
Reglas para detectar la necesidad de cualificaciones en empresas

Karin Büchter

La autora aborda en este artículo el complejo tema de la detección de necesidades de cualificaciones en las empresas, poniendo el acento en que dicha actividad constituye un proceso de construcción social, en el cual deben tener un rol activo todos los actores de las unidades productivas. Este trabajo fue publicado originalmente en la revista Formación Profesional de CEDEFOP, N°16 enero-abril de 1999.

La cuestión de cómo y por cuáles métodos detectar la necesidad de cualificaciones de una empresa es motivo de polémica en la política y la teoría de la formación profesional. Recientemente han cobrado un interés particular las posibilidades de calcular la necesidad de cualificaciones de las pequeñas y medianas empresas (PYMES). Teniendo en cuenta que en estas, junto a las inversiones financieras, están cobrando una importancia creciente también las inversiones en capital humano para la supervivencia y competitividad en el mercado, según opinión común, dichas empresas deben detectar tempranamente sus necesidades de cualificación, para que puedan diseñarse oportunamente las correspondientes ofertas de cualificación. Con todo, las PYMES afrontan la dificultad de que, por regla general, no disponen o apenas disponen de las capacidades o recursos necesarios para

detectar sus necesidades de cualificación, por no hablar de dar salida a estas. Las PYMES se ven obligadas a recurrir al apoyo externo no solo para el análisis de sus necesidades de cualificaciones, sino también para lograr contratar a los trabajadores que las posean. A fin de que los oferentes regionales de formación continua puedan presentar programas de cualificación individualizados para las PYMES partiendo de datos lo más exactos posibles sobre la necesidad empresarial de cualificaciones, en los últimos años la investigación sobre formación profesional (Bardeleben y Stockmann, 1993; Richter y Schultze, 1997) ha elaborado una serie de catálogos y listas de comprobación para detectar estas necesidades de cualificación. Además, la estimación/cálculo de la necesidad de cualificación en las empresas constituye desde hace algunos años un componente u objetivo explícito de algu-

127

nos proyectos de investigación, en particular de los financiados por los Fondos Estructurales Europeos (FSE).

Un examen más detallado indica que la estimación de la necesidad de cualificaciones en las empresas es mucho más complicada de lo que aparenta ser inicialmente. Entre los mayores problemas se cuentan, junto a los obstáculos estructurales de las empresas y de la política laboral, las dificultades metodológicas.

Deben integrarse en el cálculo las retenciones potenciales de las empresas

Antes de comenzar con una estimación de las necesidades, debe analizarse exactamente de dónde procede el impulso. ¿Se trata de determinadas empresas, o quizá de una sola?, ¿son los centros formativos que desean mejorar la demanda de sus cursos, o quizá un proyecto autodiseñado por instancias extraempresariales (por ejemplo: Cámaras, oficinas de empleo), o por un grupo de investigación? En el caso de una estimación de cualificaciones bien enraizada en la empresa, el trabajo de convicción para detectar dicha necesidad, y también el tiempo y los recursos empleados en esta, serán menores, ya que puede partirse de que dicha necesidad ya es apreciable a grandes rasgos, o al menos que puede señalarse con relativa claridad. El trabajo de convicción resulta necesario cuando el estímulo para detectar las

necesidades de cualificación no procede de las empresas o de una empresa concreta.

Además hay que tener en cuenta que la conciencia de una empresa acerca del problema que suponen las cualificaciones y la necesidad de estas para sus empleados es muy heterogénea. Mientras que ya se ha implantado en algunas empresas –en particular en las grandes– una denominada *skill-orientation* (Mahnkopf, 1990), y estas planifican y organizan sistemáticamente sus procesos de cualificación, en las PYMES suele tenderse a dilucidar los problemas de cualificación –si es que llegan a dilucidarse– sobre todo en lo cotidiano, de manera secundaria, intuitiva y situacional (Büchter, 1998).

