

Contribución 2: LA DETECCIÓN DE NECESIDADES PARA LA FORMACIÓN CONTINUA EN LAS GRANDES EMPRESAS. DEL CONCEPTO A LA PRÁCTICA¹

Antonio Navío Gámez (*Universidad Autónoma de Barcelona*)

RESUMEN

La posición tradicional de organizar la formación a partir de las opiniones de los trabajadores o de las exigencias de la empresa, ha supuesto en la práctica multiplicar esfuerzos y recursos, al fundamentar su concreción en contenidos muy volubles al constante cambio de circunstancias e intereses individuales, colectivos o empresariales.

Este trabajo presenta una propuesta, enmarcada en un proyecto de investigación, que, sobre el tema de las necesidades, aborda dos momentos cruciales del proceso de análisis: la conceptualización, representada en un modelo específico que compagina las perspectivas individuales, colectivas o de empresa y la propuesta de diferentes esquemas e instrumentos que permiten el análisis y la detección de necesidades de formación continua en grandes empresas

I. INTRODUCCIÓN

La detección y satisfacción de necesidades pueden formar parte del propio proceso de análisis o solución de problemas, o desvincularse temporalmente del mismo como, por ejemplo, en los círculos de calidad. No obstante, cabe reconocer que el análisis de necesidades tal y como se plantea, tiene sentido en procesos productivos amplios donde la acción formativa va dirigida a colectivos más amplios.

El creciente interés por mejorar la calidad y rentabilidad de la formación no es ajeno a todo ello. Rentabilizar la formación supone, realmente, trasladar el foco de atención de las opiniones personales y de las exigencias productivas a las necesidades. La posición tradicional de organizar la formación a partir de las opiniones expresadas por los usuarios y los clientes o de las exigencias de los planes de expansión de la empresa, olvidando las de los trabajadores, ha supuesto en la práctica multiplicar esfuerzos y recursos, al fundamentar su concreción en contenidos muy volubles al constante cambio de circunstancias. Además, no siempre ha sido eficaz al no afectar a los problemas base que realmente inciden en el puesto de trabajo o en el ejercicio de la función.

Fundamentar la formación sobre necesidades y no sobre opiniones parece una obviedad, pero no lo es cuando se piensa en los límites imprecisos que separan ambos conceptos y en las dificultades substantivas y metodológicas que acompañan el análisis de necesidades.

Parece justificado, por todo ello, profundizar en las estrategias que permitan conocer con más profundidad los déficits que debe cubrir toda formación planificada. Presentamos, al respecto, un estudio en el que se detectaron necesidades formativas en grandes empresas y cuyo resultado parcial fue la propuesta de un modelo y la validación de una serie de instrumentos para la detección de necesidades en este tipo de organizaciones.

1. La presente aportación forma parte del estudio realizado durante 1997 por el grupo EDO en el marco de las ayudas institucionales del FORCEM que canalizó en su momento la Secretaría de Formación Confederal de la Unión General de Trabajadores (proyecto global C-0505.3). El estudio estuvo dirigido por Joaquín Gairín Sallán y fueron investigadores principales Carme Armengol, Antonio Navío, Cristina Pintó y María Jesús Rodríguez.

2. DISEÑO DEL ESTUDIO

Se revisan aquí los elementos más significativos del diseño aplicado.

2.1. Compromisos a cubrir

De acuerdo con los objetivos generales y específicos planteados en el proyecto general, se plantearon como compromisos concretos los siguientes:

1. Definir operativamente un modelo de detección de necesidades de formación en grandes empresas
2. Elaborar guías prácticas con orientaciones metodológicas e instrumentalización, según sectores, para la detección de necesidades formativas, partiendo de la documentación existente.
3. Validar las guías a partir de un estudio de campo.
4. Formar a los trabajadores y representantes sindicales en el uso de las guías, al mismo tiempo que participan en el proceso de validación.
5. Comprobar, a través de la validación, si tanto el modelo como las guías garantizan la autonomía de las organizaciones en la detección de las necesidades formativas.
6. Establecer el grado de especificidad que genera la diferenciación de los diferentes sectores de actividad respecto al tema tratado.
7. Elaborar un informe diferenciado sobre la situación y evolución de la formación continua en los sectores analizados.

2.2. Población y muestra del estudio

Se trabajó con una muestra de 6 grandes empresas de los sectores de industria química, transporte, banca y alimentación por corresponder a sectores estratégicos y por existir facilidades "a priori" para el trabajo de campo.

El ámbito geográfico a abarcar fue todo el Estado, si bien las actuaciones se realizaron, preferentemente y dada la premura de tiempo, en Cataluña, Madrid, Valencia y Aragón.

2.3. Proceso de actuación general

La concreción de los contactos y del proceso general precisaba de una delimitación del proceso de actuación general, que diera la perspectiva general tanto a los investigadores como a las personas con las que se contactaba. En cuadro 1 recoge la síntesis del proceso. Como en el mismo puede apreciarse, hay actuaciones de carácter individual y colectivo tanto a nivel de empresa como de sector, que proporcionan la información necesaria para el análisis final.

