

**JORGE ALBERTO CONDE VIEITEZ**

*Doctor en Sociología*

*Profesor de Psicología de las Organizaciones en el Departamento de Psicología Social y Antropología. Universidad de Salamanca*

**ALBERTO DE LA TORRE GARCÍA**

*Doctor en Psicología*

*Profesor de Psicología de las Organizaciones en el Departamento de Psicología Social y Antropología. Universidad de Salamanca*

**MARÍA TERESA VEGA RODRÍGUEZ**

*Doctora en Psicología*

*Profesora de Psicología Comunitaria en el Departamento de Psicología Social y Antropología. Universidad de Salamanca*

**JOSÉ CARLOS SÁNCHEZ**

*Doctor en Psicología*

*Profesor de Psicología de los Grupos en el Departamento de Psicología Social y Antropología. Universidad de Salamanca*

**Extracto:**

El presente trabajo trata de realizar una aproximación reflexiva en torno a las bases fundamentales sobre las que poder potenciar el desarrollo del llamado Capital Intelectual –activos intangibles o inmateriales– como fuente directa de riqueza y motor de competitividad en la nueva economía informacional.

Partiendo de un breve recorrido acerca de las principales implicaciones que las actuales transformaciones sociotécnicas tienen sobre las características del empleo, la lógica del diseño organizativo e inclusive del perfil de requerimientos del trabajador, los autores reflexionan de manera crítica sobre algunas características sensibles de ese Capital Intelectual que explicarían en gran medida los altos niveles de desempleo en nuestro país. Concretamente se centrarán en los niveles de formación de la población en relación con el empleo y en ciertos factores o elementos culturales y psicosociales que obstaculizarían la iniciativa empresarial entre la población española.

Por último, atendiendo a las tendencias tecno-económicas y organizativas que van configurando la sociedad del conocimiento los autores proponen una doble estrategia de actuación que fortalezca el desarrollo del Capital Intelectual. Así en el ámbito educacional, sugieren incluir algunos elementos formativos claves que resultan indispensables considerar en el diseño de un nuevo modelo educativo que sea funcional con los parámetros de la nueva economía emergente. Respecto al ámbito empresarial-organizacional elaboran un modelo de potenciación del Capital Intelectual en la empresa antecedido por el desarrollo de un conjunto de factores sensibles que engloban bajo el nombre de Capital Social, ya que si el conocimiento como bien intangible cobra relevancia como generadora de riqueza, la dimensión social y psicológica que acompaña y se mezcla con aquélla no puede ser ajena a esta nueva lógica de desarrollo.

---

## Sumario:

---

### I. Implicaciones de la tercera revolución industrial para el Capital Humano.

- 1.1. La emergencia de la economía informacional.
- 1.2. Cambios cualitativos en el empleo.
- 1.3. Características del trabajador en la economía informacional.

### II. Formación e iniciativa empresarial: el reto del pleno empleo.

- 2.1. Formación de los recursos humanos y perspectivas de creación de empleo en España.
- 2.2. Procesos psico-sociales y culturales que obstaculizan el desarrollo y la iniciativa empresarial.

### III. Estrategias educacionales y empresariales: una propuesta de futuro.

- 3.1. Características formativas básicas a incorporar en el nuevo modelo educativo del siglo XXI.
- 3.2. Un modelo de fortalecimiento y desarrollo del capital intelectual.

Conclusiones.

Bibliografía.

Apéndice.

## I. IMPLICACIONES DE LA TERCERA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL PARA EL CAPITAL HUMANO

### 1.1. La emergencia de la economía informacional.

El interés y la preocupación por el Capital Humano referido al ámbito empresarial no es un tema que, como tradicionalmente ha venido ocurriendo, pueda seguirse considerando marginal por los responsables de la dirección empresarial o por los especialistas de la tecnología, y que a lo sumo es una cuestión meramente asociada a intentar una simple mejora de las condiciones laborales de los trabajadores a fin de contrarrestar la presión de las reivindicaciones sindicales. La importancia crucial que están asumiendo los aspectos humanos en el marco empresarial, derivaría de las profundas implicaciones que conlleva la globalización mundial de la economía y la progresiva relevancia que adquiere la innovación y la creatividad –el capital intelectual– como factor estratégico decisivo para hacer frente al desafío competitivo, y conseguir así aumentar el rendimiento y la productividad de las empresas.

Las llamadas nuevas tecnologías que no son sólo nuevos productos o servicios sino sobre todo nuevos medios de producción que en combinación con otros factores como la creciente globalización de la economía, ha supuesto, lo que se ha venido en llamar la tercera revolución industrial, capaz ya no sólo de modificar sustancialmente las formas de organización del trabajo, sino los modos de organización de la vida humana en general, empezando así a configurar un nuevo modelo de sociedad que apunta incluso hacia una nueva civilización: la era de la información.

Los estudios relativos al impacto de la actual revolución tecnológica tienden al acuerdo unánime en considerar que el problema de fondo más importante que parece plantear el impacto de las nuevas tecnologías no es tanto de simple reducción de empleo o supresión de puestos de trabajo sino más bien de orden cualitativo derivado de la exigencia y demanda de nuevas habilidades y competencias de orden intelectual y psicosocial, provocando un desfase entre el nuevo tipo de trabajo que conlleva la adopción de la nueva tecnología y el tipo de preparación y formación del empleado (M. CASTELLS, 1997).

Podríamos destacar como un suceso relevante que la irrupción en los años 60 y 70 de lo que se denomina nuevas tecnologías parece marcar la transición de la tecnología mecánica a la tecnología microelectrónica o de base informática, caracterizada principalmente por la capacidad de manipular la información como una nueva materia prima que puede ser extraída, almacenada, transformada y organizada.

Para algunos autores (L. HIRSCHHORN, 1988) las actuales tecnologías microelectrónicas entrañan una nueva flexibilidad, pues al estar basadas en procesos de retroalimentación, exigen que tengan que ser reinterpretadas y reorganizadas como instrumentos de comunicación, lo que priva de sentido al taylorismo como sistema universal de organización del trabajo. Las nuevas características de la tecnología microelectrónica tales como la integración de funciones físicas e intelectuales, la flexibilidad por cuanto es posible en el ámbito de la fabricación industrial modificar operaciones mecánicas a través del software, sin modificar la estructura física de la máquina, la convergencia creciente de tecnologías específicas en un sistema altamente integrado y por último la celeridad de las innovaciones, tanto en el hardware como en el software, fuerzan necesariamente a cuidar la preparación y formación del trabajador con objeto de optimizar el rendimiento y aprovechamiento de los sistemas.

La novedad de la actual tecnología derivada de la convergencia de las telecomunicaciones y los ordenadores con la evolución de microelectrónica es la capacidad para mejorar las actividades de información. Toda fabricación implica cierta actividad de información –seguimiento y control–.

En el sector servicios todo el proceso es un flujo de información y potencialmente susceptible de mejora con el uso de tecnología informática (J. BESSANT, 1992).

En esta nueva forma de producción emergente denominada «economía informacional», la fuente de productividad estriba en la tecnología de la generación del conocimiento, el procesamiento de la información y la comunicación de símbolos. Lo que es específico de este modelo de desarrollo es la acción del conocimiento sobre sí mismo como principal fuente de productividad. La búsqueda de conocimiento e información es lo que caracteriza a la función de la producción tecnológica en la nueva economía del informacionalismo. El término informacional indica el atributo de una forma específica de organización social en la que la generación, el procesamiento y la transmisión de la información se convierten en las fuentes fundamentales de la productividad y el poder, debido a las nuevas condiciones tecnológicas que surgen en este período histórico.

El paso de la Humanidad a la sociedad de la información, como dice Daniel BELL (1976): tiene un sustrato intelectual de software: en cuanto que la información es el recurso o materia prima; el conocimiento es el recurso estratégico; la codificación del conocimiento es el gran valor; y la formación científica es la mejor base de capacitación profesional.