Así y todo, esta importancia marginal que tienen las cualificaciones para algunas empresas no supone necesariamente un problema para ellas: así, existen empresas que han encontrado métodos para resolver sus situaciones de déficit de cualificaciones, ya sea cambiando de puesto a algunos trabajadores, efectuando aprendizajes ad hoc, de formas semejantes. No consideran la posibilidad de invertir en las cualificaciones de sus trabajadores porque su experiencia les demuestra que hasta la fecha han conseguido superar de esta manera las escaseces de personal o de cualificaciones.

Pero no solamente la ausencia de cualificaciones en una empresa o la falta de interés pueden favorecer este

carácter secundario que para algunas empresas tienen las cualificaciones, sino también algunos impulsos organizativos o estructurales del trabajo, como por ejemplo la falta de puestos para operarios cualificados, o el empleo de procedimientos técnicos tradicionales –resultante en parte de la escasez de recursos–, con sus efectos tendencialmente descualificantes.

Ante este trasfondo, el objetivo de un análisis de necesidades no puede ser el de recoger con un nivel de medición muy preciso la mayor cantidad posible de datos cuantificables sobre las futuras necesidades de cualificación, sino más bien el de analizar inicialmente el tema de la conciencia de este problema, el interés y la relevancia que tienen las cualificaciones de los trabajadores, los casos particulares en la empresa, las estructuras específicas y los contextos sociales que producen los déficit de cualificaciones o que bloquean el empleo de nuevas cualificaciones. En la elección de un método para detectar la necesidad empresarial de cualificaciones deben tomarse en cuenta todas estas condiciones.

Métodos de estimación bien pensados y equilibrados

Es frecuente que algunos métodos óptimos para determinar la necesidad de cualificaciones en las PYMES sean defraudados. Una razón fundamental es sobre todo, los límites que lastran a

los pronósticos de evoluciones o a la anticipación de futuros requisitos de cualificaciones. Las cualificaciones que resultarán necesarias en un futuro solo pueden estimarse frecuentemente partiendo de ideas sobre las posibilidades, cálculos, proyecciones de futuro de experiencias pasadas o por analogía con las tendencias generales de desarrollo. De esta manera, a partir de esto, puede definirse la necesidad de cualificaciones de manera relativamente poco problemática, pero cuando surge un motivo concreto –por ejemplo cuando hay que introducir un nuevo programa informático cuya operación requiere competencias determinadas que no se hallan disponibles en la plantilla, o cuando al pasar a un mercado exterior resulta necesario ampliar los conocimientos de idiomas en el personal– la definición de las futuras necesidades de cualificación resulta mucho más difícil; y más aun si se originan procesos de reorganización en la empresa con efectos aún impredecibles sobre las cualificaciones. Dichos efectos solamente pueden pronosticarse a título especulativo. Los análisis predictivos de necesidades de cualificaciones en un contexto de cambios en la empresa suelen ir aparejados de un índice de fallos tan grande que para los centros formativos aquellos no ofrecen una base sólida que les permita diseñar su oferta de formación. A fin de cuentas los análisis de déficit de cualificaciones que sean hasta cierto punto confiables deben llevarse a cabo integralmente solo cuando se hayan apreciado directamente cuellos de bo-

tella en las cualificaciones. Pero en ese momento la detección de necesidades de cualificación ya no es un pronóstico, sino que se deriva directamente de la situación actual. Ello ocasiona a su vez un retraso temporal en la captación de dichas cualificaciones. Los oferentes de formación se ven entonces sometidos con frecuencia a urgencias drásticas para el diseño y la impartición de cualificaciones. Ello trae consigo el riesgo de que las cualificaciones necesarias solamente puedan intervenir cuando estos cuellos de botella hayan dejado sentir sus efectos ya durante mucho tiempo sobre la empresa. Este desfase temporal crónico obliga a estas empresas en ocasiones a buscar otras soluciones, que en el peor de los casos pueden traducirse en el rechazo de requisitos adicionales de cualificación.

