

Contribución 4: **LA FORMACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES**

Joaquín Gairín (*Universidad Autónoma de Barcelona*)

RESUMEN

Resulta interesante analizar los cambios de orientación que ha tenido la formación en las organizaciones, pasando de ser un requisito de selección a considerarse como una parte de la estrategia que posibilita posiciones ventajosas en relación al cambio o como la esencia que permite el aprendizaje de la organización. Esta transformación centrada inicialmente en los procesos internos incorpora una gestión en relación a las demandas externas con fuertes transformaciones de los objetivos, metodologías y estrategias de actuación.

I. INTRODUCCIÓN

El discurso pedagógico sobre la formación, sea inicial o permanente, es amplio en el tiempo, el contenido y los formatos; sin embargo, no deja de generar la sensación de repetitivo y de falta de imaginación. Así, de manera insistente nos encontramos con referencias a las finalidades de la formación, la formación en centros, la formación vinculada a proyectos, la práctica reflexiva, la importancia del cambio de concepciones, etc. pareciendo que siempre se da vueltas a los mismos tópicos, que se alimentan de mucho discurso reiterativo y de poca investigación sobre las prácticas reales (problema no exclusivo de este ámbito).

Participo con los demás componentes del Simposio de la necesidad de ampliar el debate, de buscar nuevas alternativas a la situación actual, que permitan revisar tanto los fundamentos de nuestras prácticas como los contenidos y metodologías. Es necesario retomar las nuevas demandas sociales y educativas, determinar el grado en que las satisfacen los actuales modelos de formación y abrir el espacio (particularmente, el ligado a la formación permanente del profesorado de niveles no universitarios) de manera crítica a prácticas externas al mundo educativo.

Al respecto, realizo una mirada desde el campo no educativo para tratar de derivar algunas consideraciones que puedan ayudar a alimentar el debate que demandamos. Las referencias al mundo de la administración y de la empresa que se realizan levantarán, sin duda, polémica, pero las considero necesarias en la línea de apertura crítica a nuevas realidades.

Bajo el argumento de que hablamos de realidades distintas y de enfoques tecnicistas no aplicables al mundo educativo, obviamos entrar en un debate sobre otros planteamientos formativos que puede ayudar a modificar parte de los que habitualmente se utilizan. Creo que no podemos ocultar más bajo el discurso la realidad de una falta de respuesta real a las demandas formativas que generan muchas organizaciones y que muchas veces son cubiertas desde campos no educativos y desde profesionales no preparados específicamente para intervenir en procesos formativos.

Algunas reflexiones previas sobre la formación y la formación en las organizaciones, derivadas de aportaciones anteriores (Gairín, 2001) nos dan pie para presentar de manera sintética algunas consecuencias para la reformulación de las políticas de formación y de formación del profesorado (particularmente, la formación permanente).

2. LA FORMACIÓN

La realidad socio-cultural-económica puede caracterizarse de dinámica y compleja. El dinamismo se relaciona con la existencia de sistemas abiertos que se influyen mutuamente y que quedan condicionados por la fuerte presión de los avances de la comunicación y de la tecnología, de la expansión de los mercados y de los rápidos y continuos cambios económicos, políticos y sociales. La complejidad obedece a la multitud de variables internas que definen procesos siempre diferenciados y poco previsible en su funcionamiento y resultados.

No es extraño, por tanto, que se hable de contextos turbulentos y de la necesidad de adoptar estrategias que disminuyan la incertidumbre y que orienten los procesos de intervención. Así, se hace referencia a medidas estructurales (fomento de acuerdos sectoriales, elaboración de normativas, ...), institucionales (especialización por ámbitos de actuación, funcionamiento por programas, ...) y operativas (control de procesos, desarrollo de nuevas estrategias de acción, ...). También aparece la formación como un referente obligado que puede incidir y ser promovida a los tres niveles mencionados.

La formación deja de ser así algo puntual y ligado al desarrollo de una propuesta operativa para convertirse en algo general y base de una estrategia de cambio cultural. No se trata sólo de proporcionar habilidades, también de posibilitar un cambio general a partir del cambio personal de conocimientos, habilidades y actitudes.

Las características del entorno cambiante exigen de las organizaciones una adaptación continua al cambio, cuya dirección y contenidos entran en el terreno de las posibilidades (de aquí el concepto de contingencia). La estrategia a adoptar se sitúa así en una doble línea; adaptarse a los cambios y conformarlos de la forma más ventajosa posible.