	TIPO DE TECNOLOGÍA	TIPO DE ORGANIZACIÓN	FUENTE PRINCIPAL DE PRODUCCIÓN
MODO DE PRODUCCIÓN INDUSTRIAL	ELECTROMECAÁNICA	TAYLORISMO	CAPITAL Y TRABAJO
MODO DE DESARROLLO INFORMACIONAL	DIGITAL	LA RED	LA INFORMACIÓN

El referente histórico capital-trabajo ha sido sustituido por información y el conocimiento y el saber aparece como el nuevo recurso principal y un factor de producción totalmente decisivo.

Sin embargo, como afirma M. CASTELLS (1997) lo que caracteriza a la revolución tecnológica actual no es el carácter central del conocimiento y la información, sino la aplicación de ese conocimiento e información a aparatos de generación de conocimiento y procesamiento de la información/comunicación, en un círculo de retroalimentación acumulativo entre la innovación y sus usos. Son tecnologías para actuar sobre la información, no sólo información para actuar sobre la tecnología, como era en el caso de las revoluciones tecnológicas previas. Como resultado, la difusión de la tecnología amplifica infinitamente su poder al apropiarse la información y poder ser redefinida por sus usuarios. Como en el caso de Internet en el que los usuarios pueden tomar el control de la tecnología, se deduce de ello una estrecha relación entre los procesos sociales de creación y manipulación de símbolos (la cultura de la sociedad) y la capacidad de producir y distribuir bienes y servicios (las fuerzas productivas).

Ello conduce a que por primera vez en la historia, la mente humana es una fuerza productiva directa, no sólo un elemento decisivo del sistema de producción. Hasta hace bien poco, lo primero para crear una empresa y expandirla era contar con el necesario capital, con inversiones. Hoy en día el principal capital que se busca es conocimiento, iniciativa, innovación, creatividad, tecnología y visión. Una gran empresa automovilística del futuro basta con que tuviera un buen departamento de diseño, vinculado a una red de investigación básica y aplicada, y otro de marketing. Todo lo demás –la producción y distribución– puede subcontratarse, incluso con mayores garantías de eficacia y eficiencia. En definitiva las empresas del mañana son empresas del conocimiento.

La sociedad de la información no es pues una gran revolución de la información, tal como por ejemplo supuso en el pasado la aparición de la escritura, la imprenta de Guttemberg, la Ilustración, etc., sino una auténtica revolución tecnológica de la información, o dicho de otra manera, una época donde la simbiosis entre tecnología e información (datos) opera con una extraordinaria eficacia gracias a la velocidad y capacidad de transmisión, almacenamiento y procesamiento de los datos o información.

El ascenso de lo que se llama economía informacional parece caracterizarse según manifiestan diversos autores e investigaciones por el desarrollo de una nueva lógica organizativa que está relacionada y favorecida con el proceso actual de revolución tecnológica pero que no depende de él. La reestructuración de la economía de la década de los 80 indujo diversas estrategias de reorganización de las firmas comerciales. Sabemos que la tecnología en sí no es la causa de los distintos métodos de organización del trabajo. El efecto de la tecnología sólo puede comprenderse en una interacción compleja entre las decisiones de la dirección, los sistemas de relaciones industriales, los entornos culturales e institucionales y las políticas del gobierno, que son unas fuentes fundamentales de las prácticas laborales y organizativas. Esto supone que el nuevo paradigma informacional del trabajo y la mano de obra no es un modelo claro, sino un conjunto de tendencias desordenadas, unidas por la interacción histórica del cambio tecnológico, las políticas de relaciones industriales y la acción social conflictiva entre los distintos agentes y actores sociales.

Entre esas tendencias que presionan hacia una nueva lógica organizativa, siguiendo a M. CASTELLS (1997), cabe destacar:

*Una primera tendencia de evolución organizativa, que es la transición de la producción en serie a la producción flexible o del fordismo al postfordismo.* En este sentido para hacer frente a los cambios en el mercado y a la diversificación de productos, las nuevas tecnologías permiten la transformación de las cadenas de montaje que son características de las grandes empresas, en unidades de producción fáciles de programar que pueden ser sensibles a las variaciones del mercado (flexibilidad del producto) y a los cambios de las innovaciones tecnológicas (flexibilidad del proceso) permitiendo responder de forma más personalizada a los gustos y preferencias de los clientes.

*Otra segunda tendencia es el desarrollo de nuevos métodos de gestión originados en su mayoría en empresas japonesas.* Es lo que se ha conocido como el toyotismo frente al fordismo como fórmula eficaz adaptada a la economía global y al sistema de producción flexible. Algunos elementos de este modelo son el sistema de suministros justo a tiempo, el control de calidad total de los productos en el proceso de producción, la participación de los trabajadores en la producción mediante la utilización del trabajo en equipo basado en el consenso y la colaboración, la iniciativa descentralizada, mayor autonomía de decisión del taller, jerarquía administrativa plana, y la conversión de los trabajadores en especialistas multifuncionales. El rasgo central y distintivo de la vía japonesa fue desespecializar a los trabajadores profesionales y, convertirlos en especialistas multifuncionales. Parece que las características de este modelo de gestión permite transferir el conocimiento tácito al explícito promoviendo la multiplicación de las fuentes de innovación en la empresa y así lograr una mejor posición de la empresa en el mercado.

*Una tercera tendencia importante que se observa, es el paso del modelo de empresa piramidal o de burocracia vertical a la gran empresa horizontal,* caracterizada por: organización del trabajo en torno al proceso, no a la tarea; jerarquía plana; medida de los resultados por la satisfacción del cliente; recompensas basadas en los resultados del equipo, maximización de los contactos con proveedores y clientes, información, formación y retención de los empleados a todos los niveles.

Diversos analistas resaltan la crisis de las grandes empresas y la elasticidad de las firmas pequeñas y medianas como agentes de innovación y fuentes de creación de puestos de trabajo. Pero esta crisis de las grandes empresas hay que entenderla como una crisis de su modelo de organización tradicional, basado en una estricta división técnica y social del trabajo dentro de la firma.

*Una cuarta tendencia estrechamente asociada a la anterior es la formación de redes de subcontratación que giran en torno a grandes empresas y la creación de alianzas estratégicas como elemento decisivo de la competencia.* La unidad operativa es el proyecto empresarial, representado por una red o grupo de empresas, y no la empresa concreta. Lo que resulta importante en este modelo, es la desintegración vertical de la producción en una red de firmas, proceso que sustituye a la integración vertical de los departamentos dentro de la misma estructura empresarial. En el caso de las empresas medianas y pequeñas el modelo de producción basado en la franquicia y la subcontratación bajo la apertura de una gran compañía es la tendencia que se vislumbra en los últimos años, lo que ha dado lugar a la configuración de la empresa red. En la nueva economía informacional y globalizada la gran empresa ya no es independiente y autosuficiente, sino que está necesitando recurrir a socios que hoy son sus amigos y mañana son sus enemigos.

Estas diversas tendencias brevemente descritas interactúan entre sí, se influyen mutuamente, pero todas ellas son dimensiones diferentes de un proceso fundamental: la crisis o desintegración de un modelo organizativo antiguo poderoso, pero excesivamente rígido, asociado a la gran empresa vertical basado en la producción en serie estandarizada y con un control oligopólico de los mercados.

Lo que se observa es que este cambio organizativo o las nuevas trayectorias organizativas emergentes se vienen dando como una respuesta a la necesidad de afrontar un entorno operativo en evolución constante. Aunque también ha sido claramente facilitado por el desarrollo de las redes informáticas, siendo las necesidades de interconexión de las empresas lo que impulsó en gran medida que los ordenadores y las redes informáticas experimentaran una difusión explosiva en las últimas dos décadas. De la interacción entre la crisis organizativa y las nuevas tecnologías de la información habría surgido una nueva forma organizativa que es característica de la economía informacional/global conocida como la empresa red.