La necesidad de cualificaciones constituye un fenómeno construido socialmente, en el que desempeñan un papel esencial los intereses, percepciones e interpretaciones de quienes la definen

provocados por determinantes objetivos y que tanto el personal como las cualificaciones en sí mismas deben adaptarse a ellos en segundo término. Sin embargo, en este contexto hay que tomar en cuenta la influencia mutua entre las evoluciones tecnológico organizativas y las cua-

lificaciones, puestas de relieve ya por la sociología industrial, como mínimo a comienzos de los años ochenta (Kern y Schumann, 1984; Malsch y Seltz, 1987). Considerando las diferentes opciones en la estructura de la técnica y de la organización del trabajo, el potencial de cualificaciones existente en la empresa puede influenciar su concepción particular de la técnica y de la organización del trabajo. Vista desde este ángulo, la necesidad de cualificaciones constituye una magnitud elástica y socialmente configurable.

La manera mejor de detectar una necesidad de cualificaciones es la discursiva y adaptada al problema concreto

La polémica teórica sobre los métodos de detección de la necesidad de cualificaciones indica cada vez más que la mejor determinación de las cualificaciones necesarias es la “dialógica” (Richter y Schultze, 1997), dado que una necesidad de cualificaciones no es fija ni surge por sí sola: “la necesidad no existe simplemente, sino que debe apreciarse, definirse (delimitarse) y determinarse” (Neuberger, 1991, p.164). Así pues, la necesidad de cualificaciones constituye un fenómeno construido socialmente, en el que desempeñan un papel esencial los intereses, percepciones e interpretaciones de quienes la definen. Al tematizar la dimensión social de esta necesidad de cualificaciones, pasa a primer plano también la detección de las mismas

como un proceso controlado e influenciado socialmente. En esta perspectiva, la detección de necesidades de cualificación no consiste en la simple medición de contenido, sino también en el debate, la interpretación, la negociación y por último también la fijación de dicha necesidad de cualificaciones.

Así pues, las preguntas estandarizadas sobre necesidades de cualificación dan resultados globalmente pobres. Por un lado, se observa la tendencia a preguntar por elementos de cualificación planteados o planteables de manera asociativa y arbitraria, partiendo como máximo de pronósticos generales o abstractos sobre el mercado de trabajo, la formación profesional o las cualificaciones. Ello afecta, por ejemplo, a las respuestas preprogramadas –del tipo “conocimientos de informática” o “competencias sociales”– a una pregunta habitual en las encuestas como la de “¿qué cualificaciones precisarán sus trabajadores en el futuro?”. Estas preguntas, además, pueden sugerir una respuesta falsa, pues quién opinaría hoy en día que los conocimientos en informática o las competencias sociales no son importantes para un trabajador.

Por otro lado, las preguntas estandarizadas pueden dejar de lado otros elementos de cualificación que son importantes pero no siempre resultan visibles. En particular, las cualificaciones latentes o informales resultan difí-

ciles de detectar. Es frecuente observar que las cualificaciones que se detectan como necesarias consisten en cualificaciones prácticamente visibles y formalizables. Pero sin embargo, para el funcionamiento de los procesos de trabajo las cualificaciones no observables directamente y en parte no verbalizables desempeñan un papel que no debe subestimarse (Staudt, Kröll y Hören, 1993). Entre ellas se cuentan las denominadas disposiciones y experiencias psicológicas informales y las preferencias subjetivas, es decir las llamadas *tacit skills*, para cuya detección se requiere desde luego una metodología particular.

Las encuestas estandarizadas pueden cumplir, como máximo, el papel de abrir camino, si se limitan por ejemplo a datos estructurales y variables de la organización, como el número de trabajadores o similares. Para la estimación principal deben tomarse en cuenta métodos cualitativos que desde luego requieren muchos recursos y no son representativos, pero que producen por regla general datos más válidos y pueden dar una visión detallada de los problemas de una empresa, sus lagunas y sus potencialidades. Para obtener datos hasta cierto punto fiables que puedan servir como base para diseñar medidas formativas es preferible, por tanto, utilizar procedimientos analíticos adaptados al caso y problema concretos, mejor que métodos estandarizados.

Un análisis de necesidades de cualificación debiera limitarse a un campo de investigación pequeño

Teniendo en cuenta la intensidad y el tiempo que requieren, los análisis cualitativos de necesidades de cualificación debieran limitarse a un pequeño campo investigado en las empresas, por ejemplo, un grupo de trabajo o un departamento de tamaño menor. Para empezar, debe definirse este campo a partir de un análisis detallado de la situación y los problemas, antes de efectuar el auténtico análisis de necesidades.