Contribución 2:
CUADRO I.
SÍNTESIS DEL PROCESO DE ACTUACIÓN PARA LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE FORMACIÓN EN LAS GRANDES EMPRESAS

Proceso a desarrollar	sobre...	realizado por...	para analizar la...	con los referentes...
ANÁLISIS A NIVEL DEL SECTOR				
a) Análisis individual a nivel de empresa	Opiniones personales	Directivos de Empresa Miembros Comité Empresa	Situación y perspectivas de...	Realidad laboral Sector productivo Organización Capacitación a nivel general
		Miembros del Dpto. de Formación	Situación y perspectivas de...	Capacitación a nivel general Organización y funcionamiento de la formación y de su institucionalización
	Opiniones personales	Técnicos Representantes sindicales Trabajadores de base	Situación y perspectivas de...	Tendencias generales a nivel de mercado laboral y organización Capacitación relacionada con el perfil y puesto de trabajo Intereses y necesidades de las personas
	Opiniones personales	Usuarios	Realidad de productos	Percepciones y expectativas
	Compromisos escritos	Análisis de documentos existentes	Situación de perspectivas de...	Realidad laboral Sector productivo Organización Perfil profesional Puesto de trabajo Intereses y necesidades individuales
b) Análisis colectivo a nivel de empresa	Información individual acumulada	Comité de empresa Miembros del Depto. de Formación	Situación y perspectivas de...	Realidad laboral Sector productivo Organización Puestos de trabajo en general
		Foros de discusión de representantes sindicales y trabajadores	Situación y perspectivas	Organización Perfil profesional Puesto de trabajo Intereses y necesidades individuales

CUADRO I (Continuación)

Proceso a desarrollar	sobre...	realizado por...	para analizar la...	con los referentes...
ANÁLISIS A NIVEL DEL SECTOR				
a') Análisis individual	Opiniones personales	Responsables generales del sindicato Responsables de formación del sindicato Responsables de la patronal	Situación y perspectivas de...	Realidad laboral Sector productivo Cambios en las organizaciones Cambios en los puestos de trabajo
	Opiniones personales Información escrita	Usuarios Análisis de documentos existentes	Realidad de productos Situación y perspectivas de...	Percepciones y expectativas Realidad laboral Sector productivo Cambios en las organizaciones Cambios en los puestos de trabajo
b') Análisis colectivo	Información individual acumulada	Foros de discusión de sindicalistas, patronal, trabajadores y empresarios	Situación y perspectivas de...	Realidad laboral Sector productivo Cambios en las organizaciones Cambios en los puestos de trabajo
ANÁLISIS GLOBAL				
c) Análisis global	La información acumulada	Equipo de investigación Otros equipos de investigación Evaluadores internos y externos	Conclusiones y propuestas	Aportaciones desde la empresa Aportaciones desde los agentes sociales Aportaciones desde los usuarios

2.4. Concreción de actuaciones

La concreción de actuaciones tanto a nivel de empresa como de sector fue objeto de varios esquemas de trabajo que concluyeron en la delimitación de guías de intervención (Cuadros 2 y 3). A través de ellas, se define de manera secuenciada la tarea a realizar, se concreta el objetivo perseguido y se realizan observaciones que puedan ayudar al trabajo de aplicación. Formó parte del proceso, de manera complementaria, la delimitación de un planning que ayudó al proceso de concreción.

CUADRO 2
GUÍA DE INTERVENCIÓN EMPRESAS

Tareas a Realizar	Para...	Observaciones
1. Contactar con el responsable sindical de la Federación	<ul style="list-style-type: none"> • Informar que se inicia el estudio de campo del proyecto de d.n. de grandes empresas • Solicitar entrevista para presentar el estudio a los representantes del ámbito de estudio y de la empresa determinada • Establecer listado de contactos a nivel de empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer notar que desde la Secretaría de Formación de la Fundación Julián Besteiro ya se le comunicó y que desde allí también se comunicó con los secretarios de formación. • Insistir en la presentación que la colaboración suya es importante para el análisis del sector; la localización de información y el realizar un esquema de trabajo de aproximación a la empresa. • Considerar que además de estos contactos podemos tener otros relacionados con la gerencia, departamento de formación de otros.
2. Contactar con el responsable sindical de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Informar que se inicia el estudio de campo del proyecto de d. n. de grandes empresas. • Solicitar entrevista para presentar el estudio a el y a los compañeros que desee y pedir listado de contactos: dirección, dpto. de formación, comité de empresas, puestos de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Señalar el que puedan asistir otros representantes sindicales. • Comprometer fechas de reunión con los representantes sindicales y señalarles la importancia de que ellos apliquen los instrumentos.
3. Contactar con los responsables de la empresas y del departamento de formación.	<ul style="list-style-type: none"> • Informar que se inicia el estudio de campo del proyecto de d. n. de grandes empresas. • Solicitar entrevista para presentar el estudio, hacer entrevistas y completar el planing. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recordar que seguramente ya tendrán información del estudio por diferentes vías: sindical y patronal. • Llevar el esquema sobre proceso de actuación y el planing o comenar; si procede, el modelo para no dejarlo (se puede entregar/enviar cuando se acabe la validación)
4. Iniciar las entrevistas individuales a) responsables generales y de área	<ul style="list-style-type: none"> • Recoger sus opiniones 	<ul style="list-style-type: none"> • Pedirles documentos sobre política del sector, política de empresa, formación en la empresa, detección de necesidades y otros documentos de interés.