Cabría definir la empresa red como aquella forma específica de empresa cuyo sistema de medios está constituido por unidades autónomas basadas en la colaboración e interconexión, que ofrece la única posibilidad de compartir los costes y riesgos, así como de estar al día de la información que se renueva constantemente. Las redes y no las firmas se han convertido en la unidad de operación real. La actuación de una red dependerá de dos atributos fundamentales: su capacidad de conexión, es decir, su capacidad estructural para facilitar la comunicación libre de interferencias u obstáculos entre sus componentes; y su consistencia, esto es, el grado hasta el cual se comparten intereses entre los fines de la red y los de sus componentes.

La nueva tecnología de la información está redefiniendo los procesos laborales y el papel de los trabajadores: mientras está mejorando la preparación para una cantidad considerable de puestos de trabajo y a veces los salarios y las condiciones laborales en los sectores más dinámicos, otra gran

cantidad está desapareciendo por la automatización tanto en la fabricación como en los servicios. Sobre la base de la revisión bibliográfica y estudios analizados se podría sostener que, aun habiendo una controversia importante en relación a la incidencia de las nuevas tecnologías en el nivel de empleo, se reconoce el desarrollo de importantes cambios cualitativos en el mismo.

## 1.2. Cambios cualitativos en el empleo.

En general, se puede constatar que la incorporación de las nuevas tecnologías altera la relación de los individuos con la tarea, ya que es una relación mediada por ordenador antes que a través del contacto físico directo con el objeto de la tarea, donde la capacidad de abstracción, la imaginación, la facilidad de concentración, la iniciativa y capacidad de diagnóstico se convierten en exigencias centrales de los nuevos puestos de trabajo. Transformaciones que favorecen una reestructuración del contenido del trabajo, en el sentido de disminuir ciertas actividades de carácter físico-manual frente al aumento e importancia de otras actividades de carácter más abstracto-cognitivo o de orden intelectual.

Numerosos trabajos empíricos ponen de manifiesto que cuanto más profunda es la difusión de la tecnología de la información avanzada en las fábricas y las oficinas (DE LA TORRE Y CONDE, 1998; KRAVETZ, D. 1996) aumenta de forma espectacular la importancia del aporte del cerebro humano en el proceso de trabajo, y por tanto mayor es también la **necesidad de trabajadores autónomos y preparados**, capaces y listos para programar y decidir secuencias enteras de trabajo. Las tecnologías de información reemplazan el trabajo que puede codificarse en una secuencia programable, y por tanto, realiza el trabajo que requiere análisis, decisión, creatividad y capacidad de reprogramación en tiempo real, en un grado que sólo el cerebro humano puede dominar. Todo el resto de actividades es potencialmente susceptible de automatización y, por ello, el trabajo que impliquen es prescindible (aunque los trabajadores como tales no lo sean, dependiendo de cómo se organice la organización social y de la capacidad política de los desempleados y trabajadores).

En el ámbito de las oficinas la posibilidad de eliminar la mayor parte del trabajo auxiliar mecánico y de rutina permite la **reintegración de diversas tareas**, favoreciendo que en un nivel superior los profesionales cualificados evalúan y toman decisiones sobre temas importantes apoyados por administrativos informados que toman decisiones en las operaciones diarias, basándose en los archivos de sus ordenadores y sus capacidades para trabajar en las redes.

Otro factor que está impulsando los cambios en el centro de trabajo es la **modificación de la composición de la población laboral**. La nueva masa laboral con una educación más elevada alberga también un conjunto de expectativas distinto al de sus antecesores menos educados, en particular buscan trabajo más significativo que les permitan expresar su creatividad y sus ideas, y que les sirva para aprender y para desarrollar nuevas técnicas. Estos trabajadores no desean tan sólo un empleo, sino poder desarrollar una carrera profesional. En muchas empresas se ha dado la máxima prioridad al establecimiento de planificación de las carreras, planificación de los ascen-

tos y programas de formación de los empleados, pues de lo contrario sin esos programas su educación y capacidad de aprender se desaprovecharían por completo, lo que llevaría a la frustración e insatisfacción en el trabajo que desemboca en una baja moral y por tanto en un peor o más bajo rendimiento.

Por otro lado un hecho que seguirá teniendo repercusiones importantes en el futuro inmediato y lejano, se refiere a que la sociedad de la información afecta directamente a la **formación** de los empleados, pues se apoya en la educación como motor central de la misma, lo que implica que la escuela ya no sea la institución clave de la formación del individuo. El aprendizaje de nuevos saberes, conocimientos y habilidades, especialmente avanzados, se adquirirá mucho después de la edad normal de escolarización mediante procedimientos educativos permanentes y sistemáticos, ofrecidos bien en el lugar del trabajo o a través de los nuevos equipamientos tecnológicos. Los nuevos trabajos son trabajos de bata o cuello blanco y de servicios, con una orientación más generalística y para los que se necesitan más conocimientos y capacidades que para los antiguos trabajos. Son trabajos muy complejos que requieren mayores conocimientos, capacidad de razonamiento, de análisis y de solución de problemas que los trabajos del período industrial.

Otra característica que tienen en común los nuevos trabajos es que requieren menos supervisión: los empleados **generalistas muy especializados** pueden realizar muchas actividades por su propia cuenta. Las antiguas tareas rutinarias y aburridas son reemplazadas por otras que suponen un reto mayor para la persona y que requieren muchos más conocimientos, formación, y técnicas de más alto nivel. El nuevo puesto de ayudante de dirección podría incorporar tareas relacionadas con los planes y proyectos en curso, lo que exige mayor libertad de acción. A pesar de los obstáculos que suponen la gestión autoritaria impuesta por el capitalismo y el taylorismo como modelo de gestión, las tecnologías de la información demandan una mayor libertad para que los trabajadores mejor informados realicen plenamente todo su potencial de productividad. Tanto en el campo de la fabricación como en el de la oficina los nuevos trabajos permiten una mayor libertad de acción similar a los de los profesionales liberales, al poder analizar problemas y tomar decisiones.

De otro lado, frente a la extremada y simple especialización de los trabajos del período industrial, comienza a admitirse de manera explícita, que los profesionales han de tener una **amplia formación de base, de corte generalista**, sumada a una constante actualización de conocimientos tecnológicos y organizativos. Pero la tendencia al trabajo generalista debe ser entendida como que los trabajadores deben tener unas funciones más amplias y que se deben eliminar los trabajos especialistas con funciones limitadas.

La **creatividad** también se convierte en uno de los elementos predominantes en casi todos los puestos de trabajo, porque la naturaleza de los nuevos puestos de trabajo hace necesario que los trabajadores solucionen problemas y mejoren la productividad. Esto significa que es necesario arbitrar soluciones creativas, tanto para ayudar a un cliente que tropieza con alguna dificultad en la entrega de su pedido como para mejorar los procesos de trabajo y el funcionamiento de la tecnología de que dispone la empresa.

Los trabajos en el nuevo modo de producción emergente también entrañan un mayor flujo e intercambio de información, lo que conlleva también responsabilidades más compartidas y un **trabajo en equipo** de más intensidad que antes. Muchos de los procesos de producción anteriormente realizados por las personas hoy en día los ejecutan equipos controlados por ordenador. El funcionamiento en red característico de la producción informacional facilitado por el desarrollo de los aparatos de telecomunicación (el fax, el correo electrónico, la teleconferencia, internet, etc., representa un tremendo cambio en nuestra capacidad de comunicación con los demás, impregna toda la firma y requiere la interacción y el procesamiento de la información constantes entre los trabajadores, entre éstos y la dirección, y entre los humanos y las máquinas.

Al dar responsabilidades y plena autonomía a los niveles inferiores, la alta dirección y los ejecutivos intermedios podrán dirigir a un mayor número de personas, lo que favorece la evolución hacia una **estructura organizativa casi horizontal de tipo matricial**, caracterizada por la flexibilidad de las relaciones de dependencia y porque las personas (o las funciones) pueden depender simultáneamente de múltiples áreas, o de diferentes áreas para distintos proyectos, lo que es muy operativo para adaptarse a los cambios rápidos en las condiciones del entorno. La importancia de la información compartida, queda muy bien reflejada en la ya clásica metáfora de la orquesta sinfónica empleada por DRUCKER: este autor sostiene que el modelo justo para la organización de la era de la información no son las fuerzas armadas, sino más bien sería la orquesta sinfónica, en la cual cada músico toca directamente y sin intermediarios para el presidente ejecutivo, el director, y puede hacerlo porque todos tienen la misma partitura, es decir, la misma información.

