

EL PAPEL DE LA PEDAGOGÍA EN LA FORMACIÓN EMPRESARIAL

Pedagogy role in business training

Pablo J. SÁNCHEZ MORALES
Universidad de Málaga (España)

Fecha de recepción del original: marzo de 2014

Fecha de aceptación: octubre de 2014

RESUMEN: Las organizaciones empresariales han cambiado desde inicios del siglo XX hasta la actualidad. Este cambio es continuo y los nuevos escenarios invitan a una participación más activa de la pedagogía en el entorno empresarial. Ahora no es suficiente con competir para obtener un mayor beneficio, también es necesario innovar bajo el paraguas de la sostenibilidad y tener presente la realidad social en la que se encuentra la empresa. Las personas ocupan un papel aun más protagonista en las organizaciones empresariales de sociedades avanzadas. La pedagogía no debe ni puede permanecer al margen. La formación, la capacitación, la cualificación, la capacidad de innovación y la vinculación de la persona con la organización son las claves para el desarrollo, crecimiento y supervivencia de las organizaciones empresariales. La formación debe colaborar desde una perspectiva pedagógica. No debe limitar su actuación a ámbitos externos de la empresa (antes de la incorporación de la persona, o cuando la persona no está en el mercado laboral). Debe actuar desde dentro de las organizaciones empresariales.

PALABRAS CLAVE: Formación universitaria, pedagogía, salidas profesionales, técnico en formación, formación continua.

ABSTRACT: Business organizations have changed since the early twentieth century to the present. This change is continuous, and the new scenarios, invite more active participation of pedagogy in the business environment. Now not only have to compete to get the most benefit, it is also necessary to innovate, under the umbrella of sustainability and keep in mind the social reality in which it is located. People play an even more starring role in corporate organizations of advanced societies. Pedagogy should not, or can stand aside. Training skills, innovation capacity and qualification, linking the person to the organization, are the keys to the development, growth, and survival of business organizations. The training should work from a pedagogical perspective. It should not limit its activities to areas outside of the company;

before the incorporation of the person, or when the person is not in the labour market, must act from within the business organization.

KEY WORDS: University education, Pedagogy, professional Exits, Technician in formation, in-service training.

La persona, principal activo de la organización empresarial

En una acción formativa desarrollada por el departamento interno de formación de una empresa en horario laboral, en modalidad e-learning y de carácter obligatorio para los trabajadores, una alumna expresaba en el foro general del curso: *“Un saludo y muchas gracias por vuestro esfuerzo en hacer que cada vez estemos mejor formados e intentemos ser mejores en todas las facetas de nuestra vida”* (enero 2013). Este mensaje no es exclusivo de una organización o un sector. Son frecuentes expresiones similares en la formación continua. Diversos estudios (Pineda Herrero, 2007) revelan que la formación continua es valorada por el 90% de los alumnos como medio de mejora personal y para alcanzar nuevas competencias profesionales. El 77% la considera como medio para promocionar en la empresa y un 25% como recurso para encontrar trabajo en otra empresa. Trataremos de profundizar en la formación que se desarrolla en algunas de las organizaciones empresariales actuales desde la perspectiva pedagógica. En ocasiones, se percibe que la pedagogía limita su actuación al ámbito escolar, y observa el sector empresarial desde una perspectiva pasiva, anacrónica y anclada en modelos empresariales pasados, y no como un sector donde su actuación es cada vez más necesaria.

Evolución de la formación continua

En empresas tradicionales de carácter piramidal, donde prima la organización del trabajo en cadena, siguiendo los modelos de Taylor (1911) y Gilbreth (1912) que dieron lugar a la Organización Científica del Trabajo (Pineda Martín, Berrocal Berrocal, 1999), la valoración de la formación en empresas descrita en el párrafo anterior, como facilitadora de mejora personal y profesional, no sería posible. La pedagogía laboral, o la formación en empresas tradicionales, no tendría sentido más que como desarrollo único del trabajador para aumentar la productividad y no como desarrollo integral de su persona. En modelos productivos tradicionales, donde primaba la cantidad de producción, respecto a la calidad de la misma, la formación era entendida como un medio para la economía de las organizaciones. Se perdían sus notas de individualidad, eticidad y libertad para convertirse en una formación exclusivamente instrumental, pasando a ser *“formación para la empresa”* y no

“formación en la empresa” (Martín Alcazar, 1999). En este modelo, donde el trabajador se caracteriza por tener un elevado grado de especialización, competencias muy limitadas y escasa o nula participación en la toma de decisiones respecto a una organización caracterizada por un elevado nivel de jerarquización vertical, el trabajador puede ser sustituido por otro con facilidad.

Sin embargo, en las actuales organizaciones empresariales, especialmente la de los países desarrollados, este modelo tradicional lleva décadas en declive. La pirámide se ha invertido y en su vértice se sitúa el cliente. Las organizaciones deben orientarse hacia modelos de calidad donde las series de producción son más cortas y más diversas. Se establece la necesidad de una mayor variedad de productos para alcanzar la máxima cuota en un mercado caracterizado por la competitividad, la globalización y la sostenibilidad. El concepto de calidad toma especial importancia y busca reducir al máximo la diferencia entre lo que el cliente espera y lo que el servicio o producto ofrece. Además, esta inversión de la pirámide implica otras consecuencias: reducción casi a la mitad de los niveles jerárquicos en la organización y su consecuente aumento de consultas e interacciones, así como mayor implicación de sus colaboradores, mayor flexibilidad funcional, mejora del diseño de los puestos de trabajo, mayor movilidad en las tareas y un aumento considerable de la coordinación horizontal, que implica una reducción de la actuación de los mandos intermedios (García Ruiz, 2008).

