son los arquitectos sobresalientes de su propia competencia, y

a ellos incumbe tomar las decisiones justas para adquirirlas. Ahora bien, sólo invertirán en su propia formación según el estado de los indicadores y los incentivos del mercado de trabajo. Por consiguiente, han de tener acceso a una oferta diversificada de medios de formación, a unos servicios de orientación y de información sobre el mercado de trabajo, a un apoyo financiero para la formación inicial y la recurrente, al reconocimiento del valor de sus calificaciones y a la certificación de la competencia que hayan adquirido, tanto en forma estructurada como no estructurada, y sobre todo, a unas buenas perspectivas de empleo y de remuneración.

En el caso de las empresas, la empleabilidad tiene que ver con el valor que éstas atribuyen a los recursos humanos. En el plano interno, puede deducirse de su política de personal y de su actitud para con sus trabajadores, entre ellas, sus prácticas de contratación y de organización del trabajo, sus sistemas de remuneración, sus condiciones de trabajo, sus prestaciones sociales y las posibilidades que ofrecen de progresión profesional y, en particular, de formación. Para mejorar la productividad y la lealtad del personal son indispensables la seguridad de empleo, los salarios y las perspectivas profesionales. Pero las tendencias actuales, sobre todo la reestructuración industrial, la liberalización del mercado de trabajo y la exigencia de nuevas calificaciones, están menoscabando la estabilidad y la

calidad de los puestos de trabajo. De ahí la importancia del capital de la formación, ya sea como modo de elevar la facultad de adaptación del personal a las nuevas necesidades y, por consiguiente, de conservar su empleabilidad en la empresa, o bien como medio para dotarle de una competencia que facilite su empleabilidad en otro puesto de trabajo en la eventualidad de un traslado forzoso. En el plano externo, las empresas no podrán por menos de sentir un interés cada vez más vivo por la calidad total de su personal, y por su constante actualización y renovación, ya que es la raíz misma de las competencias a las que tendrán que recurrir para atender rápidamente sus necesidades imprevistas.

Para la sociedad en general y, en particular para el Estado en su calidad de garante del interés público, el pleno empleo presupone la empleabilidad de todas las personas disponibles y capaces que busquen activamente trabajo. Según las conclusiones de la Conferencia Internacional del Trabajo, de 1996, el pleno empleo sigue siendo un objetivo alcanzable y requiere un entorno habilitador de medidas de política económica y financiera, un marco jurídico e institucional apropiado, una administración competente, eficaz y responsable y la clara voluntad política de crear y aumentar el empleo y de mejorar su calidad, gracias al desarrollo de las empresas. Un elemento capital de esas políticas –se dice en esas conclusiones– es la necesidad de facilitar el acceso universal a

una educación básica, a oportunidades de educación ulterior, de formación profesional, de desarrollo de las calificaciones y de educación permanente.

Así pues, para mejorar la empleabilidad se requiere la movilización de todos los interesados, en todos los niveles –individuos, empresas, gobierno, organizaciones de empleadores y de trabajadores– junto con la colectividad y la sociedad en general. Y su parte de responsabilidad no se limita al esfuerzo de todos en pro de la formación y la educación permanente, sino que implica actualizar el potencial mediante la creación de unas oportunidades de empleo en las cuales se plasme realmente la empleabilidad.

### **III. La formación al servicio de una sociedad discente**

13

Tal como la conocemos, la empresa está cambiando no sólo desde dentro sino también en sus relaciones con la sociedad. La necesidad de adaptarse rápidamente a un mercado mundial en evolución y de sobrevivir en un entorno comercial cada vez más competitivo e imprevisible empuja a las empresas a aumentar la productividad y a innovar sin descanso, para lo cual es indispensable un personal mejor instruido y calificado.

#### **1. El imperativo de aprender y la empresa competitiva**

En un entorno de trabajo nuevo e infinitamente más complejo, en el cual

la producción en masa está cediendo el paso a una producción a la medida, y la vida útil de los productos es cada vez más corta, las empresas tienen que ceñirse al imperativo de las “tres C”: competencia, cambio y clientela. Y la clave es la flexibilidad.

Las empresas más adelantadas están implantando estructuras menos jerarquizadas y más eficientes con una menor densidad de personal, así como formas nuevas y más flexibles de organización del trabajo, centrándose en sus actividades esenciales y creando diversos tipos de alianza entre empresas. Al exteriorizar su producción, la compañía madre se centra en el diseño, el montaje y la comercialización, a la vez que subcontrata, total o parcialmente, la producción a una sucesión de unidades externas.

