

¿Formación en la empresa? Problemática. Perspectivas

MARIANO MARTÍN ALCÁZAR

Departamento de Teoría e Historia de la Educación
Facultad de Educación. Centro de Formación del Profesorado
Universidad Complutense

RESUMEN

Este estudio pone de manifiesto las divergencias de significado y sentido que existen entre el concepto de formación, cuando se le considera en su ámbito (el pedagógico) o cuando al segregarle de él se le sitúa en un nuevo orden. El orden económico.

La formación en el ámbito pedagógico y formación en el marco de la empresa ni son ni significan lo mismo. En el marco de las empresas la formación pierde sus notas de individualidad, eticidad y libertad para cobrar una dimensión instrumental. Si la formación es fin para la educación, para la economía de las organizaciones es medio. La llamada Formación en la empresa no es sino formación "para la empresa". Ella es el núcleo del sistema planificador. Entre formación y empresa se esconde una evidente contradicción.

Tampoco es fácil desde la Teoría de la educación y formación humana encontrar su estatuto epistemológico y científico. La llamada Pedagogía laboral es un intento de relacionar y cohesionar campos tan distantes. Lo que no es contiguo no tiene lindes.

Aunque el autor admite la denominación Formación en la empresa piensa que el sentido y el significado de esta expresión está en las Ciencias de la organización, en la Economía de la empresa. En ella el factor humano (sistema humano), es abordado y planificado desde la dirección y administración de los RR.HH. Allí se encuentra la Formación en la empresa, como una política o como un departamento de formación. La Formación en la empresa, concluye el autor, es siempre planificación de la formación. En general lo que se planifica es la preparación profesional; el desarrollo de los RR.HH. o el desarrollo y perfeccionamiento de la organización.

SUMMARY

This study reveals the differences of meaning and sense between the concept of training when it is considered in its field (the pedagogical one) and when it is segregated from this field and, as a result, it is placed in a new one: the economic field.

The training within the pedagogical field and the training within the business framework neither are nor mean the same thing. Within the business framework the training loses its features of individuality, ethics and freedom and is given an instrumental aspect. While the training is the aim of the education, it is only a means for the economy of the organizations. The so-called business training is, in fact, a training "for the business world", it is the heart of the planning system. There is an obvious contradiction between training and business.

It is not easy to find an epistemological and scientific statute from the Theory of education and human training. The so-called Labour Pedagogy is an attempt to relate and unite very distant fields. What is not adjoining does not have boundaries.

Although the author accepts the name business training, he thinks that the sense and the meaning of this expression can be found in the Sciences of the organization, in the Economy of business. The human factor (human system) is tackled and planned by basing on the management and administration of the human resources where you can find the business training as a politics or as a training department. Finally, the author says that the business training is always a planning of the training. In general, what is planned is the professional training: the development of the human resources or the development and the improvement of the organization.

"En la empresa no se puede gobernar a los hombres sino dirigir hacia unos objetivos a hombres que se gobiernan a sí mismos."

(S. Cambien)

I. Formación / Empresa

1

En el ámbito de las Ciencias de la educación el concepto o idea de la formación es tan familiar, usual y evidente que su comprensión no alberga ninguna dificultad. Es incluso, intuitiva. La formación configura el discer-

nimiento y el criterio y da autonomía a la voluntad. Es el equilibrio y la armonía de la personalidad. La formación decimos, es el fin de la educación. Sin excesivas matizaciones solemos darle un carácter globalizador o integrador de conceptos o realidades afines; medular al aprendizaje, efecto de la enseñanza y la instrucción, la formación es fruto directo de la educación. Si matizamos y perfilamos su significado tres son las notas que la caracterizan: su dimensión individual, su carácter ético y su sentido último y global.

La formación es una cuestión personal porque es el sujeto individual quien desde sus capacidades y sus dones, ayudado por la educación, va conformando y configurando la relación consigo mismo, con los otros y con el mundo. Si no fuera así podríamos estar hablando de influencia o manipulación, todo lo contrario de lo que aún usualmente entendemos por “estar formado”. Concepciones filosóficas y psicológicas relacionan la formación con la autonomía, la libertad y la personalidad. La formación pues, no es una intervención configuradora de otro, ni el resultado de esa intervención sino como dice Pestalozzi “el hombre formado es obra de sí mismo”.

La dimensión moral o ética significa que la persona se forma precisamente cuando se decide por lo bueno. La persona se hace personalidad en su adhesión a los valores positivos de pensamiento y obra. La formación sólo opera a través de relaciones auténticas, verdaderas, con los otros dominios del ser. Aunque en ocasiones pueda hablarse de “personalidad delincuente” este uso lingüístico es acrítico. La personalidad siempre es moral, la formación sólo puede concebirse como fidelidad a la conciencia.

Su sentido último y global indica que tanto los aspectos de la persona (cuerpo-psyque-espíritu) como los elementos con los que interacciona (naturaleza, mundo, transcendencia) constituyen y construyen una realidad total y última. Expresiones como “la formación es todo” o “la formación es el todo” no dejan de ser verdaderas por comunes y sólo los más versados las podrían apostillar o matizar. Académicamente M. Müller (1976) la ha definido como “la orientación fundamental del ser humano (intelecto, voluntad y sentimiento) hacia la totalidad del ser, del mundo, donde se asigna su puesto, medida y sentido a cuanto nos sale al encuentro” (p. 192). Es algo que incumbe a todo hombre y a todo lo del hombre.

2

Asignar puesto, medida y sentido a cuanto nos sale al encuentro es la dinámica de la formación. La formación en su dinámica significa dos cosas: el proceso a través del cual el hombre consigue la realización de su verdadero ser hombre y, al mismo tiempo, el estado alcanzado de tal modo. Proceso y estado de formación. El proceso se inicia con el nacimiento y como no podría ser de otra manera al estado último de formación se llega con la muerte.

