Gran Vía, 60 - 3.ª - Telf.: 442 27 16* - Fax: 441 14 09 - 48011 Bilbao

Patrocinado por IBERDUERO

FORMACION PROFESIONAL EN EL PAIS VASCO

II

INFORME CONFEBASK

FORMACION PROFESIONAL EN EL PAIS VASCO

DOCUMENTO II: Desde la perspectiva de la Empresa Vasca

Dirigido por: Prof. Dr. Santiago García Echevarría

CONFEBASK

CONFEDERACION EMPRESARIAL VASCA
EUSKAL ENTREPRESARIEN KONFEDERAKUNTZA

INFORME CONFEBASK

FORMACION PROFESIONAL EN EL PAIS VASCO

DOCUMENTO II: Desde la perspectiva de la Empresa Vasca

Dirigido por: Prof. Dr. Santiago García Echevarría

CONFEBASK

INDICE

Pág.

PRESENTACION 4

PARTE PRIMERA : CARACTERISTICAS DETERMINANTES DE LA SITUACION DE LA EMPRESA VASCA 6

I. ESTRUCTURAS QUE PRESENTAN LAS EMPRESAS VASCAS RECOGIDAS EN LA ENCUESTA 7

Creación y formas jurídicas-económicas de las empresas encuestadas 8
Actividad de las empresas encuestadas 10
Dimensión y crecimiento de la empresa 12
Actividad en el comercio exterior 15
Competitividad 16
Recursos humanos 18

II. ACTIVIDAD DE LA EMPRESA VASCA EN MATERIA DE FORMACION PROFESIONAL 20

Actuaciones actuales de la empresa vasca en Formación Profesional 24

PARTE SEGUNDA : ESTRATEGIA DE ADAPTACION DE LA EMPRESA VASCA A LOS NUEVOS ENTORNOS INTERNACIONALES 26

III. CONSECUENCIAS DE LOS PROCESOS DE INTEGRACION SOBRE LA EMPRESA VASCA 27

Consecuencia de la integración en la Comunidad Europea 28
Consecuencia para la empresa vasca de la presión creciente de la competencia 31
Competencia internacional y Formación Profesional 37
Dificultades con que se encontrará la empresa vasca 42
Incidencia del entorno en la capacidad de adaptación de la empresa 46

CONFEBASK

Pág.

IV. ESTRATEGIA DE ADAPTACION QUE DISEÑA LA EMPRESA VASCA 51

Estrategia global de la empresa vasca 56
Prioridades estratégicas de la empresa vasca 59
Con qué problemas se encontrará la empresa vasca en su proceso de adaptación a los nuevos espacios económicos europeos? 61

PARTE TERCERA : RECURSOS HUMANOS Y FORMACION PROFESIONAL EN LA EMPRESA VASCA 65

V. PRINCIPALES PROBLEMAS DE ADAPTACION A LOS NUEVOS ENTORNOS DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS RECURSOS HUMANOS 66

Cuáles son las necesidades de Formación Profesional de los jóvenes? 71
Papel de la especialización en la Formación Profesional 76

VI. ESTIMACION DE LAS NECESIDADES DE JOVENES CON FORMACION PROFESIONAL PARA LA EMPRESA VASCA 80

PARTE CUARTA : VALORACION DE LA ACTUAL FORMACION PROFESIONAL EN EL PAIS VASCO 83

VII. VALORACION DE LA ACTUAL FORMACION PROFESIONAL EN EL PAIS VASCO 84

Desde la perspectiva de las necesidades de la empresa vasca 84

VIII. EVALUACION EMPRESARIAL DE LA ACTUAL ORGANIZACION DEL PROCESO DE FORMACION PROFESIONAL Y DE LOS MEDIOS DE QUE DISPONE 91

IX. VALORACION DE LOS RESULTADOS DE LA ACTUAL FORMACION PROFESIONAL Y LA INTEGRACION DEL JOVEN EN EL TRABAJO 101

Pág.

PARTE QUINTA : QUE PAPEL ESTARIA DISPUESTA A ASUMIR LA EMPRESA VASCA EN EL PROCESO DE FORMACION PROFESIONAL? 113

X. COMO DEBERIA ORGANIZARSE LA FORMACION PROFESIONAL VASCA Y DE QUE MEDIOS DEBIERA DE DISPONER 115

Medios que se consideran necesarios por parte del empresario vasco para el éxito en la Formación Profesional 118

XI. COMO VALORAR INSTITUCIONALMENTE LOS RESULTADOS DE LA FORMACION PROFESIONAL DESDE LA PERSPECTIVA DEL NUEVO DISEÑO 121

XII. COMO PLANTEARIA LA EMPRESA VASCA LA FORMACION EN PERFECCIONAMIENTO PROFESIONAL 126

XIII. COMO CONSIDERA EL EMPRESARIO VASCO QUE DEBE REALIZARSE LA TRANSFERENCIA DE TECNOLOGIA, QUE PAPEL PUEDEN JUGAR LOS CENTROS DE TRANSFERENCIA DE TECNOLOGIA Y CUAL SERIA LA CONTRIBUCION DE LA EMPRESA VASCA 130

Cuáles son las consecuencias de la creación de estos Centros de Transferencia de Tecnología? 132
Qué carácter deben asumir estos Centros de Transferencia de Tecnología? 132
Y cómo se financierían estos Centros de Transferencia de Tecnología? 133
Y cuál debe ser el papel de la empresa en el diseño y configuración de los Centros de Transferencia de Tecnología? 134
Y cuál es el papel de los Centros de Formación Profesional en el desarrollo y funcionamiento de los Centros de Transferencia de Tecnología? 135

PARTE SEXTA : CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 136

XIV. VALORACION GLOBAL DEL PROCESO DE FORMACION PROFESIONAL 137

Recomendaciones que pueden plantearse 149

PRESENTACION

Con este Documento II se presentan los resultados de la encuesta realizada entre las empresas vascas sobre su valoración en torno a la Formación Profesional en el País Vasco. Y ello desde cuatro dimensiones :

. **En primer lugar,** desde la perspectiva global del posicionamiento de la empresa vasca en el proceso de integración europea.

. **En segundo lugar,** desde su dimensión estratégica, esto es, cómo puede adaptarse a los nuevos entornos la empresa vasca.

. **En tercer lugar,** desde la evolución de sus necesidades de recursos humanos y de Formación Profesional para esa estrategia.

. **En cuarto lugar,** evaluando el actual proceso de Formación Profesional y su predisposición a jugar un papel más integrador en este proceso.

Por un lado, se ha analizado la posición de los Centros de Formación Profesional; por el otro, se evalúa la posición de las empresas.

De ambas posiciones y, teniendo en cuenta el proceso de Formación Profesional de carácter dual que se persigue puede definirse :

. La Estrategia más eficiente para el cambio organizativo
. La predisposición, resistencia y viabilidad del proyecto
. Medios y medidas necesarios.
. Diseño del proceso de adaptación.

Se debe aquí resaltar, con gran énfasis, la gran atención y esfuerzo que nos han prestado tanto las empresas como los Centros de Formación Profesional del País Vasco. Sin su apoyo, comprensión y confianza no se hubiera podido realizar esta investigación que orienta sus objetivos para evaluar correctamente la situación actual y cómo debiera orientarse en el futuro.

Esta contribución debiera servir para generar aquella organización del proceso de Formación Profesional que debe dar al País Vasco un fuerte impulso económico, social y cultural.

La aplicación del modelo dual al País Vasco es viable y constituye la única alternativa eficiente para configurar la Formación Profesional como para asegurar el futuro de la economía y sociedad vasca.

Mayo 1989

Prof. Dr. Santiago García Echevarría

Parte Primera : Características determinantes de la situación de la Empresa Vasca

I. ESTRUCTURAS QUE PRESENTAN LAS EMPRESAS VASCAS RECOGIDAS EN LA ENCUESTA

Con un total de 143 empresas que han respondido a la encuesta cursada por Confebask se presenta en este análisis, a mi entender, una estructura altamente representativa para una parte sustancial de la empresa industrial vasca. La muestra ha sido propuesta y seleccionada por Confebask desde la perspectiva o criterios de relevancia para el proceso de Formación Profesional que es el objetivo de este estudio.

Considero que esta muestra es significativa para la empresa industrial vasca motivo por el cual en este informe vamos a iniciarlo con una serie de datos estructurales que sirven como análisis de la situación de partida para poder enjuiciar de manera más adecuada las respuestas obtenidas y las posibilidades de desarrollo de una organización dual de los procesos de Formación Profesional.

Consiguientemente, refleja este análisis la situación de la empresa vasca con una muestra representativa para la situación real de la misma.

Creación y formas jurídicas-económicas de las empresas encuestadas.

Como puede verse en la figura 1 la gran mayoría de las empresas se han creado antes de 1960 (67-68%), mientras que después de 1985 solamente se han creado dos empresas. En el período de la pos-crisis petrolera, esto es, entre 1975 y 1985 apenas se han producido creaciones empresariales desde la muestra que estamos aquí analizando: solamente se han creado diez empresas o sea el 7% de esta muestra. Lo cual significa que a los efectos de Formación Profesional estamos tratando con empresas fuertemente afianzadas en la estructura industrial vasca.

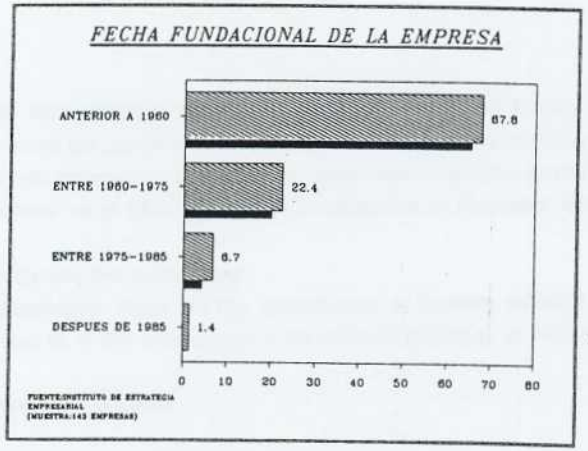


Figura 1.

Por lo que respecta a la forma jurídica de estas empresas podemos ver en la figura 2 que la mayoría son sociedades jurídicas, anónimas o limitadas, en una totalidad del 93% de estas empresas, mientras que empresas de carácter cooperativo solamente son cuatro o el 3% de la muestra aquí reflejada. No existe ninguna empresa jurídicamente como empresa individual, por lo que tratamos con personalidad jurídica en forma de sociedades.

En lo que afecta a la estructura de su capital, desde la perspectiva de carácter de propiedad, podemos apreciar en la figura 3 que dominantemente es capital nacional, esto es, como más del 50% pertenece a personas españolas y representan el 82% de las empresas encuestadas, mientras que la participación de empresas con carácter multinacional es del 16%.

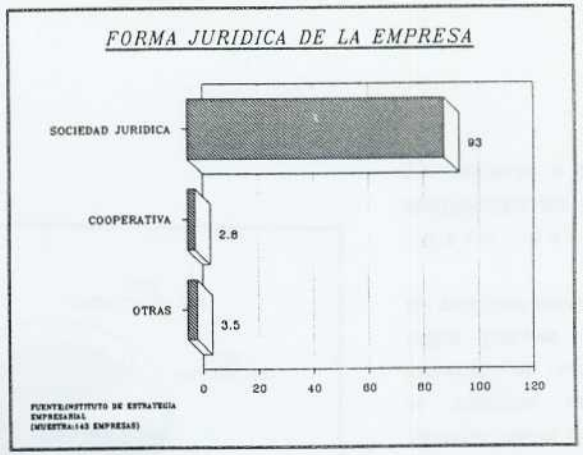


Figura 2.

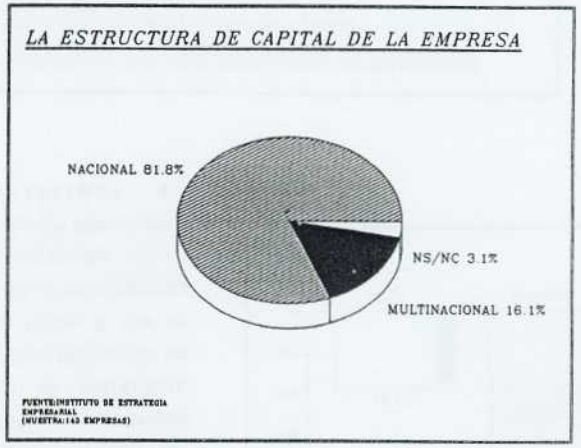


Figura 3.

Por lo que afecta a la localización de la muestra que aquí se analiza, de acuerdo con los Territorios Históricos del País Vasco, puede verse en la figura 4 el

alto porcentaje de Vizcaya y Guipúzcoa que suponen el 41% y el 48% de la muestra respectivamente y Alava que está representada con un 21% de esta muestra.

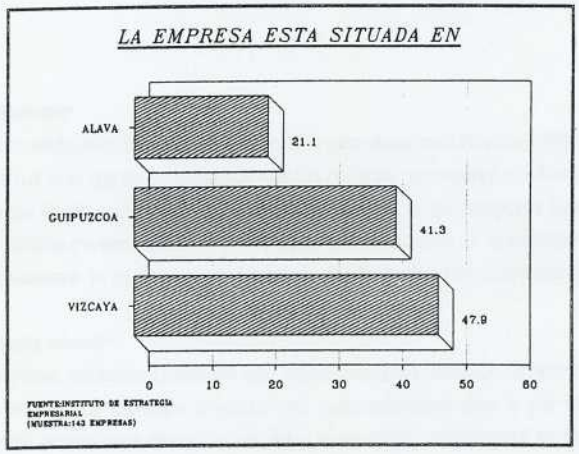


Figura 4.

Actividad de las empresas encuestadas

Un dato significativo es el que corresponde a las características de la actividad de la muestra y, en particular, desde las dos dimensiones: el alcance espacial de estas empresas y la actividad que desarrollan.

Como puede apreciarse en la figura 5, cuando se considera la actividad, desde la perspectiva espacial, en cuanto a su alcance local vemos que solamente un 19% de las empresas realizan menos del 75% de su actividad en el País Vasco concretamente, mientras que el 61% de esas empresas realizan su actividad económica a nivel de Estado Español.

Por lo que afecta al grado de multinacionalización, con respecto a esa actividad, y medida ésta en cuanto a que desarrolla más del 50% de su actividad en el extranjero, puede apreciarse en la figura 6 que un 15% de las empresas encuestadas tienen más del 50% de esta actividad en mercados extranjeros, lo que significa una situación altamente representativa, aunque todavía insuficiente, para las estructuras y características que se plantean con respecto al Acta Unica Europea en los próximos años.

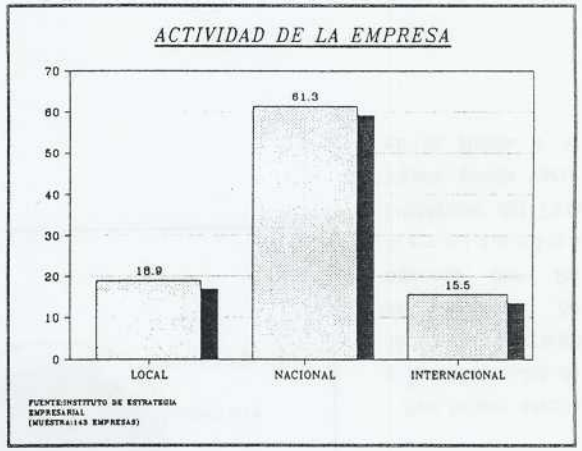


Figura 5.

Figura 6.

Otro dato significativo, por lo que respecta a la

Actuaciones actuales de la empresa vasca en Formación Profesional

Por último, interesa conocer, desde la perspectiva que ya se ha planteado, cuáles son las experiencias que en estos momentos disponen las empresas vascas encuestadas en torno a la Formación Profesional, el hecho de que estén ejerciendo esta actividad en estos momentos.

Y esto se puede deducir perfectamente de la figura 19. Puede verse como la participación actual es muy baja, lo que plantea, sin duda, no sólo problemas de organización empresarial, sino también de cambio de mentalidad para poder asumir un sistema de tipo dual.

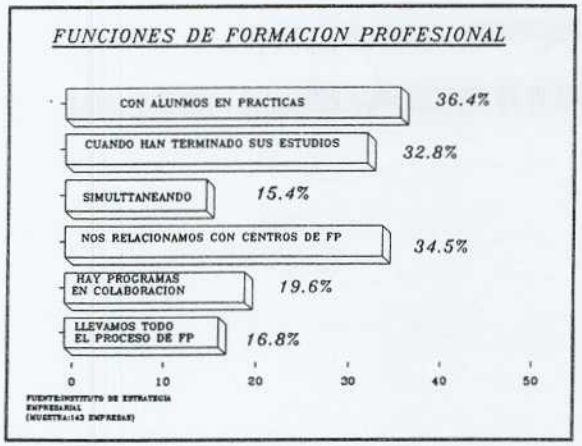


Figura 19.

En la figura 19 puede, por tanto, apreciarse que solamente en un 33%, un tercio de las empresas, tienen alumnos en prácticas, que no es actividad de formación en sí, y que prácticamente sólo en el 17% de los casos de las empresas encuestadas están asumiendo las propias empresas todo el proceso de Formación Profesional. Que esto sería la base para un sistema dual.

Donde más interés centran las empresas es en la realización de prácticas terminados los estudios (33%), y sólo en un 15% existe una simultaneidad de la

formación práctica con la teórica, que sería el sistema dual propiamente dicho, pero sin institucionalizar.

Tampoco existe más que en un tercio de las empresas relaciones con los Centros de Formación Profesional, o en un 20% de las mismas se hayan desarrollado programas de cooperación con centros de Formación Profesional.

Este es el panorama actual de las experiencias acumuladas, lo cual es poco significativo, para pasar a un proceso de organización de sistema dual, que pueda dar respuesta a las exigencias empresariales con un nivel profesional cualitativo importante. Implica, por lo tanto, una modificación sustancial de la mentalidad del empresario en torno a su rol en materia de Formación Profesional.

Estas son las características de la empresa vasca representada en esta encuesta, lo que nos da un análisis global muy representativo para el conjunto de la empresa vasca y puntos de referencias claves para poder evaluar cuál es el cambio que tiene que producirse y cuál es la coherencia de los esfuerzos que debe realizar el empresario vasco en torno a la Formación Empresarial.

Parte Segunda : Estrategia de adaptación de la Empresa Vasca a los nuevos entornos internacionales

III. CONSECUENCIAS DE LOS PROCESOS DE INTEGRACION SOBRE LA EMPRESA VASCA

Si bien dentro del ámbito de la encuesta realizada se ha depositado una gran importancia en cómo interpreta la empresa vasca su situación en los nuevos entorno europeos, y como piensa lanzarse, esto es, qué estrategia considera que debe iniciar para tener éxito en los nuevos espacios económicos europeos, no es este el lugar en el que se va a entrar en una valoración detallada de la misma. Se propone un documento separado a este efecto.

Sí, sin embargo, debe hacerse una referencia detallada sobre este nuevo marco que tiene que generar la empresa vasca para poder interpretar la viabilidad del diseño de la Formación Profesional, cómo puede encuadrarse dentro de sus procesos de adaptación de la empresa vasca a los entornos europeos.

Aquí, por lo tanto, vamos a recoger el cuadro básico sobre la nueva situación, sus entornos y las estrategias claves con las que piensa adaptarse la empresa vasca, sin profundizar en lo que se refiere a la valoración de esta estrategia.

Consecuencia de la integración en la Comunidad Europea.

Tal como puede apreciarse en la figura 20 la empresa vasca asume de forma muy clara una fuerte intensificación de la competencia como la consecuencia más inmediata de la corporación de España en Comunidad Europea.