132

La manera óptima de determinar dicho campo es mediante encuestas y observaciones. Un análisis de campo aparatoso resulta superfluo cuando las empresas manifiestan una necesidad de cualificaciones claramente definible. Pero cuando se trata de un estudio de investigación, en el curso del cual, por ejemplo, hay que analizar cuáles son las posibles causas de los problemas que atraviesa la empresa y si los déficit de cualificaciones entre sus trabajadores desempeñan un papel en ellos, es aconsejable efectuar un análisis diferenciado del campo de la investigación. Ante todo, debieran llevar a cabo para ello observaciones en los ámbitos de las actividades (competencias desbordadas, competencias infrautilizadas, misiones, delimitación de competencias, márgenes de decisión); or-

ganización (secuencias de trabajo, distribución de tareas, colaboración con otros ámbitos de la empresa); ambiente de grupos (relaciones entre los compañeros, colaboración en el grupo); comportamiento de los cuadros (reconocimiento, apoyo, control, motivación) (Nieder, 1993).

El análisis del campo resulta fundamental porque permite no achacar sencillamente los problemas de la empresa desde el principio a los déficit de cualificaciones de sus trabajadores, sino examinar también otros posibles motivos radicados en la organización del trabajo. Pues no es cierto que detrás de cada problema de una empresa se escondan déficit de cualificaciones. Así, los problemas de la empresa que se reducen rápidamente a la falta de cualificaciones entre sus trabajadores pueden tener sus motivos auténticos en el empleo que se haga de la tecnología, en la organización del trabajo, en los procesos decisivos o en la asignación de tareas a trabajadores. También las ideas sobre las personas o los estilos directivos pueden ser motivos de los problemas de una empresa. Los estilos de los directivos que parten de una idea preconcebida y negativa de las personas suelen frecuentemente ir aparejados con la idea de carencias crónicas de cualificación por parte de los trabajadores, aun cuando estos déficit de cualificaciones podrían afectar perfectamente también al nivel directivo.

Deben tomarse en cuenta las percepciones y los intereses de los diversos agentes que actúan en el campo investigado

Tiene una importancia esencial complementar la observación preguntando a todos los participantes en el campo investigado. Un análisis de campo sobre actividades, organización, ambiente de grupos y comportamientos de los cuadros, sobre problemas y necesidades para resolverlos en estos ámbitos, no se clarifica exclusivamente con una encuesta unilateral a los cuadros o a los expertos técnicos de la empresa. De esta manera solo se clarificaría una sola sección de la “realidad”.

Si la encuesta se limitase solo a preguntar a cuadros o superiores por los problemas o necesidades de cualificaciones en cada caso, podría surgir debido a esta perspectiva unilateral, el riesgo de una mistificación del déficit y una personalización de los problemas en la empresa. Para evitarlo, es necesario recoger en el análisis del campo investigado la mayor cantidad posible de opiniones o percepciones. La encuesta a diversos agentes actuantes en el campo puede llevarse a cabo, o de manera separada (lo que bajo ciertas condiciones

da lugar a una mayor cantidad de informaciones gracias al ambiente más confiado de la conversación), o bien a través de sesiones conjuntas en las que se clarifica mediante debates sobre las secuencias y las relaciones de trabajo, las distintas opiniones y diferencias entre los diversos protagonistas, así como los problemas de comunicación; este método colectivo puede revelar una necesidad de formación continua en diversas personas de la empresa.

Un análisis de necesidades de cualificación para resolver en la práctica un problema se asemeja a un proceso de investigación activa

Para lograr un procedimiento “dinámico”, “dialógico” u “orientado a la resolución de un problema” de este tipo puede tomarse en consideración el

No es cierto que detrás de cada problema de una empresa se escondan déficit de cualificaciones.