La tradicional estrategia de las organizaciones centrada en los productos y exigencias externas (mercado, usuarios, etc.) y en la actuación de pocas personas queda afectada por la capacidad de todos los miembros, sean o no directivos, para orientarse a los cambios del entorno. Los recursos humanos adquieren así una gran importancia cualitativa y cuantitativa y como objeto y sujetos de la estrategia organizacional.

La participación de las personas de una u otra forma en la elaboración y aplicación de la estrategia de las organizaciones y como parte de la misma puede ser objeto de variados análisis. Uno de ellos, referido a las relaciones entre la estrategia de la empresa y la gestión de los recursos humanos ya fue realizado en su momento por Salvá (1992)

"cabe reseñar el papel de los recursos humanos en la elaboración de la estrategia de la empresa. Las elecciones estratégicas no pueden estar condicionadas sólo por las lógicas técnicas, financieras y económicas ya que la empresa es, por encima de todo, un equipo de hombres y mujeres, los talentos, motivadores y expectativas de los cuales constituyen la lógica de los recursos humanos que, con las otras lógicas, han de fomentar la estrategia de empresa (Besseyre, 1988:29). La aplicación de la estrategia pasa también obligatoriamente por los recursos humanos, que tendrán que detentar competencias en cantidad y cualidad adecuadas para su desarrollo.

Pero para que los recursos humanos cumplan este rol estratégico que se les atribuye, habrá que gestionarlos estratégicamente. Es decir, hace falta una gestión de recursos humanos que incluya la elaboración y aplicación de un plan estratégico, que se centre en los recursos humanos internos y externos y en el cual participen un importante número de personas". (pág. 329)

Dentro de este contexto, la lógica de la formación ha de participar del diseño y desarrollo que se haga de la gestión estratégica de los recursos humanos. Más aún, cabe exigir una ordenación propia de los recursos externos e internos ligada a la filosofía y prioridades que a nivel

general se establezcan. Sería absurda una apuesta por las nuevas tecnologías, por ejemplo, sin considerar que, además de realizar reservas presupuestarias para comprar ordenadores, cambiar protocolos de trabajo, etc., hay recursos humanos a formar.

El proyecto de la organización a la que ha de servir la formación y su extensión serán los dos ejes sobre los que se vértebra la concepción y planificación de la formación. Por una parte, cabe definir las competencias que hay que desarrollar considerando la necesaria interrelación entre el "saber", "ser" y "hacer" o combinaciones ("saber hacer", "hacer saber", "saber estar",...).

Esto es, combinar adecuadamente los tópicos referentes a **"aprender a aprender"**, **"aprender a ser"** y **"aprender a emprender"**, que nos permiten entrar en términos como flexibilidad, polivalencia, capacidad de gestión adaptativa, responsabilidad funcional, cooperación en valores, compromiso ético, poder-autonomía para actuar, capacidad creativa, capacidad comunicativa, entre otros.

También ha de considerar la vinculación que la formación ha de mantener con la cultura organizacional existente, asumiendo sus planteamientos y reforzando a través de su acción la implicación de las personas en su fortalecimiento y desarrollo.

Por una parte, el compromiso de la organización con su entorno extiende la formación a los recursos internos y externos. A nivel interno, se hace necesario posibilitar los cambios productivos y culturales; a nivel externo, se ha de facilitar, mediante convenios en prácticas, fundaciones, etc., cuando consideramos que el desarrollo de la organización puede quedar mermado si el contexto social no proporciona los recursos humanos que en cantidad y cualificación se necesitan.

Una concepción de la formación como la mencionada supera el marco de la preocupación tradicional, centrada en unos momentos determinados de transmisión cultural realizada en un espacio y tiempos definidos, y se configura como eje de la transformación social e institucional. De hecho, ya se identifican a algunas organizaciones como sistemas formativos, cuando su forma de actuar puede considerarse formativa.

La concepción de las organizaciones como sistemas formativos permite pasar de procesos de educación informal a una formalización de las instituciones como lugares de aprendizaje y de desarrollo humano. La superación de los límites espacio temporales que habitualmente tenía la formación y la ampliación de actores y de los roles implicados, serán las consecuencias más inmediatas. También, exige la reelaboración de los supuestos teórico-prácticos sobre los que se conceptualiza y aplica la formación.