Nace con ello un nuevo tipo de organización industrial, con unos vínculos flexibles entre agentes económicos en teoría independientes pero en realidad muy estrechamente conectados entre ellos, dentro de una amplia trama de empresas que rebasa a menudo las fronteras nacionales. Han surgido diversos tipos de cadenas y asociaciones entre empresas con fines de investigación, coproducción, comercialización en común y codistribución. Las alianzas estratégicas entre grandes compañías en las que intervienen a veces grandes competidores, están creando megasempresas y redes con empresas más pequeñas.

En la sociedad industrializada, lo habitual era que a la dirección incumbiese la responsabilidad del éxito de la empresa, y a su personal la realización de las tareas que se le encomendaban. La intensificación de la competencia, los rápidos cambios y los nuevos métodos de trabajo están transformando la función de la dirección de empresa y habilitando a los trabajadores del “núcleo”, que asumen una gran parte de la responsabilidad por los logros de la empresa. Es necesario acrecentar sin cesar el valor de este elemento mediante una formación ulterior, y protegerlo con un ambiente de trabajo que facilite la consecución de los objetivos económicos y sociales de los trabajadores.

La “organización discente” ensambla el aprendizaje y el trabajo, centra la atención en el capital humano, y la competencia profesional de su personal es de nivel internacional. Las empresas punteras han demostrado que las inversiones en formación del personal son un elemento esencial y muy rentable de su estrategia de reestructuración. Un estudio reciente del Grupo Consultivo sobre la Competitividad, de la Comisión Europea, pone de manifiesto el impacto espectacular de la formación de empresas tan diferentes como Baxi en el Reino Unido, Nokia en Finlandia, ABB en Suecia, Bremer Landensbank en Alemania, National Nederlande en los Países Bajos, Telepizza en España, Renault en Francia, y otras muchas.



Todas ellas tomaron una serie de iniciativas estratégicas, cuya columna vertebral era la innovación, para superar atascos en materia de competitividad y crecimiento. La gestación y la constitución de una cultura discente en la empresa y en su entorno mejoraron la seguridad de empleo del personal y la empleabilidad de trabajadores en potencia, a la vez que se elevaba sensiblemente la competitividad de la empresa y se daba dinamismo a su entorno local. La formación pasaba, pues, a ser el nexo mediante el cual el interés de los empleadores por mejorar sus resultados económicos con su ya antiguo empeño de mejorar el bienestar de los trabajadores.

## **2. Una formación para los excluidos**

A raíz de los cambios que ha experimentado la organización de la producción, el número, la estructura, la organización y el contenido de los puestos de trabajo están cambiando también entre las empresas y en cada una de ellas. Por otra parte, al difuminarse las fronteras entre empresas, decae la pauta clásica del empleo permanente, remunerado y de plena dedicación, y una gran rotación entre puestos de trabajo distintos es el itinerario previsible para una proporción creciente de los trabajadores.

De ahí que el nuevo paradigma sufra un efecto doble en la mano de obra. Por un lado, pone de relieve el valor que revisten los trabajadores

competentes, al reconocer la importancia fundamental del ingenio humano en la producción; por otro, hace que los trabajadores sean más vulnerables a la marginación y a la exclusión, con lo que corre peligro la estabilidad social en muchos países.

La divisoria pasa entre los que han “aprendido a aprender” y los demás. Por lo mismo, el derecho a la educación permanente y la existencia de oportunidades reales de recibirla deberían formar parte integrante de la protección social de todos los trabajadores. La empleabilidad y la seguridad del empleo dependerán cada vez más de la competitividad y del rendimiento, lo cual entraña una responsabilidad más para los trabajadores, en lo que se refiere a adquirir calificaciones y a seguir adelante en su progresión personal, como baza óptima para una empleabilidad ininterrumpida.

En el caso de los países en desarrollo, en las grandes empresas del sector moderno sólo trabaja un pequeño porcentaje de la población activa. De ahí que la mayoría quede al margen de los programas de formación organizados por empresas, fenómeno que también está resultando cada vez más corriente en los países industrializados. Los jóvenes y quienes se incorporan por primera vez al mercado de trabajo, en particular las mujeres, necesitan unos programas de formación especialmente concebidos, que traigan consigo un mayor contacto y familiarización con el ambiente

laboral. Hay que readaptar profesionalmente a los trabajadores desplazados, para facilitar su reinserción en el mercado de trabajo. Los desempleados, en especial los poco calificados que llevan mucho tiempo sin trabajo, requieren una formación ensamblada en unos bloques de servicios de apoyo que sirvan para elevar su empleabilidad. Los programas de formación organizados por las empresas para las que trabajan están rara vez al alcance de los trabajadores a domicilio, de los de tiempo parcial y de los que tienen puestos de trabajo precarios y de breve duración. Las categorías vulnerables –jóvenes, mujeres, minusválidos, minorías étnicas y quienes corren peligro de perder su empleo– están en peores condiciones para aprovechar las oportunidades de formación existentes.