### 1.3. Características del trabajador en la economía informacional.

Todos esos elementos que caracterizan los nuevos empleos, descritos en el anterior apartado no debe sin embargo hacernos olvidar que en definitiva sigue siendo el factor humano el elemento más crítico para el éxito y el que otorga valor diferenciador a la empresa frente a la competencia.

¿Qué clase de conocimientos, aptitudes y rasgos de carácter serán importantes para desempeñar los nuevos puestos de trabajo en la emergente economía informacional? ¿Qué debe buscar el director de recursos humanos al contratar a los trabajadores? ¿Qué debe cuidar el potencial candidato a la hora de encontrar trabajo en las nuevas condiciones laborales de lo que empieza a denominarse economía informacional y era de la información? En función de las tendencias señaladas y de las características de los nuevos empleos antes descritos y sobre la base de distintos estudios (Unión Europea, 1995; DE LA TORRE Y CONDE, 1998 y HIRSCHHORN, L 1988) se estaría configurando un perfil de trabajador caracterizado por las siguientes capacidades y competencias:

Primeramente habría que destacar como un hecho generalizado la relevancia de las capacidades mentales, más que las físicas: una mente despierta y competente con aptitudes analíticas será mucho más importante que las dotes físicas cuando la materia prima principal resulta ser la información. En general, las habilidades y destrezas ligadas al trabajo manual pierden relevancia mien-

tras que se requiere un mayor nivel de integración social y complejidad de conocimientos técnicos, una mayor capacidad de apelar a la abstracción, razonamiento y análisis, así como un mayor nivel de conocimientos especializados ligados a la innovación tecnológica y organizativa. Entre esas capacidades mentales destacarían la: *Capacidad de pensamiento analítico*: que hace referencia a la capacidad de separar un problema en partes y descubrir las relaciones de causa-efecto; y la *Capacidad de pensamiento conceptual*: es la cualidad de integrar piezas de información aparentemente dispersas para obtener respuestas. En ocasiones lo llamamos intuición o sentido común.

Orientación a resultados: implica *Capacidad de planificación y organización*; en el período industrial, la planificación y la organización eran tareas reservadas a los directivos, pero hoy en día gran parte de esa actividad ha sido traspasada a trabajadores de nivel inferior. Supone marcarse metas, establecer objetivos y perseverar hasta su consecución.

*Identificación con la compañía y Automotivación para el trabajo*: identificación con la compañía; significa creer en el proyecto de empresa, hacerlo propio, interiorizarlo. Las exigencias de trabajar con una mayor cantidad de información, compartirla y procesarla implica que adquiera también importancia las actitudes de las personas, de forma que la madurez, la integridad y capacidad para integrar y motivar o entusiasmar a los demás está marcando la diferencia. El horario flexible supondrá que cada trabajador empiece y termine la jornada por su propia iniciativa, junto a una supervisión menos rígida contribuye a que en este nuevo entorno laboral serán necesarias personas con una fuerte automotivación para el trabajo.

*Capacidad de iniciativa*: los nuevos trabajos al ser por naturaleza de bata blanca y de servicios implica que los trabajadores necesitarán ser más independientes y proactivos que en el período anterior y habrán de funcionar a la perfección bajo un menor nivel de control. Supone no esperar siempre a recibir instrucciones ajenas y por tanto tener disposición de probar, intentarlo, aprender.

Unido a la Capacidad de iniciativa adquiere un valor decisivo la *Creatividad*: la naturaleza de los trabajos exigirá de casi todos los trabajadores el empleo de grandes dosis de creatividad e innovación. Los que sean capaces de analizar, innovar y mejorar obtendrán mejores resultados en su trabajo que los que no puedan hacerlo. No olvidemos que lo diferente, novedoso y útil es un arma eficaz en la lucha por la competencia.

*Capacidad de adaptación a los cambios rápidos*: la tecnología, los trabajos y las empresas están cambiando a una velocidad sin precedentes, lo que hace necesario contar con trabajadores que sean flexibles, capaces de aceptar nuevas instrucciones y orientaciones, y de mentalidad abierta respecto a la dinámica del centro de trabajo, lo que revaloriza los rasgos de improvisación y disposición al aprendizaje continuo y de aprovechamiento de la formación. La exigencia creciente de capacidad de respuesta rápida deriva de la velocidad de respuesta y de cambio para satisfacer las necesidades de los clientes, lo cual se convertirá en una norma competitiva básica entre las empresas del futuro.

*Capacidad de autocontrol y dominio del estrés:* el factor crítico en la productividad se ha desplazado desde la respuesta física a la respuesta mental y del músculo al cerebro. Las empresas experimentan continuamente nuevos métodos para la optimización, el acoplamiento entre los empleados y sus ordenadores. Las nuevas tecnologías basadas en los ordenadores han incrementado de tal manera el volumen, el flujo y el ritmo de la información que millones de trabajadores experimentan sobrecargas mentales. En ciertos estudios, más del 75 por 100 de los trabajadores americanos describían sus empleos como estresantes y consideraban que la presión sobre ellos crecía uniformemente (RIFKIN, 1997). La actual cultura de los ordenadores opera en niveles de tiempo de nanosegundo, una unidad de tiempo tan pequeña que apenas puede ser percibida por el hombre. En un simple chasquido de los dedos ya han transcurrido más de 500 millones de nanosegundos. La fatiga física generada por el rápido ritmo de la vieja economía industrial está quedando eclipsada por la fatiga mental generada por el ritmo del nanosegundo en la nueva economía basada en la información.

La exigencia creciente de capacidad de respuesta rápida deriva de la velocidad de respuesta y de cambio para satisfacer las necesidades de los clientes, lo cual se convertirá en una norma competitiva básica entre las empresas del futuro. Velocidad de aprendizaje, de cambio y de respuesta se convierte en una de las características fundamentales de los recursos humanos y de las empresas.

*Capacidad para la colaboración y el trabajo en equipo:* la capacidad de las nuevas tecnologías para trabajar, manejar y transportar informaciones en el espacio y en el tiempo a una velocidad casi equiparable a la de la velocidad de la luz, hace que una organización moderna no pueda seguir funcionando con unas pocas personas que piensan y en una multitud de empleados que se limitan a hacer lo que le dicen, limitándose a ejecutar órdenes de sus superiores. La importancia de la información (datos o datos estructurados) corre paralelo a la importancia del conocimiento, entendida esta como aquella información aplicada a la solución de problemas, lo que exige un conocimiento más sistémico y global de la empresa, del negocio y del trabajo. La unidad básica no es la tarea o el puesto de trabajo sino los procesos entendidos como una serie o conjunto de actividades, normalmente secuenciales en las que interaccionan entidades permanentes del sistema (personal, maquinaria, equipos, etc.) con el objetivo de la creación de un producto o la prestación de un servicio que tiene valor para un cliente interno o externo. La gestión por procesos implica que los empleados trabajen de una forma conjunta y más interrelacionada a la vez que respetando la autonomía y la aportación de cada empleado al conjunto del sistema. De aquí la creciente importancia de la polivalencia, de los papeles multifuncionales y de la colaboración entre unidades.

*Autoconfianza y Autoestima:* tener confianza o seguridad en uno mismo es básico, aunque no es tan frecuente como se desearía. Sin confianza en las propias posibilidades, se hace difícil aportar valor. La confianza en sí mismo permite a un individuo tomar decisiones rápidas y correctas y respaldarlas con decisión, ello no debe interpretarse o traducirse en rigidez o arrogancia. Se puede ser flexible y al mismo tiempo tener confianza en las propias capacidades. En la actualidad, además de un mayor nivel de conocimiento y de capacidad entre los empleados, las organizaciones también necesitan un mayor nivel de independencia, autosuficiencia, confianza y capacidad de iniciativa. En este sentido se habla de autoestima como una de las características necesarias en el empleado del futuro, entendiendo por ello la experiencia de ser capaz de hacer frente a los obstáculos básicos de

la vida diaria y de merecer la felicidad. Ello revaloriza la estrategia de tratar con respeto a la persona, de dar responsabilidad y recursos, de apoyar la asunción de riesgos, los errores o fracasos como oportunidad para aprender, de recompensar el trabajo bien hecho.