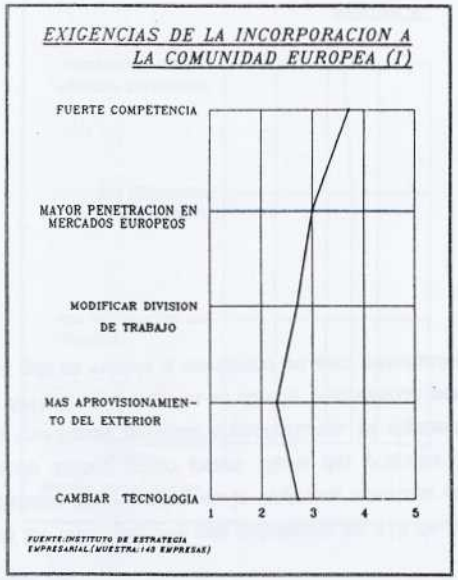


Figura 20.

Esta intensificación de la competencia constituye, para el 62% de las empresas, el punto de partida que obliga a la empresa vasca con un máximo de preferencias a orientar su actividad: a un 21% de esas empresas les preocupa el tema de la competencia sin ser, sin embargo, tan prioritario. En principio puede, sin embargo, afirmarse, que el criterio de intensificación de la competencia constituye una de las claves del proceso de adaptación.

La penetración en los mercados europeos viene a afectar aproximadamente al 36% de las empresas encuestadas y a otro 26% de manera relativa, mientras que existe un porcentaje muy alto que supone prácticamente un 34% que no prevé su entrada en mercados europeos.

Sorprende la baja sensibilidad a la división de trabajo, consecuencia que va a implicar el proceso de integración, sobre todo, en los abastecimientos de recursos o productos de otros paises; el criterio de multinacionalidad no se refleja en lo que

concierne al aprovisionamiento con factores productivos.

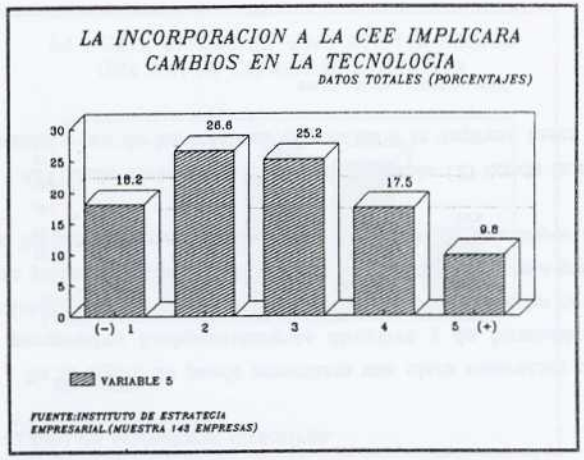


Figura 21.

Sorprenden bastante los resultados, y tienen su correspondiente impacto en Formación Profesional, el que no se esperan grandes cambios sobre la tecnología actualmente utilizada.

En la figura 21 (variable 5) puede apreciarse que solamente un 27% considera que se van a producir cambios significativos y en otro 25% de las empresas este cambio puede ser relativamente pequeño, mientras que hay un 45% que no esperan cambios tecnológicos.

Esto puede significar que se consideran que se encuentran las empresas con tecnología punta en estos momentos y al día. Esta sería la única interpretación que puede realizarse.

En la figura 22 puede apreciarse el peso significativo que se da a la calidad como punto de referencia de este proceso de incorporación, junto al hecho de disponer de una mayor flexibilidad por parte de la empresa y tratar de reducir los costes unitarios. Pero donde verdaderamente no se deposita ningún peso, o no se valora adecuadamente, es en la necesidad de otro diseño de organización empresarial.

Quiere decir, que existe una correlación bastante significativa entre éxito empresarial y jóvenes altamente formados, con lo que se dan las condiciones para esa futura modificación, o desbloqueo mental, en cuanto a la forma de diseñar y organizar los procesos de Formación Profesional.

Dificultades con que se encontrará la empresa vasca

En todo proceso de cambio, en particular por lo que afecta a la empresa vasca con la entrada en la Comunidad Europea y las modificaciones de sus entornos, así como la generación de una mayor competencia, surgen necesariamente dificultades que tienen que evaluarse adecuadamente para hacer frente a las mismas.

Lo correcto es, que ante la incertidumbre y turbulencia de las variaciones de los entornos se evalúen, en la medida en que permitan los pronósticos - no siempre válidos -, las medidas que pudieran contrarrestar o paliar los efectos negativos en el proceso de adaptación.

Figura 38.

La empresa vasca, tal como se aprecia en la figura 38, no ve en principio dificultades para asumir el coste de estos procesos de adaptación profesional. Donde contempla sus mayores dificultades es en la falta de formación para poder cubrir con flexibilidad las exigencias de la empresa en el proceso de adaptación, así como

también por lo que afecta a que la Formación Profesional se realiza sin una adecuada experiencia práctica en los jóvenes.

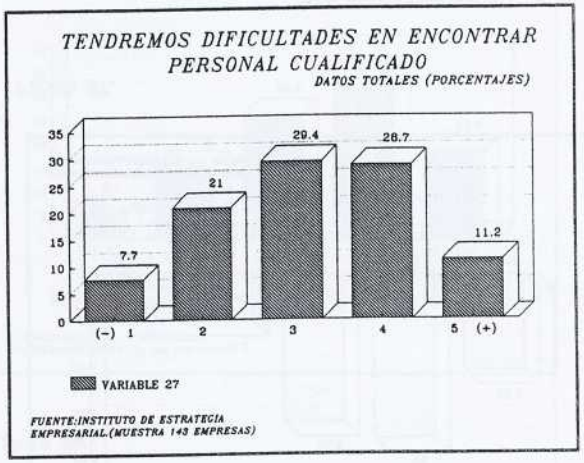


Figura 39.

La preocupación o dificultad en cuanto a la obtención de personal adecuadamente cualificado afecta al 40% de las empresas, así como a un 30% cuya estimación es más bien complementaria, tal como puede verse en la figura 39 (variable 27).

Este hecho, que afecta prácticamente al 70% de las empresas significa un estrangulamiento clave en la disposición de recursos humanos, adecuadamente cualificados y, consiguientemente, uno de los aspectos que deben ser paliados con las medidas adecuadas a tiempo.

Se trata aquí de procesos de largo plazo y que no pueden improvisarse en plazos reducidos.

El hecho de una falta de experiencia práctica en la Formación Profesional es otro de los aspectos con los que los empresarios evalúan difícil la disposición de recursos humanos adecuados.

Prácticamente para un 39% de los empresarios constituye una de las mayores dificultades la falta de conocimientos prácticos y, adicionalmente, para un 30% que estima necesario que se complemente, tal como se refleja en la figura 40 (variable 30).

En este sentido es en el que debe interpretarse este esfuerzo de diseño de un sistema organizativo de la Formación Profesional que cubra esta deficiencia, a la que se refieren prácticamente el 69% de las empresas encuestadas.

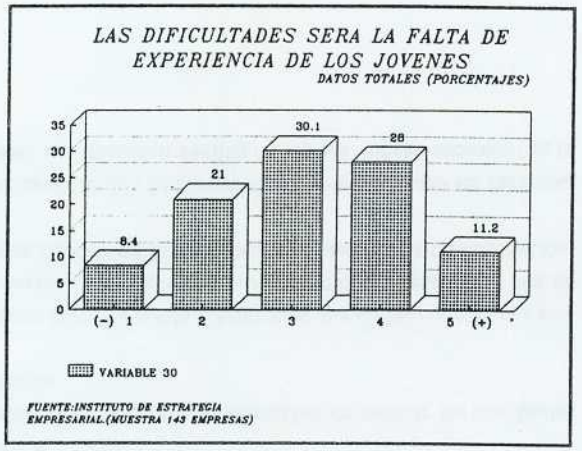


Figura 40.

Donde existe una menor sensibilidad, quizá por falta de su conocimiento, es en que se generen

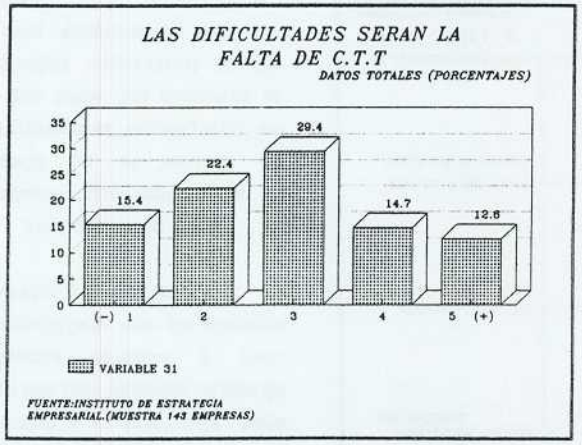


Figura 41.

Centros de Transferencia Tecnológica que dieran soporte a este "descubrimiento" de las necesidades de tecnología y sus posibilidades de implementación.

En un 28% de las empresas se echa en falta el que no existan Centros de

Transferencia de Tecnología que aproximen al profesional y al empresario en las modernas tecnologías, a lo que debe añadirse un 30% que buscan, yo diría, información, y estarían dispuestos a aceptar o considerar esta necesidad de centros de tecnología tal como se recoge en la figura 41 (variable 31).

Por lo que se refiere a ese proceso de colaboración entre las empresas para poder dar respuesta conjuntamente, en compensación, a las exigencias de formación, existen ciertamente un 36% de empresas que opinan que estos procesos de cooperación interempresariales presentan grandes dificultades. Sin embargo, domina claramente la interpretación de que son viables, de que puede realizarse, e, incluso, con una posición altamente positiva a esta cooperación interempresarial en la que existe una posición decididamente a favor por un 36% de las empresas y un 27% que se podía inclinar en esa línea.

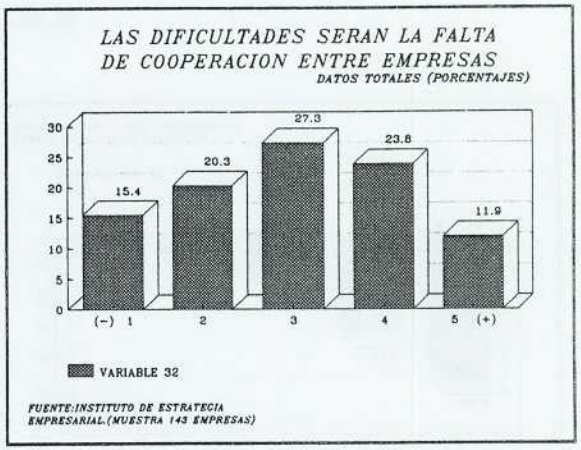


Figura 42.

Existe, y se insiste, una masa crítica de un 35% que no ve claro la viabilidad de proyectos de cooperación interempresariales en materia de Formación Profesional.

Incidencia del entorno en la capacidad de adaptación de la empresa.

Aquí puede apreciarse, según los datos disponibles, en qué medida se están todavía extrapolando comportamientos e interpretaciones, por parte de la empresa, que ciertamente le afectan a su eficiencia, pero que son más característicos de sistemas cerrados y poco competitivos, que de sistemas abiertos y competitivos.

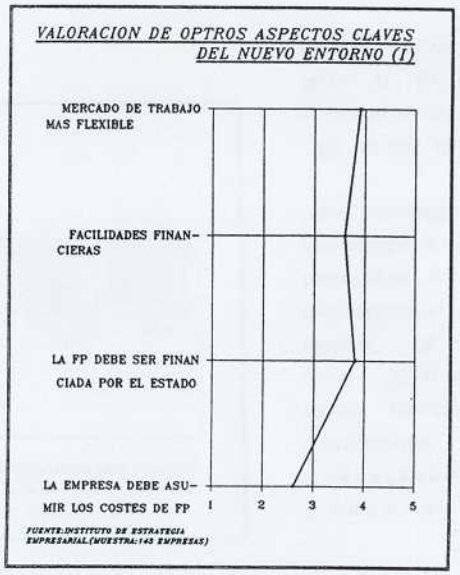


Figura 43.

Todavía no se ha producido una ruptura con el pasado en el sentido de interpretar el "nuevo juego" en el que tiene que diseñarse la actividad empresarial en los nuevos entornos en los que entra.

En la figura 43 se puede apreciar de manera unívoca el gran peso que, por unanimidad, se concede a la necesidad de reducir los obstáculos dentro del mercado de trabajo.

La búsqueda de mercados de trabajo más flexibles es una de las condiciones sine qua non que, como puede verse, en la figura 44 (variable 34) lo reclaman el 70% de las empresas, más un 18% que consideran interesante este proceso de flexibilización

A lo cual debe añadirse también que se buscan todavía en el Estado los recursos, o las ayudas, o subvenciones, que debieran facilitar para las nuevas tecnologías, la

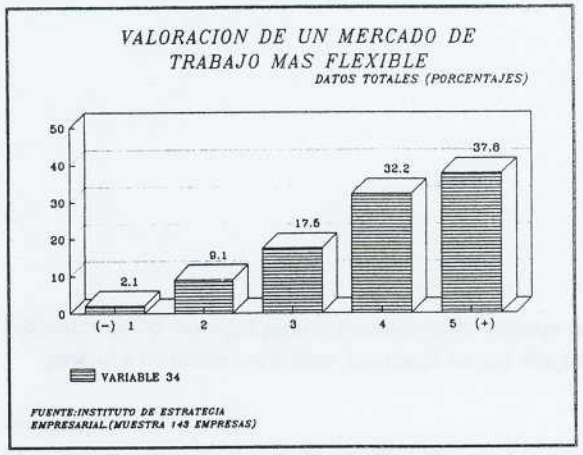


Figura 44.

Formación Profesional y, consecuentemente, también, y, al mismo tiempo, se pide una reducción de cargas fiscales y sociales.

No quiero con esto señalar de que no sean elementos claves sobre el coste de producción actual; pero que no son estos ajustes los que van a dar el triunfo a la empresa vasca.

Esta es una estrategia a muy corto plazo y muy poco eficiente. Aquí pueden hacerse ajustes, cada vez relativamente más marginales, y la empresa vasca tiene que buscar el reto, no en una posición defensiva de su proceso de adaptación, sino en

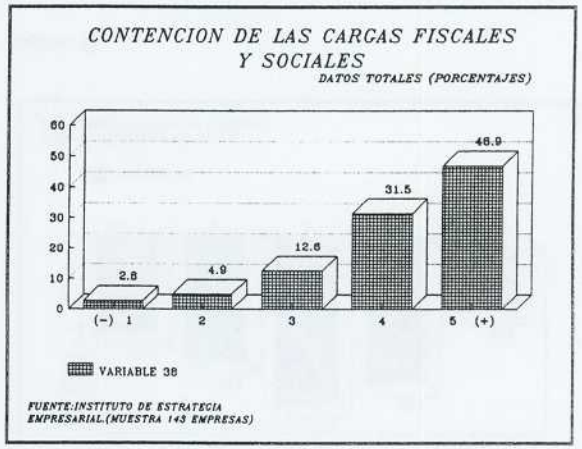


Figura 45.

actividad, es el grado de representatividad que se ha tenido en cuenta aquí en este análisis por lo que afecta a los sectores de actividad en los que actúan estas empresas.

En la figura 7 se puede apreciar cuál es claramente la actividad que realizan las empresas aquí encuestadas y en las que se ve que domina Siderometalurgia (33%), Construcciones mecánicas (7%), Química (6%), Alimentación (5%), Construcción (5%), hasta un total de 25 sectores que están representados en esta encuesta.

SECTOR AL QUE PERTENECE SU EMPRESA

ACTIVIDADES DIVERSAS	5.6%	MADERA Y MUEBLES	1.4%
ALIMENTACION	5%	METALURGIA NO FERREA	1.4%
CAUCHO Y NEUMATICOS	1.4%	PAPEL Y CARTON	1.4%
CEMENTO	0.7%	PETROLEO	0.7%
COMERCIALES	0.7%	PLASTICOS	2.8%
CONSTRUCCION	4.8%	QUIMICA	6.3%
CONSTRUCCION NAVAL	1.4%	SEGUROS	1.4%
CONSTRUCCIONES MECANICAS	6.7%	SERVICIOS PUBLICOS	2.1%
ARTES GRAFICAS	2.8%	SIDEROMETALURGIA	32.6%
ELECTRODOMESTICOS	0.7%	TEXTIL	0.7%
ELECTRONICA	3.5%	TRANSPORTES	0.7%
FINANCIERAS	0.7%	VEHICULOS	2.1%
INFORMATICA	0.7%	VIDRIO	1.4%

FUENTE:INSTITUTO DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Figura 7.

Dimensión y crecimiento de la empresa

Dos son los criterios que podemos recoger para considerar la categoría y dimensión de las empresas que han dado sus respuesta a este análisis. En la figura 8 se recoge la dimensión empresarial desde la perspectiva del volumen de negocio que realizan. Así, podemos observar que solamente el 26% de las empresas realizan una actividad inferior a 1000 millones de pesetas, mientras que el 30% tiene una

actividad entre 1000 y 2500 millones de pesetas y nada menos que un 43% realiza un volumen de ventas superior a 2500 millones de pesetas.

Por lo tanto, podemos apreciar que la distribución de empresas entre grandes, medianas y pequeñas queda suficientemente recogida en esta encuesta desde la perspectiva de los diferentes planteamientos para la Formación Profesional.

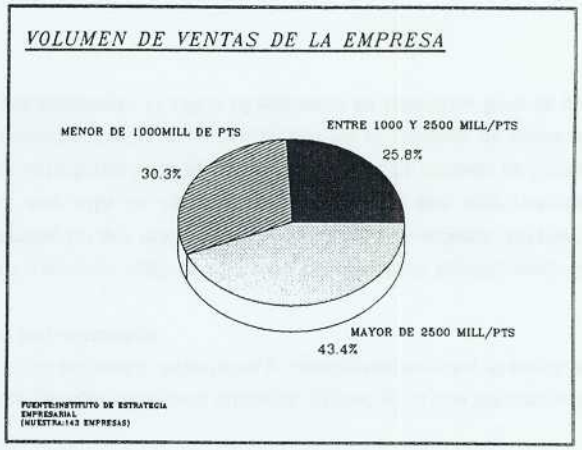


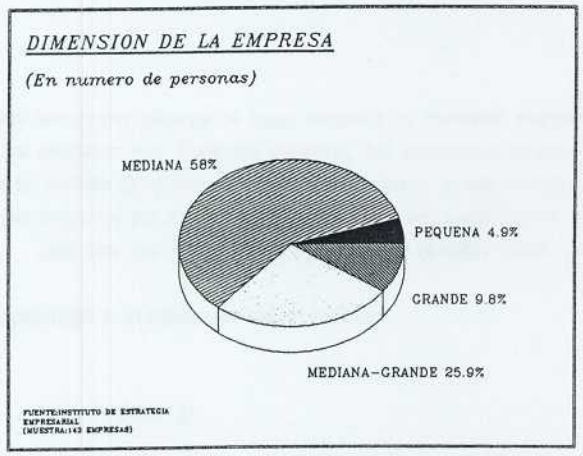
Figura 8.

Si contemplamos este problema de la dimensión desde la perspectiva del número de personas que están implicadas en la actividad empresarial se refleja claramente en la figura 9 un fuerte predominio de la empresa mediana. Véase como el 58% de las empresas encuestadas tiene una plantilla entre 50 y 200 personas y la empresa mediana-grande está representada en este análisis con otro 26%. Esto es, significa, prácticamente, una representación típica de la estructura de empresas mediana-grande de la economía vasca.

Las empresas grandes están aquí representadas en un 10% por lo que afecta a 14 empresas de más de 1000 personas y solamente han participado en un 5% empresas pequeñas de menos de 50 personas y que abarca a siete empresas en concreto.

Por lo tanto, la empresa pequeña queda reducidamente implicada en esta encuesta.