Los problemas de la empresa que se reducen rápidamente a la falta de cualificaciones entre sus trabajadores pueden tener sus motivos auténticos en el empleo que se haga de la tecnología, en la organización del trabajo, en los procesos decisorios o en la asignación de tareas a trabajadores

método de la investigación activa. El objetivo de la investigación activa no consiste en la comprobación de hipótesis preestablecidas, como por ejemplo la de “en una determinada empresa o campo de esta existe un déficit de cualificaciones”, sino ante todo, la detección no preconcebida de problemas, hasta llegar a una solución consensuable en cuanto a la forma futura de estructuras,

Si resulta necesario efectuar un análisis de necesidades de cualificación utilizando un método costoso, es importante contar con la aceptación previa entre los participantes. Sobre todo cuando se trata de un proyecto que procede prácticamente del exterior de la empresa, y no tanto de una tarea decidida por esta

134

bajo social y la educación de adultos, pero desde hace algunos años también la economía de empresa o su rama de la economía del personal, un estudio teóricamente más bien orientado a la práctica, ha tomado nota de este método (Nieder, 1993). Sattelberger (1983), y Stiefel y Kailer (1982) han expuesto las virtudes de la investigación activa en su debate sobre los métodos de la detección de necesidades educativas, ya que con estas se incrementan la intuición y la sensibilidad para captar y juzgar problemas, se mejora la metodología de la resolución de problemas y se incrementa la disposición a aceptar responsabilidad en la implantación y realización de posibles soluciones.

procesos y requisitos de cualificaciones. La investigación activa “es una investigación de la acción (*action research*), un análisis comparativo de las condiciones y efectos de diversas formas de la actuación social, y una investigación que lleva a actuar socialmente” (Lewin, 1964, p.280).

Durante mucho tiempo, los campos de aplicación esenciales para proyectos de investigación activa fueron ámbitos pedagógicos como la escuela, el tra-

Los procedimientos de análisis de necesidades de cualificación exigen muchos costes y recursos, y requieren por ello aceptación

Si resulta pues necesario efectuar un análisis de necesidades de cualificación utilizando un método tan costoso, es importante contar con la aceptación previa entre los participantes. Sobre todo cuando se trata de un proyecto que procede prácticamente del exterior de la empresa, y no tanto de una tarea decidida por esta. Por un lado, porque los investigadores dependen de la aprobación de la directiva de la empresa y de la participación de los trabajadores y superiores empleados en el campo estudiado. También hay que tener en cuenta que una encuesta de necesidades de diseño grande, que requiere un tiempo de dedicación relativamente extenso de personas externas, puede ser considerada por los responsables del personal o los directivos – esto es por las personas competentes en cuanto a personal o cualificación de la empresa–, como una intromisión en su campo de actuación y de competencias, y plantear problemas particulares de legitimación.

Por otro lado, no puede excluirse que en el curso del proceso analítico surjan problemas que en la actividad cotidiana de la empresa se olvidan más o menos conscientemente. La revelación de estos “puntos débiles” podría

provocar en determinadas circunstancias reacciones de defensa o de indiferencia, que pueden llegar a bloquear los procesos sucesivos de solución o diseño de la solución al problema. Este podría ser el caso, por ejemplo, cuando los problemas han de atribuirse, no tanto a los conocimientos técnicos o las competencias sociales de los trabajadores, sino al comportamiento directivo de los superiores.

Además, la investigación activa que se efectúa de manera profesional da siempre lugar a modificaciones en un sector de la empresa o en toda la empresa. Y esta perspectiva puede provocar inseguridades, ya que los interesados no pueden prever hasta qué punto deberán abandonar estructuras o costumbres que ya consideran propias.

Una premisa esencial para la aceptación y la participación es que las expectativas asociadas al proceso de análisis de las necesidades no sean defraudadas. Dichas expectativas deberán quedar definidas y consensuadas previamente. Hay que tener en cuenta siempre que cuanto más amplio sea el proyecto de investigación y mayor la demanda de participación de los empleados, más marcada podrá ser también la esperanza de que se implanten medidas consiguientes. Una encuesta que cae en saco roto, cuyos resultados no vienen seguidos de intervenciones, da un aspecto de farsa a todo el proceso. Por ello, es necesario obligatoriamente clarificar antes del análisis las

posibilidades de suplir los déficit de cualificaciones analizados (por ejemplo, centro formativo y personal formativo). Un desfase temporal demasiado grande entre el análisis de necesidades de cualificación y la oferta de la formación correspondiente podría provocar que durante dicho desfase el interés de la empresa se pierda y que los participantes en las viejas estructuras vuelvan a retraerse o a conformarse (una vez más) con las soluciones tradicionales.