*Capacidad de motivar e influir:* es la capacidad de persuadir a los demás y convencerles, a veces se denomina carisma. La capacidad de comprometer a las personas y grupos en proyectos nuevos e ilusionantes. Es un arma mucho más poderosa que el más completo manual de políticas y procedimientos para dirigir, encauzar un esfuerzo colectivo o individual. Los estudios de psicología vienen a descubrir que algunos elementos que caracterizan a los líderes con carisma suponen ofrecer una visión o ideal por lo que luchar o esforzarse, una estrategia o método de cómo lograrlo, y hacerlo con ilusión, entusiasmo y convencimiento.

Y, por último, la *Comprensión interpersonal o empatía:* es la capacidad de ponerse en el lugar de la otra persona entendiendo qué piensa y siente y por qué. Vá más allá de la escucha activa, porque incluye respeto e interés.

En relación con este nuevo perfil de trabajador descrito, es necesario resaltar que muchas empresas suelen equivocarse en la búsqueda de profesionales que aporten valor a la empresa, al poner el listón demasiado alto en la parte visible del perfil o currículum vitae (MBA, varios idiomas, formación, títulos, años de experiencia...) y descuidan la dimensión de los comportamientos o competencias que acabamos de describir. Es decir, se analizan y sobrevaloran las competencias relacionadas con conocimientos y habilidades que se encuentran en el currículum. Lo que no se ve y se encuentra bajo la superficie del mar son los comportamientos y rasgos de personalidad, la autoimagen, los valores y las motivaciones, que no están en el currículum pero marcan la diferencia.

## II. FORMACIÓN E INICIATIVA EMPRESARIAL: EL RETO DEL PLENO EMPLEO

### 2.1. Formación de los recursos humanos y perspectivas de creación de empleo en España.

Como ha sido repetidamente demostrado, tanto para los países (DENINSON, 1967; JORGENSON y FRAUMENI, 1989) como para los individuos (BECKER, 1964) la educación debe ser considerada como una rentable inversión pública y privada. La adquisición de mayores niveles educativos y el potencial de recursos humanos formados en las sociedades desarrolladas ha colaborado decisivamente en el notable desarrollo económico actual de estos países.

En lo que respecta al desarrollo económico español, la imposibilidad de seguir compitiendo a través de bajos costes laborales implica la necesidad de aumentar el nivel tecnológico y la calidad de la producción, lo que exige, como condición *sine qua non*, la mejora en la formación y en la utilización de los recursos humanos, pues como expresa LEVIN (1993) el mero incremento en la for-

mación de recursos humanos sin ir acompañados de cambios en los modelos productivos y en el modo en que son aprovechados estos recursos para el sistema productivo, no es razón suficiente para mejorar la productividad. Cualquier esfuerzo inversor debe ir acompañado de un esfuerzo notable en la mejora de la eficiencia de nuestro sistema educativo.

Al analizar el nivel de formación de los recursos humanos en nuestro país, en lo que respecta al número medio de años de escolarización de la población mayor de 25 años (véase Apéndice: **tabla 1**) y al porcentaje de población con estudios secundarios y superiores completos (véase Apéndice: **tabla 2**) se puede observar el déficit educativo que separa a España de los países de la OCDE.

Otro dato significativo es que, además de que los países de nuestro entorno mantengan niveles de formación de los recursos humanos netamente superiores a los españoles, nuestros recursos humanos (considerando por tales a los que tienen, al menos, estudios secundarios) son desaprovechados por el mercado laboral por el efecto acumulado de la inactividad y el desempleo. Para evaluar el resultado de ambos efectos José Ginés MORA (1994) ha calculado un Índice de Desaprovechamiento de Recursos Humanos (IDRH) que agrega pertinentemente las tasas de inactividad y paro de estos recursos que se presenta en la **tabla 3** del Apéndice. Se puede observar que Cataluña es la Comunidad Autónoma que mejor utiliza sus recursos formados, con notable diferencia sobre el resto de CC.AA. Madrid y la Comunidad Valenciana le siguen a continuación, siendo las únicas que se sitúan por encima de la media española. Las cuatro posiciones inferiores las ocupan dos CC.AA con alto nivel de recursos humanos formados (Castilla-León y Asturias), junto con otras dos con bajo nivel educativo (Extremadura y Andalucía). El caso de estas dos comunidades es especialmente preocupante al unirse el hecho de que tengan pocos recursos humanos formados, el que sean laboralmente desaprovechados en más de un 38 por 100. También es realmente un motivo de preocupación que el 41,8 por 100 de los recursos humanos femeninos españoles con un nivel educativo medio o superior estén inutilizados por el mercado laboral, proporción que llega al 50 por 100 en Castilla-León. Un análisis de correlaciones permite concluir que el IDRH está negativamente correlacionado con los índices educativos tratados con anterioridad, es decir, que a mayores niveles educativos de la población mayor aprovechamiento de estos recursos formados (MORA, 1994).

Los análisis efectuados por José Ginés MORA son concluyentes, salvo alguna comunidad autónoma, España no puede considerarse un país con un nivel de bienestar educativo aceptable. El esfuerzo educativo reciente ha sido impresionante pero aun así insuficiente. Superar esta situación exige en opinión de este autor, por un lado, mantener el esfuerzo financiero, pero por otro iniciar medidas que tiendan a mejorar la efectividad y la eficiencia del sistema educativo español.

La importancia que adquiere la educación de la población para el desarrollo socioeconómico se pone particularmente de manifiesto en el hecho de que los altos niveles de desempleo que sigue todavía caracterizando a nuestro país se encuentra sensiblemente asociado con el problema de la insuficiencia educativa de los recursos humanos. Es decir, que en gran medida los altos niveles de desempleo español se explicarían por una falta de adecuación (a la que se le suele denominar *mismatch*) que existiría entre las demandas concretas en el mercado de trabajo y las cualificaciones de los desempleados. Es decir, una demanda de trabajo que se asienta sobre una nueva base tecnológica y un gran sector de la oferta de trabajo que no tiene las cualificaciones necesarias.

El papel relevante que parece desempeñar la educación de los recursos humanos queda reflejado en la **tabla 4** (véase Apéndice) que muestra la composición del paro español por cualificaciones profesionales. De él podemos extraer una conclusión básica: los universitarios y las personas con una formación técnica superior constituyen el segmento que menos contribuye al desempleo. De hecho, los parados con título universitario sumaban 212.155 personas en 1998. Mientras las personas que sólo habían alcanzado los estudios de la escuela secundaria o la EGB, es decir, los trabajadores sin cualificación profesional, sumaban dos tercios (65,6 por 100) de la población española en paro (un 71,6 por 100 si añadimos los trabajadores sin ningún estudio).

Estos datos parecen avalar la hipótesis de que la cualificación profesional es el dato de partida más importante que explica la condición de parado.

Si observamos las características del desempleo en España y en Europa, la **tabla 5** (véase Apéndice) expresa de modo muy resumido algunos rasgos importantes y comunes al desempleo europeo y español. Los datos reflejan que en países como Alemania o Austria donde tienen un buen sistema de educación secundaria, formación profesional y de aprendizaje tienen un porcentaje bajo de desempleo juvenil. En estos países la aproximación a este problema se basa en la existencia de sistemas educativos ligados a la producción y de sistemas de formación profesional con una gran calidad y cobertura para la población juvenil. El resto de países tienen un paro juvenil escandalosamente elevado.

La **tabla 6** (véase Apéndice), referida a la composición del paro por edades y la tasa de paro con relación a cada tramo de edad, confirma ese rasgo para España. El paro juvenil es el dato más destacable: la población de 16 a 29 años en paro suma el 50,2 por 100 del desempleo español, y éste se concentra sobre todo entre las personas de 20 a 29 años. En segundo lugar respecto a la tasa de paro dentro de cada cohorte de edad, son otra vez los jóvenes los que tienen mayores tasas, que alcanzan a más del 50 por 100 de los que tienen entre 16 y 19 años y quieren trabajar.