Un dato significativo para poder enjuiciar los problemas de dimensión debe verse desde la perspectiva de las posibilidades de crecimiento de estas empresas.



Así se recoge en la figura 10 cuáles son las expectativas de crecimiento que ven estas empresas, condición muy importante para poder implicarse en una dimensión mucho más intensiva en el problema de Formación Profesional. En esta figura 10 se recoge que las expectativas de crecimiento las valoran los empresarios vascos en un 73% de los casos, que son 105 empresas en esta encuesta, como prudentes, lo cual significa una situación de expectativa sobre posibles evoluciones que no se aprecian o descubren en estos momentos.

Figura 9.

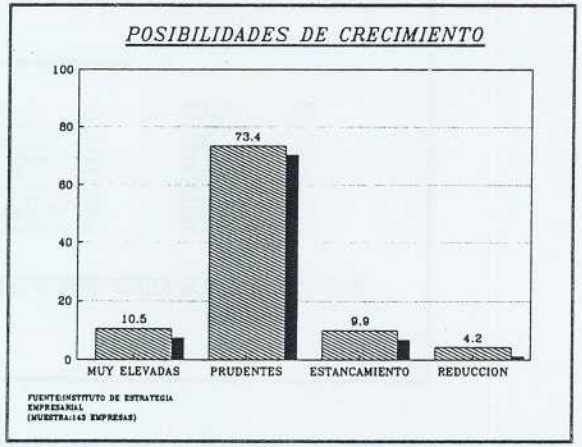


Figura 10.

También hay un dato significativo, y muy importante, de que solamente un 10% de las empresas encuestadas ven una clara percepción de estancamiento en su actividad empresarial o de decadencia, sin que aquí entremos en las causas de esta situación pero que, por lo tanto, la cuota es afortunadamente pequeña.

Y aún es más pequeña la cuota de aquellas empresas que cuentan prácticamente con una fase de recesión o reducción muy significativa: el 4% o seis empresas en concreto. Considero que puede evaluarse, dentro de la prudencia expresada en las respuestas, que las empresas aquí encuestadas son empresas de futuro y con posibilidades de desarrollo que claramente significan la base para el proyecto de Formación Profesional que aquí trata de reflejarse.

Actividad en el comercio exterior.

Una de las características fundamentales del nuevo diseño de actividad empresarial y las exigencias de Formación Profesional se centra en la cada vez mayor presencia de empresas europeas en nuestro país, pero también de la necesidad de integración de nuestras empresas en los contextos internacionales especialmente dentro de la Comunidad Europea.

Por ello es importante reflejar cuál es la situación actual en la que las empresas encuestadas participan en los mercados exteriores y, consiguientemente, el grado de multinacionalización que han alcanzado.

En la Figura 6 se ha recogido cuál es el grado de actividad medido desde la cuota de su actividad empresarial que realizan fuera del mercado nacional. Así puede apreciarse que una cifra muy alta de empresas, el 66% realiza una muy reducida actividad en los mercados exteriores, esto es, menos del 25% de su volumen de ventas y que las empresas fuertemente involucradas con un 50% de su volumen de venta en los mercados exteriores son solamente el 13% o 18 empresas en concreto. Pero es que

además tampoco existe una actividad significativa de comercio exterior en las 29 empresas (20%) que realizan una actividad exterior entre el 25% y el 50%.

Competitividad.

A los efectos de este análisis las exigencias que plantean a la empresa mercados competitivos son, sin duda, las claves que obligan e imprimen a la organización empresarial otros planteamientos y, muy en particular, a la calidad de sus productos, estrechamente vinculada a la calidad de sus propias organizaciones y de la formación de sus recursos humanos.

Por ello, se recoge aquí en la figura 11 cómo evalúan hoy las empresas encuestadas la situación competitiva en el mercado nacional mismo.

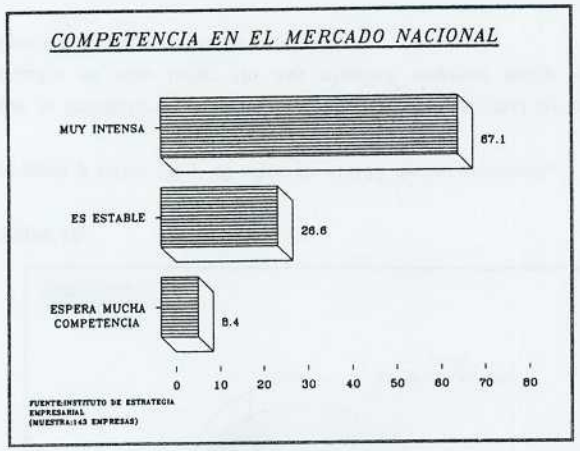


Figura 11.

Puede apreciarse que la percepción de la competencia en el Mercado Nacional se califica de muy intensa en el 67% de los casos, esto es, existe ya una clara presión competitiva en los mercados nacionales que implica una respuesta empresarial diferente a la que venía planteándose hasta fechas recientes. Para un 26% de las empresas encuestadas es una situación prácticamente estable y solamente en un 8% de los casos no se espera fuerte competencia del exterior.

Lo que significa que la empresa vasca está cada vez más implicada en mercados y procesos en los que tiene que dar su respuesta a través de una creciente competitividad.

Figura 12.

Y planteado el problema de cómo piensa esta empresa vasca dar respuesta a esta exigencia de competitividad vemos en la figura 12 cuál es, en un primer diseño aproximativo, la estrategia que piensa seguir la empresa aquí reflejada. Así, para el 34% de las empresas consideran que la respuesta competitiva tiene que ir a través del desarrollo de un fuerte crecimiento empresarial propio, interno y solamente en un 26% de los casos estiman que tienen que dar respuesta a la situación competitiva a través de colaboraciones con empresas extranjeras, y en un 16% de los casos consideran que hay que llegar a fusiones.

Es interesante observar cómo la política de fusiones no constituye un punto de referencia actual muy importante; se aprecia esa expectativa en su propia capacidad de desarrollo para asumir el reto competitivo.(!)

Ciertamente existen también el 19% de empresas que no se ha definido cómo va a poder asumir este proceso de competitividad desde la perspectiva de estrategias que le garanticen esa respuesta.

Recursos humanos.

Una de las características que se refieren fundamentalmente a la respuesta competitiva y a las exigencias de Formación Profesional es la estructura actual de los recursos humanos de las empresas encuestadas.

En la figura 13 puede verse cuál es la situación concreta de las estructuras de plantilla de las empresas vascas. Solamente en una empresa la media de edad es superior al 55 años, dominando básicamente en las plantillas de las empresas encuestadas las edades entre 40 y 55 años (66% de las empresas) y entre 30 y 40 años en el 34% de las empresas.

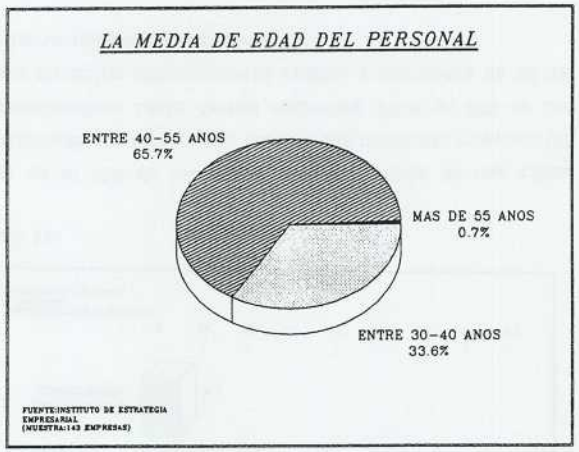


Figura 13.

Puede apreciarse que la estructura joven en las plantillas de personal de las empresas vascas encuestadas es muy baja: No hay ninguna empresa entre las encuestadas que tenga una edad media entre 20 y 30 años.

Esta estructura de plantillas obliga, sin duda, a una clara política de recursos humanos que tiene que ir diseñando e implantando la empresa vasca para una orientación de futuro casi inmediato para poder asumir los retos de competitividad que tiene planteados. Esto incide en la necesidad de una más profunda dedicación de

la empresa vasca al tema de Formación Profesional para garantizar sus propias expectativas de futuro.

Y como puede apreciarse en la figura 14 para los managers que han asumido la respuesta a esta encuesta consideran que la plantilla actualmente es adecuada en el 50% de los casos, lo cual significa que en otro 50% no es la plantilla de que debiera de disponer esa empresa, esto es, la plantilla no corresponde a la actividad empresarial. Pero es que además en el 34% de los casos se estima que tiene que realizarse una restructuración profesional en esa plantilla a los efectos de poder asumir el reto de competitividad planteado.

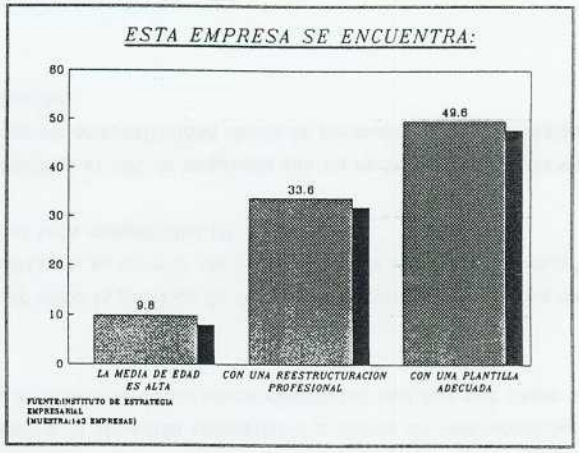


Figura 14.

II. ACTIVIDAD DE LA EMPRESA VASCA EN MATERIA DE FORMACION PROFESIONAL

Dentro de este análisis de la situación de partida de las empresas vascas encuestadas es importante conocer también cuál es la actividad que tiene en estos momentos en torno a la Formación Profesional. De esta manera se puede apreciar cuál es el salto, no solamente cualitativo y cuantitativo, sino también de cambio de mentalidad que ello implica al conjunto de las instituciones empresariales vascas.

Se plantea, en primer lugar, el hecho concreto de si esa empresa tiene necesidad en el futuro inmediato de realizar mejoras sustanciales en los niveles de formación, o, dicho en otros términos, cuáles son las exigencias que aprecia la empresa vasca que se le plantean en torno a su Formación Profesional.

Puede verse, a este respecto, cómo en la figura 15 el 40% de las empresas tienen que mejorar los niveles de formación pero, lentamente, sin prisas, mientras que en el 46% de los casos tiene mucha urgencia en la mejora de los niveles de formación.

Véase que se trata de casi el 50% de las empresas representativas en esta encuesta de la necesidad urgente de incidir sobre la Formación Profesional de sus plantillas. Y solamente en un 10% consideran que tienen los suficientes niveles de formación para las exigencias de su actividad. Lo cual significa claramente una apreciación muy clara y precisa por parte de las empresas vascas de las necesidades de Formación Profesional que se les plantea.

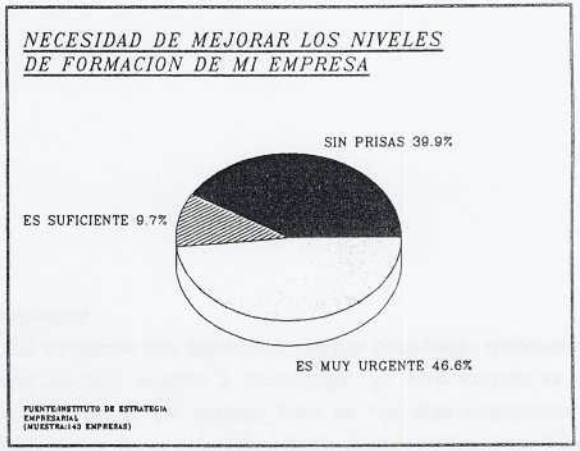


Figura 15.

Pero cuando la empresa vasca se cuestiona el cómo da en el futuro respuesta a su situación competitiva, y cuáles son las consecuencias de formación para sus recursos humanos, se ve en la figura 16 que en un 21% de los casos tienen que darse sustituciones de las actuales profesiones hacia nuevas profesiones, esto es, afecta a un quinto de las plantillas; que las reducciones de personal afectan, según estas estimaciones, a un 15% y que preferentemente la idea que domina en la empresa vasca es un mantenimiento de los niveles actuales de plantillas en el 43% de los casos.

Las necesidades muy altas de formación en los próximos años se centran en el 25% de estas empresas. Ello implica fundamentalmente que si consideramos, por un lado, las exigencias de formación muy importantes, más la reestructuración que tiene que realizarse en materia profesional, nos encontramos con cifras de casi el 50% de las empresas que se plantean el problema de necesidad de personal formado.

Figura 16.

Pero existe otra perspectiva importante, desde el análisis de esta investigación, y es en lo que se refiere a si la empresa puede asumir ese papel dominante en la Formación Profesional, o prácticamente le es inviable realizarlo.

Así es como se recogen en la figura 17 en la que solamente un 19% de las empresas consideran que pueden realizar, sin problemas, la Formación Profesional, mientras que en un 21% necesitarían crear la infraestructura necesaria ya que no disponen de la mima para poder asumir ese reto de formación.

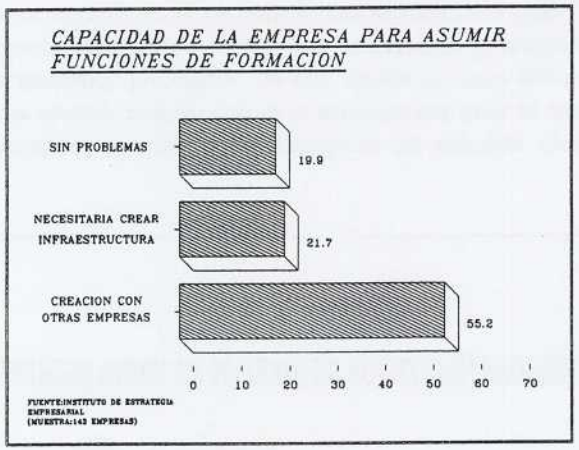


Figura 17.

Pero lo que claramente queda reflejado en la respuesta es que el 55% de las empresas encuestadas lo que buscan, y consideran necesario, es que se debiera diseñar una colaboración interempresarial, creando **centros de formación** que permitiesen dar la respuesta que necesitan para las exigencias de actualización y desarrollo de sus recursos humanos desde la perspectiva profesional.

Por último, otro de los aspectos significativos con los que en el futuro habrá que contar, aunque ello suene en estos momentos a utopía, es evaluar la capacidad de los recursos humanos que tienen los mercados de trabajo de los que dispone la empresa vasca.

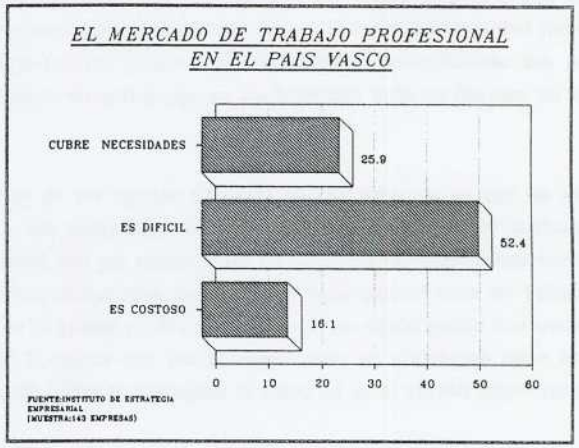


Figura 18.

Así en la figura 18 puede observarse de manera muy clara que solamente en el 26% de los casos consideran que el mercado de trabajo del País Vasco puede cubrir sus necesidades de personal formado, mientras que en el 52% tienen grandes dificultades para poder disponer de los recursos humanos; y que además, para un 16% esta restricción al mercado de trabajo vasco es muy costoso y arriesgado. En este sentido se ve claramente la necesidad de mercados más abiertos y amplios para poder disponer de los recursos humanos necesarios.

un diseño nuevo, de mayor competitividad, apertura de nuevos mercados y mayor éxito en calidad y condiciones.

Esta concepción de que el estrangulamiento proviene de las cargas fiscales y sociales queda perfectamente recogida en la figura 45 (variable 38), donde prácticamente existe unanimidad absoluta de que debe frenarse este proceso de cargas fiscales y sociales por parte de la Administración Pública.

Para una mayoría significativa de los empresarios (58%) se estima que el Estado debe dar facilidades financieras para las nuevas tecnologías y, que, por consiguiente, se vuelve a recurrir a posiciones de preferencias que configura otra forma de asumir los riesgos de esos procesos nuevos, innovadores, tecnológicos.

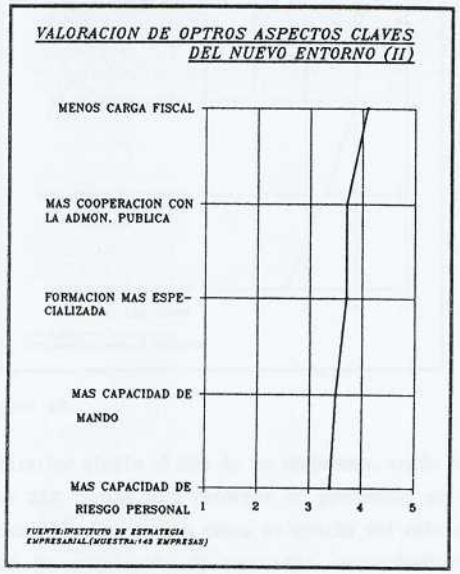


Figura 46.

Lo mismo sucede en cuanto a la financiación de la Formación Profesional. En el 60% de las empresas se considera que es una función que debe financiar el Estado y en un 26%, que se debe agregar, considera que sería bueno que financiase el Estado el proceso de Formación Profesional. Este es un problema que debe reconsiderarse seriamente sobre las tradiciones del papel del Estado y la inviabilidad de un sistema dual sobre esta construcción financiera.

Uno de los datos más significativos en cuanto a impacto e introducción de nuevas tecnologías es la exigencia de si los perfiles de formación tienen que ser más especializados.

Como puede apreciarse en la figura 47 (variable 40) la mayoría de las empresas se inclinan claramente por un perfil de formación altamente especializado y, por consiguiente, por una situación de exigencias de Formación Profesional especializadas en cuanto a las prestaciones de centros y de empresas.

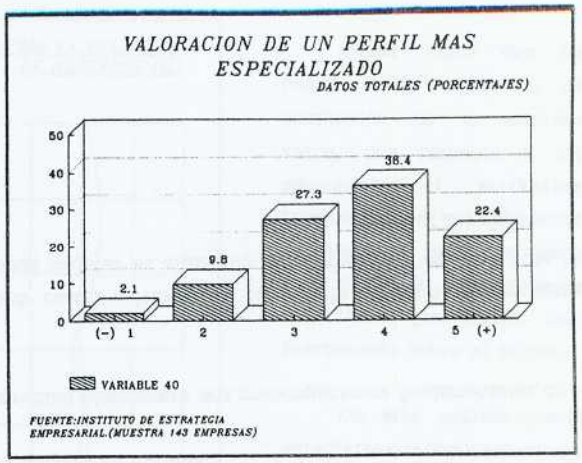


Figura 47.

El problema de la especialización es coincidente con la valoración que se aprecia también en los propios centros de Formación Profesional. (Véase el documento I).

Lo que considera además claramente la empresa vasca es que no hay mando suficiente en la empresa. Los procesos de formación deben implicar el desarrollo de mayores capacidades de mando; para el 51% de las empresas constituye una exigencia muy clara y deberá añadirse que es una exigencia valorada positivamente en el 31%. Prácticamente en el 82% de las empresas existe sensibilidad de que falta capacidad de mando y que este elemento debe integrarse en los procesos de Formación Profesional.

situaciones de a largo y medio plazo.

En el primero de los casos, en las situaciones de a corto plazo, los problemas se centran fundamentalmente en dos aspectos:

. Prioritariamente las empresas consideran que su entorno actual es muy rígido, costoso, que genera grandes cargas y dificultades de adaptación. Y esta es la afirmación del 47% de las empresas que se ve atenuada, pero también con una valoración en el mismo sentido, por el 16% adicional.