Es necesario pensar el papel y la misión de los encuestadores

Característico de las investigaciones activas es que el encuestador abandona su posición aislada y pone en marcha, en cooperación con los encuestados, procesos de reflexión en toda una empresa. De esta manera, el encuestador participa activamente en el proceso de la determinación de problemas. “El investigador puede pasar él mismo a la acción. No interviene desde luego puntualmente en una situación real, pero sí acompaña al proceso de transformación o resolución del problema durante mucho tiempo, desde el inicio del cambio o del problema hasta su resolución o consolidación” (Kirsch y Gabele, 1976, p.20). Así pues, el investigador no es solo un recopilador de datos o un “chamán”, así como tampoco quienes trabajan en el campo investigado son simples objetos de la investigación, sin voluntad

propia. Si el investigador toma el papel de un observador del proceso que analiza, refleja y reflexiona sobre este (Kappler, 1979, p.48) los encuestados e investigados son protagonistas conscientes de su propia responsabilidad en cuanto a los problemas y las soluciones de los mismos. El papel de los investigadores queda definido “Primero, porque no intervienen puntualmente en una situación para preguntar simplemente opiniones, sino que acompañan durante un período largo a un proceso social y ayudan a impulsar a este; en segundo lugar, no trabajan con individuos aislados, sino con grupos inmersos en relaciones sociales, y en tercer término no solo informan a dicho grupo sobre el objetivo y la meta de las investigaciones, sino que hacen participar a este en la evaluación de los resultados de la investigación” (Haag, 1975, p.65).

Debido a la responsabilidad particularmente importante de los investigadores, también es necesario que apliquen el método con competencia. Deberán pensar sus métodos en profundidad y adaptarlos a las características especiales del campo investigado (escaso tiempo disponible, resistencias a la modernización u otros fenómenos); presentar a los participantes paso por paso el proyecto de manera abierta, calculando las posibles resistencias y problemas de aceptación y trabajando en general, de tal manera, que se garantice la participación y el consenso.

Por último, es necesario tener en cuenta que un cálculo de las necesidades de cualificación orientado a resolver un problema puede suponer la inversión de un tiempo considerable. Las observaciones, encuestas, debates y comentarios significan para una empresa pérdida de productividad. El tiempo requerido para la investigación debiera por ello consensuarse y legitimarse previamente. Deben evitarse en todo lo posible, tanto preguntas como un cúmulo de informaciones superfluas.

La necesidad de realimentar dentro del proceso los resultados de la investigación

La realimentación de los resultados es un componente esencial del proceso total de detección. Los datos reunidos deben presentarse y debatirse en grupos con los participantes. Se trata, a fin de cuentas, de redirigir las informaciones hacia los encuestados. “De esta manera, los posibles fallos interpretativos del investigador pueden evitarse gracias a la interpretación de resultados por los encuestados, reflejándose correctamente determinados resultados para los que el investigador no posee los conocimientos de fondo necesarios. Además, surge aquí una vez más la posibilidad de referirse a determinados puntos no considerados en la encuesta” (Nieder, 1993, p.199). El objetivo de esta *survey-feed-back* o retroalimentación es, sobre todo el de

lograr un reconocimiento de problemas y una fijación de objetivos unitarios. Así, a partir de un cúmulo de datos bien elaborados, podrán comprobarse colectivamente los problemas que aparecen, si existe en realidad un déficit de cualificaciones, de qué cualificaciones se trata, hasta qué punto puede concretarse esta necesidad de cualificaciones, etcétera.