En cuanto a “los modos de producirse la formación no pueden restringirse a sectores particulares (formación teórica, del saber, del entendimiento, formación práctica, formación de la voluntad, técnica, todas las cuales en su peculiaridad son siempre formaciones especiales, especializaciones, perfeccionamientos, pero cada una de ellas de por sí puede conducir auténticamente a la formación) ni tampoco a métodos particulares (formación escolar, profesional, autodidacta, formación en la vida). Puede producirse formación con todos los medios y en todas partes; por su estructura no implica primacía de un sector o materia (por ej. de las humanidades frente a las ciencias) ni de un modo de adquirirla (por ej. de la formación en la escuela frente a la formación en la vida, de la formación autodidacta frente a la formación recibida de otro); la formación se adquiere en la escuela o en la vida, con maestro o sin él, pero siempre como formación de la libertad. La libertad no es nunca un sector particular. Sólo ella no admite formación especial, especialización sino simplemente formación. Por consiguiente, una teoría de la formación, al mostrar un orden del mundo que da sentido y pauta, es al mismo tiempo esbozo de una teoría del ser libre del hombre y de sus posibilidades.” (Müller, 1976, pp. 192-193)

3

Significado y sentido de la formación se anulan y disuelven cuando al segregarla de su ámbito, el filosófico, el pedagógico, le cambiamos el marco. En el marco de las organizaciones, en el marco de la empresa, la formación pierde su carácter individual, ético y global para tomar una dimensión *instrumental*. Al mediatizarla pierde su autonomía e identidad y adquiere tintes más grises y confusos. Acríticamente, *la Formación en la empresa* no se diferencia de otros conceptos o realidades afines. En el marco o ámbito de la empresa la formación engloba al aprendizaje, la capacitación, la preparación profesional, la selección del personal, la cualificación

de cuadros directivos... y lo que es más usual los medios y métodos (estrategias) de enseñanza y perfeccionamiento. (G. Vázquez, J. Sarramona, A. Colom, 1994).

Es esta realidad tan veraz y objetiva que los mismos teóricos de la Formación en la empresa así lo reconocen: “En el contexto de la Dirección de los RR.HH., al hablar de *formación* debemos puntualizar que existen toda una serie de conceptos afines que se entremezclan con este y que, además, en multitud de ocasiones, originan una confusión en el contenido de todos ellos. Sin pretender entrar en una discusión sobre la idoneidad del vocablo, queremos señalar que, para la mayoría de los autores, existe una identificación entre los términos entrenamiento y formación, correspondiéndose ambos con el vocablo anglosajón *training*” (Claver Cortés, 1996, p. 263).

La formación aquí no es el todo sino que todas las necesidades de la empresa pueden ser objeto de entrenamiento, de aprendizaje, de formación.

En el contexto de la empresa no sólo cambia el significado, también el sentido, el término *formación* indica una intervención externa para modificar o adquirir conocimientos, destrezas o incluso valores (cultura empresarial) *con miras a que ésta logre sus fines*. La empresa no deja de ser un sub-sistema de la tecnología, el capital y el poder. En la consideración de J.K. Galbraith (1984) una tecnoestructura del sistema planificador.

Si la formación en el campo de lo educativo nos remite al hombre individual y a su capacidad para decidir sobre su verdadero destino, en la empresa nos sumerge en el colectivo, nos disuelve en la organización. Si para la educación, la formación es la realización del valor, es ética, para el empresario es política con finalidad de producción. Si la formación es fin para la educación, para la Economía de las organizaciones es medio. “Partimos de la idea de que para mejorar el nivel de competitividad es necesario una óptima utilización del recurso humano, de modo que se consigan tasas de productividad más elevada” (Claver Cortés, 1996, p. 17).

Pero la divergencia no se agota con el cambio de significado y sentido. El sistema planificador ha llegado incluso al “sistema pedagógico y científico” y lo ha subsumido a su favor. No es extraño, pues, que se hable de la Formación en la empresa y que en realidad, ésta no deje de ser sino formación “para” la empresa. Porque aunque “los *colleges* y las universidades puedan también afirmar enérgicamente los valores y los objetivos del hombre educado, los valores y los objetivos sirven, no a la producción de bienes con su planificación correspondiente, sino al desarrollo artístico e intelectual del hombre. Es difícil creer que haya opción.” (Galbraith, 1984, p. 510).

El diagnóstico y la profundidad de estos planteamientos de Galbraith, no sólo revelan la confusión, sino que ponen en evidencia la contradicción. La antinomia.

4

Es evidente que algún que otro problema no solamente terminológico puede plantearnos el intentar relacionar la pobreza (*sic*) y el ocio, origen de la educación y la formación, con la riqueza y el trabajo, cuna de la actividad productiva y empresarial. Al intentar conjugar formación y empresa vuelven a estar presentes dos antiguas civilizaciones no antagonicas pero sí profundamente diferentes: Grecia y Roma. La paideia y la polis. El comercio y el imperio. ¿Pueden compaginarse ocio y *nec-otium*, pensamiento y trabajo? ¿No son la actividad, la utilidad y la sociedad empresarial antagonistas de la pasividad (pereza), la fiesta y la cultura? Muchas grandes empresas crean en paralelo fundaciones “culturales”. ¿Será para acallar su conciencia? ¿Será para no pagar a Hacienda?

Precisamente por ser gentes de la educación no conviene engañar: ¿Qué significa “cultura” empresarial? ¿Significa lo mismo que para los monjes de la Edad Media? ¿Desde cuándo la empresa es un lugar sagrado, un lugar de culto, de cultura? ¿Es su dios la ciencia o la verdad? No, no conviene engañar. Tampoco ironizar. Sí, afirmar que no es fácil relacionar e integrar campos tan diferentes. Lo que no es contiguo no tiene lindes. La imprecisión y la falta de rigor son explicables. ¿Es posible la armonización?