. En segundo lugar, y verdaderamente llama la atención, que considera que uno de los grandes problemas que pueden plantearse es la falta de personal profesional, y ello de manera prioritaria en el 16% de las empresas, y de manera bastante urgente en el 29% de las empresas.

A ello debe añadirse que otro 29% considera que va a ser uno de sus problemas. En conjunto puede, por lo tanto, estimarse que hay un 45% que considera como urgente el problema de la falta de personal profesional, y hay otro 30% que estima que puede ser un problema para su compañía.

A largo plazo hay fundamentalmente dos problemas estrechamente vinculados a los anteriores:

. Primero, el que un 32% de las empresas estima que faltan directivos formados y confirma, además, con una menor insistencia, pero con valoración positiva de que faltan directivos, un 41% de empresas adicionalmente. Quiere decir que hay una sensibilidad muy clara de necesidad de formación de directivos en la empresa vasca.

. El segundo aspecto prioritario, y que puede presentar dificultades en el proceso de formar al personal que actualmente está en el ejercicio profesional. Toda la política de personal parece orientada en la empresa vasca a mantener sus estructuras actuales de personal, pero elevando su capacidad profesional vía formación.

En este sentido el 34% de las empresas declaran de máxima prioridad la formación del personal en sus plantillas actuales y un 41% plantea el problema de que hay que formarlo, no con tanta prioridad, pero si que es necesario este esfuerzo de formación.

Lo cual significa que el 75% considera necesario la formación de personal.

Curiosamente donde las empresas vascas no ven grandes dificultades para poder adaptarse es en los aspectos siguientes:

. En materia de investigación.
. Recursos financieros.
. Imagen.
. En la organización empresarial.
. En el cambio de tecnología.
. En la falta de información sobre la competencia exterior.
. En cuanto a conocer cuáles son sus puntos fuertes y débiles.

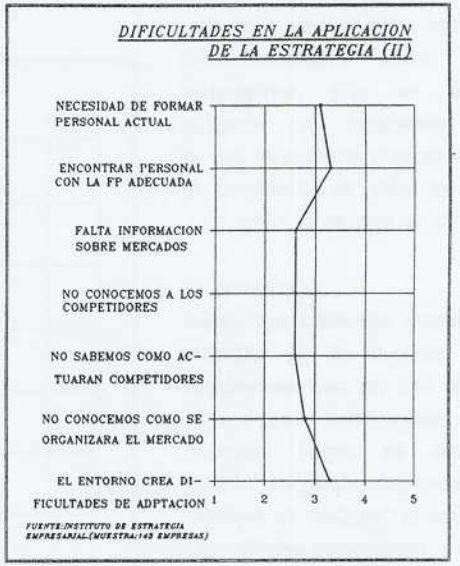


Figura 58.

No cabe la menor duda que aquí hay verdaderamente un problema de management y de diseño de a largo plazo para la empresa en situaciones competitivas.

La empresa vasca tiene que revisar y plantearse el problema de sus dificultades de adaptación desde una perspectiva diferente a la que se está en estos momentos planteando su diseño corporativo y empresarial a largo plazo.

Sobre todo, teniendo en cuenta que en todas sus respuestas sorprende el poco peso que se concede al tema organización y a los problemas concernientes a la disposición de información sobre los competidores, sus puntos fuertes y débiles y el posicionamiento de la propia empresa.

Este hecho está confirmado permanentemente en la falta y dimensionamiento de los análisis de marketing en la empresa española y, consiguientemente, la falta de una información adecuada sobre cuál es su situación de partida, cuál es la de sus competidores y cuáles son sus diferenciales sobre los que puede la empresa vasca asumir mejores resultados, y en cuáles no debe de actuar, por encontrarse en peor situación competitiva.

Parte Tercera : Recursos Humanos y Formación Profesional en la Empresa Vasca.

V. PRINCIPALES PROBLEMAS DE ADAPTACION A LOS NUEVOS ENTORNOS DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS RECURSOS HUMANOS

Dentro del proceso de adaptación estratégico de la empresa vasca a los nuevos entornos se trata de analizar aquí cuál es la problemática específica que plantean la disposición de los recursos humanos y cuál es la situación en la que se encuentra y pueden encontrarse las empresas vascas.

Cuál es la situación de personal en la empresa vasca y cuáles son sus necesidades?

En la figura 59 pueden apreciarse claramente una serie de valoraciones preferentes con respecto a las características que presentan la situación actual de los recursos humanos en el País Vasco.

Destaca, en primer lugar, el problema concerniente a la baja capacidad de mando y de asumir responsabilidades. Como se recoge en la figura 60 (variable 102) el problema afecta de manera generalizada, por lo que constituye una de las preocupaciones fundamentales de la empresa vasca.

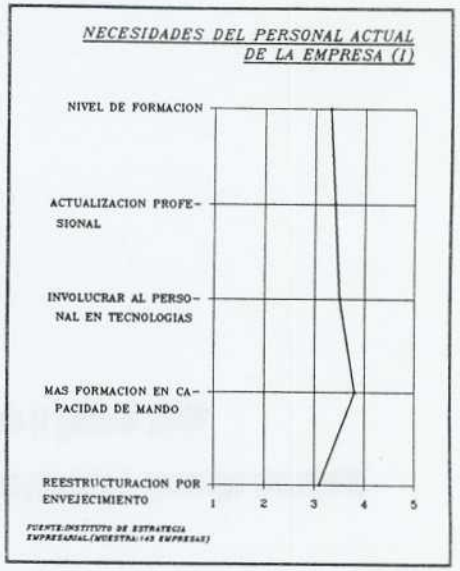


Figura 59.

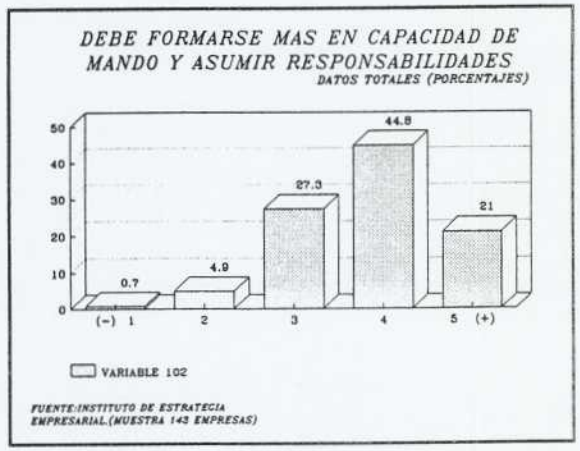


Figura 60.

Véase que el 65% considera que es un problema prioritario y que un 27% adicional reconoce la existencia de ese problema de formación e incapacidad de responsabilidad y mando.

Junto a este contenido específico de exigencias al personal deben señalarse aquí además los aspectos siguientes:

. Los actuales niveles de formación y las aptitudes de personal se considera, en un 40% de las empresas, que reunen las condiciones para esa respuesta y en otro 40% que medianamente puede alcanzar estos niveles.

. Hay un aspecto importante en lo que concierne a la actualización profesional de las plantillas que afecta al 45% de las empresas de manera muy clara y a un 36% de manera complementaria o necesaria, pero sin tanto peso como en el grupo anterior.

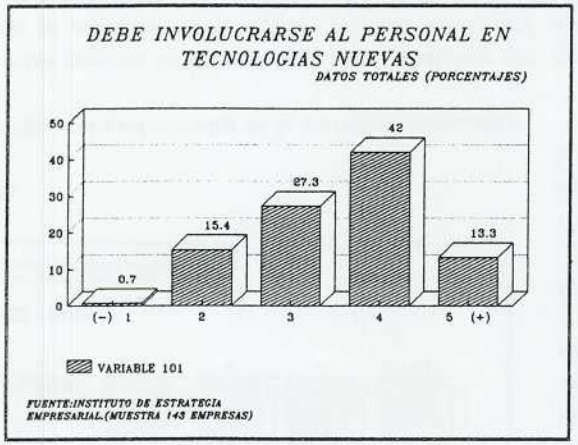


Figura 61.

Pero, en conjunto, puede apreciarse que la actualización profesional implica a más del 80% de las plantillas desde la perspectiva de la empresa vasca.

. Pero hay un tercer aspecto en cuanto a la relación personal y modernas tecnologías que afecta al 55% de las empresas encuestadas, tal como se recoge en la figura 61 (variable 101).

. Y, muy en particular, queda reflejado que el problema de plantillas no es consecuencia de un envejecimiento de la plantilla y de las necesidades de su reestructuración, tal como puede verse en la figura 62 (variable 103).

Según estos datos sólo en un 14% de las empresas se plantean problemas de reestructuración urgente de plantilla, junto a un 31% que deben reestructurarlo adicionalmente, mientras que en otro 31% no hay necesidad de esa reestructuración.

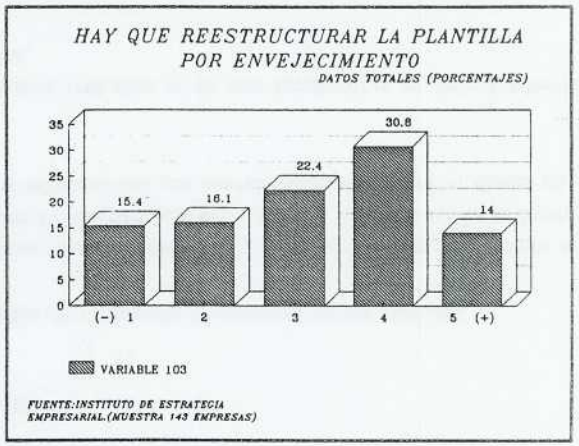


Figura 62.

Quiere decir que existe una situación, de acuerdo con los datos señalados al principio, sobre las estructuras de edad de las plantillas, que afecta a la mitad de las empresas, y en el que se implica el proceso de reestructuración generacional.

La capacidad de la empresa para formar en nuevas tecnologías solamente existe en el 24% de las empresas, mientras que la mayoría de las empresas, el 41%, no tiene esa capacidad y en un 33% lo tiene bastante poco definido, de manera que se plantea la necesidad de desarrollar Centros de Formación en modernas tecnologías, tal como se recoge en el 48% de las empresas que están dispuestas a esta colaboración; en

un 27% adicional podían inclinarse por aceptar la colaboración interempresarial como respuesta a la capacitación en Formación Profesional.

Figura 63.

Una de las claves es la movilidad interprofesional. En la figura 63 (variable 106) se aprecia la existencia de un alto porcentaje de empresas en el que se pide mayor movilidad interprofesional; alcanza a casi el 78% de las contestaciones. Es la respuesta a las nuevas exigencias profesionales de la actividad empresarial.

De todas maneras también es importante considerar que las empresas vascas presuponen la necesidad de incorporar personal nuevo, que esté adecuadamente formado para que pueda dar respuesta a las estrategias empresariales que hayan elegido, en el 45% de las empresas encuestadas, y si se consideran aquellas otras que, en principio, estiman también la necesidad de incorporar personal, se sitúan en cifras que alcanzan el 75% de las empresas. Esto es, se está previendo la demanda de profesionales jóvenes necesarios para los nuevos procesos de adaptación.

Lo cual lleva a la interpretación de que cuando se producen aperturas en las economías se dan nuevas oportunidades en los entornos. Es entonces cuando se pueden generar nuevos empleos, pero con la condición de disponer de una elevada Formación Profesional.

Figura 64.

Cuáles son las necesidades de Formación Profesional de los jóvenes?

Una de las cuestiones fundamentales que se plantea es la que se refiere a las necesidades de Formación Profesional que debe darse a los jóvenes. En la figura 65 pueden encontrarse tres afirmaciones que son concluyentes sobre el diseño de esa formación:

1 - Que en los próximos tres años serán muy importantes las necesidades de jóvenes formados.

2 - Que aunque existan Centros de Formación Profesional las empresas deben formar.

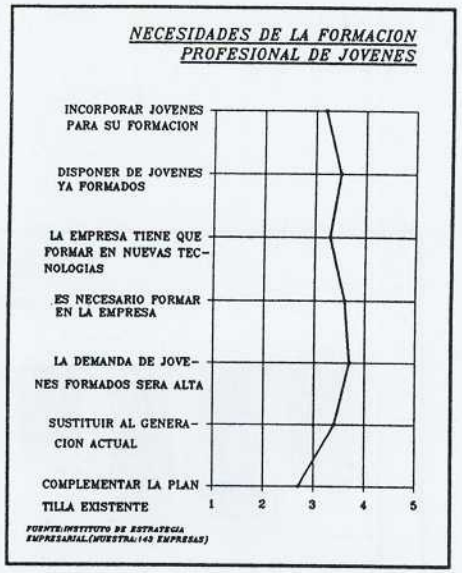


Figura 65.

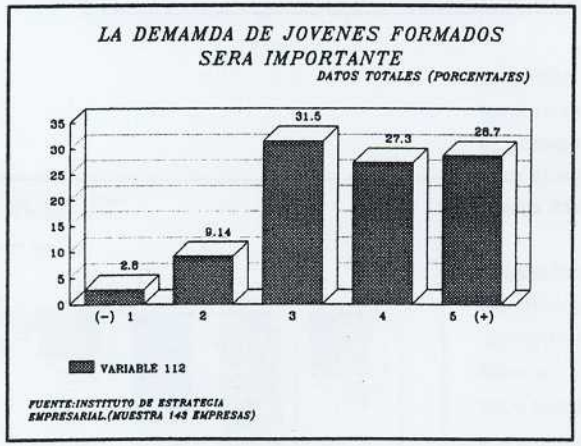


Figura 66.

3 - Que se tiene que disponer de jóvenes formados en las nuevas y diferentes profesiones.

Podemos ver en la figura 66 (variable 112) cómo una mayoría del 55% de las empresas señalan una buena predisposición, el 31% de las empresas consideran que en los próximos tres años va haber una importante demanda para jóvenes formados, por lo tanto, generan expectativas muy relevantes de demanda de puestos de trabajo bajo la condición de alta formación.

Idénticamente se aprecia en la figura 67 (variable 111) que la empresa tiene que asumir el papel de formar, de manera que para el 56% se acepta de forma rotunda, por lo que tienen que involucrarse las empresas en la formación y, para otro 30% aceptarían este rol dentro del nuevo diseño del proceso organizativo.

Véase que prácticamente afecta a la totalidad de las empresas en cuanto a la forma de interpretar el papel de las mismas en la Formación Profesional y en cómo cubrir las necesidades que se abren en los próximos tres años a la empresa vasca.

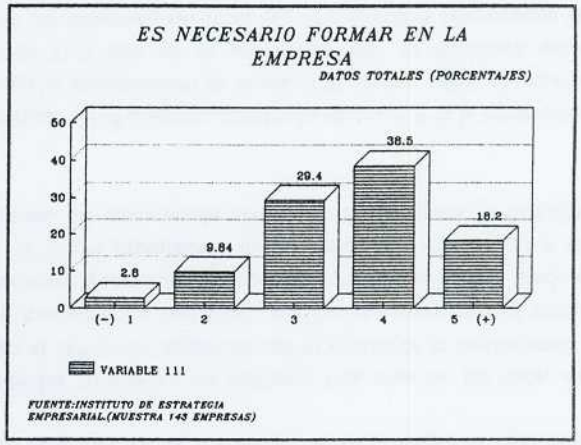


Figura 67.

Por lo que se refiere al problema de la disposición de jóvenes formados en distintas profesiones puede apreciarse en la figura 68 (variable 109), cómo para el conjunto de las empresas, prácticamente también para su totalidad, es necesaria una

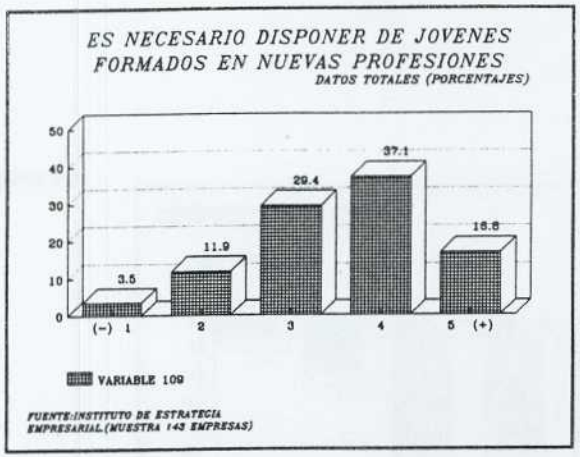


Figura 68.

amplia formación en las más diversas nuevas profesiones y que, consiguientemente, estas necesidades profesionales generan y deben de considerar una orientación hacia nuevas profesiones.

Esto significa una gran flexibilidad en el diseño de los esquemas de formación y de las estructuras de Formación como única respuesta para poder satisfacer esas demandas para el plazo de tres años que se establece.

Véase que estas nuevas profesiones implican prácticamente al 54% de las empresas

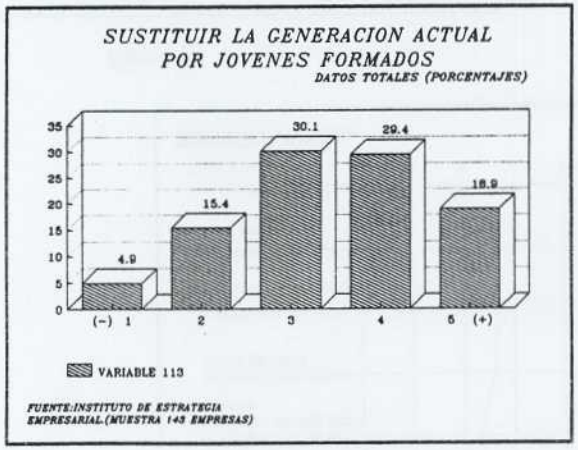


Figura 69.

de forma prioritaria y a un 30% de forma significativa.

La empresa tiene que incorporar personal joven en los próximos años para su formación en la empresa. Así lo aceptan el 39% de las empresas de manera importante y un 32% que aceptaría este rol. En su conjunto, el 71% de las empresas consideran que tienen que incorporar gente joven en formación en la empresa. Pero es que además tienen que formar las empresas porque no existen en el 52% de los casos Centros de Formación Profesional que los formen en esas profesiones,ya que sólo en un 26% de los casos existen Centros adecuados para esas profesiones.

Este es el problema de la nueva profesionalidad que constituye una de las piezas claves en este proceso de incorporación de la empresa en los procesos de formación.

Esta incorporación de los jóvenes en los próximos tres años es, sin duda, una necesidad significativa en el 78% de las empresas con el objeto de ir sustituyendo a la generación actual. Lo que significa una clara conjunción entre cambios profesionales, por un lado, problemas generacionales, por el otro, que se impone desde el momento del diseño de la nueva orientación de la Formación Profesional y las necesidades de las empresas, tal como puede apreciarse en la figura 69 (variable 113).

Si se analiza el resultado de la pregunta planteada en torno a si la integración de los jóvenes va a ser sólo un complemento de la plantilla actual, puede apreciarse en la figura 70 (variable 114) que no es así. Solamente se considera como complemento en un 22% de las empresas, mientras que en un número considerable de empresas es un tema de sustitución generacional.

Por consiguiente, bajo unas expectativas, como se han visto, prudentes de crecimiento, la empresa vasca se plantea el problema de incorporación del joven como respuesta a las exigencias, en un 40% de ajustes generacionales, y más otro porcentaje, que no alcanza un 25%, por incremento de plantilla. Por ello, del diseño que se haga en estos momentos de la Formación Profesional, orientado hacia nuevas profesiones, va a depender el éxito o fracaso de la empresa.