Muchas veces, la única posibilidad para esas categorías estriba en recurrir a planes de formación patrocinados por los poderes públicos. Los programas de formación específicos para ellos cumplen una importante función distributiva, al fomentar la empleabilidad de las categorías más frágiles del mercado de trabajo. Pero la eficacia de tales programas, en particular para los desempleados, no es evidente. Especialmente durante un desempleo de transición, en momentos de recesión o en el plazo que media entre la destrucción de unos puestos de trabajo y la creación de otros nuevos, los ingresos perdidos durante la formación son nulos. Por consi-

guiente, el criterio determinante debería ser la idoneidad del contenido de la formación para las oportunidades de empleo previstas, incluida una capacitación empresarial con fines de trabajo por cuenta propia. Además, por sí sola la formación no puede mejorar de manera decisiva la empleabilidad de quienes la reciben si no hay otras medidas de apoyo y programas centrados en el mercado de trabajo, en un ambiente macroeconómico propicio.

Los programas de formación centrados en el mercado de trabajo que están destinados a categorías específicas son más eficaces cuando se hallan estrechamente ligados a las necesidades efectivas o potenciales de las empresas. Es, pues, esencial que éstas intervengan en la tarea de localizar los casos de escasez de calificaciones y los sectores que ofrecen perspectivas de crecimiento. Igualmente importante es que las empresas patrocinen períodos de prácticas en condiciones de trabajo real, como parte integrante de tales programas, sobre todo para los jóvenes. Por lo mismo, los programas públicos deberían promover y ofrecer, como elemento fundamental, incentivos concretos, para incitar a participar en ellos a las empresas.

Es también probable que los trabajadores de empresas pequeñas tengan a su alcance muy limitadas oportunidades de formación. Diversas dificultades (como la falta de tiempo, de capacidad técnica o de recursos fi-

nancieros y el desconocimiento de la utilidad de la formación del personal), sumadas al peligro de que empresas más grandes se “roben” la mano de obra capacitada por las pequeñas empresas impiden a éstas llevar a cabo programas de formación. Más arduas todavía son las dificultades de los trabajadores de microempresas y de quienes se dedican a otras actividades del sector no estructurado, así como de los pequeños agricultores y de los trabajadores ocasionales del sector rural. Las unidades de producción pequeñas necesitan formación para llegar a ser competitivas, para conectarse con empresas mayores como clientes, proveedores y subcontratistas, y para conseguir progresivamente el acceso a los mercados internacionales, incorporándose con ello a la corriente general del desarrollo y el crecimiento.

La formación no es, pues, sino uno de los elementos de un conjunto más amplio de incentivos que procede ofrecer a las pequeñas empresas. Pero la supervivencia, la estabilización y la expansión de las unidades de producción pequeñas, y su posibilidad de seguir creando empleos y de mejorar su calidad, dependen en gran medida de su capacidad de elevar al máximo la productividad mediante la adopción de una tecnología superior, la elaboración de productos de mejor calidad y el uso de buenas prácticas de gestión. Y no se puede hacer nada de eso si no hay una población activa, calificada, creadora y competente.

#### **IV. Problemas pendientes**

Está en ciernes una “sociedad del saber”. Como ha dicho Robert Reich, Ministro de Trabajo de los Estados Unidos, “la competencia profesional de la población activa nacional y la calidad de su infraestructura es lo que le da un carácter singular y atrayente en la economía mundial”. Las inversiones basadas en el saber tienen hoy la misma prioridad que las de capital material. El desarrollo del capital humano es, pues, el reto crítico para el siglo XXI y tiempos venideros.

La sociedad del saber exige un modo diferente de aprender. No cabe ya limitar el aprendizaje a una sola vez y al principio de la vida laboral, sino que debe ser una tarea permanente a lo largo de la vida, entendiéndose la educación y la formación iniciales como la plataforma en la que haya de asentarse más tarde el aprendizaje recurrente. La necesidad de una educación permanente diversificada agudiza tremendamente la demanda de formación, y esto requiere a su vez la reforma urgente de los sistemas nacionales de formación.