La empresa pasa a ser entendida como un organismo vivo en interacción con el medio que le rodea. No puede subsistir exclusivamente con el intercambio de materias primas. Debe crecer y desarrollarse interaccionando con el medio en el que está inmerso: la sociedad. Se convierte, por tanto, en un sistema abierto, donde la coordinación de sus componentes (las personas) está dirigida a un objetivo común, donde se exige un elevado nivel de coordinación no sólo vertical, como ocurría en la empresa tradicional, sino además horizontal. (Pereda Martín, Berrocal Berrocal, 1999)

Podemos ilustrar este concepto en la fabricación de vehículos donde se aplicaron las teorías de Taylor. A principios del siglo XX, primaba la reducción de costes, el control de tiempos y la especialización; todo ello orientado a obtener la máxima producción en cantidad de vehículos de un reducido número de productos (modelos de vehículos). En la actualidad, los mismos vehículos, son producidos con mayor velocidad gracias a las innovaciones tecnológicas en los procesos de fabricación. Las organizaciones se orientan a realizar análisis de mercado, a ofrecer productos adecuados a las preferencias de diversos segmentos de clientes, a ofrecer no sólo un medio de transporte sino además un producto con un diseño atractivo, fiable, seguro, acorde al perfil del potencial cliente, que contamine y consuma poco, y que además sea seguro. En el mercado actual disponemos de una amplia variedad de modelos

de vehículos y cada uno de ellos puede ser modificado con numerosas opciones que van desde el color hasta la motorización o distintos niveles de seguridad o confortabilidad. El proceso actual no se centra en la fabricación sino que es acompañado de campañas de marketing, formación de vendedores, campañas promocionales, servicios de postventa y un largo etcétera. El recorrido desde la fabricación, hasta el cliente final implica un mayor número de áreas profesionales y un elevado nivel de coordinación.

El trabajador en el modelo anterior requería formación de carácter instrumental, dirigida a aumentar los niveles de producción. En la actualidad requiere una formación más diversa e integral, que además favorezca su participación e implicación en la organización.

Este panorama sitúa a la pedagogía laboral en una posición aún más protagonista como vehículo para mejorar la competitividad y la sostenibilidad en las actuales organizaciones empresariales. La formación pasa de convertirse en un gasto (organizaciones tradicionales), a convertirse en una inversión necesaria. Según datos de la *Fundación Tripartita para la formación en el Empleo (FTFE)*, publicados en el Informe Anual de 2012, el 91,8% de las empresas con un número de trabajadores de 250 a 999 ofrecía formación y paulatinamente el porcentaje se iba reduciendo, hasta alcanzar su cuota más baja, el 24,8% perteneciente a empresas de 1 a 5 trabajadores. La FTFE ha tenido un papel protagonista en este crecimiento. Según los datos de esta organización el número de trabajadores formados, bajo el paraguas de las ayudas ofrecidas por esta organización han aumentado de los 294.219 en 1993 y 1.266.049 en 1996, hasta los 2.272.986 formados en 2011 (Fundación Tripartita para la Formación en empleo, 2011). En este desarrollo, la FTFE ha mantenido políticas sociales para favorecer colectivos desfavorecidos, entre ellos, podemos destacar trabajadores con baja cualificación, mujeres o mayores de 45 años. De igual forma, ha establecido criterios sectoriales y territoriales, con el objetivo de mejorar el tejido empresarial en España y atender a los territorios más desfavorecidos. Es más, es acertado señalar que ha impulsado el crecimiento de un sector de servicios de formación para las empresas, que ha mejorado paralelamente a la elevación de las exigencias legislativas para acceder a las bonificaciones (antes subvenciones) relativas a la formación continua, manteniendo, en la mayor parte de las ocasiones, la gratuidad para el trabajador.

Formación continua respecto a la persona

Para analizar los efectos de la formación respecto a la persona, y por tanto, respecto a la organización a la que pertenece y la sociedad que le rodea, debemos tener presente que, por una parte, la formación continua en España está a una distancia considerable de la media europea y más aun de países del

norte de Europa. Por otra parte que la formación en España, incluso con la crisis tan acuciante que nos azota, sigue creciendo de forma progresiva desde hace casi dos décadas. La formación ha jugado y juega un papel protagonista en nuestra economía, sin embargo, desde la perspectiva pedagógica nos quedan por analizar cuestiones relativas a la calidad y la utilidad de esta formación: los efectos que produce, temáticas tratadas, metodologías empleadas, nivel de profesionalización y concretamente el papel actual y futuro de la pedagogía laboral en las organizaciones empresariales. Podemos adelantar que la formación no es meramente instrumental, no busca en exclusividad aumentar la productividad sino que debe tener fines más ambiciosos mejorando la empleabilidad de las personas que pertenecen a la organización (dentro y fuera de la misma), abandonando un modelo instrumental para acercarse a un modelo más integrador, que facilite elevar la sostenibilidad de la empresa dentro de la sociedad en la que está inmersa.

Las políticas de calidad, tan extendidas en las organizaciones empresariales en la actualidad desde su eclosión en la década de los 80 (Dominguez Fernández, 2005) incentivan la participación activa de todos los miembros de la organización. No sólo persigue que las personas formen parte de dicha organización, sino que además se sientan parte de ésta convirtiéndose en el principal recurso de la organización (Pereda Martín, Berrocal Berrocal, 1999). Los trabajadores ocupan un papel más protagonista y la formación tiene un carácter más integrador, más completo y global.

Hemos pasado de una sociedad de la producción a una sociedad de mercado donde el trabajo no es sólo salario, sino que además favorece la construcción de una identidad tanto personal, como colectiva (García de León, Rollón Blanco, 1999). Esta idea de trabajo en las sociedades desarrolladas se acerca más al paradigma postmoderno, con una percepción más romántica del trabajo, que al paradigma de la modernidad donde la relación entre trabajo y la necesidad obligatoria de realizarlo para subsistir era mucho más estrecha (Reyero García, 1999). En cualquiera de las dos situaciones el trabajo requiere esfuerzo, sacrificio, obligatoriedad, etc. Sería engañoso señalar lo contrario. Sin embargo, en esta nueva concepción del trabajo más romántica, la formación, continúa o permanente, tiene un papel esencial en la vida de la persona como profesional. Se convierte en vehículo para mantener o mejorar sus condiciones laborales y por tanto, su calidad de vida. Por ello, la formación ha dejado de situarse casi exclusivamente al inicio de la etapa educativa de la persona y pasa a ser parte de la educación durante toda la vida.

Cuatro décadas atrás el fin de la formación necesaria para incorporarse la persona al mercado laboral coincidía con la finalización de sus estudios académicos. Si estos estudios, además eran de secundaria o nivel universitario, su incorporación al mercado laboral estaba prácticamente asegurada (Esteve,

2003). En la actualidad, la obtención de un título académico (universitario o de formación profesional reglada) ha quedado relegada a mejorar las posibilidades de empleabilidad. La incorporación al mercado laboral y adquisición de experiencia tampoco asegura actualmente niveles altos de empleabilidad. Para mantener o mejorar la empleabilidad la persona debe mantenerse formada con el fin de afrontar los continuos cambios.