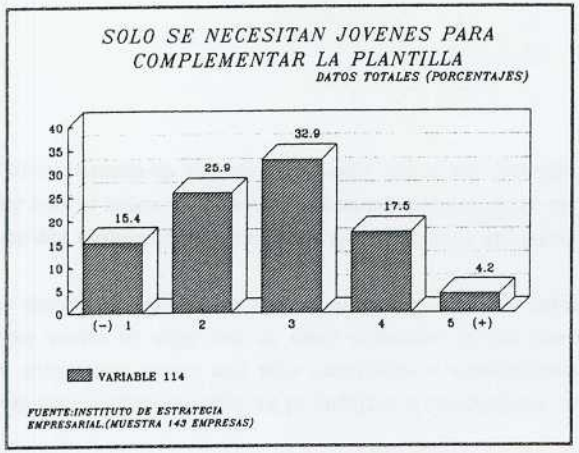


Figura 70.

Una de las conclusiones que debe evaluarse cuidadosamente en el momento actual es que no se pueden extrapolar las experiencias acumuladas históricamente en materia de Formación Profesional, independientemente de la bondad del sistema, sino que se produce una ruptura clave en las demandas y en los motivos; por lo cual se genera una nueva dimensión y nuevas exigencias para que puedan darse las condiciones de éxito en esta movilidad profesional que necesariamente exige la apertura de mercados, por un lado, y la introducción de tecnologías, por el otro, así como la renovación generacional, por último.

Papel de la especialización en la Formación Profesional

Una de las claves en todo el debate actual de los programas de Formación Profesional es si la especialización debe o no determinar las características o perfil de la formación, o si se debe orientar básicamente a la polivalencia y, sobre ella, construir las características específicas de especializaciones concretas.

Esto es lo que se recoge en la figura 71 en la que se aprecia, en primer lugar, una necesidad creciente de conocimientos especializados en las tareas para las cuales se prevén las nuevas demandas de jóvenes profesionales.

Así, en el 66% de los casos, se da un alto valor a la mayor tendencia de especialización en esas empresas, y con un grado también representativo en un 25% de las empresas adicional. Por consiguiente, la idea de especialización en la realización de las tareas constituye uno de los elementos importantes en el diseño.

Figura 71.

Dentro de la evaluación que realizan los empresarios vascos sobre el problema de la necesidad de una buena formación general, esto es, polivalente, puede apreciarse en la figura 72 (variable 120) que para un 40% sería prioritaria una buena formación general y un 35% adicionalmente estimaría esta base para luego fundamentar en ella las especializaciones concretas. Lo cual nos lleva a una valoración importante de la necesidad de dar una formación polivalente y, al propio tiempo, preparar para poder asumir actividades profesionales específicas, muy en particular, en muchos de los casos, en cada una de las empresas.

Esta es la respuesta que se da dentro de las características de la especialización típica de cada una de esas empresas. Para el 54% de las empresas la

especialización que requiere es específica de sus actividades y para un 30% es intermedia o, consiguientemente, una especialización más universal. Este alto porcentaje de especialización en cada una de esas ramas profesionales refleja, sin duda, un diseño muy claro a la hora de plantearse cuál debe ser el perfil de formación: una formación básica en la que se den las posibilidades de mayor flexibilidad de cambio profesional, pero con un acentuamiento muy claro en capacidades profesionales para cada una de las actividades planteadas.

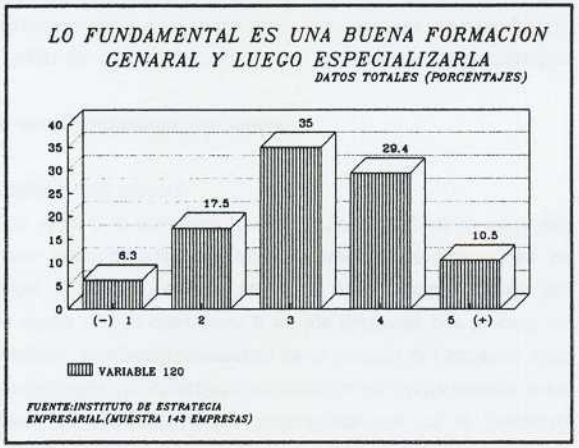


Figura 72.

La complejidad de una empresa desde el punto de vista de Formación Profesional, radica en el grado o amplitud de ramas de formación que requiere. En este sentido puede apreciarse que solamente en un 24% de las empresas encuestadas la gama de especialidades es muy amplia, mientras que en un 43% es fuertemente reducida y de tipo intermedio en un 30%.

Lo cual quiere significar que en la amplitud o complejidad de los procesos de Formación Profesional queda más bien restringida a especializaciones acotadas y posibilidades dentro de cada una de estas empresas, lo que constituye un factor importante para la aplicación del sistema dual en la empresa vasca.

Pero es que además la empresa tiene que plantearse el problema de Formación Profesional, porque según sus propios datos no hay posibilidad de disponer de jóvenes formados en el mercado de trabajo y no puede cubrir sus necesidades.

Véase que esta situación es representativa para nada menos que el 69% de las empresas que han contestado y sólo en el 30% de las empresas tienen respuesta que cubra las necesidades de su personal. Esta situación, sobre todo si se produjese en situaciones de crecimiento, como es de esperar, se agravará y, consecuentemente, la empresa vasca tendrá que contar, en el caso de ese crecimiento económico, con graves dificultades de adaptación a las situaciones de los nuevos entornos competitivos porque no va a disponer de capacidad profesional suficiente.

VI. ESTIMACION DE LAS NECESIDADES DE JOVENES CON FORMACION PROFESIONAL PARA LA EMPRESA VASCA

. Dentro de la posible demanda de la empresa vasca de jóvenes con Formación Profesional puede apreciarse en la figura 72 cuáles son las cuotas de renovación de plantillas y las cuotas de complemento que se plantean las empresas vascas. Dominantemente estiman que la demanda de jóvenes con Formación Profesional afecta en el 36% de los casos a unas dimensiones del 10% de la plantilla actual y, en otro 30% de los casos, entre un 10% y un 25%. Solamente se producen modificaciones entre un 25% y un 50% de la plantilla en un 10% de los casos y más del 50% sólo en el 7% de las empresas.

Quiere decir que se produce un fenómeno interesante de un grado de continuidad significativo dentro de las actuales perspectivas de un crecimiento prudente, y de renovación paulatina generacional que puede facilitar, si se da soporte de actualización profesional a las plantillas vigentes, una entrada con suavidad de las distintas generaciones en el proceso de nuevas tecnologías y de adaptación a las

empresas a los nuevos retos que provocan los entornos más turbulentos y beligerantes del momento actual.

Esto significa, al propio tiempo, que las empresas pueden asimilar el proceso de Formación Profesional mediante la disposición de conocimientos existentes, ya que rupturas radicales de personal se van a producir sólo en un 17% de las empresas encuestadas y, con ello, ese proceso de continuidad podía ser aprovechado para integrar un nuevo sistema de Formación Profesional basado también en la obtención de experiencias acumuladas.

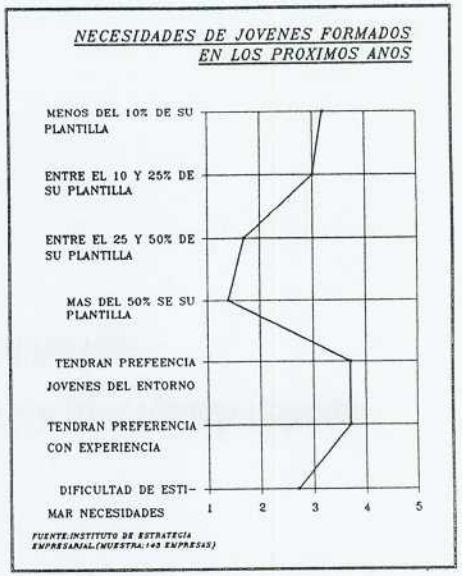


Figura 73.

Lo que verdaderamente llama la atención son las características que prefieren las empresas en cuanto a la búsqueda de estos recursos humanos jóvenes preparados profesionalmente. En la figura 73 mencionada pueden apreciarse, de manera muy clara, dos criterios básicos:

1 - Se prefiere a personal del entorno local inmediato, lo cual se recoge perfectamente en la figura 74 (variable 126), donde el 78% de las empresas orientan su búsqueda de recursos humanos al entorno más inmediato.

2 - Dan preferencia en la selección de recursos humanos a aquéllos que tengan una experiencia profesional de dos/tres años, lo que tiene validez para el 80% de las empresas.

Para el conjunto de las empresas el grado de dificultad para valorar estas estimaciones no parece ser significativamente grande. Solamente en el 21% de los casos tienen dificultades para su estimación, pero en la mayoría de las empresas pueden asumir estas propuestas de renovación de plantillas, o ampliación, en los términos señalados, para unos esquemas de expectativas de futuro o de su crecimiento relativamente prudentes.

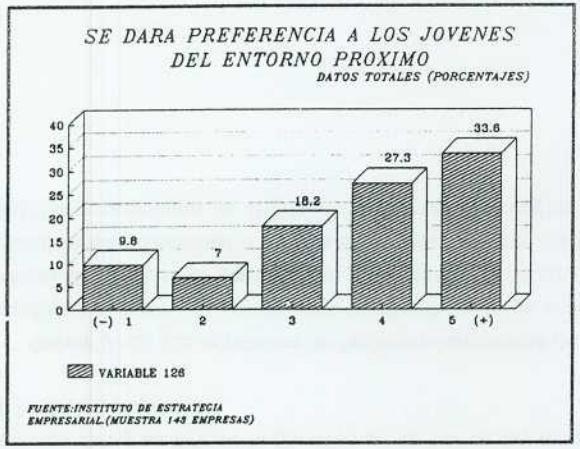


Figura 74.

Sobre ésto queremos insistir, puesto que si se diesen circunstancias -como pueden darse- de una fuerte expansión económica del País Vasco sucedería que en el tema recursos humanos jóvenes fuertemente preparados se tendría serios estrangulamientos en la disposición de capacidad profesional, con lo que se pondría en peligro una adaptación histórica a los nuevos entornos y a las nuevas tecnologías.

Parte Cuarta : Valoración de la actual Formación Profesional en el País Vasco

VII. VALORACION DE LA ACTUAL FORMACION PROFESIONAL EN EL PAIS VASCO

Desde la perspectiva de las necesidades de la empresa vasca

Se trata aquí de evaluar en concreto cuál debiera ser la estructura organizativa de la Formación Profesional en el País Vasco conforme a las exigencias de la empresa de este País. Habiendo visto además la preferencia clave de la empresa por una selección de sus recursos humanos en su propio entorno, se trata de evaluar, desde las exigencias de la empresa cuáles son las posibilidades y exigencias que se tienen que plantear a los procesos de Formación Profesional.

En la figura 75 puede verse, desde la perspectiva empresarial vasca, un conjunto de exigencias que quedan definidas casi por unanimidad y que constituyen los criterios sobre los cuales tiene que configurarse un proceso de Formación Profesional que quiera ajustarse a las necesidades de estas empresas. En pocos aspectos existe unanimidad tan concentrada como la que se da en estas respuestas del conjunto de las empresas que han participado y que considero representativas.

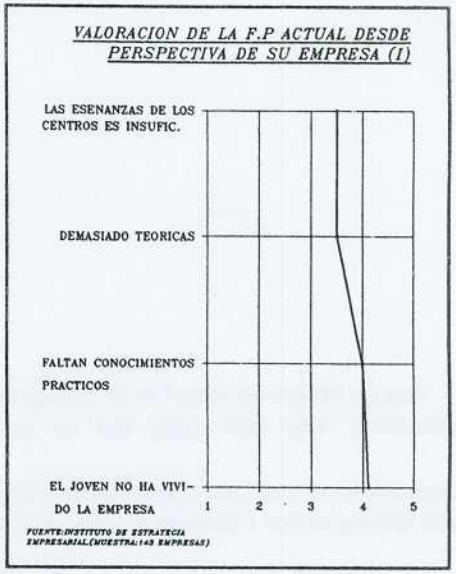


Figura 75.

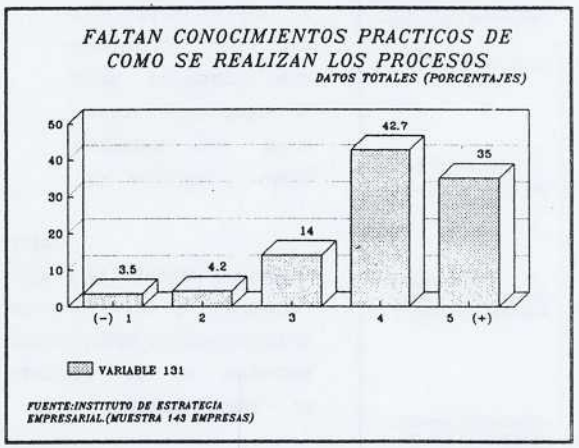


Figura 76.

Podemos establecer tres tipos de evaluaciones correspondiente a este perfil:

En **primer lugar**, hay dos aspectos en los cuales existe unanimidad generalizada:

. Falta de conocimientos prácticos, lo que se recoge de forma muy clara en la figura 76 (variable 131) en la que puede apreciarse cómo la unanimidad es absoluta. Coinciden todas las empresas en que la característica fundamental tiene que darse mediante una mejora en los conocimientos prácticos de cómo se realizan los procesos.

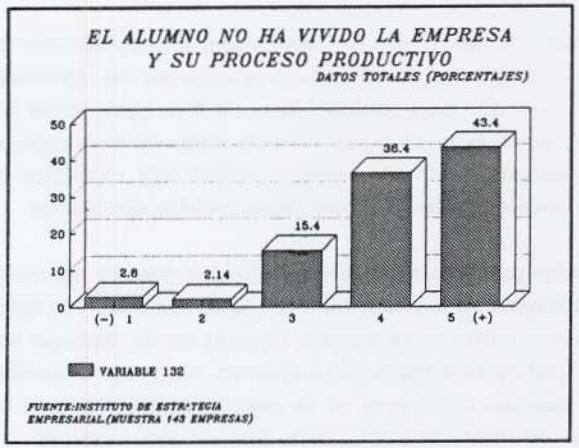


Figura 77.

. El segundo aspecto, por unanimidad también, como puede verse en la figura 77 (variable 132), es que los alumnos no han vivido la empresa y su proceso productivo, lo que se considera, por parte de los empresarios, muy importante.

Dado que estas dos variables son, sin duda, en las que existe mayor unanimidad en toda la encuesta, es por lo que el propio empresariado vasco tiene que plantearse su rol dentro del proceso de Formación Profesional.

El sólo puede dar estas dos aproximaciones clave para el éxito de la Formación Profesional y la integración del joven en el proceso. Lo que se está pidiendo muy claramente es un **sistema dual.**

En **segundo lugar**, se aprecian en la respuesta generalizada, y también con un elevado grado de concentración, tres aspectos fundamentales:

. El empresario vasco considera que tiene muchas dificultades el joven profesional para adaptarse con sus conocimientos y aptitudes a la empresa (el 86% de las empresas).

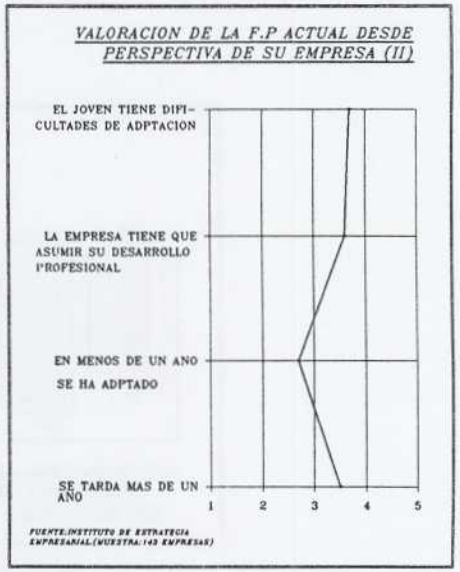


Figura 78.

. Que la empresa tiene que realizar un enorme esfuerzo y con un elevado costo para poder canalizar el desarrollo profesional del joven (84% de las empresas).

. Que el joven tarda más de un año hasta que logra incorporarse profesionalmente, y de forma eficiente, en su puesto de trabajo (el 65%).

En tercer lugar, queda definido, también por una amplia unanimidad, que las características que definen en los momentos actuales la Formación Profesional no corresponde a las exigencia concretas de las necesidades profesionales porque:

. Son enseñanzas demasiado teóricas (78% de las empresas).
. Estas enseñanzas profesionales son insuficientes para las necesidades que se tiene en la empresa (72% de las empresas).

Por consiguiente, desde la perspectiva de las necesidades empresariales quedan en estas variables claramente definidos los criterios que deben regir, desde el punto de vista empresarial, en un sistema de Formación Profesional.

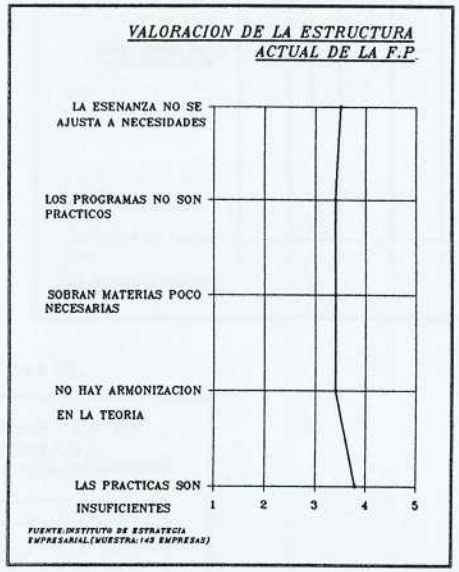


Figura 79.

Si tratamos de analizar, al mismo tiempo, la relación existente entre la actual estructura de la Formación Profesional y su incidencia sobre los resultados que se obtienen, puede apreciarse en la figura 79 que existe, en términos generales, un rechazo muy importante por parte de la empresa a la actual estructura de la Formación Profesional.

Dentro de esta evaluación negativa destaca, muy en particular, la insuficiencia de las prácticas en los centros de Formación Profesional (78% de las empresas).

En la figura 80 (variable 141) puede apreciarse que la empresa evalúa como insuficiente, o poco eficiente, la enseñanza práctica que se viene realizando, en términos generales, en los talleres de los centros de Formación Profesional (78% de las empresas).

Pero también se valoran, como puede apreciarse en el perfil, de manera negativa, todos los aspectos que conciernen a la actual estructura de la enseñanza de Formación Profesional, por los siguientes motivos:

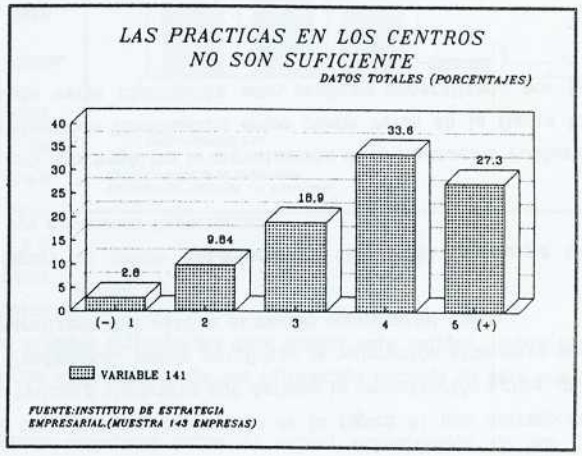


Figura 80.

1 - Se considera que las enseñanzas no se ajustan a los conocimientos actuales profesionales (76% de las empresas).

2 - Que los programas de Formación Profesional no corresponden a la realidad práctica de las profesiones (77%).

. Las empresas califican que la actual Formación Empresarial es, sin duda, uno de los elementos de estrangulamiento del desarrollo empresarial y ello de forma también sumamente generalizada en una mayoría absoluta de empresas.