El quehacer pendiente es triple: idear unos sistemas flexibles de formación continua que satisfagan las necesidades del mercado de trabajo en constante evolución, movilizar más inversiones en educación y formación y garantizar la igualdad de acceso a las oportunidades de formación.

## **1. Unos sistemas flexibles de formación continua**

La competencia profesional que exige hoy el mundo del trabajo presupone una combinación de calificaciones teóricas y técnico-profesionales, posadas sobre una base coherente de aptitudes, actitudes e ideales. Es, pues, indispensable una plataforma de sólida educación general para la formación y el trabajo subsiguientes. La enseñanza profesional y la formación inicial deberían fundarse en unas competencias y calificaciones “nucleares” que faciliten el acceso a una amplia familia de oficios o profesiones y la empleabilidad ulterior por las empresas. Esa competencia “nuclear” debería entrañar la combinación adecuada de calificaciones teóricas e informáticas, sociales e interpersonales, intelectuales y empresariales. La formación recurrente debería fundarse progresivamente en esa competencia “nuclear” para fomentar la polivalencia de los trabajadores, haciendo hincapié no sólo en una estrecha especialización técnica sino también en unos conocimientos teóricos y prácticos que puedan llevar consigo de un puesto de trabajo a otro o de una empresa a otra.

¿Cómo reencauzar los sistemas de educación y de formación para facilitar el aprendizaje que sea flexible y capaz de acumularse a lo largo de la vida?

En gran parte, el motor de los sistemas de formación debería ser la demanda, y para ello hace falta una fuerte

interacción de la educación, de la formación profesional y del mundo del trabajo. Se afirma que los sistemas de formación de carácter público han sido excesivamente rígidos e impulsados por la oferta; de ahí que no pudieran producir las calificaciones que deseaban los empleadores o las que necesitaba la economía para poder seguir siendo competitiva. Se corre hoy el peligro de caer en el extremo opuesto. De lo que se trata, pues, es de fomentar un sistema de formación coherente y abierto al futuro, que atienda necesidades reales, y no exclusivamente la demanda explícita del mercado, a la vez que se deja amplio margen para las muy necesarias idoneidad y flexibilidad.

## **2. La formación como inversión colectiva: la coparticipación**

La adaptación de la formación a las necesidades del mercado de trabajo exige una redefinición de las funciones nuevas y complementarias del Estado y del sector privado. Lo fundamental es el empeño y la mayor intervención de las empresas tanto en la formación previa al empleo como en la ulterior. Las empresas se centran naturalmente en la formación de su propio personal “nuclear” para sus tareas, con miras a conseguir aumentos paulatinos de la productividad. Así pues, es preciso aumentar la capacidad y las posibilidades de las empresas en materia de formación. El Estado debe proporcionar el entorno habilitador y los incentivos adecua-

dos para que las empresas recojan el guante.

La descentralización y la reducción del control estatal promueven las iniciativas locales y la autonomía institucional, fomentan la colaboración y la intervención activa de múltiples interesados. Una más intensa comunicación y cooperación entre los centros docentes y los lugares de trabajo acentuarán la idoneidad, la eficacia y el rendimiento de la labor global de formación, incluidas la inicial de los jóvenes, la readaptación profesional de los desempleados y la capacitación ulterior de quienes están en una situación de desventaja económica y social.

Es indispensable consolidar la asociación entre el Estado y las empresas. Diversas iniciativas innovadoras en el mundo entero realzan hoy la trascendencia de una acción común, en la formulación de la política y en la realización de los programas de formación, a la vez que se comparten los costos de formación. La austeridad en los gastos del Estado y el afán de las empresas de reducir los costos disuaden a uno y otras de invertir en formación, a la vez que unos ingresos decrecientes y la incertidumbre a propósito del empleo no incitan ciertamente a los individuos a pagar por su propia formación. De todas maneras, la formación es más necesaria que nunca, a causa de la exigencia de estar siempre a la altura de los cambios rápidos y de competir e innovar.

Procede considerar la formación como una inversión, más que como un mero gasto, y dar a conocer más ampliamente sus efectos positivos. Para que sea eficaz, habrá que estimular la utilización óptima de todos los recursos técnicos, materiales y financieros disponibles, lo cual presupone una buena mercadotecnia de la formación. En suma, la finalidad ha de ser suscitar una cultura discente, que implique al Estado, a las empresas, a los individuos y a otros interesados.