CUADRO 2 (Continuación)

Tareas a Realizar	Para...	Observaciones
b) miembros del comité de empresa c) representantes sindicales	<ul style="list-style-type: none"> • Recoger sus opiniones • Recoger sus opiniones y recabar su colaboración 	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar al jefe del departamento de formación la encuesta anexa a la general • Podría quedarse un día, hacer las entrevistas individuales, el foro de discusión y darles los guiones de entrevista para que los apliquen.
5. Vaciar las entrevistas	<ul style="list-style-type: none"> • Sintetizar las opiniones 	<ul style="list-style-type: none"> • Vaciarlas con exhaustividad, siguiendo la pauta de entrevista y categorizando las respuestas iguales.
6. Iniciar los foros de discusión del comité de empresas, de miembros del departamento de formación, de representantes sindicales y de grupo de trabajadores.	<ul style="list-style-type: none"> • Contrastar y cualificar opiniones 	<ul style="list-style-type: none"> • Podría haber uno o dos foros por estamentos. • Aplicar las técnicas de autoanálisis e historia institucional. • Estar atentos al nivel de acuerdo que despiertan las valoraciones. • Procurar que las personas que participen en los foros sean distintas a los entrevistados.
7. Despedirse de los responsables sindicales y de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Anunciar la terminación del estudio de campo • Agradecer la colaboración 	<ul style="list-style-type: none"> • Mencionar que se solicitara a los organismos pertinentes al que se envíe al informe final.

2.5. Seguimiento y evaluación del proceso

El proceso diseñado pretendía garantizar procesos de contrastación que facilitasen el descubrimiento y la corrección de disfunciones del proyecto general. Asimismo, se consideró la aportación de fuentes de información ajenas al proceso que permitiesen aumentar la potencialidad y creatividad del equipo.

3. HACIA LA DELIMITACIÓN DE UN MODELO DE DETECCIÓN DE NECESIDADES EN GRANDES EMPRESAS

La delimitación de cualquier modelo dirigido a explicar y ordenar la intervención sobre la práctica exige explicitar los supuestos conceptuales que lo justifican; también, la descripción de las características metodológicas y orientativas que permitan aplicarlo.

Las concepciones que al respecto de la evaluación de necesidades se han desarrollado son tan variadas como lo son las posiciones ideológicas o prácticas desde donde se emiten. Su presentación y análisis puede verse en aportaciones anteriores (Gairín, 1991; 1992) y de manera exhaustiva en Gairín y otros (1995). Partiendo de ellas encuadramos el marco conceptual en los parámetros que a continuación se concretan.

CUADRO 3
GUÍA DE INTERVENCIÓN EN LOS SECTORES.

Tareas a realizar	para...	Observaciones
Se supone que ya se ha contactado con los responsables sindicales de la Federación		Solicitar información/documentos sobre:
I. Entrevistas individuales		
a) Respons. del sindic. (2)	Recoger sus opiniones	• evolución del mercado de trabajo.
b) Responsables de formación del sindic. (2)	Recoger sus opiniones	• tendencias del sector productivo. • problemáticas de las empresas del sector
c) Responsables de la Patronal (2)	Recoger sus opiniones	• problemáticas relacionadas con perfiles profesionales y puestos de trabajo.
d) Expertos sobre formación y empleo (2)	Recoger sus opiniones	• retos que tiene la formación
2. Foro de discusión de sindicalistas, patronal, trabajadores, empresarios y expertos	Contrastar y cualificar opiniones	<ul style="list-style-type: none"> • Se podría hacer en un local neutro (UAB, U. Complutense, etc.). • Podrían formar un mismo forum los representantes de los diferentes agentes sociales. • La participación conlleva el invitarles a comer/cenar y un pequeño obsequio. • Podría haber 1 ó 2 foros por estamento. • Aplicar las técnicas de autoanálisis e historia institucional. • Estar atentos al nivel de acuerdo que despiertan las valoraciones. • Procurar que las personas que participen en los foros sean distintas a las entrevistadas.

- a) Se entiende por **necesidad** la carencia de algo que se considera inevitable o deseable.
- b) Toda carencia supone un nivel diferencial que permite hablar de déficits entre la situación existente y otra que se toma como elemento de comparación.
- c) Consideramos así, y en un primer momento, necesidades normativas (situación actual "vs" la establecida por norma o por el sistema de referencia), expresadas (situación actual "vs" situación deseada por los interlocutores), implícitas u ocultas (déficits que no son reconocidos como tales) y comparativas (situación actual "vs" situación en otros contextos más favorables). No excluimos en esta aproximación las concreciones que a veces se puedan hacer de necesidades organizativas (como pueden ser las normativas, en algunos casos), personales (expresadas o implícitas), centradas en la tarea (sería un tipo de normativas) u otras referencias que aparecen en la literatura científica.