La formación profesional para el empleo se convierte, por tanto, en un subsistema de la formación de adultos, situada fuera de la formación reglada pero enmarcada dentro de la educación permanente que presupone la educabilidad de la persona a lo largo de toda su vida. Por ello, debe favorecer las necesidades personales, sociales, culturales, etc. (García Fraile, Olmos Naranjo, 1999). Debemos dejar atrás la idea de que sólo aprendemos en la escuela y durante nuestra escolarización (Riviera i Romaní, Cívís i Zaragoza, 2008)

El desarrollo de la persona dentro de la empresa es además recíproco. Cuando una organización empresarial invierte en la formación de sus trabajadores mejora su competitividad, pero también aumenta la valía de sus colaboradores en el mercado laboral. Según los expertos en la última década la dirección y gestión de las personas se ha convertido en un aspecto central debido a que el capital intelectual es imposible de reproducir por la competencia (Pineda Herrero, 2007). Tal vez, una señal de este cambio se refleje en la denominación de los departamentos de personal. En la actualidad han pasado a denominarse departamentos de recursos humanos o a formar parte de éstos. La gestión de personal ha quedado reducida a la gestión burocrática de las retribuciones. La gestión de personas y sus competencias (denominada gestión de recursos humanos) ha cobrado mayor importancia. Si además tenemos presente que la experiencia laboral es un valor en alza en el currículum vitae de los profesionales, la empresa debe articular medios para favorecer el grado de adhesión del trabajador a su organización y establecer estrategias que lo vinculen a ella. La formación, además de cumplir otros objetivos, puede favorecer la vinculación de los trabajadores a la empresa. Desde los departamentos de recursos humanos se articulan también otras medidas: promoción interna, aumento de la flexibilidad laboral, estabilidad, etc. Debemos tener presente que la pérdida de personal cualificado, implica generalmente costes elevados para la organización: necesidad de generar procesos de selección, integración, formación, etc. Las pérdidas no sólo obedecen a que la organización considere prescindir de profesionales cualificados por la situación de la empresa, sino en ocasiones serán los profesionales quienes abandonen la empresa con objetivos emprendedores.

Trayectoria académica y laboral de la pedagogía laboral

Hasta ahora hemos descrito cómo han cambiado las organizaciones empresariales, alejándose del modelo “Taylorista”, e intentando adaptarse a un mercado cada vez más competitivo y orientado al cliente, donde la innovación y la implicación de las personas juegan un papel fundamental. La organización, además, debe ser permeable a la sociedad en la que está inmersa, dirigiéndose a modelos sostenibles y de responsabilidad social. También hemos tratado la evolución de la formación y su repercusión, recíproca, tanto en organizaciones empresariales como en el conjunto de personas que la componen. Estos conceptos son básicos para comprender que aún queda un largo camino hasta llegar a modelos más eficaces y eficientes de formación.

Tal y como argumentábamos con los productos o servicios que ofrecen las empresas, donde impera la calidad respecto a la cantidad, en la formación ocurre una situación análoga. No se trata de aumentar el número de horas de formación sino de optimizar esta formación atendiendo los intereses de la organización, y de las personas que la componen. Para que una organización sea competitiva y sostenible es necesario desarrollar programas de formación con un aceptable nivel de calidad caracterizados por su eficacia y su eficiencia (García Ruiz, 2008). Llegado a este punto debemos analizar cómo ha contribuido hasta ahora la pedagogía y como puede hacerlo en un futuro. En primer lugar, debemos realizar una autocrítica desde la perspectiva pedagógica. En numerosas ocasiones, pedagogía y formación en empresas, han discurrido por caminos separados, repercutiendo, en ocasiones, en la calidad y la efectividad de las acciones formativas. Por ejemplo, en el estudio realizado por Pilar Pineda, tanto representantes de la CEOE, Fundación Tripartita, CCOO, UGT, AEDIPE y AFYDE, coinciden en que los formadores no están bien capacitados pedagógicamente. Son expertos en los temas que trabajan pero no tienen una capacitación adecuada para ser considerados como buenos formadores (Pineda Herrero, 2007).

Con el fin de argumentar este distanciamiento de los profesionales de la educación y por tanto, de la formación respecto al sector empresarial, expondré algunos indicadores relativos a la formación de los pedagogos en este ámbito. En primer lugar, a pesar de los esfuerzos realizados para incorporar la denominación de pedagogía laboral iniciados en 1980 (ANECA, 2005) será en el Plan de estudios de 1993, en la Universidad Complutense cuando se establece la especialidad de Pedagogía social y laboral con asignaturas como “Formación en la empresa” y “Pedagogía laboral” entre otras (Lorenzo Vicente, 1999). Sin embargo, este y otros esfuerzos podemos considerarlos aislados pues posteriormente, en el año 2003, tan sólo 7 de las 24 Universidades españolas ofertaban itinerarios relacionados con la pedagogía laboral (A.A. V.V., 2003) (ANECA, 2005). Las empresas, por su trayectoria histórica, han

sido tildadas como representantes de un modelo capitalista, cuyo objetivo principal era la explotación del trabajador y su fin, por encima de los medios, obtener rentabilidad. Esta concepción de la empresa posiblemente ha influido a quienes deben formar a los futuros profesionales de la formación, que siguen rigiéndose por parámetros que más tienen que ver con la sociedad de la industrialización (García Ruiz, 2008). Sin embargo, el modelo de empresa está cambiando y la educación no debe limitarse a etapas iniciales de la vida de la persona sino que, además, es necesario que forme parte de las organizaciones empresariales, a través de la formación, y continúe cambiando la concepción de empresa desde dentro, no desde fuera. Más aun, en modelos empresariales donde se expone una política sostenible, donde se manifiesta un interés por el desarrollo tanto personal, como profesional de sus trabajadores, enmarcado en un código de responsabilidad social.