Las nuevas concepciones de la formación, los modelos existentes, los sistemas de planificación y desarrollo, la auditoría de formación, el papel de los formadores, el debate sobre las competencias, la formación de formadores, etc., serán, en consecuencia, cuestiones básicas a plantearse en este contexto. No cabe obviar, tampoco, algunas de las limitaciones que se detectan sobre los nuevos planteamientos, a las que podemos aproximarnos a partir de la aportación de Rufino y colaboradores (1999):

Pero las habilidades y competencias de las que estamos hablando no son genéricas, sino propias y específicas de cada empresa. Es decir el máximo fruto, el que permite obtener una ventaja competitiva sostenible, se basa en destrezas y habilidades aplicables sólo en la propia empresa. Se trata de saber manejar la combinación adecuada de recursos que esta posee. Por tanto esos conocimientos o destrezas no son útiles en el bagaje del trabajador si cambia la organización. Mucho más si tenemos en cuenta que estas habilidades pueden no estar en un sol individuo, sino en un grupo de trabajo, en un departamento o en el conjunto de la organización.

Esto plantea alguna cuestión adicional sobre la gestión de las políticas de personal. La formación especializada posee mucho más valor en la empresa en la que se adquirió que en cualquier otra. Esto puede llevar a la empresa a no querer remunerar suficientemente a

sus trabajadores ya que están en un mercado cautivo y éste a su vez no estará motivado por hacerse con una formación especializada que no le va a suponer un mayor incentivo. La solución pasa por políticas integradoras del personal a largo plazo (como el empleo de por vida en Japón o la estabilidad en el empleo) y de un sistema de incentivos que retribuya el aprendizaje y la adquisición de destrezas especializadas. (pág. 7)

2. LA FORMACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

La formación en las organizaciones tiene el claro propósito de incidir sobre las personas para modificar su campo de conocimientos, cambiar sus actitudes o desarrollar sus habilidades. De una manera genérica, podemos decir que sus objetivos son:

- Habilitar para realizar las tareas que demanda la organización, en general, y el puesto de trabajo, en particular, en coherencia con las exigencias actuales, nuevos propósitos o cambios en el entorno socio-laboral.
- Promover la satisfacción profesional y personal, gracias a un mayor conocimiento y adaptación a nuestras posibilidades.

El proporcionar conocimientos sobre el entorno laboral, capacitar para solucionar problemas de la profesión o del puesto de trabajo, impulsar el conocimientos de nuevas tecnologías, promover habilidades para el trabajo en grupo, etc. son concreciones propias que se pueden vincular a organizaciones concretas.

La figura 1 simplifica los diferentes paradigmas de formación, ya planteados por Castillejo, Sarramona y Vázquez (1989:427), adoptando como criterio diferenciador los binomios desarrollo-adaptación y gasto-inversión. Si bien el *desarrollo de la competencia* busca crear expertos que permitan una mayor implantación de los productos de la empresa y el *perfeccionamiento* trata de incrementar el potencial del capital humano de la empresa ante los nuevos retos, la *adaptación al puesto de trabajo* plantea técnicas específicas para un determinado puesto de trabajo y la *promoción y el reciclaje* intenta, por último, combinar la formación en situaciones de reconversión con la promoción profesional.

FIGURA I
PARADIGMAS BÁSICOS DE LA FORMACIÓN EN LA EMPRESA



Los **beneficios** que puede proporcionar una formación de amplio espectro en la línea del último paradigma fueron concretados por Pineda (1994:19-20) en los siguientes:

- Ayuda al trabajador a aprender sus tareas, garantizando su correcta ejecución.
- Permite mejorar el valor del propio personal.
- Facilita una adecuada reacción hacia el cambio por parte de los individuos que son afectados por el mismo.
- Garantiza una mayor flexibilidad y capacidad de adaptación de la propia fuerza laboral.
- Mejora el estado de ánimo de los trabajadores al crear un clima más positivo dentro de la organización.
- Permite ofrecer unas condiciones laborales favorables, con las consecuencias que eso tiene en la retención del personal existente y en la atracción de buenos profesionales externos.
- Ofrece numerosos beneficios personales, como el perfeccionamiento de la persona, el desarrollo de los propios intereses, la posibilidad de promoción, etc.
- También proporciona beneficios sociales, especialmente en la creación de una fuerza laboral eficaz y competitiva.