Galbraith (1984) no renuncia a este “ideal platónico”. Admite que “la comunidad científica y universitaria debe buscar y conservar una autoridad decisiva sobre la educación que suministra y sobre la investigación que emprende... No se subordinarán (al sistema planificador) si nos damos cuenta de que el educador (*sic*) es un centro de poder en este contexto. Él es el origen del factor de la producción del que depende el éxito industrial (el hombre, los RR.HH.), tiene que darse cuenta de ello y ejercer ese poder no para ayudar al sistema planificador, sino para ayudar a la entera personalidad humana” (la formación) (pp. 505-506). Desde esta urgente y platónica visión, la formación tendría que ser mas bien no, “en la empresa”, menos “para la empresa”, sino “contra la empresa”, en cuanto que ella es el núcleo del sistema planificador.

5

Un intento menos platónico y más técnico y científico de conjugar tan diversos elementos, una cierta integración de las realidades formación y empresa existe en lo que hoy se viene llamando *ética empresarial (business ethics)* y la influencia que esta cuestión tiene en la moderna dirección de RR.HH.

Desde la dirección y gestión de los RR.HH. se entiende como un conjunto de principios y normas morales que regulan el comportamiento y las relaciones humanas, como la ciencia normativa que guía a la persona y a las organizaciones hacia el bien. Los tratadistas distinguen incluso entre ética (siempre algo personal) y moral (una cuestión de grupo, que este impone a sus miembros por considerarlo positivo).

En 1994 el Departamento de Organización de Empresas de la Universidad Complutense proponía una definición:

“Conocimiento de todos los actos del hombre, en la actividad socio-económica de la empresa, o lo que es lo mismo, de su conducta en aquel empeño, entendida como moral de acción.

En consecuencia esta moral de acción —ética de la empresa— hace referencia simultáneamente, a cada individuo perteneciente a la organización de aquella entidad, al conjunto humano resultante, así como a la entidad empresa o sistema empresa y a la sociedad a la que ella pertenece”.

Esta definición no es sino un corolario de la que había propuesto la European Business Ethic Network.

“La ética de los negocios es una reflexión sobre las prácticas de los negocios en las que se implican las normas y los valores de los individuos, de las empresas y de la sociedad” (Navas López, 1994, p. 80).

Sin embargo, ni todos ni siempre, están de acuerdo con estos nuevos planteamientos. Hay quienes piensan que la misión de la empresa es ganar, sobrevivir, al margen de toda ética. Otros, que las únicas reglas que rigen el mundo empresarial son “las reglas del juego”. Estas dictan lo que está bien y lo que está mal. El progreso o la ruina. Un tercer argumento otorga conciencia a “los mecanismos de la economía del mercado”. Ellos lograrán “lo mejor” éticamente. Si esto no es así ya se preocuparán los particulares o los poderes públicos de solucionar con leyes apropiadas los problemas sociales que aparezcan, sin que la empresa tenga por qué preocuparse de cuestiones éticas.

“Este tercer planteamiento —afirma E. Claver (1996)— ha sido criticado por su carácter reduccionista. Ciertamente, cumplir con la legalidad (suponiendo que las leyes sean justas), respetar los acuerdos libres y ser hones-

to, son condiciones necesarias para un comportamiento ético, pero no son suficientes. Depositar residuos peligrosos en lugares donde puedan perjudicar la salud de otras personas, abusar de los recursos naturales, presentar publicidad subliminar, vender productos poco seguros, o tratar con desconsideración a los trabajadores no siempre son actividades prohibidas por la ley, ni incumplen ningún contrato, ni se trata de ninguna mentira y, sin embargo, a nadie se le oculta la falta de ética de tales prácticas". (p. 391)

Hay, por último, quien acertadamente piensa que el comportamiento in-moral es disfuncional. La falta de ética personal o institucional no es a la larga beneficiosa ni para individuos ni para organizaciones. La falta de honradez aunque a primera vista pueda resultar beneficiosa económicamente, su extensión hace que el sistema económico global deje de funcionar. A modo de refrán se argumenta que un negocio malo (éticamente) es un mal negocio (económicamente).

Pin Arboledas (1992) ha podido observar y denunciar a quienes enarbolan la bandera de la ética precisamente para engañar. Ser ético es interesante porque es rentable. No importa la realidad sólo la imagen. Esta actitud la define el autor como *Pseudo-ética*.

Evidentemente, estos nuevos planteamientos, que no han hecho sino empezar chocan con el sistema empresarial y en concreto con su objetivo máspreciado: la rentabilidad. Sea como fuere la ética empresarial ha entrado también en la dirección de RR.HH. y ya se empieza a hablar en otro sentido de FORMACIÓN. Esta formación, la formación ética, puede tener una estructura propia e incluirse en los "otros" planes de formación. En cualquier caso debe integrarse como una "faceta perenne de la función directiva general" (Claver, 1996, p. 403).

6

También la llamada cultura empresarial, nos hermana con el concepto de formación en lo pedagógico. Tal vez por aquí puedan con el tiempo, identificarse realidades, conceptos (Garmendia, 1990). Sin embargo, hoy por hoy, y desde la perspectiva de la Teoría de la educación y formación humana no es fácil otorgar a la Formación en la empresa un estatuto epistemológico y científico, sólo al ser concebida la formación como "orientación fundamental del ser humano (intelecto, voluntad y sentimiento) hacia la realidad total", cabe entroncar en esa realidad "la misión cultural encomendada a todos los hombres y su realización en una determinada profesión. Esta **preparación** se opera mediante la transmisión y apropiación de conocimientos especiales y mediante la práctica de habilidades especiales. No vamos a perder tiempo hablando de su necesidad y justicia" (März, 1967, p. 103).

Pero si la preparación no está al servicio de la formación como construcción de la verdadera relación fundamental del hombre con el mundo, con los otros y con los valores superiores, sólo conseguirá (tal preparación) modelar al hombre como “funcionario en una sociedad, nunca como persona en el mundo” (Müller, 1965).