Perspectiva actual de las facultades de educación respecto a la pedagogía laboral

Este abandono respecto a la pedagogía laboral se ha mantenido y posiblemente aun esté latente en las facultades de educación, aunque los recientes cambios en las titulaciones de grado, provocados por el plan Bolonia hayan facilitado la incorporación del itinerario laboral en los grados de pedagogía. Desde el año 2004, en el *Libro Blanco del título de grado en pedagogía y educación social*, se establecen las competencias para el perfil de “Pedagogía – Consultor y Gestor de Formación en las Organizaciones” (ANECA, 2005). Es más, como analizaremos con detalle a continuación, en un estudio publicado en dicho *Libro Blanco*, se especifica que el 60% de los titulados en Pedagogía trabajan al finalizar sus estudios en empresas privadas, mientras que un 28% trabaja en empresas públicas, y un 10% en empresas del segundo sector. Esta realidad, además se ha visto reflejada en el alumnado de las Facultades de Educación. En un estudio realizado en la Universidad Complutense de Madrid, a 344 alumnos de pedagogía, del curso académico 2002-2003, se expresa una clara orientación hacia el sector privado, y más concretamente hacia la formación (en empresas) con el mayor porcentaje de elecciones (25%), muy superior a las siguientes opciones: Apoyo a la integración (17%), Equipo multiprofesional (11%), Equipo Multidisciplinar de Orientación (9%), y sucesivamente hasta 14 elecciones totales (Mafokozi, 2005). En la Universidad de Málaga, en el curso 2012-2013, la primera promoción de pedagogos que han tenido la opción de elegir asignaturas en el grado de pedagogía, han expresado igualmente sus intereses: más del 75% ha elegido la asignatura “Pedagogía Laboral y de las empresas”

Sin embargo, esta realidad no ha producido los cambios esperados. Una de las causas sea probablemente, que la mayor parte de los docentes de las Facultades de Educación, provienen del área de la educación reglada, y el

acceso a profesionales de otros ámbitos educativos, especialmente el de pedagogía laboral, se ha limitado por concepciones ideológicas respecto al entorno empresarial desde el sector educativo. Con la incorporación de los nuevos itinerarios, ya adelantados por la ANECA, una salida profesional enmarcada en el ámbito empresarial, y una orientación de los estudiantes hacia la empresa privada, debe conducir a un nuevo modelo en las facultades de educación que no se limite a incorporar asignaturas y cambiar nomenclaturas. Debemos llegar a un cambio más profundo donde la apertura al sector empresarial sea más amplia y la pedagogía laboral no sólo quede en una salida profesional sino que además se oriente contemplando la empresa como un medio para mejorar la sociedad.

Para ello, se precisan numerosos cambios. Uno de los iniciales debería ser modificar los criterios de selección del profesorado asociado. He sido partícipe en primera persona de procesos selectivos donde la valoración de méritos pedagógicos (experiencia, titulación, docencia, etc.) de profesionales del sector empresarial ha sido multiplicado por 0,10, o por 0,50 respecto a los méritos de un profesional que desarrolla su labor en instituciones educativas. Las organizaciones empresariales no han sido consideradas instituciones educativas, como tampoco lo son las instituciones penitenciarias u hospitalarias, aún así, en cualquiera de ellas se desarrollan actividades educativas. Cuando hacemos referencia a empresas con más de un millar de trabajadores, prácticamente en todas existe una estructura dedicada a la formación, donde se desarrollan e imparten contenidos, se realizan evaluaciones, etc. Se hace necesario en este y otros casos la intervención de un profesional cualificado en procesos de enseñanza - aprendizaje, que conozca la estructura de la formación profesional, diversas metodologías, legislación, etc. Debemos reflexionar sobre la necesidad de seguir formando en exclusiva a futuros profesionales para la educación reglada cuando la realidad nos indica que los alumnos tienen otras preferencias profesionales por la formación. En segundo lugar, debemos cuestionarnos si están preparadas las facultades de educación para formar a los futuros profesionales en el área empresarial.

Carencia histórica de profesionales especializados

Esta circunstancia de limitar las salidas profesionales del profesional de la educación ha tenido sus consecuencias. Las empresas han requerido y requieren de personal cualificado en la formación pero, ante la falta de respuesta de las facultades de educación, la mayoría de estos empleos han sido cubiertos por profesionales de otros ámbitos. Hace ya más de medio siglo que aparecieron los primeros titulados en la Universidad Complutense de Madrid en el área de Psicología del trabajo, afirmando que la formación es una de las áreas con mayor tradición dentro de la disciplina, llegando en la década de los

90 a dedicar el 10% de los titulados en psicología del trabajo toda su actividad, o gran parte de ella, a la planificación, diseño, impartición o evaluación de acciones formativas (Pereda Martín, Berrocal Berrocal, 1999). Si esta postura no es catalogada de intrusismo tampoco debe serlo que los pedagogos, podamos incluir dentro de nuestro repertorio de competencias laborales la selección de personal, creación de perfiles profesionales, entrevistas, etc. (Sánchez Valle, 1999). Desde el ámbito educativo hemos dado la espalda en numerosas ocasiones a esta parcela: la formación, aun siendo esta más próxima al perfil de los pedagogos, así como la selección de personal lo es a los psicólogos.

Este “intrusismo” tampoco ha sido ajeno a la percepción de los estudiantes. En el mismo estudio que hemos señalado anteriormente, realizado a estudiantes de pedagogía de la Universidad Complutense de Madrid, se revela que el 94% de ellos considera que existe intrusismo en el ámbito de las funciones propias del titulado en pedagogía. Cuando se solicita que indiquen los profesionales proclives a ocupar el espacio profesional del pedagogo más del 80% señala a los psicólogos (Mafokozi, 2005).