No consideramos, aunque las conozcamos, otros usos que se puedan hacer de la formación. Así, no puede ni debe ser entendida como una recompensa –“váyase a tal cursillo y así descansará unos días...”, un antídoto –“como hay cierto descontento mandémosle a recibir formación”, una reparación –“no puedo mantenerle en el puesto pero mientras busca un nuevo empleo le ofrezco un curso en...”, ocio –“como andamos escasos de trabajo que vayan a que les den un curso”, o cualquier otra pretensión que persiga finalidades diferentes a las ya señaladas en su momento por Riesgo (1983).

La formación orientada a mejorar el desempeño profesional y el desarrollo personal, aún siendo importante, puede considerarse como una visión restrictiva. Por una parte, cabe entender, cada vez más, que la formación es una responsabilidad colectiva, si tenemos en cuenta que el trabajo profesional se realiza en contextos organizados que tienen una misión que cumplir que involucra y compromete a todos sus miembros; por otra, su vinculación al desarrollo organizacional la hacen ser el eje central de cualquier transformación que pretenda la organización.

La formación de los miembros de una organización alude, por tanto, al esfuerzo por establecer la vinculación entre el individuo y los elementos propios de la vida de la organización: tareas, colectivo, misiones, resultados, ... La formación es, en suma, la expresión de un compromiso que va más allá de constituir un activo en forma de capital humano para establecer una inteligencia colectiva motor de la innovación, cambio y progreso institucional. (Pont, 1997: 318)

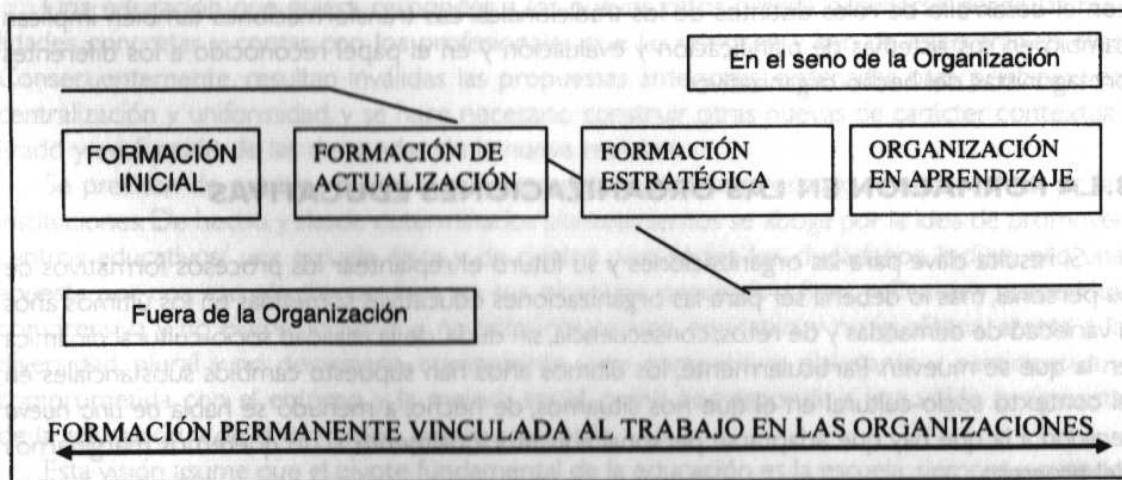
Es precisamente la búsqueda de nuevas formas que permitan situar a las organizaciones en las mejores condiciones posibles para cumplir sus objetivos lo que ha propiciado un **cambio en la orientación de la formación**. Si inicialmente se centró en la mejora de los procesos internos (detección de problemas relacionados con la misión establecida, más eficiencia en la ejecución de tareas, mayor comprensión del funcionamiento de los grupos), la irrupción de los tiempos locos (Peters, 1994), en referencia a la turbulencia de los entornos, las crisis tecnológicas, la imparcialidad y, en cierta manera, el caos, propiciaron una orientación hacia los procesos externos.

La formación se centra, en estas circunstancias, hacia la reestructuración, la cultura –la fortaleza de una organización son los valores y vínculos que se establecen–, el aprendizaje –la capacidad para “leer” e interpretar personalmente una realidad mudable y difícilmente universalizable–, los equipos –la construcción de unidades autónomas, autodirigidas y con capacidad de cambio–,

la calidad –vector transversal de los procesos y productos en el seno de la organización–, y la visión –el pensamiento global, la sabiduría compartida– (Pont, 1997:320-321).