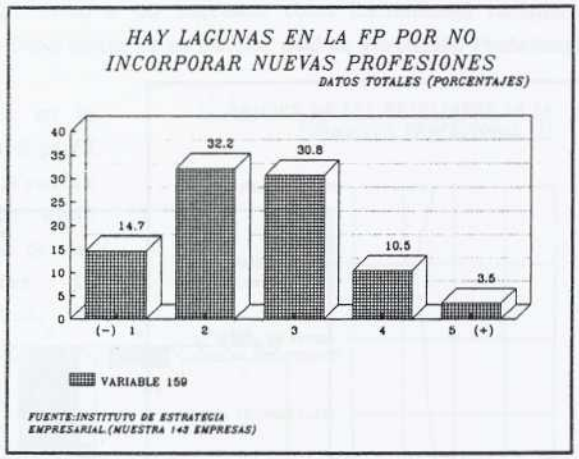


Figura 98.

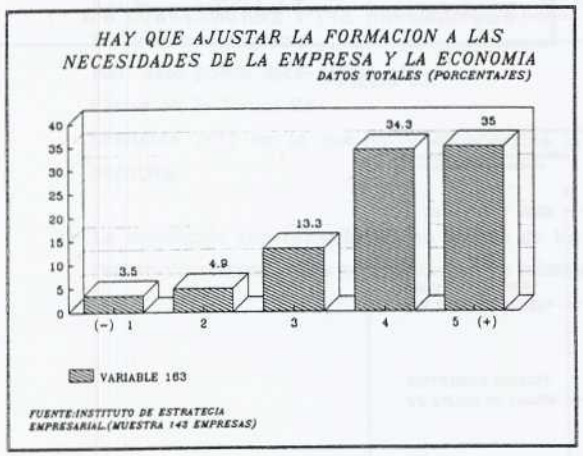


Figura 99.

3 - Por el contrario la mejora de estos resultados considera la empresa que tenía que lograrse a través de:

. Ajustar la Formación Profesional a

las verdaderas necesidades de la economía, aspecto en el que coinciden por unanimidad todas las empresas, tal como puede apreciarse en la figura 99 (variable 163) por mayoría absoluta.

. Se evalúa que precisamente con una buena Formación Profesional se lograría potenciar la economía de manera sumamente significativa, tal como se recoge en la figura 100 (variable 165).

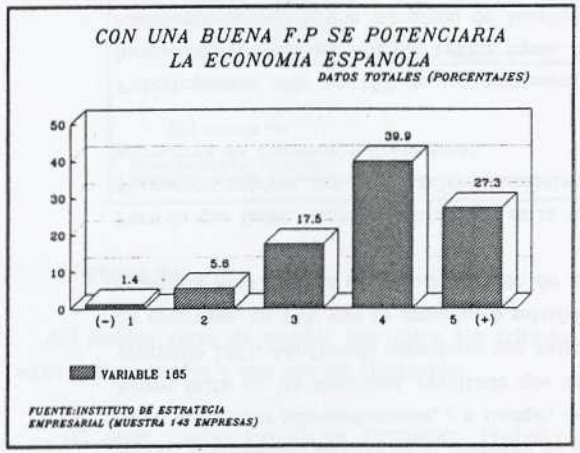


Figura 100.

. Y, muy en particular, se considera que merced a una buena Formación Profesional se integraría mucho mejor al joven en la empresa; con ello se crearía otra dimensión totalmente diferente en las expectativas profesionales de los jóvenes, tal como se recoge en los resultados de la figura 101 (variable 166).

Puede, por lo tanto, llegarse a una evaluación global de los resultados del actual sistema de Formación Profesional por parte del mundo empresarial vasco: lo califica de insuficiente e inadecuado y que, por otro lado, la mejora en el sistema de Formación Profesional tendría amplias consecuencias, no sólo para la empresa, sino para el éxito de la economía en su conjunto y, muy en particular, muestran ese convencimiento generalizado de que a través de una buena formación se crean

expectativas muy positivas para la juventud, desde el área de la Formación Profesional.

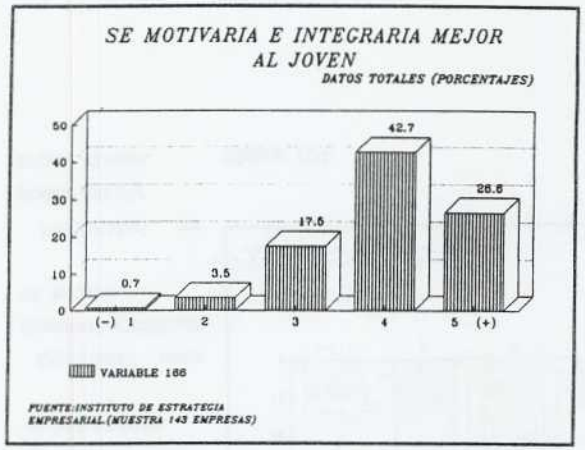


Figura 101.

Aquí también quisiera señalar, lo que se ha mencionado en el **Informe I** sobre los Centros de Formación Profesional, que tampoco en el mundo empresarial se establece una correlación positiva entre Formación Profesional y evitar el paro juvenil.

Como puede apreciarse en el perfil presentado solamente un 21% de las empresas creen que el paro puede evitarse a través de la formación, un 38% no toma prácticamente posiciones, pero hay un porcentaje muy importante de un 30/40% en el que no establece esa correlación positiva entre formación y evitar el paro juvenil. Lo que corresponde a un esquema mental en el que no se sitúa adecuadamente, incluso en el mundo empresarial, que los puestos de trabajo se generan a través de altas prestaciones, en un mundo tecnológicamente avanzado, que son resultados de la capacidad profesional de sus recursos humanos.

Quisiera llamar la atención sobre los resultados que se han obtenido en esta encuesta por lo que afecta a la problemática de cómo se integra al joven en el trabajo, o cómo se identifican sistemas de valores en los que el joven encuentre no sólo su identificación institucional, sino también su rol dentro de una sociedad moderna.

Deben evaluarse con toda precisión los resultados que se presentan a continuación, por lo que tiene como elemento interpretativo para el sistema dual. En la figura 102 que corresponde al perfil de la valoración que realizan los empresarios vascos al actual sistema de Formación Profesional, desde su papel de integrar al joven en el trabajo: la valoración es básicamente muy negativa.

Figura 102.

Véase que todas los elementos que pueden definir los momentos de integración del joven en el trabajo tienen valoración negativa.

Se evalúa, por parte del mundo empresarial, con una valoración bastante generalizada entre los empresarios, de que no hay ningún momento en el actual sistema de Formación Profesional que genere características positivas para integrar al joven.

Prácticamente sólo una minoría de empresas que oscila entre el 5% y el 15% dan valoraciones positivas. Sin embargo, la mayoría de ellas genera una valoración negativa del actual sistema de Formación Profesional desde la perspectiva mencionada de integración del joven en el trabajo.

A título de ejemplo, obsérvese la figura 103 (variable 167), que la valoración es altamente negativa en el 60% de las empresas y solamente positiva en un 7%. Idénticamente se considera que el actual sistema no le abre al joven una nueva

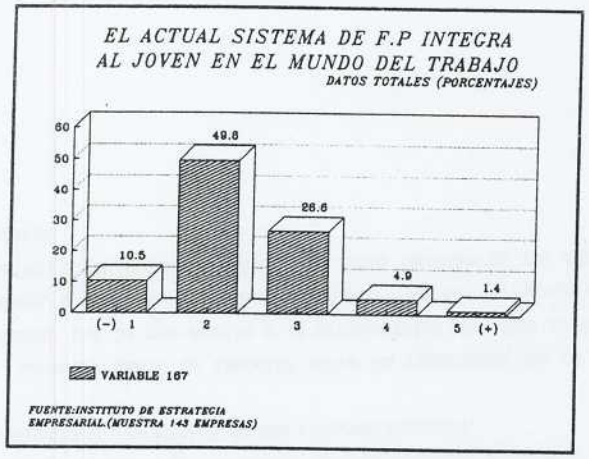


Figura 103.

dimensión más integradora de su papel en la sociedad, tal como puede apreciarse en la figura 104 (variable 170), en la que prácticamente una mayoría rotunda valora negativamente este papel del sistema educativo de Formación Profesional actual.

Lo mismo sucede sobre:

- Grado de flexibilidad.
- Condición creativa innovadora.
- Capacidad para desarrollar trabajo en equipo.
- Posibilidad de poder asumir mayor riesgo.

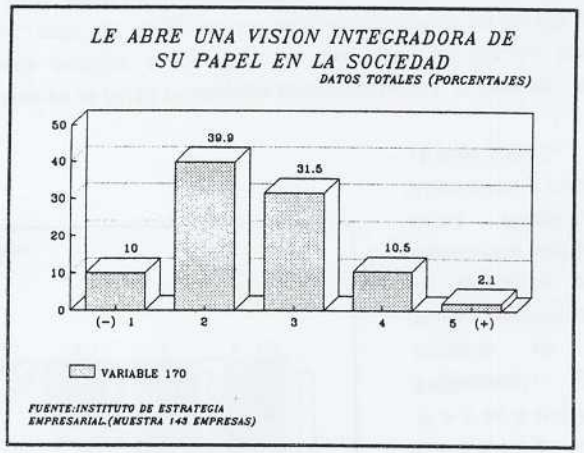


Figura 104.

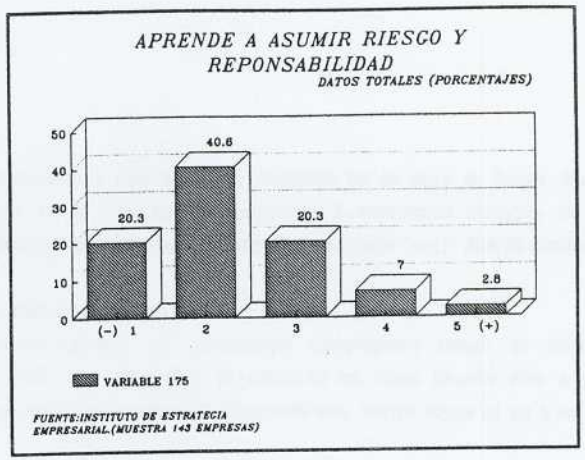


Figura 105.

(Véase la figura 105 variable 175) que demuestra la valoración de estos elementos, que son los que en una empresa constituyen el factor de éxito, no ya sólo en cuanto al conocimiento profesional, sino también en cuanto a la capacidad de comunicación dentro de la empresa.

En su conjunto puede verse que la valoración global que realiza la empresa sobre el grado de integración del joven en la empresa, a través del sistema de Formación Profesional, tal como se recoge en la figura 106 (variable 176), es de rechazo al actual sistema de Formación Profesional, desde la perspectiva más importante de una empresa como corporación: la capacidad de integración del hombre en un proyecto común.

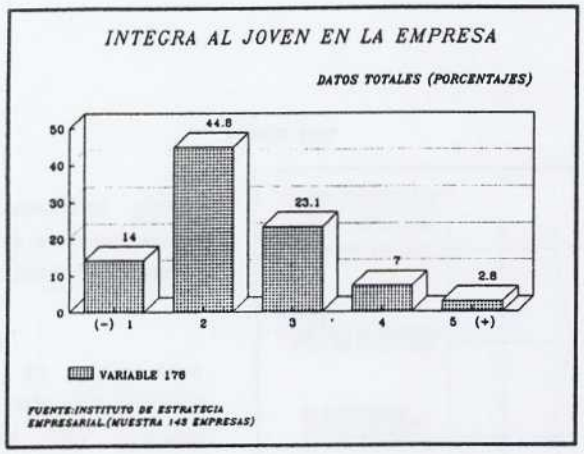


Figura 106.

Parte Quinta : Qué papel estaría dispuesta a asumir la Empresa Vasca en el proceso de Formación Profesional?

X. COMO DEBERIA ORGANIZARSE LA FORMACION PROFESIONAL VASCA Y DE QUE MEDIOS DEBIERA DE DISPONER

Hasta aquí se ha enjuiciado, desde la perspectiva empresarial vasca el actual sistema de Formación Profesional. También se han ido definiendo una serie de criterios que, a su entender, serían los que pudieran modificar positivamente este proceso de Formación Profesional.

Se ha visto, hasta ahora, que el grado de insatisfacción del actual sistema de Formación Profesional afecta a:

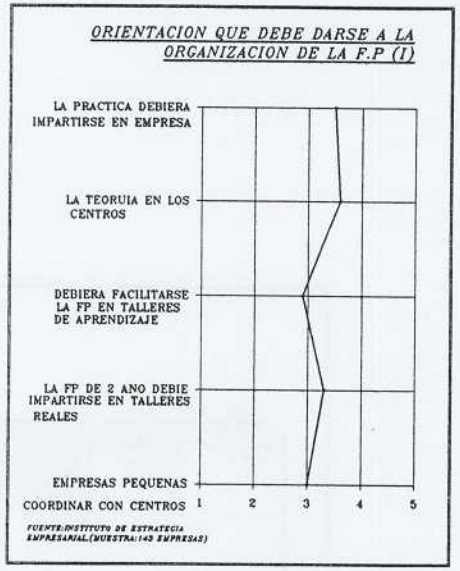


Figura 107.

- . Su estructura de formación.
- . Su forma de realizar y organizar.
- . Su disponibilidad de medios.
- . Sus resultados.
- . Sobre todo, la falta de integración del joven en la empresa.

Pero surge la pregunta de cómo considera la empresa vasca que había que organizar este proceso de Formación Profesional, qué medios se necesitan y cuál es el compromiso que estaría dispuesta a asumir en un nuevo diseño del sistema de Formación Profesional, orientado a un **sistema de dualidad**, esto es, de alto protagonismo de la empresa en el proceso de formación empresarial.

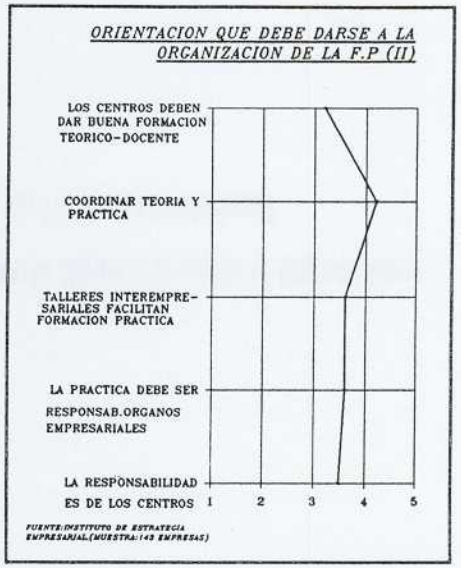


Figura 108.

En la figura 108 destaca un criterio dominante en la valoración que establece el empresariado vasco cara a la forma de configurar el sistema de formación empresarial:

Se trata de que deben **coordinarse adecuadamente** los programas de formación teórica de los Centros de Formación con la práctica empresarial, esto es, traza claramente como criterio, **por un lado**, la necesaria división de trabajo entre la formación docente teórica y la formación práctica y, **por otro lado**, hace depender el éxito del proceso de una eficiente coordinación entre ambas partes.

CONFEBASK

En la figura 109 (variable 183) puede apreciarse esta posición, que puede calificarse también de unánime dentro del mundo empresarial vasco, tal como refleja el propio gráfico.

Por consiguiente, el peso relevante no es que quiera asumirlo el empresariado vasco, sino que se trata de un nuevo diseño organizativo en el que se repartan papeles y se coordinen eficientemente.

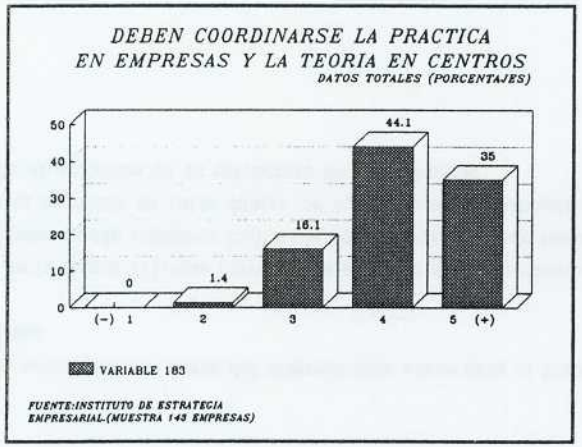


Figura 109.

En este perfil que refleja la propuesta del empresariado vasco se pueden apreciar que los criterios relevantes para la configuración del proceso de Formación Empresarial son los siguientes:

1 - Se concede un amplio papel a los talleres **"interempresariales"** que serían los que faciliten la formación práctica para empresas con alta especialización o especializaciones muy específicas de forma que se pueda dar una respuesta adecuada a estas exigencias. Esta definición está asumida por el 81% de las empresas encuestadas.

2 - La responsabilidad del desarrollo de la Formación Profesional, en su dimensión práctica, debe ser prioritariamente, función de órganos colegiados empresariales, y no de Centros Docentes exclusivamente, posición que se asume a si mismo por el 78% de las empresas encuestadas.

3 - La Formación Profesional debiera impartirse en la empresa en su aspecto práctico, función que viene asumida por el 78% de las empresas encuestadas.

4 - La parte teórica debe impartirse solamente en los centros de Formación Profesional, lo que se asume a su vez también por el 80% de las empresas.

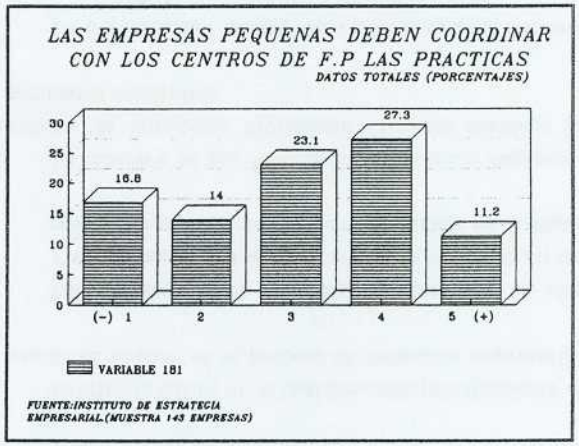


Figura 110.

Puede verse en los resultados de la encuesta que estos cuatro criterios son unánimes, prácticamente, en el conjunto del mundo empresarial vasco.

Hay una valoración importante en el sentido de un cierto rechazo a que la Formación Profesional se realize en la empresa en talleres de aprendizaje. Esto se puede apreciar en la figura 110 (variable 181), en la que prácticamente existe un porcentaje muy significativo de empresas que no ven de manera dominante en los talleres la respuesta. Sino que se inclinan por el hecho de que la Formación Profesional debe darse a partir del segundo año en los propios talleres de producción, en los procesos reales de la empresa, lo que concibe prácticamente en el **sistema dual en términos generalizados.** En este sentido se pronuncian una mayoría significativa de empresas que alcanzan el 70% de las empresas encuestadas.

En cuanto a las funciones que consideran que deben tener los Centros de Formación Profesional en este diseño de la Formación Profesional pueden recogerse con los siguientes criterios:

1 - Que estos Centros deben estar preferentemente orientados a una formación teórico docente (66% de las empresas encuestadas).

2 - Que la responsabilidad teórico-docente debe ser de estos Centros de Formación Profesional, afirmación que recogen a su vez el 80% de las empresas encuestadas.

Puede, por lo tanto, afirmarse, que la propuesta de diseño organizativo de la Formación Profesional que propone el empresariado vasco descansa en los dos criterios claves de eficiencia de una organización:

1 - En que debe darse una adecuada división de trabajo para centrar las capacidades en aquello en lo que se tenga una mejor posición competitiva y capacidades.

2 - Tienen que coordinarse ambas instituciones de forma eficiente, sin grandes costes de coordinación, y, muy en particular, sin grandes traumas. Aquí está el éxito del diseño organizativo y que corresponde claramente a un sistema dual.