La falta de presencia de los pedagogos en el área empresarial no ha sido ajena a profesionales del sector de la educación. José María Quintana Cabanas anunciaba, hace ya casi dos décadas, en la presentación del libro *Estrategias de formación en la empresa: “La formación es cosa de Pedagogía. Pese a que la palabra formación esté fuera del vocabulario de los pedagogos españoles actuales. Es una de esas incongruencias difíciles de explicar. Ellos hablan tan sólo de educación, un concepto que tienen estudiado y utilizado desde todos los ángulos. Pero el concepto de formación se les escapa. Quizá el tema de la formación en la empresa llevará a los pedagogos, ahora que se introducen en este sector, a elaborar esa noción.”* (Colom, Sarramona, Vázquez, 1994)

El papel de la pedagogía en las organizaciones empresariales

Hemos analizado la situación de los profesionales de la formación desde una orilla, pero si vamos a la otra orilla, a la de las empresas, el panorama se dibuja de forma similar. En el sector empresarial no existen dudas sobre los profesionales con competencias apropiadas para el ámbito fiscal, contable o legislativo, sin embargo, si preguntamos cuales son los profesionales adecuados para diseñar, evaluar o gestionar la formación en su empresa el pedagogo sería nombrado tímidamente entre ellas. Algunas de las razones las hemos analizado en el apartado anterior, pero debemos centrarnos en el futuro y afortunadamente la situación para los profesionales de la educación está cambiando.

Lo más grave respecto a la situación planteada no es que el empresario no tenga una respuesta clara sobre a quién corresponde el área de la

formación sino que aún nos hagamos esa pregunta los propios profesionales de la educación. Actualmente en educación existe una idea unánime respecto a que educarnos y formarnos es una tarea que ocupa toda la vida de la persona, impartiendo en las facultades de educación asignaturas como educación permanente o educación de adultos, pero hemos excluido en ocasiones, la formación en empresas, aun siendo esta una de las vías para la mejora de la calidad de vida de las personas. Esta contradicción, no está presente en organizaciones de reconocido prestigio. La Unesco expresa en la 6ª Conferencia Internacional de Adultos, celebrada en 2009, que la educación de adultos debe abarcar toda la secuencia que va desde la alfabetización básica hasta la formación profesional, desarrollo de recursos humanos y capacitación profesional permanente (Unesco, 2009). Otros autores afirman que la formación continua es un subsistema dentro de la formación de adultos y todo ello enmarcado dentro de la educación permanente (García Fraile, Olmos Naranjo, 1999), que podemos considerar la formación en empresas enmarcada dentro de la educación no formal, siendo tan sistemática, organizada y racional como lo es la educación formal (Colom, Sarramona, Vázquez, 1994). Por último, el concepto formación (no sólo la formación en empresas) se incluye en la red nomológica del concepto educación. Se define formación como un salto cualitativo en el que el conocimiento se organiza y nos permite usar los contenidos aprendidos con ideas propias, de forma personal a como entendemos el mundo, o incluso a nosotros mismos (Esteve Zarazaga J., 2010).

Responsabilidad social de las empresas

Una de las manifestaciones más recientes de la posición actual de las empresas y otras organizaciones respecto a la sociedad en la que desarrolla su actividad se ve reflejada en las políticas de Responsabilidad Social en la Empresa (RSE), Responsabilidad Corporativa (RC), Responsabilidad Social Corporativa (RSC) o Responsabilidad Social (RS). El foro de expertos sobre RSE constituido por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, y otros Ministerios, expertos de empresas y de la Universidad, nos facilita la siguiente definición: *“La Responsabilidad Social de la Empresa es, además del cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria en su gobierno y gestión, en su estrategia, políticas y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales, medio ambientales y de respeto a los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo transparentes con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que se derivan de sus acciones.”* (Foro de Expertos sobre RSE, 2013). La formación en la empresa, está generalmente integrada en el marco de la RSC, reforzada por las políticas de calidad, considerada como herramienta de mejora y promoción para las personas, y sometida a las directrices de la Administración, donde se favorece su actuación respecto a

colectivos desfavorecidos, teniendo presente que su eje central es la relación entre personas, y su aprendizaje. La formación tiene que ser asumida como competencia por parte de los profesionales de la educación en las organizaciones. La pedagogía laboral puede y debe aportar mucho en la mejora de las condiciones de las personas que componen una organización empresarial y, por ende, a la misma organización y a la sociedad en la que está inmersa, aunque para ello debemos tener presente alguna premisas: no es una actuación autónoma sino coordinada con la organización empresarial, paralela a los planes estratégicos y los intereses de la misma, y especialmente ligada al área de recursos humanos. Por ello, se deben establecer cuáles son los objetivos, establecer los medios más adecuados para llegar a ellos y, por último, debe estar sometida a una evaluación continua de los resultados obtenidos.

Para el establecimiento de objetivos debemos tener presente que la organización empresarial es un sistema abierto y que los objetivos de la formación deben permitir mejorar la competitividad y sostenibilidad.

Temáticas en la formación

Las empresas son sistemas abiertos que reflejan valores sociales en alza. En ocasiones, debido a presiones de las administraciones, en otras, con fines lucrativos derivados de campañas de marketing (acordes a esos valores sociales en alza), y en otras con el fin de mejorar la relación con sus colaboradores. La formación paralelamente se orienta para alcanzar estos valores en alza, aunque en ocasiones pueda ser fuente de interpretaciones erróneas, derivadas de la concepción tradicional taylorista de la empresa. Un ejemplo que puede resultar ilustrador, para reflejar el rechazo parcial por parte de algunos profesionales del sector de la educación hacia la empresa, son los cursos dirigidos a cómo afrontar los despidos. En los títulos de cursos con temáticas relacionadas con el despido, la crítica fácil es rápida, más aún desde posturas más cercanas a la empresa tradicional. La empresa, “despiadada”, forma a algunos empleados para despedir a otros empleados. Otra perspectiva, más realista una vez que analizamos los contenidos y objetivos de estas acciones, y partiendo del principio de que una organización empresarial es un sistema abierto, que funciona como un ser vivo (Pereda Martín, Berrocal Berrocal, 1999) y por tanto, sometido en la actualidad a una crisis muy acusada, es que a pesar de los intereses de toda organización de crecer, expandirse y multiplicarse, en ocasiones, y debido a circunstancias externas o internas se siente amenazada y realiza acciones para evitar su muerte, viéndose obligada a tomar medidas desagradables para subsistir y no desaparecer. Una de las medidas que se toma en última instancia, debido a que implica un decrecimiento de la organización es el despido. Los trabajadores objeto del despido, han sido objeto de una inversión en su formación por parte de la

empresa, en perspectivas de su ansiado crecimiento. Los despidos son procesos generalmente desagradables, tanto, como lo es entrar a quirófano, pero el objetivo de estas acciones debe ser evitar la muerte definitiva de la empresa, y por tanto el despido de todos, y no sólo de una parte. Se debe realizar de la forma menos perjudicial tanto para los empleados despedidos, como para los empleados no despedidos, y con este fin, aparecen en el mercado una amplia oferta formativa relacionadas con la temática del despido, amparadas en las modificaciones legislativas por parte de la administración. Evidentemente, los despidos se realizarán, con o sin la acciones formativas que lo faciliten, pero tanto como es deseable que el cirujano que actúa en quirófano tenga una formación adecuada para desarrollar su labor, también es recomendable que la organización sepa afrontar la acción de despedir. Por otra parte, cuanto más formación hayan recibido los empleados despedidos, mayores serán sus niveles de empleabilidad en el mercado laboral.