La realidad analizada caracterizada por una elevada población desempleada cuya composición interna muestra que el perfil predominante de los desempleados es de escasa o baja cualificación y correspondiente a edades juveniles. Éstos son los que experimentan un mayor riesgo de exclusión social.

Este elevado desempleo se ve reforzado por las cifras que indican que la inmensa mayoría de los puestos de trabajo creados en España en los últimos años exigen una cualificación media o media/alta. Esto es lo que pone de manifiesto un estudio dirigido por Manuel ESCUDERO (1998) sobre yacimientos de empleo en España para el período 1989-1993 (véase **tabla 7** del Apéndice). Es preciso advertir que dicho cuadro refleja los datos de creación bruta, no neta, de puestos de trabajo para dicho período, seleccionándose las veinte primeras actividades profesionales que más puestos de trabajo han generado en la economía española. Difícilmente se puede refutar la evidencia empírica de que el 85 por 100 de los puestos de trabajo creados requieren cualificaciones medias o altas/medias en un país en el que el grueso de la población desempleada, el 72,6 por 100 exactamente no las tiene

(situación generalizable al resto de los países europeos). Es de destacar que las ocupaciones que requieren cualificaciones de grado medio suponen más de la mitad de los puestos de trabajo creados, lo que implica, contra la creencia extendida, que lo que se demanda en la nueva economía española son, en primer lugar, cualificaciones medias y, sólo en menor medida altas.

Actualmente, según un estudio de LA FUNDACIÓN BBV (1999) el 61,8 por 100 de la ocupación española se vincula con actividades de servicios, lo que subraya la importancia de los procesos de terciarización y la condición de economía de servicios de nuestro sistema económico. Dentro de este comportamiento general, las actividades de finanzas, seguros y servicios a empresas han sido las que han registrado un comportamiento más expansivo de su empleo (FUNDACIÓN BBV 1999).

Los análisis de prospectiva realizados señalan a las actividades de comunicaciones y servicios a empresas como las que gozan de mayores posibilidades de expansión de su empleo. Junto a éstas, el vinculado con los servicios personales, de ocio y culturales también presentan importantes posibilidades de crecimiento futuro. Su desagregación por ocupaciones laborales apunta hacia un intenso crecimiento tanto de las no manuales como de las más cualificadas. En este sentido, serán los grupos de técnicos y profesionales de apoyo los que registrarán crecimientos más intensos, en concreto las profesiones relacionadas con la informática, la sanidad, el derecho y la educación (CUADRADO J.R. e IGLESIAS, C., 1999).

## **2.2. Procesos psico-sociales y culturales que obstaculizan el desarrollo y la iniciativa empresarial.**

Desde esa perspectiva contextual de profundas transformaciones socio-técnicas que parece marcar el advenimiento de la era de la información, en la cual los procesos sociales y educativos se tornan sensibles para favorecer o impedir el desarrollo, es por lo que interesa analizar y discutir aquellas actitudes arraigadas entre la población que desempeñarían un papel obstaculizador del desarrollo y que a continuación paso a describir.

**Falta de iniciativa empresarial.** En términos generales, el ambiente cultural vivenciado por la sociedad española a lo largo de la historia moderna y contemporánea ha tendido a caracterizarse por una cultura conservadora respecto a las prácticas sociales relacionadas con la forma de ganarse el sustento económico-familiar, si exceptuamos los casos aislados de Cataluña y el País Vasco donde emergió una incipiente industrialización que favoreció la actividad empresarial desde finales del siglo XVIII y principios del XIX.

Existen distintos factores que pueden explicar la escasa propensión por realizar iniciativas empresariales entre la población española. Entre ellas, en lo referente a los orígenes históricos que dieron nacimiento al desarrollo del capitalismo, es obligado hacer referencia a la famosa y clásica tesis sugerida por el sociólogo MAX WEBER (1977), basada en la proposición de que el espíritu del capitalismo y por tanto la aventura empresarial prendió fácilmente en aquellos países de centro-

europa donde estaban extendidas las ideas religiosas de origen protestante-calvinista. La novedad de esa concepción religiosa se caracterizaba por otorgar un valor trascendente a los negocios, y que se traducía en la idea de que el triunfo y el éxito en los negocios podía ser interpretado como un signo de salvación del alma, lo que por otra parte fomentaba la necesidad continua de reinvertir los beneficios en actividades productivas. Ello explicaría por qué en gran medida los países católicos, como el caso de España y los países de América latina, al mantener una perspectiva vital diferente, experimentaron dificultades y retrasos en su proceso de modernización e industrialización.

No es aquí el lugar para hacer un análisis histórico y sociológico de las consecuencias y factores económicos y políticos asociados a tales hechos, que marcaron el devenir de la sociedad occidental, pero sí conviene resaltar algunas peculiaridades socio-históricas de nuestro país, que explican por ejemplo que España hasta bien entrado el siglo XX no experimentara una verdadera industrialización y modernización. España se incorpora como nación industrializada de manera tardía y con un hegemónico tutelaje de la industria por parte del Estado a lo largo de todo el régimen autoritario de Franco. En estas condiciones de baja y tardía industrialización, con una burguesía empresarial escasamente desarrollada y concentrada en zonas geográficas concretas del país, las nuevas generaciones de españoles –desde hace décadas– han orientado mayoritariamente sus expectativas laborales en puestos del Estado y/o en la gran empresa. La iniciativa empresarial ha sido y continúa siendo concebida por los ciudadanos como una aventura extraña, arriesgada y lejana.

Distintos estudios y encuestas ponen de relieve la existencia de barreras culturales fuertemente arraigadas entre la población joven que frenan la posibilidad de crear un negocio propio. Según datos del Instituto Cameral para la Creación y Desarrollo de Empresas sólo un 0,9 por 100 de jóvenes se decide a crear una empresa (FUNDACIÓN CARLOS III, 1999). Existe un temor generalizado a crear un negocio propio, atribuible a factores como que «es muy arriesgado», «es muy complicado», llegando a considerar la creación de un negocio entre la población joven universitaria, como la última alternativa laboral. Estos temores y la falta de iniciativa consiguiente se encontrarían muy asociados con la falta de formación y «cultura empresarial entre los jóvenes universitarios (INFORME EMPRENDE, 1999; GARCÍA DÍEZ, 1999). No existen todavía mecanismos institucionales pero tampoco civiles que rompan ese círculo vicioso que impide percibir las posibilidades y los medios que faciliten la adopción de comportamientos emprendedores.

Las actitudes temerosas por el fracaso, o la falta de preparación, se ven alimentadas o reforzadas por una serie de creencias que limitan la capacidad de iniciativa empresarial. Así, son muchos los jóvenes que piensan que «no tengo carácter emprendedor» o «soy demasiado joven» (INFORME EMPRENDE, 1999). Estas actitudes manifiestan la creencia, por otro lado no confirmada, de que el emprendedor o el empresario serían personas con un «especial carácter» atribuible a unos pocos que nacen con esas pretendidas cualidades. Dichas afirmaciones esconden la presunción de creer que ser empresario es una cualidad adscrita (algo que se tiene) y no algo que se puede adquirir. La afirmación de pensar en «ser demasiado joven» también manifiesta una idea preconcebida de quién puede ser un empresario o emprendedor: persona de edad madura... Estas características atribuidas a los empresarios denotan así unos estereotipos y unos prejuicios profundamente extendidos entre la población que obstaculiza gravemente la posibilidad de que muchos jóvenes puedan responsabilizarse en desarrollar iniciativas empresariales factibles de poder ser realizadas.

**Falta de iniciativa empresarial femenina.** La falta de iniciativa empresarial que caracteriza a la población se ve más intensificada en el caso de la población femenina. Un hecho importante que conviene subrayar, es que, la mayor parte de la población desempleada de los países europeos y de España en particular, está formada en su mayoría por mujeres. No es ajeno a este fenómeno la existencia de unas barreras culturales añadidas que favorecen una actitud inhibidora de la mujer frente al reto de crear un negocio propio.