La formación puede así considerarse como un requisito necesario que posibilita la consecución de los fines de la organización, como un elemento propio de la organización que actúa como una herramienta al servicio de las necesidades de la organización, como parte de la estrategia que posibilita posiciones ventajosas frente al cambio o como la esencia que permite el aprendizaje de la organización. La figura 2 identifica en esta perspectiva las tipologías de formación que se podrían considerar.

FIGURA 2
ESQUEMA DEL CONTINUO FORMATIVO EN RELACIÓN A LAS ORGANIZACIONES
(PONT, 1997:321)



Si consideramos a la organización que aprende como aquella que facilita el aprendizaje de todos sus miembros y continuamente se transforma a sí misma, estamos resaltando el valor del aprendizaje como la base fundamental de la organización. El desarrollo de la organización se basa en el desarrollo de las personas y en su capacidad para incorporar nuevas formas de hacer a la institución en las que trabajan. Como ya señala Senge en su famoso texto de 1992:

"Las incapacidades para el aprendizaje son trágicas para los niños, pero fatales para las organizaciones. Por causa de ellas, pocas empresas alcanzan la mitad de la esperanza de vida de una persona y, en su mayoría, perecen antes de cumplir los cuarenta"

No todo es previsible y planificable en la vida organizacional. Hay situaciones rutinarias y relativamente fáciles de solucionar pero también las hay complejas cuya solución requiere la puesta en funcionamiento de nuevas habilidades. Se plantea así un desafío a la organización que tan sólo puede ser superado a partir del aprendizaje. Más que decidir lo que vamos a hacer en el futuro, parece necesario tomar ahora las medidas que nos pongan en condiciones de poder decidir adecuadamente cuando en el futuro sea necesario.

Las organizaciones más capaces de enfrentar el futuro no creen en sí mismas por lo que son sino por su capacidad de dejar de ser lo que son, esto es, no se sienten fuertes por las estructuras que tienen sino por su capacidad de hacerse con otras más adecuadas cuando sea necesario. (Gairín, 1998:6).

El pensar en la organización que aprende como un modelo integral de desarrollo de recursos humanos en el que todos los trabajadores de una organización se integran en un proceso de aprendizaje nos acerca a la filosofía, que no necesariamente a la práctica, de la Calidad Total: abarca a todos y a todas las facetas de la organización.

Este marco conceptual donde se da el autoaprendizaje constituye sin lugar a dudas la referencia que permite un impulso organizativo hacia el futuro. Las personas no se forman y desarrollan solamente para satisfacer los fines de la organización delimitados y prescritos sino para ampliar su función. Este planteamiento nuevo puede llegar a cuestionar aspectos relacionados con el liderazgo, la toma de decisiones y los mecanismos de control que se establecen. También obliga a explorar nuevas estrategias de aprendizaje y a modificar los sistemas de formación.

La organización que aprende exige por su propia naturaleza de estructuras y sistemas de funcionamiento flexibles. La implicación del personal que busca conlleva, asimismo, el uso de estrategias de participación y negociación coherentes con planteamientos cooperativos y con el desarrollo de roles distintos de los tradicionales. Las transformaciones también implican cambio en sus sistemas de planificación y evaluación y en el papel reconocido a los diferentes protagonistas del hecho organizativo.

3. LA FORMACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS

Si resulta clave para las organizaciones y su futuro el replantear los procesos formativos de su personal, más lo debería ser para las organizaciones educativas sometidas en los últimos años a variedad de demandas y de retos; consecuencia, sin duda, de la realidad socio-cultural dinámica en la que se mueven. Particularmente, los últimos años han supuesto cambios substanciales en el contexto socio-cultural en el que nos situamos, de hecho, a menudo se habla de una nueva realidad a la que hay que adaptarse personal e institucionalmente, si no queremos marginarnos del progreso.

El protagonismo de los medios de comunicación, la presencia de nuevas formas de tratamiento de la información o la apertura de fronteras a otras culturas son expresión de un cambio cultural que obliga a resituar el papel de las personas y plantea problemas técnicos, éticos y culturales. Paralelamente, la rápida acumulación y transformación de los conocimientos hace absurda una formación que se base en su transmisión y memorización, planteando el reto ya antiguo de transformar el "aprender" en "aprender a aprender"; esto es, enfatizar en los procedimientos para adquirir y actualizar información más que en la información misma.