Medios que se consideran necesarios por parte del empresariado vasco para el éxito en la Formación Profesional

Tal como se recoge en la figura 111, que corresponde al perfil de los elementos que definen estas necesidades puede evaluarse cuál es la posición que adoptan tanto desde la perspectiva de la asunción de roles dentro de ese proceso de Formación Profesional como también el problema de su estructura de financiación.

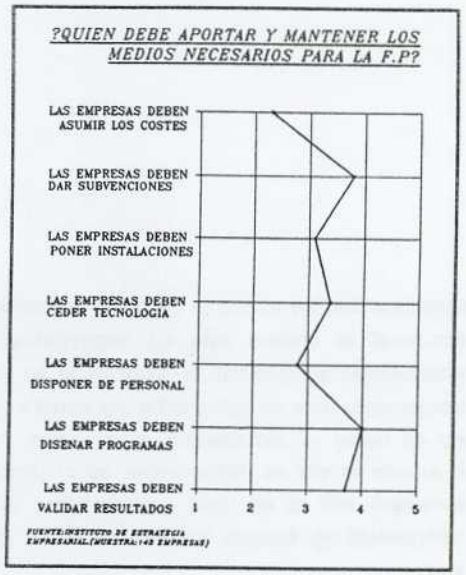


Figura 111.

El criterio básico en el cual descansa prácticamente el papel que los empresarios vascos se asignan en el proceso de formación empresarial es el siguiente:

Las empresas deben contribuir al diseño de los programas de Formación Profesional, lo que queda claramente reflejado en las respuestas obtenidas por una gran mayoría, tal como se refleja en la Figura 112 (Variable 197).

En cuanto a lo que debieran de aportar las empresas en la configuración de un sistema de Formación Profesional eficiente destacan los empresarios vascos los siguientes elementos:

1 - Deben asumir las empresas los costes de la Formación Profesional (solamente el 39% de las empresas están dispuestas).

2 - Las empresas deben aportar las instalaciones y organización necesaria para la Formación Profesional (lo asumen 69% de las empresas).

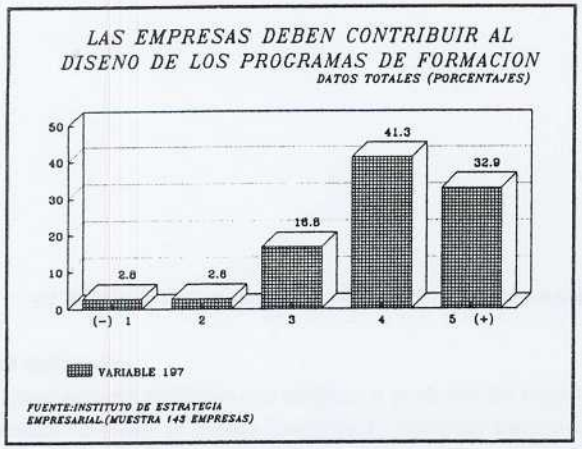


Figura 112.

3 - Deben ser las empresas las que realizen las aportaciones corresdientes a la disposición de tecnología adecuada a los procesos de formación empresarial (lo asumen el 80% de las empresas).

4 - Deben disponer las empresas de personal docente adecuado para las prácticas en los talleres de producción (lo asumen el 57% de las empresas).

Como contrapartida las empresas señalan que deben ser subvencionadas en esta tarea de la Formación Profesional, política que reclaman el 86% de las empresas.

Quizás este puede ser uno de los errores. Lo que tendría que hacerse es más bien reducir aquellos costes, que por parte de la Administración asumen en la Formación Profesional, más que plantearlo en torno a una política de subvenciones que llevaría a la larga a grandes problemas.

También como contrapartida las empresas reclaman su participación en el control de los resultados y la validación de los conocimientos a través de los diplomas: el 85% considera que las empresas deben asumir su participación en la validación de

los resultados de la formación tal como se ve en la figura 113 (variable 198) por unanimidad.

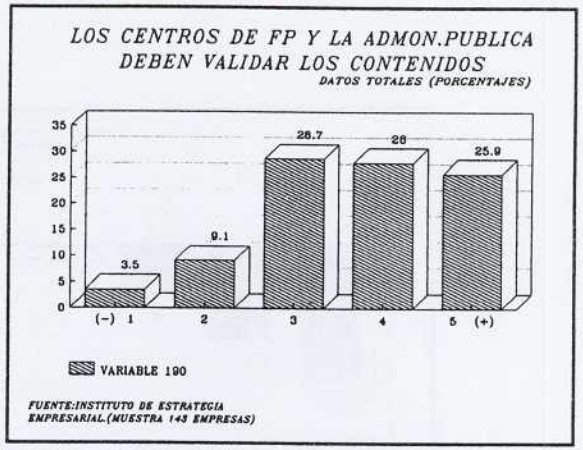


Figura 113.

XI. COMO VALORAR INSTITUCIONALMENTE LOS RESULTADOS DE LA FORMACION PROFESIONAL DESDE LA PERSPECTIVA DEL NUEVO DISEÑO

Una de las piezas angulares en el diseño del sistema de Formación Profesional es el cómo se valoran los resultados, esto es, los conocimientos, de forma que detrás de ese Diploma se encuentre una aceptación generalizada de los conocimientos adquiridos por parte de cualquier empresa, esto es, que se le de universalidad válida a los diplomas sin más requerimientos.

Para ello deben crearse **instituciones de valoración** que sean las que además pongan en juego su propio prestigio y capacidad para resolver el problema de la validez de esos Diplomas con respecto a la aplicación profesional de los conocimientos adquiridos.

En la figura 114 es donde se recogen los diferentes criterios.

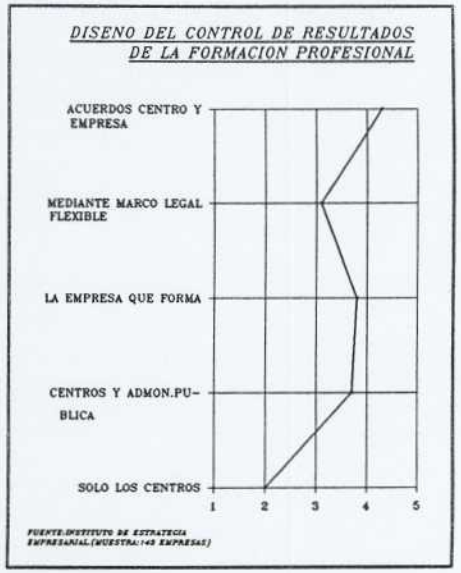


Figura 114.

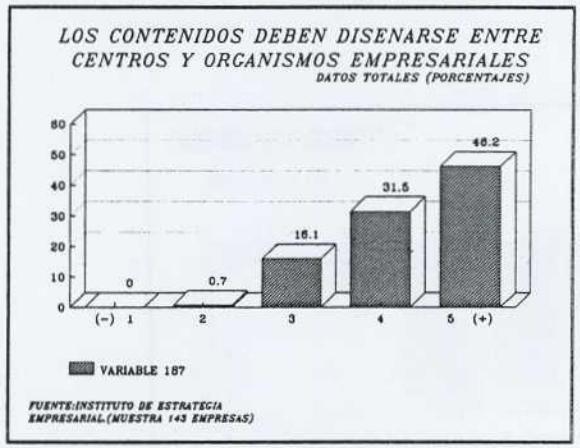


Figura 115.

El criterio dominante por parte del empresariado vasco es el siguiente:

Deben definirse los contenidos de la Formación conjuntamente con los Centros de Formación Profesional e instancias profesionales.

En la figura 115 (variable 187) puede verse, con una total y absoluta coincidencia (96% de las empresas) que este proceso de valoración debe ser conjunto. Se rechaza totalmente también el que la valoración sea sólo de los propios Centros de Formación Profesional, tal como a su vez se recoge en la figura 116 (variable 191).

Hay dos aspectos importantes en el diseño de los órganos de control y validación de los conocimientos que deben tenerse en cuenta a la hora del diseño organizativo:

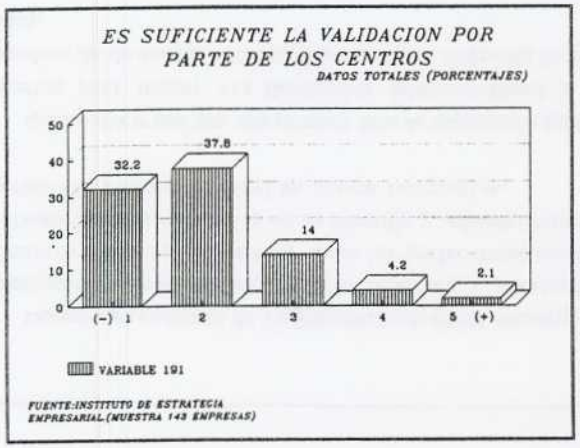


Figura 116.

1 - Que deben realizarse estas validaciones de los diplomas ante Tribunales o Comisiones que correspondan a órganos colegiados empresariales que asuman la responsabilidad del contenido de la formación y que no sean empresas aisladas, sino órganos supraempresariales, con lo que están conformes el 84% de las empresas.

2 - Tampoco hay nada en contra en que esta validación no solamente sea participativa de los Centros de Formación Profesional y de los empresarios, sino que también debe existir representación de la Administración Pública con lo que están también de acuerdo el 83% de las empresas encuestadas.

Puede decirse, por consiguiente, que se desplaza el problema de la validación a los tres niveles que corresponden suprainstitucionalmente:

- centros de formación, empresarios,
- administración pública,
- órganos colegiados en los que prácticamente domine el criterio de profesionalidad.

Con ello se busca una garantía y, al mismo tiempo, se miden los esfuerzos de Empresas y Centros separando el proceso de formación que se realice en las empresas y en los propios Centros, de su evaluación profesional.

Pero la configuración debe ser dominantemente empresarial. De tal manera que se afiance el criterio de que las empresas convaliden un documento generado por su propio convencimiento sobre las capacidades generadas, que coincidan con las necesidades reales de las empresas, desde el punto de vista profesional.

XII. COMO PLANTEARIA LA EMPRESA VASCA LA FORMACION EN PERFECCIONAMIENTO PROFESIONAL

Dentro del conjunto de Formación Profesional destaca, como se ha visto en el transcurso de este análisis, la gran importancia prioritaria que concede en los momentos actuales la empresa vasca al **perfeccionamiento de los conocimientos profesionales** hoy existentes en su plantilla y, además, promover la introducción de profesiones y profesionalidad en nuevas tecnologías.

Quiere decir que hay una primera fase de adaptación profesional de las plantillas vigentes para buscar vía flexibilidad interprofesional y, al mismo tiempo, de introducción de nuevas tecnologías,una rápida respuesta de adaptación de la empresa vasca.

Como puede apreciarse en la figura número 117 la posición de la empresa vasca es la siguiente:

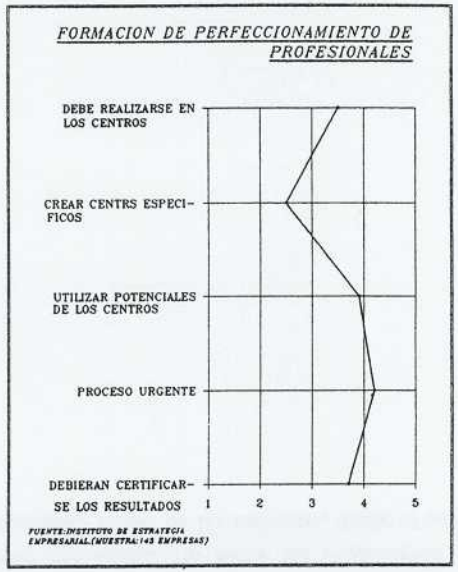


Figura 117.

1 - En principio no considera necesario crear más Centros de Formación Profesional **específicos para el perfeccionamiento profesional.** Solamente un 22% de empresas considera neceria la creación de estos Centros como base para el desarrollo profesional a lo que debe añadirse un 23% que pudieran estar interesadas. Prácticamente un 45% están a favor y un porcentaje superior consideran que no es necesaria la creación de centros específicos.

2 - Lo que si existe unanimidad bastante generalizada es en que debieran de utilizarse los Centros de Formación Profesional existentes, adecuadamente adaptados, tal como puede verse en la figura 118 (variable 199).

Prácticamente el 75% de las empresas se inclinan por la utilización de estos potenciales. Lo cual viene a coincidir también con la propia opinión de los Centros de Formación Profesional y la contribución que ello podía significar para diseñar unas nuevas orientaciones y potencialidades a los Centros.

3 - Se confirma en esta respuesta la inclinación a utilizar los potenciales de los Centros de Formación existentes y ello de forma muy intensiva, tal como puede

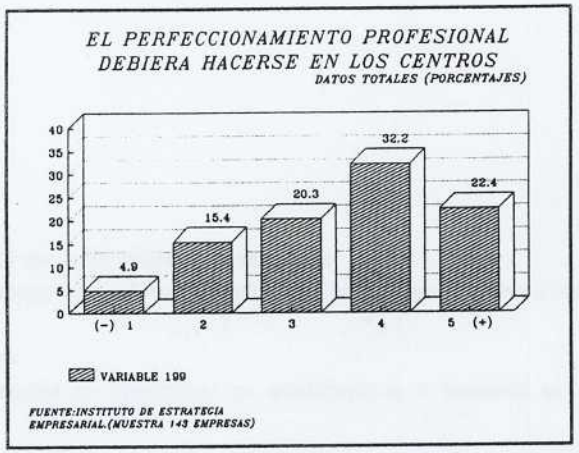


Figura 118.

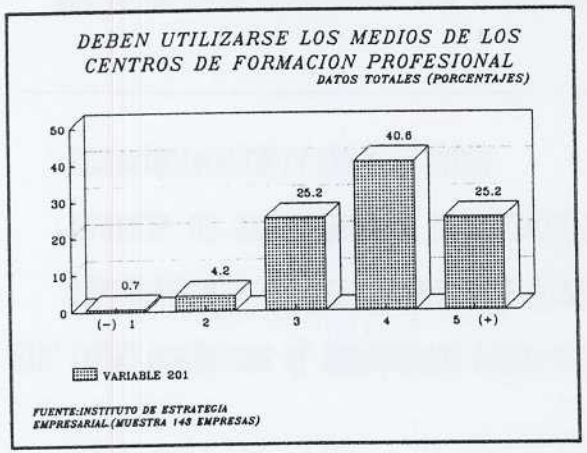


Figura 119.

apreciarse de manera unívoca en la figura 119 (variable 201), en la cuál, prácticamente, la totalidad de las empresas se inclinan por esta vía, para resolver el problema del perfeccionamiento profesional.

4 - Lo verdaderamente importante es ver cómo la empresa vasca considera muy urgente este proceso de **perfeccionamiento de Formación Profesional** en los momentos actuales, lo que se recoge de manera también unívoca en la figura 120 (variable 202) en la que la totalidad de las empresas dan esta urgencia al proceso de Formación Profesional en estos niveles.

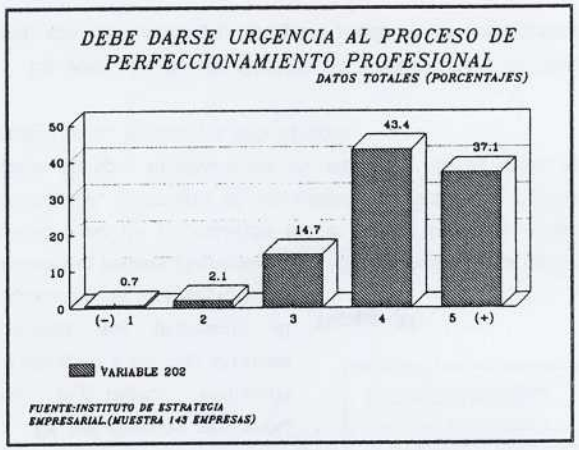


Figura 120.

Lo que también queda aceptado, y de manera prácticamente generalizada, es el hecho de que este perfeccionamiento debiera ser documentado al final con certificación o títulos de los resultados, por ejemplo, maestría en la profesión, etc., de forma que este proceso se institucionalizase y formalizase; esto es, quedase avalado por una Comisión que garantizase que detrás de ese diploma se han logrado los conocimientos necesarios. De esta manera se establecerían unos standards de conocimientos, a poder ser aceptados internacionalmente, que diese, una validez y unas exigencias que permitan iniciar una solidez importante a todo lo que concierne a la Formación Profesional.

El 82% de las empresas encuestadas consideran que debe figurar una certificación o título al final que dé la garantía de que los conocimientos que ahí se reflejan son reales y corresponden a las necesidades empresariales.

XIII. COMO CONSIDERA EL EMPRESARIO VASCO QUE DEBE REALIZARSE LA TRANSFERENCIA DE TECNOLOGIA, QUE PAPEL PUEDEN JUGAR LOS CENTROS DE TRANSFERENCIA DE TECNOLOGIA Y CUAL SERIA LA CONTRIBUCION DE LA EMPRESA VASCA

Una de las claves fundamentales para el éxito de la empresa vasca es la introducción de las modernas tecnologías. Lo que posee importantes impactos, tanto en cuanto a la división de trabajo, la participación de la empresa en esa división de trabajo y, muy en particular, tiene consecuencias significativas para la empresa en dos dimensiones:

. las exigencias de disposición de equipamientos y procesos de alta tecnología

. la disposición de recursos humanos adecuadamente formados en la utilización de estas modernas tecnologías.

El papel de la moderna tecnología significa, por la velocidad de su cambio y por las múltiples posibilidades o alternativas, el que se ayude a los empresarios, en particular medianos y pequeños, a que tengan acceso, no sólo visual, sino incluso de manipulación de lo que son y de lo que pueden servir para su empresa una moderna tecnología.

En la medida en la que estos empresarios puedan evaluar con su propia preparación la moderna tecnología y la validez para su actividad, para su forma de realizar el proceso productivo, implicaría una de los pilares básicos para que estos empresarios demandaran después alta profesionalidad de acuerdo con esas modernas tecnologías.

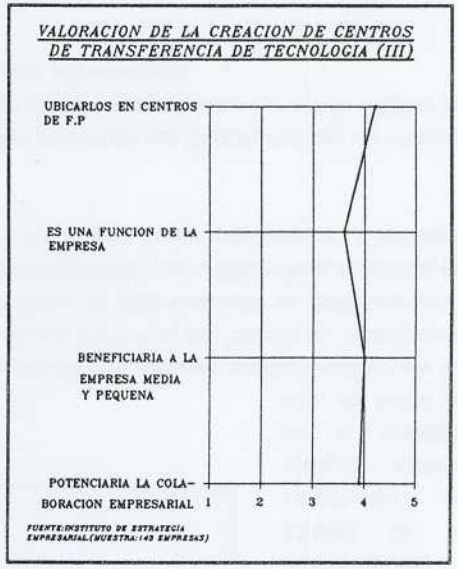


Figura 121.

En los tiempos modernos, con la rápida evolución tecnológica y las muy diversas opciones que presentan al empresario, la introducción de la moderna tecnología no puede quedar en manos de la discrecionalidad por el acceso casual o no de información sobre nuevas técnicas. Deben, de forma rigurosa y sistemática, acercarse al empresario las múltiples posibilidades, ordenadas y, al mismo tiempo, enseñándoles su manejo y la relación entre las capacidades y prestaciones, su coste y dificultades.

En este sentido los **Centros de Transferencia de Tecnología** constituyen, sin duda, una innovación puntera para producir esa armonía o conexión entre la dispo-

sición de las múltiples tecnologías y la sensibilización, conocimiento, e interpretación de esas tecnologías por parte del empresario.

Y en este sentido el empresario vasco, tal como puede verse en la figura 121 se manifiesta de forma muy clara, y en líneas generales, a favor de introducir esta innovación en el País Vasco.

Cuáles son las consecuencias de la creación de estos Centros de Transferencia de Tecnología?