Es importante que las *survey-feedback* no se efectúen al término de la investigación sino paralelamente a esta, es decir, de manera repetida. Gracias a estas realimentaciones sucesivas, los encuestados tendrán la posibilidad de contribuir con sus declaraciones a determinar lo que es relevante. Esta participación activa puede incrementar además, la disponibilidad a una colaboración constructiva. Pues “cuando los participantes se percatan de que no se les manipula como simples fuentes de datos, sino que pueden colaborar realmente a modificar algo en su propio favor, en la fase siguiente su compromiso y participación irán en aumento” (Neuberger, 1991, p.248).

La detección de las necesidades de cualificaciones debe comprenderse como un proceso de aprendizaje permanente

El objetivo de un análisis de necesidades de cualificación diseñado como proceso de investigación activa no debe hacer que dicho proceso con-

duzca a una única reflexión individual de problemas o a una determinación puntual de lagunas o necesidades de cualificación en el campo investigado, sino que debe estimular la sensibilidad y evaluación, más allá del proceso analítico, de los problemas laborales y de la función de las cualificaciones como solución a los mismos. Visto de esta manera, el análisis de las necesidades desembocaría casi sin rupturas en un proceso permanente y a largo plazo de problematización y modificación de secciones de la empresa. Pero esto solo podrá funcionar si se cumplen algunas premisas fundamentales. Así, el primer proceso analítico impulsado por uno o por varios investigadores debe tener éxito, y su oportunidad y sus beneficios deben considerarse positivos. Cuando los problemas revelados colectivamente también se aceptan por la mayoría de las personas, cuando la necesidad de cualificaciones detectada resulta admitida por todos, y el proceso subsiguiente de modificación o impartición de estas cualificaciones da a continuación resultados positivos, puede esperarse que la disponibilidad y la participación en los procesos autocontrolados de resolución de problemas sean grandes. El éxito del sistema de detección de la-

Es importante que las survey-feedback no se efectúen al término de la investigación sino paralelamente a esta, de manera repetida. Gracias a realimentaciones sucesivas, los encuestados tendrán la posibilidad de contribuir con sus declaraciones a determinar lo que es relevante

No tiene sentido potenciar en una pequeña sección de una empresa la sensibilidad de los asalariados frente a problemas de la misma, o sus lagunas de cualificaciones, si en el entorno general de la empresa se mantienen los viejos métodos, actitudes y estructuras

138

servir de inspiración a otras secciones de la empresa. Aun cuando el análisis se efectúe solo en un pequeño campo delimitado de una empresa, este nunca estará perfectamente aislado de otras secciones colindantes, esto es, de otros departamentos de la misma empresa, e incluso de su entorno regional o local.

Los análisis de necesidades de cualificación deben integrar a otros protagonistas, tanto en la empresa como a escala regional

De esta manera, no tiene sentido potenciar en una pequeña sección de una empresa la sensibilidad de los asalariados frente a problemas de la misma, o sus lagunas de cualificaciones, si en el entorno general de la empresa

gunas de cualificaciones, diseñado como proceso de aprendizaje, podría consistir por tanto, sobre todo, en potenciar las competencias de quienes trabajan en el campo investigado, para que puedan reaccionar y afrontar los futuros desafíos de manera autónoma, más innovadora y competente.

Pero esto solo tendrá sentido si dichas competencias pueden

se mantienen los viejos métodos, actitudes y estructuras. Solo pueden obtenerse éxitos de aprendizaje a largo plazo si también existen posibilidades de intervención sobre los factores externos que afectan al campo investigado.

En este contexto, debemos referirnos una vez más a la interdependencia entre las cualificaciones y la estructura técnica, esto es al influjo básico de un potencial existente de cualificaciones sobre el tipo y la forma de la estructura técnica y de la organización del trabajo. Por ello, debiera examinarse en cada caso hasta qué punto resulta lógico integrar en el proceso de análisis, o como muy tarde, en la fase de realimentación y debate de los resultados, a los responsables de la planificación técnica de una empresa. Recordemos aquí los métodos y sistemas de integración y sincronización de los procesos de planificación de inversiones, técnicas y cualificaciones, que se aplican desde hace algunos años en las grandes empresas de sectores industriales clave. Una ventaja de la imbricación de la planificación técnica con la de las cualificaciones consiste también en que se informa ya en fase temprana a los trabajadores sobre los proyectos de innovación técnica. Y esto les ofrece la posibilidad de reflexionar sobre los efectos que tendrán las nuevas técnicas y de declarar sus propios intereses.