Esto es lo que casi ontológicamente (por su naturaleza) pretende la empresa. El hombre, los recursos humanos, son un subsistema del sistema organizacional. El hombre no es fin, es medio. Es un productor, un asalariado, un obrero o un proletario del sistema planificador. Sólo una preparación profesional que sirva al hombre servirá a su formación, servirá a su libertad.

I. Chiavenato (1983) un clásico de la administración de recursos humanos así lo reconoce cuando al hablar de las personas afirma de modo claro:

“El especialista en Recursos Humanos tiene dos alternativas para estudiar las personas en una organización: las personas como personas (dotadas de características propias de personalidad y de individualidad) y las personas como recurso (dotadas de habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para desarrollar la tarea organizacional). Este libro hace hincapié en la segunda alternativa, es decir, en ver las personas como recursos organizacionales, aunque no se puede dejar de lado como quien se cambia de ropa los aspectos de personalidad, individualidad, expectativas, valores, motivaciones...” (p. 50)

Nos consta que actualmente las empresas tienen también en cuenta estos aspectos, y temas como la motivación, la comunicación, la ética de las empresas y el último aludido, la cultura empresarial son tratados en los RR.HH, eso sí, como “adhesión al proyecto de empresa”.

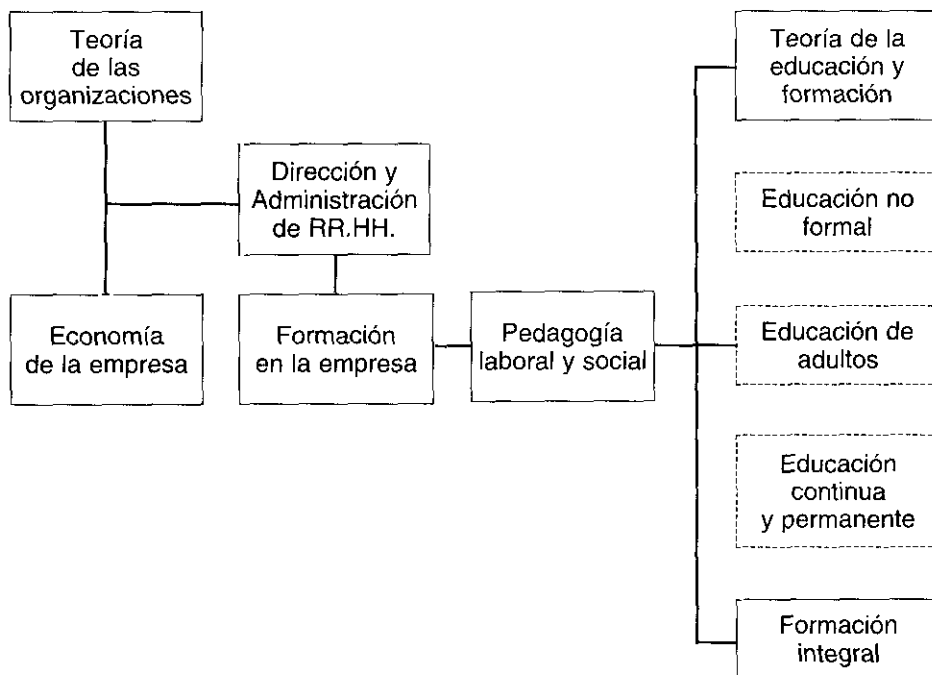
7

La llamada Formación en la empresa puede también situarse dentro del estatuto epistemológico y científico que desde la Teoría de la educación están adquiriendo realidades, conceptos o corrientes sobre los que piensa y trabaja actualmente la Pedagogía. Así, la Formación en la empresa es *Formación continua y permanente* en el ámbito de lo laboral y social, campo donde se desarrolla este tipo de formación o mejor preparación profesional (*training*). Como por lo general los sujetos sobre los que interviene son adultos podrá apropiarse, y de hecho lo hace, de las investigaciones y las conquistas científicas de la *Educación y Aprendizaje de los adultos*. También y por último, la falta de estructuras institucionales o institucionaliza-

das para su configuración y desarrollo nos permite encuadrarla en la *Educación no formal*. Esta última variable es cada vez más problemática. Primero, porque la Formación en la empresa tiene un estatuto científico propio, la Teoría de las organizaciones y dentro de ella la Administración de los RR.HH. Segundo, porque tanto a nivel social como legal se van institucionalizando las intervenciones.

La Pedagogía laboral y social en la medida en que estos temas y problemas tienen también dimensiones sociales; empresa y sociedad, la comunicación en la empresa, el liderazgo... pretende ser el estatuto científico que aborde estas realidades pero no lo hace desde la Pedagogía general (Teoría de la educación y formación humana) sino desde un campus más amplio, el de las llamadas Ciencias de la educación. Al ampliar la fuente de sus aportaciones; didáctica, psicología de la instrucción, psicología y sociología del trabajo, psicología social y de las organizaciones, amplía también el sentido del concepto de formación y pierde su rigor.

Simplificando y con matices, éste podría ser su organigrama:



8

Así pues, hasta el momento contamos con dos realidades y conceptos: Formación y Empresa, con dos perspectivas, la de la Teoría de la educación y la de la Teoría de las organizaciones o Economía de la empresa y con dos o más enfoques científicos y epistemológicos: Dirección y administración de recursos humanos o Pedagogía laboral y social.

Por un lado el concepto o la idea de formación nos remite de inmediato a lo pedagógico y educativo y allí cobra su auténtico significado y sentido. La idea y la realidad de la Formación en la empresa sólo y en parte puede ser asumida por algunas corrientes educativas; la educación y formación permanente, la educación de adultos y la educación no formal. Un intento de darle estatuto científico y epistemológico está en la línea de la Pedagogía laboral y social. Sin embargo, la idea y la realidad de la Formación en la empresa aparece como un concepto "inclusor" en referencia a lo pedagógico. La Formación no es para sí misma, se sitúa en el aparato organizativo, al servicio del "aparato". El todo, en este caso, es modificado por la parte. El hombre (un todo), la formación (el todo) aparecen como un recurso humano y su selección, capacitación, desarrollo y perfeccionamiento deben estar al servicio del "sistema organizacional", al servicio de la estructura.