Una primera barrera significativa es lo que podría denominarse la «masculinización del mundo empresarial» y que hace referencia a la existencia de valores, hábitos y costumbres que impiden a las mujeres promocionar e incorporarse a ciertas actividades y áreas directivas que son decisivas para adquirir experiencia e iniciativa de mando. Difícilmente la mujer puede aventurarse en establecer un negocio por cuenta propia, cuando generalmente se le cierran las posibilidades de asumir puestos de mando dentro de las empresas.

A ello también, hay que añadir la otra masculinización todavía imperante en la cultura familiar, derivado del hecho de que las responsabilidades domésticas continúan desigualmente distribuidas entre hombre y mujer, lo que impide compatibilizar horarios para que la mujer pudiera adoptar iniciativas laborales propias más arriesgadas. Esta masculinización de la cultura familiar con frecuencia influye en la existencia de mayores dificultades de financiación que tienen las mujeres para crear una empresa. Así, a menudo, el marido no permite que hipoteque las propiedades comunes y no permite conceder el aval necesario para la concesión de créditos, al contrario de lo que suele ocurrir cuando es el marido el que decide crear el negocio. Los prejuicios machistas actúan de esta manera como importantes barreras para que las mujeres puedan tomar la decisión de desarrollarse como emprendedoras (ROMERO LÓPEZ, M. 1990).

Un factor crítico del entorno social que desempeña un papel que contrarresta la iniciativa empresarial femenina, es el relativo a la valoración de la mujer más por su físico que por sus conocimientos, cultura o inteligencia, y que, en gran medida, es potenciado por los medios de comunicación. De esta manera son muchas las jóvenes que están más preocupadas por arriesgarse a desarrollarse profesionalmente como atractivas y delgadas modelos que a realizarse como empresaria.

La interiorización psicológica de determinadas concepciones culturales favorece el que las mujeres desarrollen pensamientos o prejuicios relativos a que la «creación de empresas no es un mundo para las mujeres» (INFORME EMPRENDE, 1999). Son muchas las mujeres que siguen considerando que la creación y dirección de empresas es un asunto reservado al mundo de los hombres. Como informan distintos estudios, existe por parte de las mujeres una falta de confianza en sí mismas que les hace sentirse estar poco preparadas y carente de recursos en comparación con los hombres (MERCADÉ, A. 1998).

Esa inseguridad favorecida por la educación recibida, también se refleja en bastantes mujeres casadas que al plantearse incorporarse al mundo laboral, expresan no saber hacer otra cosa que cuidar de los hijos y de la familia, cuando en realidad el gestionar un presupuesto familiar, organizar

las tareas domésticas, educar y responsabilizarse por el cuidado de los hijos, etc., podríamos considerarlo como la mayor empresa o reto que tiene una persona en esta vida y que las mujeres sobradamente han demostrado saber dirigir a lo largo de la historia, con lo que queda demostrado su enorme capacidad potencial para actividades extra-familiares a pesar de su baja autoconfianza.

***Falta de colaboración y coordinación entre entidades, administración y empresas.*** Otro de los ámbitos o procesos sociales que influyen decisivamente en el desarrollo, haría referencia a la importancia cada vez mayor que tiene en la economía y también en la promoción del bienestar social los proyectos de colaboración entre distintos tipos de organizaciones y colectivos comunitarios. Precisamente la llamada economía de la información y la REVOLUCIÓN tecnológica que la caracteriza, tiene como peculiaridad central forzar a los agentes sociales a crear alianzas y redes que comparten recursos e información en función de alcanzar ciertos objetivos transitorios. La red de empresas autónomas, más que la empresa independiente o aislada, se convierte en la actualidad en la unidad operativa real capaz de competir y alcanzar objetivos más ambiciosos. Esto, trasladado al problema del desarrollo, supone un cambio de perspectiva significativo, por cuanto conlleva promover y entender los proyectos de desarrollo de manera menos paternalista por parte de la administración y de manera más coordinada. Las iniciativas de desarrollo no debieran entenderse sólo unilateralmente, por ejemplo desde la administración, sino de manera recíproca e interactiva.

Sin embargo, esa necesidad de colaboración y coordinación que demanda o favorece la lógica de la economía informacional se ve frenado también por ciertas actitudes que actúan de barreras o muros psicológicos y culturales que encierran y aíslan a los individuos y a los colectivos en sus espacios sociales, coartando así la posibilidad de aprovechar las oportunidades que les brinda engancharse a los procesos de colaboración-cooperación que ahora posibilita la conexión digital en red.

Una de las principales y más básicas barreras que entorpecen los procesos de colaboración y cooperación y por tanto del desarrollo y la competitividad, se refiere al fuerte «individualismo colectivo» existente en la generalidad de empresas, asociaciones, etc. La mayor parte de las organizaciones se desenvuelven aisladamente con un desmedido afán de autosuficiencia sin ser conscientes del enorme coste, despilfarro de recursos, y desaprovechamiento de oportunidades que supone para la organización el trabajar aisladamente. Podríamos hablar así de un «etnocentrismo organizacional o colectivo» caracterizado porque en la mayoría de las organizaciones predominaría un sentimiento colectivo compartido de autovaloración excluyente, lo cual por otra parte, guarda una estrecha relación con la cultura individualista que forma parte de nuestra cultura occidental y que es reforzada por el sistema educacional.

Pero tampoco es ajeno a este fenómeno del individualismo colectivo ciertos procesos psicológicos, que como nos aporta la Psicología Social, explicaría esa tendencia a desarrollar entre los miembros de una organización una conducta o comportamiento que podríamos caracterizar de endogámico. Así, la tendencia que tenemos los individuos a percibir la realidad social de manera simplificada para poder entenderla, hace que percibamos a las otras personas en función de unas categorías o criterios. De esta forma, debido a la necesidad que tenemos de controlar, explicar y predecir la conducta de los demás, tendemos a clasificar a las personas en función de sus pertenencias gru-

pales, las cuales pueden basarse en el género, la profesión, la edad, el pueblo de origen, el barrio donde vive, el colectivo donde colabora, etc. Esto implica que clasifiquemos y juzguemos a las personas recurriendo a criterios grupales o colectivos: tal persona es funcionario, político, de la tercera edad, joven, religioso, mujer, etc.

La clasificación o dicho de otra manera, la asignación que hacemos de los individuos a determinados grupos –categoría grupal– favorece que veamos a todos los individuos de ese grupo muy similares entre sí y a la vez muy distintos de nosotros. Numerosos estudios psicosociales (TAJFEL, 1984) comprueban que dichos procesos de categorización social se asocian con estereotipos y prejuicios que se tienen acerca del grupo o colectivo categorizado, lo cual, fácilmente conlleva desarrollar comportamientos discriminativos con los miembros de ese grupo. El hecho incluso de categorizar a otras personas como miembros de un grupo ajeno al mío, del cual no existen estereotipos, fácilmente me predispone a tratarlos de manera distinta e incluso perjudicial en relación con los compañeros de mi grupo –o colectivo– a la hora de tomar decisiones.

Esos mecanismos psicosociales nos ayudarían a explicar mejor la desconfianza existente entre los dirigentes y responsables de una organización a relacionarse con miembros de otras organizaciones. Las expectativas y prejuicios hacia ciertos grupos ajenos, impedirían un acercamiento o interacción entre miembros de los diversos grupos y colectivos, convirtiéndose así en una profecía que se autocumple. La desconfianza alimentada por los prejuicios intergrupales limitaría la interacción, lo que a su vez favorece mayor desconfianza, quedando atrapado el comportamiento en un círculo vicioso que se retroalimenta.