- d) Entendemos que las necesidades no siempre aparecen directa e inmediatamente sino que deben ser decodificadas a partir de datos proporcionados por la realidad y de los móviles que soportan algunas declaraciones de las personas. En este sentido, diferenciamos claramente este constructo de los relativos a opinión, deseo, motivación o problema, tratando de superarlos al analizar la causa de los problemas o la raíz de las acciones conductuales y procurando así estructurar acciones más rentables y menos sujetas al cambio de circunstancias.
- e) La evaluación de necesidades forma parte del análisis de necesidades y se dirige a emitir juicios de valor sobre los déficits que se dan en una determinada situación. Se trata con ello de orientar el proceso de planificación de la formación, de dirigir procesos de cambio, de describir situaciones deficitarias y de justificar la toma de decisiones.
- f) La formación puede dirigirse tanto al desarrollo personal, al organizacional o a ambos (sucedería cuando el desarrollo profesional conseguido mejora la organización y contribuye a desarrollarnos como personas y profesionales). En cualquier caso, se dan opciones personales e institucionales que pretenden una determinada mejora. Los modelos de investigación-acción y de reflexión-acción buscan mejorar la práctica a partir del análisis que realizan los implicados de situaciones concretas. Las propias necesidades o las ligadas al puesto de trabajo vehiculan acciones de mejora concreta que se aplican de manera inmediata.
- Este modelo, que se ha traducido en la presencia de círculos de calidad o de grupos de mejora en algunas empresas, no siempre se ha generalizado por exigir un cambio radical en las estructuras y los sistemas de funcionamiento organizativo. Por el contrario sigue vigente, sobre todo en grandes empresas, el modelo de planificación, desarrollo y evaluación como fases sucesivas de un proceso de mejora.
- g) Nos interesa pues el análisis de necesidades en la medida en que puede justificar y fundamentar los programas de formación. De hecho, aparece como elemento previo a la concreción de los programas.

Bajo los supuestos conceptuales señalados se sitúa, presenta y describe en los próximos apartados el modelo que se considera conveniente para analizar las necesidades formativas en las grandes empresas².

3.1. El modelo

El análisis de campo en las empresas y la revisión bibliográfica realizados, nos permitieron conocer una situación claramente deficitaria. De hecho, podría decirse que muy pocas grandes empresas tienen un plan de formación claramente definido y aún son menos las que tienen un plan con consistencia de acuerdo a un modelo explicitado. La misma situación, en este caso referida a propuestas fundamentadas y aplicables a la práctica, se encuentra cuando nos movemos en la revisión bibliográfica.

2. En esta aportación, aunque los presentemos en un cuadro de síntesis no entraremos en la descripción detallada de los instrumentos que desarrollan el modelo propuesto. Estos pueden consultarse en Armengol y otros (1998a y 1998b).

3.1.1. Algunas propuestas de referencia

Más allá del encuadramiento conceptual presentado anteriormente, las aportaciones más interesantes provienen de diferentes fuentes. El esquema de trabajo de algunas empresas vinculan sus necesidades estratégicas a los requerimientos del puesto de trabajo y a las necesidades de adaptación que plantean las nuevas incorporaciones. Quedan por tanto, al margen, las necesidades personales (sean implícitas o explícitas) y las comparativas.

Un mayor desarrollo adquieren otras propuestas. En varios casos, la tríada conformada por la calidad percibida, las expectativas de los clientes y las normas de calidad, son la base fundamental de la configuración de los programas de mejora. Nuevamente, quedan al margen las necesidades de los trabajadores, sobreentendiendo que las necesidades comparativas quedan incorporadas (no siempre tiene porque ser así) a las normas de calidad establecidas.

Navío (1999) propone un modelo que puede considerarse como una síntesis de varios modelos existentes. No obstante, presenta la novedad de integrar de una manera aceptable diferentes dimensiones del objeto de estudio. Algunas de sus aportaciones son:

- a) Diferencia entre necesidades individuales y sociales, permitiendo ver así las necesidades de la empresa en el contexto más amplio de las exigencias socio-culturales-económicas.
- b) Considera distintos tipos de necesidades. Por una parte, diferencia entre reales, sentidas y potenciales; por otra parte, entiende que esa clasificación se puede analizar en función de su naturaleza (primarias, secundarias) y grado de implantación (fuerte o débil demanda).
- c) La contrastación entre las diferentes necesidades individuales y sociales puede servir de base a la implantación de medidas formativas o no formativas.

Por último, reparamos en la aportación de Bohigas, Ferrer y Pont (1992: 41). Para estos autores, las necesidades de formación pueden surgir de colectivos situados en un mismo sector, grupos que ejercen un mismo oficio o profesión o que están situados en una misma posición respecto a una estructura laboral. Este tipo de necesidades puede tener un vínculo lejano con las necesidades de las diversas organizaciones y empresas que ocupan a estos trabajadores. las necesidades pueden provenir de los mismos **procesos de trabajo**, de la actividad contextualizada en un centro, en una empresa con una tecnología y unos recursos determinados al servicio de unos fines más o menos precisos. De igual manera las necesidades pueden surgir de las **organizaciones**, de su política como empresa, de los retos que asumen y la estrategia que diseñan. Por último, ciertas necesidades pueden entenderse como una anticipación, como una previsión de **futuro** para el que se quieren crear condiciones adecuadas. Además, los autores ofrecen una posible clasificación de fuentes, tipologías y algunos instrumentos relacionados con las necesidades.

La breve presentación de las pocas aportaciones que nos han parecido significativas nos permite señalar que el modelo de referencia debe considerar lo siguiente:

- Considerar el contexto general de intervención.
- Considerar tanto las necesidades individuales como las de la organización.
- Facilitar la utilización contrastada de varios instrumentos de detección de necesidades.
- Permitir la categorización del potencial de las necesidades.
- Contemplar la derivación de acciones formativas y no formativas.