Es necesario determinar en qué medida el sector privado es capaz y está dispuesto a participar más en la misión de formación que suele incumbir al Estado. Al resultar más visibles los mercados de formación, la intervención estatal se centra ahora en la regulación, actuando como promotor, facilitador y catalizador de iniciativas de capacitación profesional. No obstante, el Estado sigue siendo responsable ante los ciudadanos de la calidad global y de los logros de la formación, en particular cuando se emplean fondos públicos. Es, pues, necesario tomar seriamente en consideración el cometido del Estado en lo que se refiere a fijar las reglas del juego, con objeto de contrarrestar eficazmente las imperfecciones del mercado que puedan engendrar inversiones insuficientes o una asignación errónea de los recursos por las empresas y los individuos.

La intervención de los interlocutores sociales en la formación es de-

cisiva. Son indispensables las negociaciones y el diálogo, bipartito y tripartito, sobre todo al ir quedando las decisiones referentes a la formación progresivamente descentralizadas y traspasadas a entidades privadas de formación y a empresas. De ahí la necesidad de concebir y estimular en todos los niveles nuevas y muy diversas formas de participación cabal de los interlocutores sociales en la formación.

### **3. El imperativo de la equidad para un crecimiento duradero**

El ancestral dilema que contraponía la eficacia a la equidad en los sistemas de formación resurge hoy con renovado vigor. Las características propias del trabajo muy calificado y polivalente que exigen los nuevos lugares de trabajo plantea inmediatamente esta pregunta: ¿qué proporción de la población activa será capaz de cumplir esos requisitos? ¿Y quién tiene verdaderamente acceso a las oportunidades de recibir esa formación? Es evidente que las empresas y las naciones deben crear una población laboral muy calificada y competitiva, de nivel internacional. Pero, ¿y los demás? Se corre el riesgo de crear una sociedad dividida en tres estratos: una proporción pequeña al de “trabajadores nucleares”, un gran número de trabajadores periféricos vulnerables y una subclase, cada vez más numerosa, de marginados de la sociedad, lo cual será ciertamente una amenaza para la estabilidad económi-

ca, política y social y un freno para la prosperidad del mundo del comercio y de las empresas.

Por otra parte, no todas las empresas tienen el mismo acceso a las oportunidades de formación: las inversiones y la intervención en la formación están concentradas en las grandes empresas del sector moderno, mientras que las pequeñas de sectores declinantes, que son las que más la necesitan, tienen una capacidad limitada de organizar actividades de formación por su cuenta. Las empresas pequeñas y medianas contribuyen poderosamente a la creación de empleos y al crecimiento económico. Procede, pues, darles un apoyo preferente y, más concretamente, facilitarles servicios por medio de conexiones entre empresas grandes y pequeñas y por conducto de organizaciones de empleadores y de asociaciones de empresas.

La equidad se basa en la solidaridad y la justicia social, y hace hincapié en la igualdad de oportunidades, de modo tal que todos los ciudadanos puedan obtener un empleo y unos ingresos, para actualizar su potencial de seres humanos y participar activamente en el desarrollo económico y social. En un momento de desigualdades crecientes y de mayor fragilidad de los trabajadores, es indispensable tomar medidas específicas para restablecer plenamente la equidad. Ahora bien, por sí sola la formación no puede acabar con el desempleo en masa y con el descenso de los sala-

rios. Para mejorar la empleabilidad y la igualdad de oportunidades, es preciso que forme parte integrante de un bloque general de medidas más amplias, encaminadas a crear y aumentar el empleo y a mejorar su calidad.

## **V. Conclusiones generales**

Amanece una nueva era de transformaciones económicas, sociales y culturales mundiales. El rumbo y el ritmo del cambio vienen determinados cada vez más por unas pausas de producción y de comercio que reconfiguran el ambiente en el cual actúan y se relacionan las empresas, el Estado y el mundo del trabajo. Al tender los países cada vez más a la liberalización, a unas reformas basadas en el mercado y a una privatización generalizada, se recorta la función rectora del gobierno y las empresas pasan a ocupar una posición cardinal como agentes del desarrollo y el cambio.

Crecimiento y justicia son las dos caras de una misma moneda. Pero, a la vez que la competencia mundial, las redes de comunicaciones, los rápidos flujos de inversión y los progresos técnicos han movilizado el dinamismo de las empresas y redundando en un fuerte aumento de la productividad y de la creación de riqueza, se han agrandado las desigualdades y persiste la pobreza en vastos segmentos de la sociedad. Es urgente e indispensable acabar con esa disparidad.