Afortunadamente, la temática utilizada en el ejemplo, no es, ni mucho menos la más frecuente, ni la única solución, aunque lamentablemente debido a la crisis han aflorado numerosas acciones formativas relativas al despido. El área de la formación empresarial es un reflejo de la situación social actual. En las temáticas de formación se reflejan valores en alza en la sociedad actual.

Según los últimos datos de la Fundación Tripartita para la formación en el Empleo, reflejados en el Informe de Indicadores de Acciones Formativas en empresas, en el trienio de 2009 a 2011, el total de las acciones formativas realizadas fueron las siguientes: 197.481 en 2009, 242.618 en 2010, y 302.194 en 2011. El porcentaje mayor (alrededor del 17% cada año) han sido acciones formativas dedicadas a idiomas, seguidas de acciones dedicadas a informática de Usuario / Informática, alrededor del 11%; Prevención de riesgos laborales entre un 7,5% y un 11,1%; Gestión de recursos humanos, 7% aproximadamente; y Legislación y Normativa alrededor del 2,8% (Fundación Tripartita, 2011). Estas cinco temáticas, en este mismo orden ocupan los cinco primeros puestos en el trienio especificado. Le siguen acciones dedicadas a Calidad, Contabilidad y Seguridad Alimentaria. El conjunto de estas acciones supera el 50% del total de las acciones realizadas desde 2009 a 2011. El resto de las acciones tienen temáticas diversas, no especificadas en el informe. Estas temáticas, obedecen a las necesidades de formación en las empresas, y a los resultados obtenidos en estudios sectoriales y territoriales de diversas organizaciones, entre ellos, los realizados por los sindicatos españoles.

El papel del profesional de la formación respecto a las temáticas en una organización empresarial no se limita a seleccionar o elaborar acciones formativas centradas en una temática concreta, de manera longitudinal (curso de prevención o de idiomas), sino que su actuación debe facilitar un diseño a medida, que permita satisfacer las demandas de formación de la organización, elaborando

para ello diseños específicos y en otros casos, añadiendo contenidos de manera transversal. En general, debe coordinar en una acción formativa, los aspectos de otras áreas que estén relacionadas y facilitar el diseño de acciones específicas no contempladas en la oferta formativa. Por ejemplo, las acciones dedicadas a idiomas suelen ser genéricas, pero el desarrollo de una acción específica, a medida, orientada a cubrir las necesidades de un puesto determinado, siempre será más adecuada. No sería el mismo curso específico el que reciben comerciales de venta, que profesionales de la hostelería. Tampoco sería la misma acción para profesionales de hostelería de restauración, que para barman.

El tratamiento del contenido de aprendizaje no siempre es de carácter longitudinal, también puede ser tratado de forma transversal. Siguiendo el mismo ejemplo, puede ser de utilidad, añadir un módulo de idiomas en un curso destinado al aprendizaje de un software específico (no traducido).

Algunas de las áreas que podrían ser tratadas transversalmente son la siguientes: legislación de aplicación, prevención de riesgos, TIC o informática, calidad, prevención y salud laboral, imagen social y corporativa, aspectos sindicales, etc. (Veiasa, 2012). Será el profesional de la formación, en coordinación con otras áreas de la organización quien debe determinar, los contenidos necesarios para reducir las necesidades de formación de la organización, bien sea desde un diseño propio de la organización, o contratando a empresas especializadas. La mayor parte de estas temáticas, aunque se diseñan para satisfacer las demandas de formación de la empresa, son también paralelas a los intereses de la sociedad en la que está inmersa, siguiendo el modelo de sistema abierto. Estos objetivos de aprendizaje, a largo plazo, mejoran la empleabilidad de los trabajadores, tanto dentro como fuera de la organización. Esta situación no es nueva. Muchas de estas temáticas fueron establecidas por primera vez en el Tratado de la Comunidad Económica Europea en 1957, con el imperativo de llevar a cabo medidas de formación unidas a las políticas de empleo y auge económico (Fernandez-Saliner Miguel, 2002). Actualmente se han ampliado orientándose hacia el beneficio social. Un ejemplo reciente, ha sido el impulso de las administraciones y de las empresas en la alfabetización digital (Ortega Sánchez, 2009).

A diferencia de la educación reglada, en la formación continua, los contenidos de las acciones deben obedecer a satisfacer unas demandas muy cambiantes. Los temas de formación no son tan estáticos, ni están preestablecidos por terceros. Aunque hay exigencias y recomendaciones respecto a temas relacionados con Prevención de Riesgos Laborales, Salud Laboral, Igualdad, etc. no hay un currículum preestablecido por parte de la Administración competente, los contenidos son editados por las mismas empresas, o empresas de servicio especializadas en formación con gran rapidez. Tampoco hay calificaciones, la evaluación generalmente es dicotómica: superado o no, y un largo

etcétera de diferencias que acentúan la necesidad de profesionales de la formación capaces de desarrollar acciones formativas efectivas y eficaces a corto plazo. Si hacemos referencia a las acciones centradas en temas de informática, aunque la necesidad sea la misma en el trienio descrito en el informe de la FTFE (2009 – 2011), la mayoría de las acciones posiblemente sean diferentes cada año. Esta particularidad de la formación continua, obedece a su orientación hacia la actualización permanente de las personas.

Obligatoriedad de la formación y otras características

Debemos tener presente numerosas variables en la elaboración de un plan de formación: determinar si se desarrollará íntegramente en horario laboral, fuera de dicho horario o una combinación de ambas opciones, o si la acción es de carácter voluntario u obligatorio, si la acción es contratada a otras organizaciones o si se desarrolla con recursos internos de la misma organización, seleccionar la modalidad más adecuada, el número de horas, el número de alumnos, la metodología y la evaluación más adecuadas, etc. El conjunto de estas características, diferencian de forma notable la formación reglada de la formación continua. La formación en empresas, en numerosas ocasiones, se diseña íntegramente desde el inicio, a diferencia de la formación reglada donde gran parte del diseño (contenidos, ratio, evaluaciones, etc.) está previamente determinado.