La democratización aparece como la expresión más palpable de un cambio social profundo, que incluye el reparto del poder entre diferentes instancias y el control de las decisiones que afectan a los ciudadanos. El reconocimiento de los diferentes valores personales y sociales obliga a relativizar el dogmatismo y la uniformidad social y política de otras épocas impulsando posturas de flexibilidad y tolerancia. El hecho educativo debe plantearse en estas circunstancias los valores relacionados con el respeto a la diversidad, la tolerancia y la colaboración, haciendo necesario el tópico de "aprender a ser", esto es, desarrollar la propia personalidad de acuerdo con una escala de valores y saber confrontarla y defenderla de otras propuestas que legítimamente se planteen.

El dinamismo de la realidad económica es paralelo a las transformaciones ya mencionadas. Las nuevas exigencias de la producción y del sector servicios obliga a una actualización permanente de los trabajadores en la línea de expresiones como: "Los títulos deberían tener fecha de caducidad como el yogur", "no basta con saber, es preciso tener interés y voluntad para adquirir nuevas habilidades y conocimientos" o "la flexibilidad y actitud positiva ante el cambio es un bien preferible a una alta especialización". El cambio económico impulsa así el desarrollo del tópico "aprender a emprender", dando a entender que la formación debería preparar a los ciudadanos

como agentes activos de la transformación de su entorno, incorporando el desarrollo de capacidades relacionadas con la iniciativa personal, adaptación a los cambios, relativización de las incertidumbres y capacidad crítica.

La respuesta a las nuevas realidades está produciendo así cambios substantivos en la educación. Por una parte, la extensión de la escolarización y su organización en un "tronco" común (comprensividad), la potenciación de la autonomía institucional, el refuerzo de los sistemas de apoyo a los centros educativos, la potenciación de la participación de los usuarios y técnicos y un mayor control social, son metas habituales de los sistemas educativos modernos.

Por otra parte, se busca una transformación profunda del proceso formativo a través de los cambios curriculares. La introducción de nuevos valores (educación ambiental, para la salud, intercultural, etc.), la atención equilibrada a conocimientos, habilidades y actitudes, el respeto y la aproximación a los contextos de referencia y la renovación metodológica, se acompañan del reconocimiento y apoyo a los profesores como nuevos protagonistas del proceso formativo.

Una educación que quiera responder a los nuevos retos precisa ordenarse desde las realidades concretas y contar con los profesionales que las conocen y han de intervenir en ellas. Consecuentemente, resultan inválidas las propuestas anteriores, ordenadas bajo principios de centralización y uniformidad, y se hace necesario construir otras nuevas de carácter contextualizado y en función de las demandas de la nueva realidad.

Se precisan de cambios reales que incluso deben conllevar resituar de nuevo el rol de las instituciones. De hecho, y desde determinados planteamientos se aboga por la idea de promover centros educativos/ una escuela ética y de calidad para todos los ciudadanos. Incluye ello una apuesta por una escuela democrática en sus objetivos, procesos y fines, reflexiva y autocrítica, comprensiva y no elitista, inclusiva y no sólo integradora, equitativa y no igualitaria, atenta a la diversidad, plural y no doctrinaria, competente y no competitiva, dialogante y participativa y comprometida con el entorno y la mejora social, como corresponde a una visión progresista de la educación y de la formación que le acompaña.

Esta visión asume que el pivote fundamental de la educación es la escuela, siempre y cuando intervenga desde una perspectiva abierta y comprometida. Entiende que la educación ha de promover el cambio e impulsar valores democráticos como la solidaridad, cooperación, cohesión e igualdad; asimismo, los centros educativos deben contribuir al fomento de esos valores y al establecimiento de redes sociales democráticas, cohesionadas y solidarias.

Sólo una visión ampliada del hecho educativo, que rompe la concepción tradicional que reduce la formación al espacio y al tiempo de la escuela, permitirá avanzar en esta perspectiva. Conlleva, asimismo, la idea de la escuela como servicio público, al estar abierta a todos los ciudadanos (independientemente de su clase social y de su potencial económico), tener un carácter público (gestión y actividades obedecen a criterios públicos), ser plural ideológica y culturalmente, implicarse en la construcción de una sociedad más justa e igualitaria y defender y cultivar valores universales como la justicia, la solidaridad, la tolerancia y la equidad.

4. ALGUNAS DERIVACIONES PARA LA FORMACIÓN PERMANENTE

De una manera sintética, podemos apuntar algunas derivaciones de los anteriores considerando, entendiendo que gran parte de ellos se vinculan a la formación permanente por ser el tipo de formación en el que pueden incidir más las organizaciones.