Va a ser difícil, casi imposible, que la Formación en la empresa consiga desde estas perspectivas la necesaria autonomía e identidad fundamentalmente porque aunque sean similares ciertas actuaciones sus principios de intervención se oponen.

II. La formación en el marco de la empresa

9

Una de las tareas de la ciencia es observar, investigar y otra comparar y contrastar los fenómenos con el fin de distinguir unos de otros para identificarlos aislando las variables diferenciadoras.

Descubierto el doble juego de realidades, ideas y conceptos, apuntadas las contradicciones, no se puede renunciar (aun a riesgo de aliarnos con el enemigo) a buscar dentro del sistema organizacional la raíz y la identidad de la Formación en la empresa. En principio, no vamos a evitar este término, aunque nos gustaría, ya que es el normalmente utilizado en el ámbito económico e industrial, tampoco vamos a dudar en afirmar que su estatuto

epistemológico y científico, no se encuentra en la Pedagogía, sino en las Ciencias de la organización, en la Economía de la empresa.

Hasta el momento podemos decir que desde la Pedagogía (Teoría de la educación y formación humana) sólo tenemos un marco, el de las corrientes pedagógicas descritas. Pero desde la Teoría de las organizaciones o Teoría general de la administración, como gustaba llamar a Taylor (1856-1915) tenemos marco, cuadro y motivo.

- El marco: la Teoría de las organizaciones y administración científica.
- El cuadro: los RR.HH. o Dirección de personal.
- El motivo: la formación y capacitación de estos recursos con vistas a los objetivos propuestos (no siempre la emancipación del hombre).

Siguiendo el símil pictórico observamos que ésta es una obra con paisaje y paisanaje. El paisaje, las Ciencias de las organizaciones. El paisanaje, el gran tema-problema de los RR.HH., su captación y selección, su capacitación y perfeccionamiento, su rentabilidad, su relación con otros elementos de la gestión y la dirección, su formación. ¿Qué es, pues, la Formación en la empresa?

10

Sería inútil una definición apresurada, a bote pronto, porque como nos hemos esforzado en hacer notar la realidad de la Formación en la empresa no se identifica con nuestro preconcepto formación y fundamentalmente porque el referente **empresa**, modifica en profundidad el contenido de esta formación. La respuesta a la pregunta qué es la Formación en la empresa necesita una pregunta previa: ¿qué es una organización?, ¿qué es una empresa? Esta problemática no nos es extraña. Cansados estamos de reiterar a nuestros alumnos que la respuesta a la pregunta ¿qué es la educación? necesita una pregunta previa: ¿qué es el hombre? Mejor, ¿quién es el hombre?

Y así, de la misma manera que la Teoría de la educación explica una realidad, el hecho educativo, a la empresa (otra realidad) la explica y estudia la Teoría de la organización. Es más, en el ámbito de lo empresarial esta ciencia se llama Economía de la empresa. La similitud de cuestiones y estructuras que sobre una y otra convergen las hacen un sistema científico interdisciplinar. De hecho, la Teoría de la organización se ha podido desarrollar a la par que el progreso de las empresas.

El primer elemento, pues, a tener en cuenta para conocer en su raíz la realidad de la Formación en la empresa es adentrarse en el mundo de la Teoría de la organización o Economía de la empresa.

11

La Teoría de la organización es un conjunto de proposiciones, principios y métodos, que estudian la naturaleza, estructura y funcionamiento de las organizaciones (sistemas o grupos humanos). Su función es organizar, es decir, tomar decisiones después de considerar las reglas, procedimientos, técnicas y habilidades directivas que van diseñando la estructura organizativa y configurando los procesos, con el fin de lograr una acción eficiente y eficaz respecto a los objetivos pretendidos. En nuestro caso esta tarea, organizar, se realiza en referencia a un sujeto: la empresa.

12

La empresa, el sujeto de la organización, es un sistema socio-técnico abierto (o sistema de aspectos) compuesto por cinco elementos principales o aspectos organizativos: sistema técnico, sistema humano, sistema de dirección, sistema político o de poder y en el que se persiguen unos objetivos básicos.

De otra manera: la empresa es una organización (sujeto), cuya actividad, organizar (verbo), se realiza de acuerdo con unos principios (Ciencia de la organización). Definir la empresa es definir la organización y definir la organización es definir la empresa. En este sentido el profesor A. Bueno (1996), habla del silogismo de la empresa “la empresa es una organización que se rige de acuerdo con los principios de la organización” (p.23).

Ahondemos ahora en la definición. Se ha dicho que la empresa es un sistema socio-técnico abierto. Que es un sistema social y un sistema técnico. En lo social están los sujetos, en lo técnico los procesos. También que es un sistema abierto, porque puede y en ocasiones debe relacionarse con otros elementos. Esto significa que un sistema debe su esencia a la existencia de los aspectos. Un sistema es un organismo y un organismo no se entiende sin órganos. El sistema existe por la relación y coordinación de sus elementos. Explicitaremos los sistemas o aspectos organizativos:

1. *Sistema técnico*: Aspectos técnicos o económicos en términos reales o monetarios; producción, fabricación, comercialización.
2. *Sistema de dirección*: Aspectos administrativo y organizativo de la actividad económica.
3. *Sistema humano*: Aspecto social o conjunto de personas, con sus características, comportamientos y motivaciones.

4. *Sistema cultural*: Aspectos culturales, valores y normas que se incluyen en la organización y permiten cohesionar sus miembros.
5. *Sistema político*: Aspectos de poder o de fuerzas que afectan a los resultados de la organización.