La formación debe responder a corto o medio plazo a las necesidades de la organización. Esta circunstancia provoca que la formación se caracterice por un ciclo más corto en su diseño y aplicación. En ocasiones, la formación debe satisfacer necesidades urgentes, (aplicación de una legislación con fecha de entrada en vigor o actualización de un software determinado), pudiendo llegar a convertirse en obligatoria para mantener o mejorar las competencias necesarias para desarrollar la actividad laboral. En estos casos, es más frecuente que la formación sea desarrollada en horario laboral, asumiendo la organización no sólo los costes de la formación en sí, sino además el coste que implica las horas de “no productividad” o lucro cesante de los trabajadores. Estas circunstancias, acentúan el papel protagonista de la pedagogía laboral. Se deben optimizar los procesos de enseñanza – aprendizaje con el fin de asegurar los beneficios de la inversión realizada en formación. Otro de los factores para mejorar la rentabilidad tiene relación directa con la flexibilidad de la formación: capaz de adaptarse a los horarios con menor producción, tener la posibilidad de realizarla en el mismo centro de trabajo, accesible o incluso en el mismo puesto de trabajo. Entre las respuestas a estas necesidades ha destacado la rápida incorporación de la modalidad e-learning y b-learning a los procesos formativos en las organizaciones empresariales. Actualmente estas modalidades están implantadas en la mayoría de organizaciones empresariales de gran tamaño.

Respecto a la obligatoriedad de la formación existen poco datos, debido a que son decisiones internas de las empresas. Sin embargo, sí podemos añadir que, según varios estudios desarrollados por el MTAS y CEOE, el 63% de la formación se realiza en horario de trabajo, frente al 37% que de acciones que se realizan fuera de este horario (Pineda Herrero, 2007). Estos porcentajes varían considerablemente en función de las características de la organización: número de trabajadores, sector de actividad, territorio, etc. Es importante señalar que cuando la formación es considerada como obligatoria por parte de la empresa hacia el trabajador, deberá ser tratada como un derecho del mismo establecido en el Estatuto de los Trabajadores, tal y como se refleja en el Artículo 23.1, en el que se regula que el trabajador tiene derecho a *“la formación necesaria para su adaptación a las modificaciones operadas en el puesto de trabajo. La misma correrá a cargo de la empresa, sin perjuicio de la posibilidad de obtener a tal efecto los créditos destinados a la formación. El tiempo destinado a la formación se considerará en todo caso tiempo de trabajo efectivo.”* (Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1995). La ambigüedad, puede crearse al determinar qué acciones formativas y temáticas se consideran de carácter obligatorio.

Según algunos teóricos, es recomendable que la formación (obligatoria o no) implique un aporte personal por parte del trabajador, como por ejemplo, parte de su tiempo para el buen aprovechamiento de la misma. Según los agentes de las organizaciones empresariales, debe realizarse fuera del horario de trabajo, intentando ubicarlas en horarios que menos distorsionen (descansos o al iniciar o finalizar la jornada); y, según las organizaciones sindicales, consideran que debe realizarse ajustada al horario laboral, o en caso contrario, compensada con pluses (Pineda Herrero, 2007). Es importante añadir que en función de diversos factores, entre ellos se destacan los factores pedagógicos (diseño atractivo de contenidos, establecimiento de canales de comunicación, entorno amigable y accesible, etc), pero también la modalidad de contratación del trabajador, o la temática de la acción formativa, es frecuente observar como trabajadores acceden a contenidos formativos de carácter obligatorio, y por tanto desarrolladas en horario laboral, en horario no laboral. Este hecho, es posible comprobarlo cuando la formación es en modalidad e-learning. En líneas generales, el interés del trabajador por mejorar sus competencias y sus posibilidades de promoción, sobrepasan los requerimientos que marca la organización. Es frecuente, observar en los registros que facilitan algunas plataformas de e-learning que en horas de descanso y no en el centro de trabajo (al finalizar la jornada o en fines de semana) son muchos los trabajadores que acceden al campus virtual y repasan contenidos, o los mensajes de foros, participando activamente en la acción formativa. Este análisis no sería posible si entregamos material en formato físico, pero posiblemente sea muy similar a las circunstancias que nos permiten observar cuando la formación es en modalidad e-learning. El porcentaje de acceso varía en función de numerosas

casuísticas. Por ejemplo, personal de reciente incorporación, accede más frecuentemente que personal con mayor experiencia. Son muchas las variables que pueden intervenir, pero destacaría las siguientes: la formación de los trabajadores de reciente incorporación es más precaria y necesitan más aprendizaje, además, la media de edad es menor, y por tanto, tienen más facilidad en la modalidad e-learning. Por último, elevar sus niveles de formación, puede considerarse un factor que influye en la estabilidad en el empleo.

Por otra parte, como ya indicábamos en los primeros apartados, el trabajo es una forma más de construcción de una identidad personal y colectiva (García de León, Rollón Blanco, 1999). Ser un buen profesional, implica tener una buena formación, y si la organización dispone de recursos para alcanzar ese fin, será una decisión personal, acercarse en mayor o menor medida a ese fin, sobrepasando incluso las exigencias impuestas por la empresa.

Conclusiones

Hemos descrito varios factores que indican la falta de orientación de algunas facultades de educación hacia la pedagogía laboral y de un sector de profesionales que imparten docencia en estas facultades, que rechazan el hecho de que en la empresa se siga educando y formando a personas. Por lo tanto, no sitúan al pedagogo como profesional de esta área. También hemos analizado el consecuente intrusismo de profesionales de otros ámbitos en la formación en empresas o la falta de popularidad del pedagogo en el tejido empresarial como profesional de la formación. Todos estos factores han tenido repercusión en el mercado laboral para los pedagogos, pero no ha impedido que el 60% de los pedagogos sean contratados por la empresa privada, frente al 28% contratado por la Administración pública (ANECA, 2005).