En cuanto a las consecuencias de la creación de estos centros consideran:

1 - En **primer lugar**, los empresarios vascos, que sería esa gran puesta a disposición de la moderna tecnología y el aprendizaje, con bajos costes de realización para el empresario pequeño y mediano de modernas tecnologías. Hay unanimidad absoluta entre el empresariado vasco en el 80% de los casos.

2 - En segundo lugar, existe también unanimidad absoluta (86% de las empresas encuestadas) que ello implicaría el desarrollo de una más estrecha colaboración entre las propias empresas en materia de tecnología y formación.

3 - La creación de estos **Centros de Transferencia de Tecnología** repercutiría ampliamente en los niveles de formación de los jóvenes y de los profesionales actualmente existentes, posición que es altamente valorada, así mismo, por la mayoría absoluta de las empresas encuestadas que alcanza un valor de 90% de las empresas.

Qué carácter deben asumir estos Centros de Transferencia de Tecnología?

Desde el punto de vista del empresario vasco estos **Centros de Transferencia de Tecnología** deben configurarse como centros especializados en determinados sectores y con un amplio radio de influencia espacial, por consiguiente, la máxima irradiación

dentro y fuera del País Vasco. Esta posición se defiende claramente por la totalidad de las empresas vascas encuestadas (89%).

Así mismo, el carácter de estos Centros por lo que se refiere a su ubicación, consideran que debieran de ubicarse lo más próximo, o con los centros de Formación Profesional bien desarrollados, de manera que hubiera una sinergia de actualización permanente de estos Centros y, al mismo tiempo, potenciación de su profesorado (corresponde a una amplia aceptación por el mundo empresarial vasco que alcanza al 91% de las empresas encuestadas).

Puede verse que aquí existe una unanimidad con la posición que también adoptan los Centros de Formación Profesional en torno a los Centros de Transferencia de Tecnología.

Y cómo se financiarían estos Centros de Transferencia de Tecnología?

Aquí se plantean, por parte empresarial, tres aspectos que conciernen en la financiación:

1 - Se considera que la infraestructura que definen estos Centros de Transferencia de Tecnología debiera ser aportada por la Administración Vasca. Esta posición es la que definen el 90% de las empresas.

2 - En cuanto se refiere a los **costes de funcionamiento** de estos centros solamente un 17% de las empresas, de forma muy clara, están a favor de que sean las empresas las que asuman estos costes y la dirección, a lo que hay que añadir un 26% que pudieran ser favorables a esta postura. Sin embargo, existe un 51% de empresas que consideran que no es tarea de la empresa. Esto es un problema clave que debe evaluarse correctamente, puesto que sería muy delicado el que en estos Centros de Transferencia Tecnológica, en cuanto a su funcionamiento, no juegue la empresa el papel directivo clave que debe corresponderle en procesos de alta tecnología.

3 - El problema de si durante un periodo inicial de arranque de estos Centros de Transferencia de Tecnologia debieran ser subvencionados existe nuevamente unanimidad total por parte del mundo empresarial. Lo que se refleja en que el 85% de las empresas son partidarias de que en los comienzos de este proceso se den ayudas por parte de la Administración para la puesta a punto y desarrollo de estos centros.

Y cuál debe ser el papel de la empresa en el diseño y configuración de los Centros de Transferencia de Tecnologia?

El que las empresas sean las promotoras o no de estos centros ha quedado reflejado en las respuestas obtenidas en este estudio. Existe una clara posición a favor del papel predominante de las empresas en la creación de los Centros de Transferencia de Tecnologia en un 35% de las empresas. Otro 34% de las empresas encuestadas pueden adoptar una postura también muy positiva con respecto a esta iniciativa. Posiciones contrarias al rol de estos centros y al papel de la empresa se dan en un 25% de las empresas vascas.

Por consiguiente, existe una predisposición empresarial a iniciarse en un camino altamente innovador y que, incluso, dado que se ha propuesto con este análisis, por primera vez, la creación de estos Centros de Transferencia de Tecnologia se puede observar que ha habido una gran percepción y sensibilidad para una iniciativa innovadora de estas características que permite, con esta masa crítica de empresarios dispuestos a iniciarse, un desarrollo que esté garantizado por el éxito.

Y cuál es el papel de los centros de Formación Profesional en el desarrollo y funcionamiento de los Centros de Transferencia de Tecnologia?

A este respecto hay dos elementos claves para centrar el papel de los centros de Formación Profesional con respecto a la creación y desarrollo de los Centros de Transferencia de Tecnologia:

1 - El hecho concreto de que hay unos potenciales de recursos materiales y humanos que pueden ser utilizados por parte de estos Centros de Transferencia de Tecnologia potenciando los propios Centros de Formación Profesional, alguno de ellos, capacitados para estas nuevas tareas. Así lo han entendido nada menos que el 84% de las empresas encuestadas.

2 - En cuanto a la repercusión y utilización de profesorado de los Centros de Formación Profesional se entiende que puede seleccionarse de este profesorado los más adecuados y preparados para esta función y esto se considera viable por el 83% de las empresas encuestadas.

Puede decirse que hay una coincidencia, prácticamente perfecta, entre la opinión que tienen los Centros de Formación Profesional y la que tienen los empresarios, sobre cuál es el papel que tienen que jugar las Empresas y los Centros, qué pueden aportar cada uno de ellos, y cuáles van a ser las repercusiones que implican para ambas instituciones.

Esta implementación de nuevos productos como los **"Centros de Transferencia de Tecnologia"** son esos procesos innovadores que pueden tener amplias consecuencias para la empresa vasca y para ese renacimiento de Centros de Formación Profesional de altas prestaciones educativas, profesionales y tecnológicas.

Parte Sexta : Conclusiones y Recomendaciones

XIV. VALORACION GLOBAL DEL PROCESO DE FORMACION PROFESIONAL

De forma resumida pueden reflejarse las valoraciones obtenidas en los términos siguientes:

1. **Se ha obtenido una amplia respuesta del conjunto de empresas vascas lo que facilita una visión bastante representativa de su estructura y de la valoración que realizan de la situación actual,** tanto desde la perspectiva de su situación competitiva como por lo que afecta a su relación con los recursos humanos, su formación y necesidades.

   . El ritmo de crecimiento empresarial en los últimos años ha sido muy bajo.

   . Las expectativas de crecimiento son prudentemente positivas.

   . El grado de actividad internacional es muy bajo.

   . La dimensión media-alta de las empresas es muy importante.

   . La estrategia de adaptación se vincula prácticamente a su propio crecimiento empresarial más que en base de alianzas y fusiones.

. La edad media de las plantillas está entre 40/55 años.

. En un 50% la plantilla es adecuada y en otro porcentaje semejante tiene que asumir modificaciones.

2. **La actividad en la empresa vasca en materia de Formación Profesional puede concretarse en los siguientes aspectos.**

. Se necesita una mejora muy importante de los niveles profesionales de las plantillas actuales según el 86% de las empresas.

. En el 21% de los casos consideran que son necesarias nuevas profesiones en las plantillas.

. Para el 50% de las empresas se plantea el problema de la necesidad, bastante perentoria, de personal altamente formado.

. La capacidad de formación en las empresas solamente se da de manera muy satisfactoria en el 19% de ellas.

. Lo que se busca son colaboraciones interempresariales para poder resolver eficientemente las exigencias de formación (55%).

. Solamente pueden cubrirse la necesidad de personal altamente formado en el 26% de las empresas.

. Solamente un 17% de las empresas asumen en su actividad actual Formación Profesional.

. Solamente un 31% de las empresas tienen alumnos en prácticas en el sentido clásico actual.

. Solamente un tercio de las empresas mantiene relaciones con los centros de Formación Profesional.

3. **Los escenarios que se plantea la empresa vasca en el futuro inmediato, y que le exigen una estrategia de adaptación, son los siguientes según sus previsiones.**

. Esperan un fuerte incremento de la competencia exterior (62%).

. En realidad no existe una gran preocupación y sensibilidad por el hecho de que la incorporación de España en la Comunidad Europea plantea la exigencia de nuevas divisiones de trabajo.

. La empresa busca una mayor flexibilidad de adaptación empresarial.

. No se percibe el peso de cambios organizativos necesarios como base para la adaptación estratégica; quiere decir, la organización no es un elemento sensible del empresariado vasco.

. Se plantea la necesidad de un desarrollo muy amplio de la capacidad directiva (57% de las empresas).

. Existen elevadas exigencias de alta profesionalidad (51%).

. El 55% tiene que desarrollar programas de Formación Profesional.

. Se necesita formar para nuevas tecnologías (33%).

4. **Competitividad y Formación Profesional en la empresa vasca supone básicamente:**

. Se ha de adaptar el personal en materia de conocimientos profesionales en el 78% de los casos.

. El personal con nuevas profesiones abarca el 66% de las empresas.

. Están dispuestos a asumir las empresas el proceso de Formación Profesional en un 71% de los casos.

. Existe una posición altamente positiva en la Formación Profesional de los jóvenes para el éxito empresarial futuro.

. Se van a plantear serias dificultades de disposición de personal cualificado en el 70% de las empresas.

. Preocupa seriamente la falta de preparación y Formación Profesional en un 69%.

. Se precisan **"Centros de Transferencia de Tecnología"** (58%).

. Están dispuestas a una mayor colaboración interempresarial para formaciones modernas tecnologías (63%).

5. Las exigencias que plantea la empresa para incrementar su competitividad deben centrarse en:

. Una mayor flexibilización de los entornos empresariales, particularmente laborales y fiscales.

. A pesar de todo se está, y se sigue extrapolando, por parte del empresariado, el comportamiento que corresponde a entornos cerrados como los vigentes hasta la época reciente y no se plantean las características de los nuevos entornos.

. Se trata de reducir fuertemente los costes unitarios (81%)

. Se tiene que mejorar la comercialización (96%).

. Se debe mejorar la formación de personal de ventas (81%).

. Se debe hacer un fuerte desarrollo de marketing internacional (74%).

6. Orientaciones preferenciales de la cultura de la empresa vasca.

. Orientación básicamente a la calidad como estrategia prioritaria (88%).

. Orientación también prioritaria a la profesionalidad en el personal para garantizar el éxito (87%).

. Orientación a la tecnología (87%).

. Orientación a la innovación (74%).

. Orientación a la marca (69%).

. Orientación a la Investigación y Desarrollo (67%).

. Desarrollo de capacidad comercial (66%).

7. La estrategia global que diseña la empresa vasca, de acuerdo con las respuestas obtenidas, puede centrarse en los siguientes términos:

. Una mejora de costes, esto es, reducción de costes y diferentes prestaciones.

. Mejores niveles de competitividad.

. Las alianzas de mercados y productos solamente la consideran el 27%.

. Las fusiones con empresas extranjeras se estiman por un 28%.

. Las fusiones con empresas nacionales las estiman en un 32%.

. El crecimiento propio considera el 79% de las empresas que deben ser su estrategia normal.

. Se trata de desarrollar mayor agresividad en los mercados (86%).

. Mantener las actuales cuotas de mercado (53%).

. Solamente prevé en un 32% de las empresas que tenga que ajustar los programas de productos, lo cual es bastante sorprendente.

8. Los problemas prioritarios de adaptación estratégica que tiene que plantearse la empresa vasca pueden centrarse en los siguientes:

. A largo plazo:

. Falta y necesidad de preparación de directivos.
. Necesidad de formar profesionalmente al personal.

. A corto plazo:

. Elevado coste que imponen los entornos demasiado rígidos.
. Falta de personal preparado.

. No considera que le pueda afectar muy negativamente y que lo puede resolver los aspectos siguientes:

. Recursos financieros.
. Imagen.
. Organización empresarial.
. Cambios de tecnología.
. Información sobre la competencia exterior.

9. Las repercusiones o los recursos humanos en relación con los procesos de adaptación de la empresa vasca suponen las siguientes exigencias:

. Hay una baja capacidad de mando y esto hay que mejorarlo.

. Hay un bajo nivel de aceptación de responsabilidad y es necesario elevarlo.

. La formación actual no es suficiente (80%).

. La prioridad de Formación Profesional de las plantillas actuales es la clave (81%).

. Implica el desarrollo de nuevas tecnologías en el 55% de las empresas.

. Hay problemas de restructuración de plantillas en el 45%.

. Sólo hay capacidad de formación en moderna tecnología en el 24% de las empresas.

. La movilidad interprofesional debe darse en más del 78% de las empresas.

. La incorporación de personal altamente profesionalizado va a afectar al 75% de las empresas.

. Va haber una fuerte demanda de jóvenes formados en los próximos tres años lo que afecta al 86% de las empresas.

. El 86% de las empresas está dispuesto a asumir tareas de Formación Profesional.

. Se necesita un alto nivel de especialización en el 91% de las empresas.

10. **Las necesidades de recursos humanos que se estiman en los procesos empresariales como consecuencia de la renovación generacional y de las nuevas profesiones afecta cuantitativamente en los términos siguientes:**

. Hasta un 10% de la plantilla al 36% de las empresas.

. Entre un 10/25% de la plantilla al 25%.

. Entre el 25/50% de la plantilla al 10%.

. Más del 50% al 7%.

. Significa que en los próximos tres/cinco años se tiene que realizar un esfuerzo histórico de Formación Profesional.

. Se prefiere el personal del entorno en el 78% de las empresas.

. Se prefiere personal con prácticas profesional en el 80% de las empresas.

11. **La actual Formación Profesional en la empresa vasca se valora en los términos siguientes:**

. Faltan conocimientos prácticos (38%).

. Los alumnos no han vivido la empresa, lo que es prioritario.

. Los periodos de incorporación son muy largos y costosos, tardan más de un año (86%).

. Son insuficientes los conocimientos teóricos 72%.

. Se rechaza la actual estructura de Formación Profesional.

. Las enseñanzas no se ajustan a los conocimientos actuales profesionales (76%).

. Los programas no corresponden a la realidad profesional (77%).

12. **Cómo evalúa el empresario vasco la organización actual del proceso de Formación Profesional:**

. La organización actual es demasiado funcionarial.

. No puede asumir las nuevas tecnologías con la dinámica y rapidez necesaria.

. Son muy difíciles de adaptar en estas organizaciones de Formación Profesional la dinámica profesional.

. No deben depender de la Administración Pública.

. No fomentan iniciativas y no es creativa.

. No dispone de los medios necesarios.

. La capacidad docente es insatisfactoria.

. La necesidad de mejorar los conocimientos tecnológicos de los docentes es prioritario.

. La posición, sin embargo, de las empresas es altamente positiva para el desarrollo de una estrecha colaboración entre Centros de Formación Profesional y empresa.

. Las empresas estarían dispuestas a aportar tecnología conforme a las exigencias de formación actuales.

. Se pide una organización menos burocrática y más empresarial en función del diseño de tipo o sistema dual.

13. **Cómo se valora los resultados de la actual Formación Profesional por parte de la empresa vasca:**

. Todas las empresas se inclinan por el cambio hacia un sistema dual.

. Se valoran negativamente los resultados actuales.

. Los resultados actuales no corresponden a la realidad de la empresa.

. Se hace más insuficiente la oferta de Formación Profesional existente conforme a las nuevas necesidades tecnológicas.

. Hay grandes lagunas en la Formación Profesional.

14. **Tres son las características fundamentales que estima el empresariado vasco que deben caracterizar a una organización eficiente de la Formación Profesional.**

. Debe cubrir las verdaderas necesidades de la economía.

. Debe potenciar la economía.

. Debe integrar mejor al joven.

. Debe contribuir de forma importante a paliar el paro juvenil.

15. **El cómo debería organizarse la Formación Profesional en el País Vasco lo ven sus empresarios en los términos siguientes:**

. Preferencia total al sistema dual.

. Desarrollo interempresarial para poder resolver el problema de las especializaciones.

. Responsabilidad con órganos colegiados empresariales en el diseño, funcionamiento y control de la Formación Profesional.

. La formación práctica debe realizarse en los procesos de producción reales y en talleres de aprendizaje.

. Los centros de formación teórica deben estar perfectamente coordinados con los de formación práctica en las empresas.

. Las empresas deben controlar la dirección de los procesos de formación.

. La formación empresarial exige una financiación, según el empresariado, por parte del sector público.

. Las empresas tienen que preparar personal docente.

16. **Cómo se deben valorar los resultados de la Formación Profesional.**

. De acuerdo con el sistema dual el control, en los diplomas, debe emitirse por órganos imparciales compuestos con representación empresarial, de participación de los Centros y de la Administración Pública.

. Se acepta, en términos generales, el que sea el empresariado responsable del control en órganos supraempresariales.

17. **La formación en perfeccionamientos profesional debe constituirse como:**

. La tarea más urgente de la empresa para actualizar sus plantillas profesionalmente.

. Implica un importante esfuerzo empresarial.

. No creen que es necesario crear centros nuevos sino utilizar los potenciales actuales, desarrollando conjuntamente dentro de un sistema dual, el proceso de formación.

. Debe extenderse un certificado de maestría por una institución supraempresarial y de Centros que de garantías reales sobre los conocimientos logrados.

18. **En cuanto a la creación de Centros de Transferencia de Tecnología se considera, por parte del empresariado vasco:**

. Como una de las medidas urgentes para la implementación tecnológica.

. Se daría un mejor clima de colaboración entre empresas en los niveles tecnológicos en otras áreas.

. Incrementaría notablemente el "tirón" de alta profesionalidad y significaría una mejora radical en la economía vasca.

. Debieran desarrollarse por las empresas aprovechando al máximo las capacidades de los Centros en espacios y personal.

. En cuanto a su aspecto financiero se considera que:

. Debe tener una importante aportación de financiación pública en la infraestructura.

. Debe contribuirse, por parte del sector público, en los periodos de arranque y en parte del mantenimiento.

. La organización debe ser dominantemente empresarial.

. Significaría un potencionamiento muy importante de los Centros de Formación y llevaría a una estrecha colaboración entre estos y las empresas.

. Desarrollaría de manera importante la potencialidad de los Centros de Formación Profesional.

Recomendaciones que pueden plantearse.

1 - De acuerdo con los resultados obtenidos tanto en la encuesta de Formación Profesional por parte de los Centros como por parte de los empresarios está claramente perceptible la viabilidad del desarrollo del sistema de Formación Profesional de carácter dual propuesto en el Documento III.

2 - Dada la valoración altamente negativa de la actual forma de Formación Profesional y la predisposición del mundo empresarial a la colaboración con los Centros se propone ya el desarrollo de programas pilotos conjuntos sobre una serie de profesiones.

3 - Se deben seleccionar una serie de Centros de Formación Profesional y docentes para integrarlos en el nuevo programa.

4 - Se debe preparar al personal que vaya a asumir los nuevos programas de acuerdo con contenidos de Formación Profesional que se hayan establecido previamente en colaboración con el Instituto Alemán de Formación Profesional (en cuanto a contenidos, medios, formación, etc.).

5 - Propondría una colaboración estrecha con los órganos de concesión de diplomas también de la República Federal de Alemania a los efectos de un reconocimiento internacional de los diplomas una vez aplicados los mismos contenidos o semejantes.

6 - Se debiera desarrollar inmediatamente, y en forma paralela, los **Centros de Perfeccionamiento de Formación Profesional** eligiendo algunas de las profesiones de más urgencia en el cambio.

7 - Se debe desarrollar al menos un **Centro de Transferencia de Tecnología** para áreas o sectores de "fuerte tiro" en los momentos actuales.

8 - Se deben diseñar ya los sistemas de valoración y diplomas, así como definir la forma en la cual se va a valorar.

9 - Se deben estimar los medios necesarios para afrontar este proyecto y estimarlo para un periodo de tiempo de 3 años.

10 - Se debe proceder a una divulgación pública muy importante de ventajas y desventajas de este sistema recogiendo las valoraciones y criterios establecidos en el Documento III.

11 - Puede decirse que se dan las condiciones para el éxito del cambio organizativo en los procesos de Formación Profesional en el País Vasco.

CONFEBASK