13

Hasta aquí y en síntesis qué es una organización y qué es una empresa. El conocimiento en profundidad de estas realidades es imprescindible para entender en toda su plenitud la problemática de la Formación en la empresa. Una conclusión válida y tal vez apresurada nos puede llevar a considerar que la Formación en la empresa se enmarca y encuadra en el sistema humano, es decir, en la planificación y desarrollo de los RR.HH. Es esta la tesis tradicional y es esta la tesis de gestores y directivos. El departamento de formación está situado en la dirección y gestión de los RR.HH.. Pensamos, sin embargo, que el *eidos*, formación (no lo que se viene considerando Formación en la empresa) tiene mucho que decir sobre el conjunto de los elementos, desde el sistema técnico al político.

En general, existe desde el sistema planificador una secuencia de la Formación en la empresa:

1. El plan estratégico de la empresa.
2. El plan estratégico de la dirección de RR.HH.
3. El plan estratégico de la formación.

Este último es objeto de una política de formación con sus objetivos y planificación. Sin embargo, también podemos observar que en general, la esencia de la formación, su no dejarse apresar o manipular (recuérdese el apartado I) escapa al sistema planificador.

Pensemos, por ejemplo, en la selección de RR.HH.; su reclutamiento e integración, en la aplicación de estos mismos recursos a sus puestos, su ubicación, evaluación del desempeño, plan de carreras, en la conservación de los RR.HH.; el tema de los salarios, los beneficios sociales, la seguridad e higiene en el trabajo, también y evidentemente en el desarrollo de estos recursos; su capacitación y perfeccionamiento y por último, en el control de los mismos; su registro, los sistemas de información, las auditorías.

Una visión global de la formación no nos permite reducirla al sólo desarrollo y perfeccionamiento de los RR.HH., incluido el desarrollo organizacional, a no ser que en este último se integre todo el conjunto del plan estratégico de RR.HH., e incluso todas las variables que puedan incidir en el

plan estratégico de la empresa: la planificación de plantillas, el plan de empleo, la valoración de puestos de trabajo, el plan de carreras, la motivación, la comunicación, la seguridad e higiene en el trabajo..., amén de la cultura empresarial o la ética en los negocios.

Pensamos incluso que la Formación en la empresa debe traspasar la barrera de su actual ubicación para situarse al lado de la dirección. Esto facilitaría la adhesión al proyecto de empresa, la supervivencia y la rentabilidad de la organización. De otra manera, la Formación en la empresa debe ser el gran objetivo de la dirección y administración de los RR.HH., y debería ser el alma de la dirección.

14

Pero si la raíz y la realidad de la Formación en la empresa amplía su campo de acción o lo reduce, también su denominación/denominaciones sufren la misma imprecisión. Se habla, por ejemplo, de entrenamiento o desarrollo personal, cuando la consideración es microscópica y casi siempre individual o de desarrollo organizacional cuando la noción es macroscópica y sistémica (TGS). Pensemos por ejemplo, desde esta última visión, en las relaciones entre o dentro de los grupos, en los problemas de autoridad y obediencia, en el liderazgo o en las relaciones con el exterior. Para I. Chiavenato (1983) estos dos capítulos son claves en la formación: el desarrollo personal y el desarrollo organizacional.

El profesor L. Puchol (1995) elige la denominación formación y desarrollo (F+D), alejándose del término adiestramiento-entrenamiento ya que en su concepción estas denominaciones sólo preparan para la realización de un trabajo o función, es decir, el dominio práctico, "*practicon*", pero no preparan para el cambio y innovación.

Los profesores E. Calver, J. L. Gascó y J. Llopis (1996) optan por el término formación, pero siguiendo a Buckley y Caple afirman que su propósito es capacitar a un individuo para que pueda realizar convenientemente una tarea o trabajo. Se distingue de la educación, el aprendizaje y el desarrollo. Y dentro de los RR.HH. la encuadran en la política de formación.

15

Encuadrada y denominada la Formación en la empresa resta ahora definirla y describirla. También aquí las definiciones pueden ir de lo general a lo particular o de lo más abstracto a lo más concreto. Así, la Formación en

la empresa es considerada como “el incremento del potencial de la empresa a través del perfeccionamiento profesional y humano de los individuos que la forman” (M. Peña Baztan, 1993, p. 433). Esta definición se sitúa de lleno en el sistema organizacional, la formación es el incremento del potencial de la empresa, el perfeccionamiento es medio.

Si definimos la Formación en la empresa desde fuera del sistema o como un servicio que el propio sistema subcontrata diremos que “es una intervención o ayuda científica que un grupo de profesionales (departamento de formación) ofrece a las empresas con el fin de que sus RR.HH. cumplan eficazmente los objetivos propuestos contribuyendo así al perfeccionamiento (formación en sentido amplio) de esos mismos recursos y a la excelencia de sus resultados y productos”. Sea como fuere, desde dentro o desde fuera, desde una visión más general o más pormenorizada es difícil salirse del sistema planificador. La formación en la empresa es siempre *planificación de la formación*.

16

Se ha afirmado que desde la Pedagogía la palabra clave para señalar este tipo de actuaciones es *preparación*, profesional, si se quiere, y que ésta consiste en la transmisión y apropiación de conocimientos especiales mediante la práctica de habilidades especiales. También se ha hecho referencia a que desde la Teoría de las organizaciones, Economía de la empresa, el término más utilizado es formación.

Todos los autores son acordes en la necesidad de planificar la formación. Ya habíamos adelantado que la formación en las empresas es siempre *planificación de la formación*: 1) el diagnóstico de las necesidades; 2) la elaboración de un plan de formación; 3) los diversos programas y acciones a realizar; 4) el presupuesto; 5) la ejecución y evaluación de sus elementos.

Como en toda planificación existirán objetivos, contenidos, metodología de la formación. La selección y determinación de los participantes, la elección de los formadores, los lugares donde se va a impartir..., amén de otras cuestiones ya familiares de la metodología pedagógica. Señalados los objetivos, detectadas las necesidades la planificación de la formación se concreta en diversos planes o actividades. Todos ellos deben responder a las preguntas, por qué y qué formar, a quién formar, cómo y cuándo formar, dónde formar. En el sistema organizacional responder a estas preguntas conlleva a su vez un conjunto de estrategias, de nuevas actividades y actuaciones. Por ejemplo, quién sustituirá a los formandos.