Y es que la formación permanente...

1. La formación debería ser descentralizada y al servicio del proyecto institucional

Abogamos por una formación específica y diferenciada en función de las características propias de cada organización: Aún en el caso de que sea conveniente una formación de carácter general, cuando se dan cambios en los sistemas que afectan a todas las instituciones, siempre será preciso su contextualización y adecuación al marco organizacional específico.

Este planteamiento no excluye ni menosprecia el rol de las administraciones públicas, cuya actividad se podría centrar en aspectos como los siguientes:

- Buscar (recursos propios o recursos compartidos mediante acuerdos y convenios con otras instituciones) y poner al servicio de las instituciones medios suficientes para la formación.
- Promover líneas de trabajo: orientando recursos (ayudas a determinados temas considerados de interés –transiciones, convergencia europea, trabajo en red, acreditación docente, promoción de las TIC,....–), posibilitando investigaciones,....
- Divulgar buenas prácticas
- Promover actuaciones compensatorias
- Desarrollar acciones dirigidas a prestigiar y valorizar socialmente a los formadores.

2. Las instituciones gestionan su formación

La autonomía institucional y la contextualización de la formación justifican la posibilidad de que las instituciones demanden directamente la formación, la paguen y la gestionen, con los controles sociales y administrativos que se establezcan.

3. La formación es obligatoria para los trabajadores y se vincula a incentivos colectivos

La importancia que la formación tiene para el cambio institucional no puede quedar sujeta a la voluntad individual de las personas. La autonomía institucional aumenta el poder de decisión de la institución pero, paralelamente, disminuye el de los profesionales: el proyecto colectivo es una apuesta que nos obliga a todos y compromete a todos en los procesos y resultados.

Considerada la institución como un proyecto colectivo, los logros y los fracasos son de todos sus componentes, lo que obliga a establecer mecanismos que promuevan los incentivos colectivos y horizontales sobre los personales e individuales.

4. No se excluye la formación de interés personal, aunque no se promociona

Muchas organizaciones establecen varias categorías en relación a la formación que demandan los trabajadores. La formación exigida por interés de la organización o vinculada a la mejora del desempeño en el puesto de trabajo se considera prioritaria, es pagada y se realiza dentro del horario laboral; la formación relacionada con la promoción suele ser pagada, aunque se realiza fuera del horario laboral; y la formación de interés personal queda al margen de las ayudas institucionales*.

* Esta opción no excluye el que no puedan existir ayudas. Muchas veces, instituciones externas (la Administración, Fundaciones,...) las proporcionan cuando entre sus objetivos está promover la movilidad profesional o mejorar la base formativa.

5. La formación se vincula al desarrollo profesional

Considerada la formación como un elemento más del proceso de cambio institucional, no podemos obviar su vinculación a las condiciones para el ejercicio profesional. De hecho, cada vez se relaciona más la formación al contexto de intervención y con él a las necesidades que el profesional tiene para lograr el pleno desarrollo de su profesión, dando así cabida a las variables propias del proceso socializador y con él la atención a las relaciones con los otros profesionales, a las condiciones laborales, a la consideración de los momentos de la profesión u otros.

6. La formación asume modelos de intervención actuales

Así, da respuesta a nuevas competencias (instrumentales, comunicativas y sociales), combina variados objetivos (conceptuales, procedimentales y actitudinales), trata contenidos de actualidad, utiliza metodologías adecuadas (vinculación a situaciones problemáticas de la práctica, centradas en la reflexión e innovación, énfasis en los procesos estratégicos,...) y mantiene una orientación coherente con el modelo institucional pretendido (potenciación del trabajo colaborativo, identificación con la cultura institucional, promoción de la autonomía y responsabilidad profesional,...). Paralelamente, establece y promueve mecanismos de desaprendizaje que permitan la apertura mental a los nuevos planteamientos.

7. La formación comparte e incorpora planteamientos de evaluación, investigación innovación

La formación, como parte substancial de todo proceso de cambio, acompaña, tanto los procesos de análisis de la realidad como los de intervención y de evaluación. De hecho, se constituye en un soporte al análisis de la realidad y a los procesos de cambio que se pretendan sobre la misma. En este sentido, interviene tanto en los procesos de detección de necesidades como en la evaluación de impacto proporcionando herramientas tanto para la reflexión como para la acción.