Las empresas tienen el talento, el dinamismo y el poder de influir en esas tendencias. En el mundo entero, los dirigentes empresariales reconocen que la nueva concepción en punto al gobierno de las empresas trae consigo una mayor responsabilidad hacia los interesados en ellas y no simplemente hacia sus accionistas. Por ser cada vez más estrechamente interdependientes el progreso económico y el progreso social, los beneficios y la acumulación de capital no pueden seguir siendo el único centro de interés de las empresas. Las tareas primordiales, y cada vez más convergentes, de las empresas duraderas deberían ser la creación y distribución de riqueza, el valor añadido y el empleo. Se insta, pues, a las empresas a dar progresivamente una nueva dimensión integrada a su función económica y social.

La formación al servicio de la empleabilidad es campo abonado para semejante tarea. La gestión y el perfeccionamiento de los recursos humanos son factores determinantes de la competitividad y rentabilidad de las empresas, así como de la seguridad de empleo, el progreso personal y profesional, el reconocimiento social y la remuneración de los trabajadores. El éxito del sector empresarial y la estabilidad social dependerán cada vez más de la existencia de una población laboral calificada y competente y de las dotes de innovación y adaptación de las empresas, a las cuales incumbe, pues, apor-

tar una contribución decisiva a la creación de la sociedad discente del futuro.

La intervención de las empresas en actividades de formación ha sido capital para mejorar la idoneidad, la eficacia y el rendimiento de la formación profesional. Será preciso fomentar aún más esa aportación suya, para que los frutos de sus conocimientos, energía y recursos redunden en beneficio no solamente de su propio personal sino también – y sobre todo– de la sociedad en general. Diversas modalidades de asociación innovadora entre las empresas y la administración pública, con la participación de las organizaciones de trabajadores y de empleadores y de otras entidades interesadas, están dando un impulso renovado a unos sistemas flexibles de formación encaminados a fomentar la empleabilidad para todos los trabajadores.

Para que las empresas puedan florecer y asumir progresivamente una proporción mayor de la responsabilidad social, es necesario que el Estado ofrezca un entorno propicio, así como los incentivos y un apoyo que les permita invertir en capital humano, sin contentarse con satisfacer sus necesidades inmediatas. Al mismo tiempo, todos los sectores de la sociedad deben asimilar y apreciar el valor de la competencia, el orgullo de aprender y la audacia de que dan muestras las empresas al abrir nuevas sendas.

Para construir la sociedad futura del saber se requiere el esfuerzo aunado de todos los interesados. En el estado actual del mundo, impulsado por las fuerzas del mercado y la demanda económica, ha llegado la hora de que quienes han sido sus principales artífices aceptan la misión que les incumbe en la tarea de conciliar el crecimiento con la justicia.



---

## Referencias

AFL-CIO Human Resources Development Institute. *Changing work: a union guide to workplace change* (Washington, 1994)

Comisión de las Comunidades Europeas. *Growth, competitiveness, employment: The challenges and ways forward into the 21<sup>st</sup> century* (Bruselas, 1993).

–. Grupo Consultivo sobre Competitividad. *Improving European competitiveness*, tercer informe del Presidente de la Comisión a los Jefes de Estado y de gobierno (Bruselas, junio de 1996).

Instituto Internacional de Estudios Laborales. *Is the single firm vanishing? Inter-enterprise networks, labour and labour institutions*, Forum Series on Labour in a Changing World Economy No. 1 (Ginebra, 1992).

Kolodner, E. *Transnational corporations: Impediments or catalysts of social development?* Institut de recherche des Nations Unies pour le développement social, document spécial no. 5 établi en vue du Sommet mondial pour le développement social (Ginebra, noviembre de 1994).

OCDE. *Employment Outlook* (París, julio de 1996).

OIT. *El empleo en el mundo* (Ginebra, 1996).

–. *ILO Enterprise Strategy*, Working paper by the ILO's Enterprise Task Force (Ginebra, 1996).

Reich, Robert, R. *The work of nations: A blueprint for the future* (Londres, Simon & Shuster, 1991).

Naciones Unidas. *Report of the World Summit for Social Development*, Copenhagen, 6-12 de marzo de 1995 (Nueva York, doc. núm. A/CONF.166/9, 19 de abril de 1995).

World Economic Forum. *Sustaining globalization*, Reunión Anual, 1996, Davos, 1-6 de febrero de 1996.