Como puede observarse, muchos de estos elementos y procesos son similares a procesos y procedimientos que ya están consolidados en la educación-formación general. Objetivos. Sujetos. Métodos. Materiales. Evaluación. Son aspectos comunes y compartidos. Sin embargo, también aquí el debido rigor nos lleva a considerar las semejanzas y señalar las diferencias.

1. Así, mientras que en la educación y formación general se crea una **relación** interpersonal, es un educador quien orienta al educando en su proceso de formación, en la empresa quien dirige (no orienta) el proceso es un grupo de sujetos, un departamento o un comité de expertos. En general son asesores o gestores de este tipo de intervenciones. Sus proyectos, por otra parte, son más colectivos que individuales. No hay que olvidar que la Teoría de las organizaciones trabaja con grupos.

2. Los sujetos a los que se dirige la Formación en la empresa son, en general, sujetos adultos, en teoría ya formados en el sentido educativo, mientras que son niños, adolescentes, o jóvenes los sujetos a los que dirige sus esfuerzos y ayudas la educación en general. Sería interesante un corolario sobre la educación de adultos. Esta expresión es en sí contradictoria. A los adultos se les supone la educación, máxime cuando ésta es obligatoria. Formación de adultos sí es una expresión ajustada.

3. En la educación en general **los planes y programas** educativos e instructivos vienen dados por organismos e instituciones reconocidos legalmente a estos efectos (LOGSE, DCB). Existe como sabemos un curriculum pre-establecido, relativamente uniforme y cuya consecución lleva años. En la Formación en la empresa por el contrario no existe este tipo de curriculum, más bien, permítase la humorada, hay “curro”, un trabajo que realizar y que para su perfeccionamiento se pueden necesitar proyectos concretos de formación ya sea ésta de conocimientos habilidades o actitudes.

En la Formación en la empresa los planes y programas de formación son siempre requeridos y formulados por unas demandas o necesidades puntuales, plurales y variopintas. No siempre están inequívocamente determinados ya que vienen dados por problemas y situaciones temporales y coyunturales. Aquí ha sido la educación y formación general la que se ha enriquecido con estas conquistas al albergar en sus proyectos no la tradición, sino la demanda individual y social. Pensemos, por ejemplo, en las adaptaciones curriculares.

4. En la educación en general, **el método** es didáctico e instructivo; su finalidad es informar y preparar la inteligencia con el fin de desarrollar todas sus potencialidades y llevarlas a plenitud. Previamente y al tiempo la educación se ocupó de las habilidades básicas y de enraizar a la conciencia en los valores y actitudes fundamentales.

La Formación en la empresa parte de esta potencialidad y plenitud y pretende dirigirla ahora a nuevas concreciones o determinadas y pormenorizadas conquistas; unos movimientos precisos, una comunicación fluida, una capacidad de mando o venta que en ocasiones los legos llamamos “agresiva”... Se trata de que la tecnoestructura, la maquinaria de la empresa funcione a pleno rendimiento.

Si bien es cierto que no todos los medios, estrategias o recursos son apropiados para la educación en general y que dependen para su selección y aplicación de educadores, educandos, objetivos y contenidos... no es menos cierto que la Formación en la empresa va consagrando a su vez sus propios métodos en consonancia con sus variables: la dinámica del trabajo, la falta de tiempo, la relación teoría-práctica, el trabajo en equipo... así se han venido consolidando “el estudio de casos”, “los medios audiovisuales”, “la animación y dinámica de grupos”, “la escenificación”. Lo mismo sucede con los materiales. El dossier sustituye al libro, el retroproyector a la clásica pizarra, y en muchas ocasiones el mismo profesor es sustituido por el ordenador. En general los materiales suelen ser muy concisos, intuitivos, no exentos de claridad y amenidad, diferentes, en suma, a la clásica rutina del ejercicio escolar.

5. En la educación en general **la evaluación** de los procesos y resultados suele ser formativa y termina con la formación. Cuando ésta se ha logrado (autonomía personal y social) termina su labor. Con todo es muy difícil tener indicadores precisos para procesos tan globales.

En la Formación en la empresa *el control* sustituye a la evaluación. Es menos general y más puntual. Pretende el logro de unos objetivos delimitados y pormenorizados en el plan o proyecto de formación. Con el control termina la evaluación.

Las anteriores notas o características señalan ciertas analogías y diferencias entre la educación-formación general y la Formación en la empresa. No siempre las lindes son precisas ya que las comparaciones realizadas no son sino señales de orientación y diferenciación.

Con todo, si tuviéramos que buscar un claro elemento diferencial, ¿cuál sería éste?, ¿qué puede diferenciar radicalmente la educación— formación general de la Formación en la empresa? La respuesta a esta cuestión sólo pue-

de venir dada con rigor si separamos ambos ámbitos científicos. Lo que identifica a la educación es **la relación**, la relación interpersonal que se establece entre educador, educando y fin. El elemento humano es fundamental.

Lo que identifica a la Formación en la Empresa es **la planificación**, la organización de los elementos (en ocasiones sujetos) con miras a un objetivo. El elemento organizativo es la base.

III. Conclusiones

1. La Formación en la empresa no se mueve en los mismos parámetros que la educación y la Pedagogía. Sus coordenadas son las económicas, las organizativas, las laborales... La finalidad última de la educación y la Pedagogía es la formación del hombre, de los hombres. La finalidad última de la empresa, su esencia, es la producción de riqueza desde las variables sociales, políticas, económicas, laborales y sobre todo productivas desde las que se asienta y emerge.

2. A las empresas hoy, no sólo se les exige riqueza, también calidad de productos y servicios, cohesión interna y social, creación de nuevos puestos de trabajo, incluso "inteligencia". Para conseguir estos fines, para pervivir y afirmarse pone a trabajar sus elementos, sus factores; económicos, organizativos, tecnológicos, humanos...El factor humano, el capital humano o personal, sus relaciones, su capacitación y organización es el factor o motor fundamental.