3.1.2. Los elementos del modelo

La detección de necesidades mantiene, desde nuestro punto de vista, una doble vinculación. Por una parte, se relaciona con las exigencias personales y profesionales del puesto de trabajo; por otra, queda condicionada por las posibilidades y limitaciones que proporciona el contexto. Las exigencias de la realidad laboral y del mundo del trabajo, en general, y las derivadas de la organización (empresas, en nuestro caso) en particular, definen a éste.

Una buena detección de necesidades debería evidenciar los déficits, en relación a las exigencias laborales, organizacionales, del puesto y personales, y sus marcos comunes y diferenciales. Pero, también, debería tener en cuenta que las vinculaciones que se establecen están limitadas a un tiempo histórico y, por tanto, cabe analizarlas en su presencia diacrónica. Asimismo, analizar su vinculación estructural y operativa a respuestas formativas y no formativas.

Un mayor desarrollo del esquema general presentado es el realizado en el gráfico 1. De hecho, lo que se trata es de desarrollar el elemento vinculado a las necesidades del puesto de trabajo, para entender que ésta es la dimensión más técnica del proceso de detección de necesidades. El análisis del mundo del trabajo y de la organización estarían, por el contrario, más cerca de las exigencias políticas que una determinada coyuntura justifica.

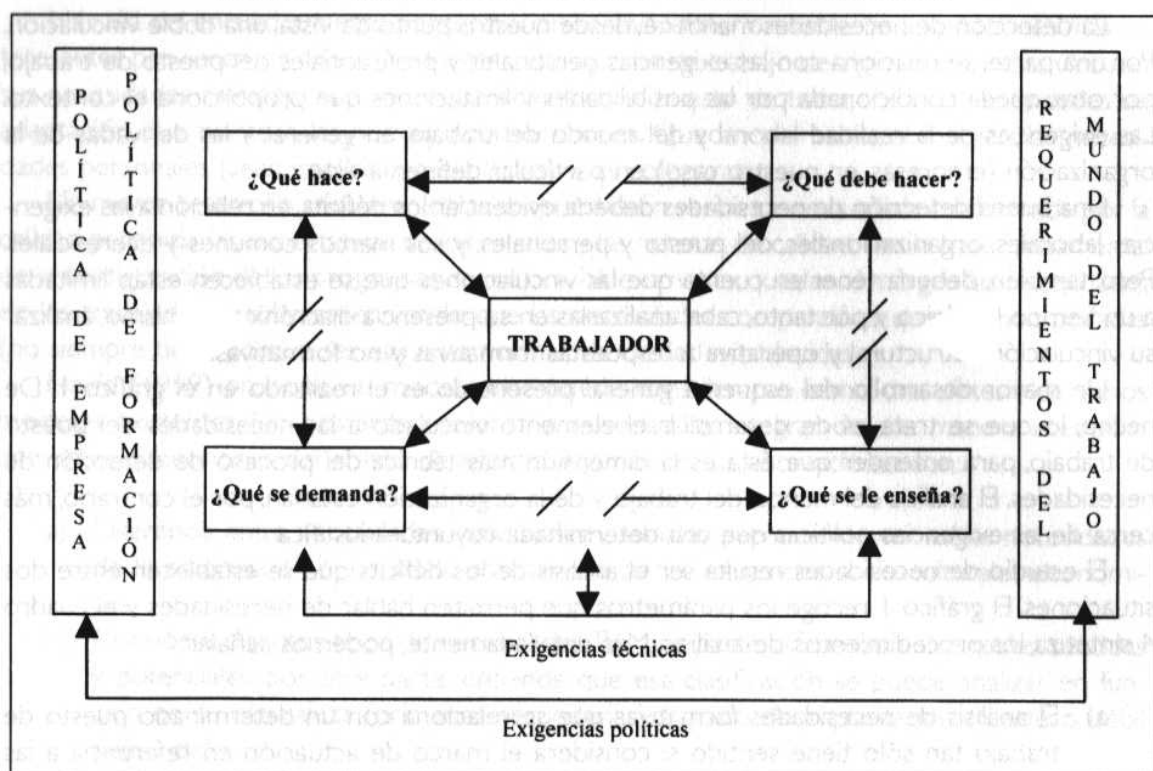
El estudio de necesidades resulta ser el análisis de los déficits que se establecen entre dos situaciones. El gráfico 1 recoge los parámetros que permiten hablar de necesidades y el cuadro 4 sintetiza los procedimientos de análisis. Más detalladamente, podemos señalar:

- a) El análisis de necesidades formativas que se relaciona con un determinado puesto de trabajo tan sólo tiene sentido si considera el marco de actuación en referencia a las exigencias generales que plantea la realidad laboral y las específicas impuestas por los sistemas de organización de cada empresa. La intervención se fundamenta así sobre la realidad, sin que ello haya de menospreciar ni dejar de considerar las tendencias teóricas de investigación que se establecen.
- b) El análisis debe detectar los déficits existentes entre cada una de las variables presentadas y que afectan a procesos formativos. No interesa al modelo que analicemos otras consecuencias no formativas aunque se reconoce su existencia y la influencia que a menudo tienen.
- c) Las variables de análisis se interrelacionan entre sí a partir de la contrastación de la información obtenida con instrumentos de naturaleza y contenido diversos. Así, se utiliza una instrumentalización diversa (cuestionarios, entrevistas, análisis de documentos, sesiones de debate, ...) que se aplica a variadas fuentes de información (personas diversas, documentos, informes, etc.).