La formación en el sector empresarial, y por tanto, a lo largo de la vida de la persona, es un elemento esencial para lograr una mayor competitividad y sostenibilidad favoreciendo la estabilidad en el empleo y en consecuencia la cohesión e integración social (García Ruiz, 2008). El pedagogo domina los mecanismos de enseñanza aprendizaje y, por tanto, juega un papel fundamental en el desarrollo de la formación continua, y esta, a su vez, en la organización empresarial. Deberá complementar su formación con conocimientos en calidad, responsabilidad social corporativa, conocimiento de la empresa, las legislaciones de referencia, conocer los organismos que impulsan la formación continua y, por supuesto, adaptarse a las nuevas tecnologías de la información y la comunicación y en especial la modalidad e-learning. Queda mucho camino por recorrer. Debemos dejar atrás modelos arcaicos donde la educación se centraba en una etapa de la vida de la persona y facilitar una formación a los pedagogos como profesionales de la educación que repercuta

en una mejora de las personas durante toda su vida, teniendo presente que la mayor parte de ésta se desarrolla en el trabajo. No sólo debemos orientarnos como profesionales a mejorar a las personas que van a incorporarse al mercado laboral sino también a aquellas que ya están incorporadas. Debemos perseguir mejorar a la sociedad a través de las personas que forman parte de las organizaciones empresariales, más aún cuando tenemos presente que el principal activo de estas organizaciones son las personas. Los profesionales de la educación no debemos otear la formación en la empresa desde una terraza. Para ello, la formación ofrecida en las facultades de educación debe partir de la situación real y mirando hacia delante, con el punto de mira situado en la mejora de las personas, de las organizaciones y la sociedad en general. Debemos someternos a las reglas del juego de un mercado exigente y cambiarlo desde dentro, activamente y no sometiéndolo a una crítica externa y a veces inocua.

Bibliografía

- A.A.V.V. (2003). *Las titulaciones de Pedagogía y Educación Social en las Universidades: planes de estudio y salidas profesionales*. Madrid: RED EDUCACIÓN.
- ANECA. (2005). *Libro Blanco. Título de grado en pedagogía y educación social*. (Vol. 1). Madrid: Agencia Nacional de la calidad y la acreditación.
- Colom, A., Sarramona, J., & Vázquez, G. (1994). *Estrategias de formación en la empresa*. Madrid: Narcea.
- Dominguez Fernández, G. (2005). La calidad, más que una moda, un reto en la Europa de la Sociedad del Conocimiento: la mejora continua más allá de los modelos y las certificaciones (competencias de un formador que aseguran la calidad). *Revista Complutense de Educación*, 57-93.
- Esteve Zarazaga, J. (2010). *Educación: un compromiso con la memoria*. Barcelona: Octaedro.
- Esteve Zarazaga, J. M. (2003). *La tercera revolución educativa*. Barcelona: Paidós.
- Fernández-Saliner Miguel, C. (2002). La formación laboral en la Europa comunitaria. *Revista Española de pedagogía* (221), 99-126.
- Foro de Expertos sobre RSE. (2013-22-01). *Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa, MTAS*. Retrieved 2013-22-01 from Ministerio de Empleo y Seguridad Social: http://www.empleo.gob.es/es/sec_trabajo/autonomos/economia-soc/RespoSocEmpresas/foro_expertos/contenidos/INFORME_FOROEXPERTOS_RSE.pdf

- Fundación Tripartita para la Formación en empleo. (2011). *Balance de resultados 2011*. Madrid: Fundación Tripartita para la Formación en el empleo.
- García de León, M., Rollón Blanco, G. (1999). Sobre la sociología del trabajo. *Revista Complutense de Educación* , 10 (1), 60-92.
- García Fraile, J., Olmos Naranjo, C. (1999). El marco institucional de la formación continua. *Revista Complutense de Educación* , 10 (1), 257-286.
- García Ruiz, M. (2008). Convergencias y divergencias entre sistema productivo y sistema educativo. *Revista Complutense de Educación* . , 19 (1), 209-223.
- Lorenzo Vicente, J. (1999). La formación del pedagogo laboral. *Revista Complutense de Educación* , 10 (1), 127-158.
- Mafokozi, J. (2005). Percepción de la situación socioprofesional inicial del futuro titulado/a en pedagogía. *Revista Complutense de Educación* . , 513-541.
- Martín Alcazar, M. (1999). ¿Formación en la empresa? Problemática. Perspectivas. *Revista Complutense de Educación* , 10 (1), 159-179.
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (24 de Marzo de 1995). Real Decreto Legislativo 1/1995, de 24 de marzo, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores. Madrid, España: BOE.
- Ortega Sánchez, I. & Ferrás Sexto, C. (Coord.). La Alfabetización tecnológica. Alfabetización Tecnológica y el desarrollo regional [monográfico]. *Revista Teoría de la Educación: Educación y Cultura en la Sociedad de la Información*. Vol. 10, nº 2. Universidad de Salamanca.
- Pereda Martín, S., Berrocal Berrocal, F. (1999). El entorno empresarial. La empresa, su organización y funcionamiento. *Revista Complutense de Educación* , 10 (1), 15-35.
- Pineda Herrero, P. (2007). La formación continua en España: balance y retos del futuro. (U. d. Valencia, Ed.) RELIEVE. *Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa* . , 13 (1), 43-65.
- Reyero García, D. (1999). Pensar educativamente el trabajo. *Revista Complutense de Educación*, 10 (1), 93-104.
- Riviera i Romaní, J., & Cívís i Zaragoza, M. (2008). La pedagogía profesional del siglo XXI. *Educación XXI* .
- Sánchez Valle, I. (1999). Contextos epistemológicos actuales para la Pedagogía laboral y la Formación en la Empresa. *Revista Complutense de Educación* , 10 (1), 105-125.

- Unesco. (2009). *Resumen Ejecutivo. Informe Mundial sobre el aprendizaje y la educación de adultos*. Unesco. Retrieved 2013-22-01 from http://www.unesco.org/fileadmin/MULTIMEDIA/INSTITUTES/UIIL/confintea/pdf/GRALE/confinteavi_grale_executive-summary_sp.pdf
- Veiasa. (2012). *Manual de Formación. Verificaciones Industriales de Andalucía, Unidad de Formación*. Sevilla: Documento Interno.