3. La empresa entiende la formación como factor y capital humano. Lo analiza, lo estudia, descubre sus intereses y motivaciones, pretende su auto-estima y perfeccionamiento. Mejora sus relaciones y comunicaciones, selecciona y orienta a los cuadros directivos. El factor humano es aquel elemento o aspecto de la empresa sobre el que trabaja el departamento de formación y el formador.

4. Sin embargo, la vida es un conjunto de organismos que se adaptan organizándose. La vida humana es una adaptación organizada para la supervivencia y la mejora. Hoy el tejido industrial y laboral en el que se desarrolla la vida humana socializada aparece como un nuevo medio, un medio hostil que en ocasiones impide al hombre erigirse en autor y director de la creación y lo que es peor la competencia y competitividad propias del mundo de lo económico, industrial y laboral destruyen las raíces de la única supervivencia posible: la hermandad.

5. La tarea de la educación y formación “sería, primero y antes que nada la transmisión de criterios de valor, de qué hacer con nuestras vidas. Sin ninguna duda, también hay necesidad de transmitir el “saber cómo”, pero esto debe estar en un segundo plano, porque obviamente es bastante estúpido poner grandes poderes en manos de la gente sin asegurarse primero que tengan una idea razonable de qué es lo que van a hacer con ellos.” (Schumacher, 1983, p. 83).

6. Desde la Teoría de la educación y formación humana no hemos aprendido otra cosa; que todos los conocimientos y valores pueden resumirse en uno; libertad para la fraternidad. Sólo así es posible el equilibrio cósmico, personal y social, sólo así es posible la personalidad.

La Formación en la empresa, la Formación desde la empresa no puede olvidar ni este destino ni este gran objetivo. Sólo conseguirá sus metas cuando la preparación profesional, la profesionalización muestre aquella dimensión del hombre que no le limite a ser “operario” o “funcionario” sino ciudadano en el mundo.

Selección bibliográfica

- Barreda Martínez, R. (1995). *Aprendizaje. La función de educación en la empresa moderna*. Madrid: Conorg.
- Birkenbihl, M. (1999). *Formación de formadores*. (7.ª ed.) Madrid: Paraninfo.
- Buckley, R. (1991). *La formación: Teoría y práctica*. Madrid: Díaz Santos.
- Bueno, E. (1996). *Organización de empresas: estructura, procesos y modelos*. Madrid: Pirámide.
- Castayner, F. (1988). *La formación permanente en la empresa*. Barcelona: Marcondo.
- Castillejo, J. L., Sarramona J., Vázquez, G. (1998). Pedagogía laboral. *Revista española de pedagogía*, 181, 421-440.
- Centor. (1982). *Plan de Formación en la empresa*. Madrid: Index.
- Chauchard, J. L. (1993). *Cómo diseñar un plan de formación*. Barcelona: Gestión 2000.
- Chiavenato, J. (1983). *Administración de recursos humanos*. México: Mc Graw-Hill.
- Claver, E., Gascó, J. L., Llopis J. (1966). *Los recursos humanos en la empresa: un enfoque directivo*. Madrid: Civitas.
- Clouzot, O. (1990). *Former autrement*. Paris: Les editions d'organization.

- Colom, A., Sarramona, J. y Vázquez, G. (1994). *Estrategias de Formación en la empresa*. Madrid: Narcea.
- Fayol, H. (1973). *Administración industrial y general*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Galbraith, J. K. (1984). *El nuevo orden industrial*. Madrid: Ariel.
- Garmendia, J. A. (1990). *Desarrollo de la organización y cultura de la empresa*. Madrid: ESIC.
- Geliner, O. (1991). *Ética de los negocios*. Madrid: Espasa-Calpe.
- Ibáñez Martín J. A. (1975). *Hacia una formación humanística*. Barcelona: Herder.
- Lattmann, L., García, S. (1992). *Management de los recursos humanos en la empresa*. Madrid: Díaz Santos.
- Le Boterf, G. (1991). *Ingeniería y evaluación de los planes de formación*. Madrid: Deusto.
- (1993). *Cómo gestionar la calidad de la formación*. Barcelona: Gestión 2000.
- March, J. G., Simon, H. A. (1984). *Teoría de las organizaciones*. Madrid: Ariel.
- Martín, E. (1994). Desarrollo personal y organizativo. *Capital humano*, 64, 66-76.
- (1996). La lógica de la formación. *Capital humano*, 88, 46-51.
- März, F. (1968). *Introducción a la Pedagogía*. Salamanca: Sígueme.
- Mayo, E. (1972). *Problemas humanos de una civilización industrial*. Buenos Aires: Nueva Visión.
- Müller, M. (1965). *Persona y función*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- (1976). *Breve diccionario de filosofía*. Barcelona: Herder.
- Navas López, E., Departamento de organización de empresas. (1994). *Economía de la empresa (organización y gestión)*. Madrid: Universidad Complutense.
- Peña Baztán, M. (1990). *Dirección de personal. Organización y técnicas*. Barcelona: Hispanoeuropea.
- Pineda, P. (1996). Ética de la empresa, ¿rostro o máscara encubridora? *Capital humano*, 88, 59-64.
- Puchol, L. (1995²). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid: ESIC.
- Riesgo, L. (1983). *La Formación en la empresa*. Madrid: Paraninfo.
- Rodríguez, J. M. (1993). *El factor humano en la empresa*. Bilbao: Deusto.
- Sarramona, J. (Ed.) (1992). *La educación no formal*. Barcelona: Ceac.
- Trilla, J. (1993). *La educación fuera de la escuela*. Barcelona: Ariel.
- Schumacher, E. F. (1968). *Lo pequeño es hermoso*. Madrid: Orbis.
- Sikula, A. F. (1979). *Administración de recursos humanos*. México: Limusa.