Implícitamente en el modelo y explícitamente en los instrumentos se conserva el modelo de evaluación que tiende a describir la distancia existente entre lo que es y lo que debe ser la realidad (modelo de discrepancia), entre lo que es y lo que se demanda (modelo de marketing) y entre lo que es y lo que necesita una intervención (modelo de toma de decisiones).

La mayor especificación que el modelo adopta a la hora de analizar la situación del puesto de trabajo (dimensión más concreta de las analizadas) no debe hacernos olvidar la referencia que continuamente hacemos al contexto y la exigencia de mantener, si queremos referirnos a la detección de necesidades, la relación entre dos situaciones.

GRÁFICO I.
 MODELO ESPECÍFICO DE DETECCIÓN DE NECESIDADES



3.1.3. El modelo en el contexto de los procesos formativos

El modelo desarrollado puede servir tanto para la formación inicial como para la formación permanente del trabajador; sin embargo, adquiere algunas connotaciones diferenciales según cual sea el ámbito en el que nos situemos.

Siguiendo el primer informe de Pont (1997), se pueden considerar diferentes tipos de formación vinculada a los procesos de cualificación y perfeccionamiento profesional que se solapan e interaccionan entre sí. Se comentan a continuación.

Formación inicial: Entendida como preparatoria, facilitadora y señalizadora (Sánchez Molinero, 1986) desde la perspectiva del mercado de trabajo, es la que permite y en muchos casos da la licencia para ejercer un cometido laboral. Sitúa al individuo en la posición de insertarse con relativa facilidad en un determinado sector de actividad y certifica por lo tanto unas competencias. En un sentido amplio, se trata de la formación profesional regulada en gran medida por el sistema educativo y que, cada vez más, tiene un carácter de formación especializada para una generalidad de ocupaciones.

Su vinculación a las organizaciones es, por lo general lejana, a pesar de que la tendencia es a vincularla lo más posible a las necesidades del mundo del trabajo mediante la participación en el diseño y en el desarrollo de sus programas de los agentes sociales. En algunos casos, esta vinculación es mucho más patente al producirse mediante sistemas de alternancia que conllevan una participación directa de las organizaciones en el diseño y desarrollo de los currícula. En cierto sentido, esta formación inicial adquiere en muchos casos carácter de "alfabetización profesional" pues ubica a los sujetos en posición de aprender –y autodesarrollar– conocimientos y competencias vinculadas al trabajo libre o dependiente. La función señalizadora, anteriormente indicada, permite a las organizaciones reclutar recursos humanos inicialmente idóneos para satisfacer sus necesidades y, en último extremo, cumplir las misiones asignadas.

VARIABLES DE ESTUDIO		PROCEDIMIENTO	
Pregunta sobre...	Análisis de...	Mediante...	Para detectar preferentemente
REALIDAD LABORAL SECTOR PRODUCTIVO	<ul style="list-style-type: none"> Tendencias 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de documentos Entrevistas a expertos Entrevistas a agentes sociales 	<ul style="list-style-type: none"> Necesidades normativas (Requerimientos del mundo del trabajo)
POLÍTICA DE EMPRESA POLÍTICA DE FORMAC.	<ul style="list-style-type: none"> Preocupaciones temáticas 	<ul style="list-style-type: none"> Revisión de la política estratégica Entrevistas a los responsables 	<ul style="list-style-type: none"> Necesidades normativas (Requerimientos de la organización)
¿QUE SÓN? (rol)	<ul style="list-style-type: none"> Posición y naturaleza del puesto 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis del organigrama 	<ul style="list-style-type: none"> Características del puesto (Requerimientos del perfil profesional)
¿QUÉ HACEN? (tareas)	<ul style="list-style-type: none"> Tareas 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de tareas Análisis de actuación Modelos de resolución de problemas 	<ul style="list-style-type: none"> Necesidades percibidas (Requerimientos del puesto de trabajo concreto)
¿QUÉ DEMANDAN? (deseos)	<ul style="list-style-type: none"> Opiniones de los trabajad. Opiniones de los directivos Opiniones de los mandos intermedios Opiniones de los usuarios 	<ul style="list-style-type: none"> Cuestionarios, entrevistas individuales y colec. Entrevistas Entrevistas, sesiones de debate Estudios de competencias Estudio de opiniones 	<ul style="list-style-type: none"> Necesidades expresadas Necesidades implícitas (Requerimientos de las personas)
¿QUÉ DEBEN HACER? (funciones)	<ul style="list-style-type: none"> Funciones asignadas Exigencias de la modernización 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de manual de funciones Entrevistas individuales y colectivas Análisis de las innovaciones en el sector Análisis de documentos Entrevistas individuales y colectivas Sesiones de exp., Escenarios, Método Delphi 	<ul style="list-style-type: none"> Necesidades normativas Necesidades comparativas (Requerimientos del puesto de trabajo y de las provisiones)
¿QUÉ SE LES ENSEÑA? (oferta formativa)	<ul style="list-style-type: none"> Programas de formación Opiniones del Dpto. de Formación Opiniones de profesores y asistentes a la formac. Opiniones de expertos 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis del contenido de los programas Entrevista Cuestionario, entrevista Sesiones de debate 	<ul style="list-style-type: none"> Déficits en el sistema formativo