8. La formación se identifica y promueve determinados valores

La realidad actual, diversificada y compleja, exige de los educadores una toma de posición a la que no puede ser ajena la formación. Tanto a nivel institucional como suprainstitucional es necesario verificar constantemente los principios que se aplican y las consecuencias que los mismos generan. Algunos de ellos deberían hacer referencia a: la igualdad de oportunidades de acceso a las acciones formativas, la calidad del servicio que se presta, la complementariedad y coordinación de las acciones formativas, su adecuación a los usuarios, la discriminación positiva a favor de colectivos especiales, el fomento de la participación, entre otros. La consideración de nuevos valores supone, además, una mayor apertura hacia el entorno externo y hacia las exigencias de la sociedad.

En definitiva, se trata de resaltar el papel instrumental de la formación sin que ello signifique que se le asigne un rol pasivo; al contrario, la sitúa por su carácter operativo y transformador en el centro de los procesos de cambio, impulsando y reforzando la cultura de la formación permanente y haciendo realidad la idea de "aprender durante toda la vida y toda la vida para aprender".

Y es que la formación permanente debe entenderse como una segunda oportunidad para evitar la brecha entre lo que demanda la sociedad/ los usuarios de la formación y lo que les damos los profesionales de la misma. Aprovecharla sólo será posible si actualizamos nuestras

ideas sobre la formación, superando la idea de formación para un trabajo concreto y vinculándola más a la cultura de las organizaciones.

Mientras tanto, nuestras actuales instituciones de formación deberían reconvertirse en agencias de formación y, paralelamente, promover actuaciones en la dirección de algunas de las necesidades ligadas a los planteamientos anteriores. Particularmente, podrían incidir en aspectos como:

- Evitar la atomización y el carácter puntual de programas formativos y promover planes de formación a corto y largo plazo.
- Impulsar la realización de evaluaciones de impacto y el establecimiento de indicadores sobre la calidad de la formación.
- Vincular las licencias de estudios y eventuales ayudas de investigación a líneas prioritarias, garantizando su difusión y la consideración de los resultados.
- Fomentar la divulgación de buenas prácticas, mediante publicaciones, seminarios,...
- Compensar territorios desfavorecidos por las dificultades de acceso, falta de formadores o falta de un número mínimo de inscritos.
- Prestigiar la labor de los formadores y gestores de la formación, mejorando las condiciones laborales y promoviendo nuevas formas de contratación (a tiempo parcial,...).
- Promover su participación en proyectos nacionales e internacionales y en convenios de colaboración.

Ratificamos el sentido que tiene la existencia de instancias formativas extra-institucionales, aunque modificamos su naturaleza y sentido.

5. BIBLIOGRAFÍA

- CASTILLEJO, J.L., SARRAMONA, J. y VÁZQUEZ, G. (1989): *Pedagogía laboral*. En Revista Española de Pedagogía, nº 46 (181), septiembre-diciembre, págs 421-440.
- GAIRÍN, J. (1998): *Estadios de desarrollo organizativo: de la organización como estructura a la organización que aprende*. En III Jornadas Andaluzas sobre Organización y Dirección de Instituciones Educativas. Granada, Diciembre (Documento fotocopiado).
- GAIRÍN, J. (2001): *L'organització i la gestió de la formació*. En CABRERA, F. y otros (Coord.): *Formació a les organitzacions: un camp obert als professionals de la pedagogia*. Barcelona: Publicacions de la Universidad de Barcelona, págs 52, 76.
- PETERS, T. (1994): *The seminar*. Random House, Nueva York.
- PINEDA, P. (1994): *La formació a l'empresa*. Ceac- Diputació de Barcelona.
- PONT, E. (1997): *La formación de los recursos humanos en las organizaciones*. En Gairín, J. y Ferrández, A. (coord.): *Planificación y gestión de instituciones de formación*. Praxis, Barcelona, págs 317-341.
- RUFINO, J.L. y colab. (1999): *Contexto empresarial de la formación*. En Curso de Experto en Organización, Desarrollo y Evaluación de la Formación Profesional Ocupacional. Bloque I, Módulo III. Universidad de Sevilla.
- SALVA, F. (1992): *Rasgos básicos de la formación como contribución a la estrategia de la empresa*. En Actas del 1er. Congreso Internacional de Formación Ocupacional. Departamento de Didáctica y organización Escolar. Universidad Autónoma de Barcelona, págs. 327-340.
- SENGE, P. (1992): *La quinta disciplina. El arte y práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Granica, Barcelona.