También deben ofrecerse posibilidades de participación en el proceso

de detección de necesidades de cualificaciones a los oferentes formativos regionales o para empresas. Dado que las PYMES están obligadas a recurrir a la oferta formativa regional, será necesario organizar un flujo de comunicación y un intercambio de experiencias entre las empresas y los agentes correspondientes también a escala regional. Desde hace algunos años se llevan a cabo numero-

Dado que las PYMES están obligadas a recurrir a la oferta formativa regional, será necesario organizar un flujo de comunicación y un intercambio de experiencias entre las empresas y los agentes correspondientes a escala regional

sos proyectos interesantes destinados a mejorar la comunicación y cooperación entre las PYMES y los oferentes formativos (Gnahn, 1995; Wegge, 1995; Dobischat y Husmean, 1997). En todo caso, ello constituye una premisa fundamental para colmar las lagunas detectadas y corresponder a los intereses de cualificación en las pequeñas y medianas empresas. ♦

BIBLIOGRAFÍA

1. Büchter, K., "Strukturwandel und Qualificationsbedarf in Klein- und Mittelbetrieben", 1998, *Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik*, 1994, pp.227-247.
2. Dobischat, R., y Husemann, R., *Berufliche Bildung in der Region*, Berlín, 1997.
3. Gnahn, D., "Regionalisierung der Weiterbildung", *IES-Bericht*, diciembre 1994.
4. Haag, F., "Sozialforschung als Aktionsforschung", *Aktionsforschung*, Munich, 1975, pp.22-55.
5. Kappler, E., "Die Aufhebung der Berater-Klient-Beziehung in der Aktionsforschung", *Humane Personal- und Organisationsentwicklung*, Wunderer, R., Berlín, 1997, pp.49-64.
6. Kern, H.; Schumann, M., *Das Ende der Arbeitsteilung?*, Munich, 1984.
7. Kirsch, W.; Gabele, E., "Aktionsforschung und Echtzeitforschung", *Handwörterbuch des öffentlichen Dienstes*, Berlín, 1976, pp.9-22.
8. Lewin, K., *Feldtheorie in den Sozialwissenschaften*, Berna, 1964.
9. Mahnkopf, B., "Betriebliche Weiterbildung-Zwischen Effizienzorientierung und Gleichheitspostulat", *Soziale Welt*, nº1, 1990, pp.70-96.
10. Malsch, T.; Seltz, R., *Neue Produktionskonzepte auf dem Prüfstand*, Berlín, 1987.
11. Neuberger, O., *Personalentwicklung*, Stuttgart, 1991.
12. Nieder, P., "Aktionsforschung – eine Methode empirischer Personalforschung", *Empirische Personalforschung, Methoden und Beispiele*, Becker, F.G.; Martin, A., Munich, 1993, pp.189-202.
13. Richter, G.; Schultze, J., "Überblick über die Ermittlung von Qualificationsbedarfen", *Methoden der Bedarfsermittlung Workshop-Dokumentation*, Dortmund, 1997, pp.11-18.
14. Sattelberger, Th., "Bildungsbedarfserfassung – Nadelöhr einer entwicklungs- und problemlösungsorientierten Bildungsarbeit", *Organisationsentwicklung*, nº 2, 1983, pp.1-34.
15. Staudt, E.; Kröll, M.; Hören, M., "Potentialorientierung der strategischen Unternehmens- und Personalentwicklung als iterativer Prozeß", *Die Betriebswirtschaft* 53, 1993, pp.57-75.
16. Stiefel, R.; Kailer, N., *Problemorientierte Management-Andragogik*, Munich, 1982.
17. Stockmann, R.; Bardeleben, R., *Berufliche Weiterbildung. Tips für Klein- und Mittelbetriebe*, Berlín, 1993.
18. Wegge, M., *Qualifizierungnetzwerke*, Opladen, 1995.

140

boletín cinterfor