La aplicación del modelo de detección presentado es válido a este tipo de formación si consideramos que, en este caso, merece la pena prestar más atención a las exigencias del mundo laboral, pues se trata de proporcionar una base general sobre conocimientos tecnológicos y prácticos que permitan moverse dentro del campo de las especialidades. Formaría parte de esta preparación la atención a aspectos relacionados con el:

- *ser*; actitudes positivas ante el cambio, flexibilidad mental, pérdida de miedo a la incertidumbre, creatividad, etc.
- *hacer*; como habilidades y destrezas relacionadas con el ejercicio de las profesiones seleccionadas.
- *saber*; esto es, conocimientos y desarrollo de la capacidad necesaria para aplicarlos.
- *saber ser*; en relación al saber estar en relación a terceros: cooperación, solidaridad, justicia, igualdad, etc.
- *saber hacer*; en referencia al conocimiento y manejo de las ideas y tecnologías que fundamentan las decisiones que a nivel del puesto de trabajo se toman.
- *hacer saber*; como referencia a una forma de aprender (o aprehender) crítica y social que posibilita, por contrastación de nuestro saber con la política diaria, el mejorar nuestro campo cognoscitivo y el posibilitar una transformación de las prácticas colectivas de carácter laboral y profesional.

Formación de actualización: es aquella formación que mantiene y desarrolla el conocimiento y las habilidades en la formación inicial. Se trata de la puesta al día, el reciclaje, el cultivo del ámbito de conocimientos científicos, técnicos, tecnológicos y de cultura profesional propios de un campo de actuación profesional. Permite conservar y aumentar el potencial ocupacional de los sujetos y adecuarlo a las necesidades del trabajo organizado. En este doble sentido, es responsabilidad individual y de la organización, y es por eso que en el gráfico esta tipología está atravesada por la línea que divide la formación dentro y fuera de la organización. Desde una perspectiva individual, alude a la responsabilidad de cada cual en mantener e incrementar sus competencias, a tenor de los cambios e innovaciones de su campo ocupacional manteniendo una vigilancia y una actitud de perfeccionamiento. Desde el punto de vista organizativo, se refiere a la responsabilidad que tiene la organización de poner los medios para adecuar todos los recursos, y en especial los humanos, a las incidencias de cambio motivadas por variaciones contextuales que propician cambios tácticos.

El modelo de detección presentado equilibra aquí, cuando se aplica, los referentes relacionados tanto con el puesto de trabajo como con la organización y el mundo laboral. Se trata de delimitar necesidades que permitan cubrir tanto los déficits de los puestos de trabajo como los generados por el contexto donde estos se ubican.

La aplicación del modelo exige en este momento la realización de estudios aplicativos que analicen en profundidad las demandas que se producen, que las prioricen y que establezcan propuestas formativas coherentes con las prioridades establecidas.

Formación estratégica: formación anticipatoria, que busca alcanzar situaciones de ventaja con respecto a retos a medio y largo plazo. La formación estratégica no persigue necesariamente objetivos inmediatos, busca más bien fortalecer posiciones que faciliten en el futuro el logro más eficaz y eficiente de las misiones encomendadas. Este tipo de formación debe ser diseñado y asumido por las organizaciones en la medida en que éstas establezcan una previsión, es decir, analicen sus perspectivas de futuro y tomen decisiones al respecto. No obstante, es posible también contemplar una óptica de formación estratégica a nivel personal en la medida en que se adopte una cierta visión de futuro y se definan líneas de acercamiento hacia él. No cabe duda, sin embargo, que esta aproximación a la formación contiene elementos de incertidumbre y que, de alguna manera, entraña ciertos riesgos derivados de la dificultad en establecer escenarios

precisos. Se trata, haciendo un símil financiero, de una inversión de riesgo. Sin embargo, en el ámbito de la formación, un incremento de competencias, aún en el caso de que no pueda ser utilizado plenamente, supone un desarrollo de potencial susceptible de ser transferido a otras esferas operativas diferentes a aquellas para las que fue pensado.

El énfasis a la hora de aplicar el modelo de detección que presentamos estaría, aquí, en delimitar adecuadamente los referentes de futuro. ¿Qué hipótesis se elaboran sobre la evolución del mercado laboral?, ¿Cuál es la previsible evolución de la empresa?, ¿Cómo afectará a los puestos de trabajo el desarrollo de las nuevas tecnologías?, ¿Qué intereses priman y primarán en el futuro entre los trabajadores?, etc., son algunas de las respuestas que cabe buscar.

Organización en aprendizaje u organización que aprende: Sitúa la cuestión de la formación no en relación a la especificación de un conjunto de saberes y técnicas que deben ser aprendidas por medios más o menos convencionales, generalmente emparentados con modelos escolares, sino en relación a la propia vida organizativa, a la propia actividad de la organización en todas sus dimensiones. Aubrey y Cohen (1995) mantienen en su reciente obra que el objeto de aprendizaje en una organización no es el saber sino la *sabiduría*. La organización en aprendizaje, "learning organization", o también llamada la organización autocualificante, no es aquella que transmite saberes sino la que es capaz de encarnarlos en cada uno de sus miembros. Se trata, más que de una variante tipológica de la formación, de una *alternativa* en el sentido que pone el acento en la indisociabilidad entre la actividad de la organización y los procesos de aprendizaje. Esta variante sólo es posible dentro del medio organizacional y implica una heteroconfiguración de sus miembros, mediante procesos que los autores citados denominan de acompañamiento, siembra, catálisis, demostración y cosecha. La organización que aprende transmite, genera y regenera su cultura, pues la clave de este proceso de formación no es más que la generación de sabiduría mediante la reflexión sobre los propios actos (Peters: 1995: 8). Las organizaciones que aprenden, precisamente por estar *atentas* al aprendizaje, se vinculan mejor con el entorno y están en mejores condiciones para ofrecer respuestas adaptativas a las nuevas exigencias de éste. En cierto sentido, la formación en una organización que aprende no deja de ser la quinta esencia de la formación estratégica entendida como "un desarrollo sistémico de la empresa que se mueve de lo interno a lo externo". (Arnold: 1994: 383).

4. CONCLUSIONES

La detección de necesidades, en estos contextos, forma parte de la propia vida de la organización y, por tanto, no tiene sentido dedicarle un esfuerzo específico a sistematizarla. De hecho, nos situamos al uso por parte de la empresa de esquemas de formación vinculados al desarrollo del puesto de trabajo y de la persona. En estos casos, la aplicación del modelo de detección de necesidades presentado tiene poco sentido. Su utilidad reside, en todo caso, en servir de medio para sistematizar el trabajo de reflexión de un grupo de trabajadores y para guiar la búsqueda de relaciones significativas.

Desde las perspectivas mencionadas, deberíamos reflexionar sobre el papel de las organizaciones sindicales en relación a la detección de necesidades, en la doble vertiente que marca la línea que divide las acciones de formación en contexto empresarial y fuera de él. En el primer caso, priman los intereses y necesidades de los colectivos y, hasta cierto punto, de las competencias y capacidades requeridas por puestos de trabajo genéricos. En el segundo, es inevitable orientar las necesidades a la organización misma y sus finalidades y a las exigencias futuras de cualificación, organización y gestión del trabajo.

Asimismo, la aplicación del modelo³ adquiere su mayor utilidad en relación a la formación de actualización y formación estratégica que hemos mencionado.

5. BIBLIOGRAFÍA

- ARMENGOL, C.; NAVÍO, A.; GAIRÍN, J. y PINTÓ, C. (1998a): "Instrumentos para la detección de necesidades de formación en las grandes empresas (I)". En J. GAIRÍN y A. FERRÁNDEZ (Coords.): *Planificación y gestión de instituciones de formación*. Praxis, Barcelona (p. 302/1-302/24).
- ARMENGOL, C.; NAVÍO, A.; GAIRÍN, J. y PINTÓ, C. (1998b): "Instrumentos para la detección de necesidades de formación en las grandes empresas (II)". En J. GAIRÍN y A. FERRÁNDEZ (Coords.): *Planificación y gestión de instituciones de formación*. Praxis, Barcelona (p. 302/25-302/45).
- ARNOLD, R. (1994): "Learning Organización: in cosa consiste effettivamente e quali aspetti de la formazione aziendale sono messi in discusssione". En INFELISE, L: *La formazione in empresa: nove frontiere in Europa*. Franco Angeli Milano. pág: 308-398.
- AUBREY, R.-COHEN, P. (1995): *La organización en aprendizaje permanente*. Deusto. Bilbao.
- BERGER, R. y otros. (1997): *Integrierte Produktionsstenerung*. D/95/2/1936/II. Proyecto Leonardo. (Documento Policopiado).
- BOHIGAS, LL.; FERRER, F. y PONT, E. (1992): *La formació continua dels pediatres: una proposta per Catalunya*. Fundació Avedis Donadebian.Societat Catalana de Pediatria. Barcelona.
- GAIRÍN, J. (1991): *Seminario de detección de necesidades de formación permanente del profesorado*. ICE UAB, Barcelona (documento fotocopiado).
- GAIRÍN, J. (1992): *Seminario sobre detección de necesidades*. INAP, Ministerio de Administraciones Públicas, Madrid (documento fotocopiado).
- GAIRÍN, J. y otros (1995): *Estudio de necesidades de formación de los equipos directivos en los centros educativos*. C.I.D.E., Ministerio de Educación y Ciencia, Madrid.
- NAVÍO, A. (1999): "La detección de necesidades en contextos de trabajo: una experiencia para el desarrollo organizacional". En J. GAIRÍN y A. FERRÁNDEZ (Coords.): *Planificación y gestión de instituciones de formación*. Praxis, Barcelona (p. 300/3-300/22).
- PETERS, T. (1995): "Prólogo". En AUBREY y COHEN: *La organización en aprendizaje permanente*. Deusto. Bilbao, pág. 7-10.
- PONT, E. (1997): "Necesidades de formación en las grandes empresas". Informe nº 1 del estudio de Gairín y otros. *Validación experimental de metodologías e instrumentos de detección de necesidades para la formación continua en las grandes empresa*. Departament de Pedagogia Aplicada UAB y Secretaría de Formación UGT. FORCEM, Madrid.
- SÁNCHEZ MOLINERO (1986): "Educación, movilidad ocupacional y desempleo". En GARRIDO, L.: *Reparto del trabajo y crisis social*. Editorial Pablo Iglesias, Madrid.
3. Los instrumentos que aplican y desarrollan el modelo aquí expuesto pueden consultarse en Gairín, J. y Ferrández, A. (1997): *Planificación y gestión de instituciones de formación*. Praxis, Barcelona.