El aislamiento y la desconfianza consiguiente entre colectivos y organizaciones tiene otro efecto perjudicial, y es que, favorece y refuerza las concepciones mentales unilaterales basadas en una sola perspectiva interna para alcanzar los objetivos o para resolver determinados problemas. El contraste surgido de la interacción o la colaboración entre distintos colectivos u organizaciones permite abrir o fomentar nuevas ideas o soluciones más eficaces y eficientes a la hora de adoptar decisiones y solucionar problemas, de lo contrario, se desaprovechan formas de hacer más operativas que redundarían en beneficio de todos. La colaboración y cooperación potenciaría la multiplicidad de perspectivas para hacer frente a la realidad y lograr los cambios pertinentes en la misma.

Dentro de este ámbito de la falta de colaboración también es necesario referirse a la importancia que desempeña la autoeficacia colectiva para la conducta cooperativa o colaboradora que existe entre los dirigentes o responsables de las diversas organizaciones. Por autoeficacia colectiva para la conducta cooperativa, se entendería la estimación subjetiva que tienen en este caso los líderes o dirigentes sobre la capacidad que tiene su organización para establecer o entablar mecanismos de colaboración y cooperación con otras entidades y organizaciones. Si esta autoeficacia colectiva es elevada, hay más posibilidades de que los dirigentes desarrollen comportamientos en dicha línea y persistan en los mismos. Si la autoeficacia colectiva respecto a esa conducta es escasa, los esfuerzos serán mínimos y los resultados prácticamente nulos. La autoeficacia no es un rasgo de personalidad y por tanto puede variar con el transcurrir del tiempo al poder ser inducida externamente e internamente (BANDURA, 1987). Potenciar la autoeficacia colectiva para la cooperación es una tarea pendiente cuyos efectos multiplicadores son imposibles de estimar.

### III. ESTRATEGIAS EDUCACIONALES Y EMPRESARIALES: UNA PROPUESTA DE FUTURO

#### 3.1. Características formativas básicas a incorporar en el nuevo modelo educativo del siglo XXI.

En el actual período de profundas transformaciones que experimenta la sociedad y más concretamente el mundo empresarial, la competitividad está inexorablemente unida a la capacidad que tengan las empresas para generar procesos de innovación. Dichos procesos de innovación dependen sensiblemente de ciertas competencias esenciales que caracterizan la actividad específica de una empresa. Ahora bien tales competencias esenciales necesitan ser actualizadas y por tanto desarrolladas a fin de que puedan seguir contribuyendo al mantenimiento de la competitividad de la empresa. Es por ello que cobran una especial significatividad y valor aspectos como el aprendizaje, la investigación y la creatividad, convirtiéndose en poderosas armas de la competitividad empresarial en un entorno cambiante e innovador como el actual. Podríamos sintetizar en la siguiente fórmula lo que hasta ahora venimos afirmando:

#### APRENDIZAJE + INVESTIGACIÓN + CREATIVIDAD = INNOVACIÓN

Es la innovación lo que permite a la empresa adquirir una posición fuerte en el mercado o poder seguir manteniéndose en el mismo. Dicha fórmula pone de manifiesto también la relevancia que adquiere el elemento humano y su dirección como fuente de valor añadido (PFEFFER, 1998). De todos los recursos que maneja una organización el recurso humano se convierte en el factor estrella, protagonista principal de la activación de los tres elementos. El aprendizaje habría que entenderlo como un proceso de adquisición y dominio de nuevos conocimientos, habilidades y actitudes; la investigación como un proceso de búsqueda y solución de problemas; y la creatividad como un proceso de captación, desarrollo y aplicación de ideas y/o procedimientos rentables.

El papel fundamental que recobran los individuos dentro del marco laboral-empresarial podrían resumirse en las siguientes aspectos que resume Pedro NAVARRO (1999):

- Las personas constituyen el único activo diferencial, no imitable, con el que las organizaciones pueden competir entre sí.
- Las personas y su capacidad de ejecución pueden condicionar la supervivencia futura de las organizaciones, el mantenimiento y creación de ventajas competitivas sostenibles para ellas y el nacimiento de nuevos negocios.
- El mercado laboral demanda profesionales con capacidad para aportar valor en forma de conocimientos y habilidades en relación con las competencias básicas de sus organizaciones.

- En consecuencia, nacen nuevas oportunidades de generación de riqueza y de empleo para individuos emprendedores que dispongan de los conocimientos y competencias demandadas por el mercado (una de ellas será la capacidad de asumir riesgos). Su mayor activo serán las ideas y el conocimiento.

De este modo la emergencia del conocimiento como nuevo factor de desarrollo de la economía informacional o digital y la revalorización creciente de la innovación en las empresas, exige de manera creciente plantear la necesidad de reestructurar algunas dimensiones centrales del sistema educativo, al objeto de superar el desajuste existente entre los requisitos del nuevo modelo de organización laboral que conlleva la economía informacional y las cualidades que todavía siguen primando la educación tradicional: recepción pasiva de conocimientos, memorización, imitación y reproducción mecánica de ideas y modelos, establecimiento de metas y recompensas estrictamente individuales, evaluación académica exclusivamente individual, y motivación fundamentalmente de tipo extrínseca, basado en el sistema de notas o calificaciones académicas. A ello hay que añadir la perjudicial infravaloración de las competencias socio-emocionales del estudiante que se encuentran literalmente atrofiadas.

La necesidad de generar capacidades de aprendizaje para facilitar la formación del nuevo profesional es puesta de manifiesto por DRUCKER (1989) u HANDY (1992) como crítica a los sistemas educativos actuales. Establecen que en ninguna escuela de negocio ni universidad se prepara a los jóvenes en cualidades tan necesarias como la habilidad de trabajar en equipo o la destreza para exponer las ideas clara y concisamente en público.

El sistema educativo hasta ahora imperante tiene como rasgo peculiar el haber optado de manera unidimensional por desarrollar el aprendizaje de los contenidos académicos e ignorado el desarrollo de las capacidades socioemocionales. Sin embargo, las transformaciones laborales y sociales que viene configurando la sociedad de la información promueve que el cambio y la innovación desempeñen un aspecto clave, con lo que las habilidades para ser flexibles y aprender son más importantes, como vía para construir el futuro profesional, que la experiencia de largo plazo que ayuda a preservar las tradiciones y rutinas dentro de una compañía. Así el conocimiento específico de una firma, está perdiendo valor con relación a experiencias más extensas y generalizables que KANTER (1989) denomina conocimiento generalizable como elemento de generación de empleabilidad. Se entiende por empleabilidad la capacidad que un profesional tiene para ser empleado en distintas situaciones de trabajo y de actualizar esta capacidad a lo largo del tiempo. Dentro de este concepto de empleabilidad toma gran importancia las habilidades sociales e interpersonales ligadas a las competencias técnicas.

La nueva sociedad o economía del conocimiento y la revolución empresarial que le acompaña está dirigida hacia la «gestión de la inteligencia». Los bienes intelectuales necesitan renovarse y reciclarse y ello estaría exigiendo por tanto un cambio profundo en el sistema educativo cuyas líneas maestras podrían resumirse en las siguientes características que necesitarían potenciarse:

**Potenciar la iniciativa individual del estudiante:** el cambio del concepto de empleado se plasma en su capacidad de autogestor. El individuo alcanza tales niveles de autonomía que llega a ser su propio jefe y la empresa vuelve a su sentido etimológico de emprender. Para fomentar el avance de la innovación entre los empleados es necesario generar emprendedores internos dentro de una organización. En este sentido cobra especial significación facilitar en la educación el aprender a aprender. Éste no se refiere al aprendizaje de contenidos, sino al aprendizaje de habilidades con los cuales aprender contenidos. También hace referencia a realizar de forma autónoma y autocontrolada las actividades del aprendizaje, en el sentido de que el estudiante que aprende a aprender, más que un contenido, aprende a trazar un plan eficaz de aprendizaje, controlando las distintas fases del plan previamente trazado, eligiendo las estrategias oportunas y evaluando los resultados obtenidos. En definitiva, el aprender a aprender implica, al menos, una clara diferencia entre aprender contenidos, y aprender estrategias; también implica una clara autonomía, por parte del estudiante, respecto a la compleja organización de su planificación académica y, por último, implica una potenciación de su capacidad intelectual, al aprender a utilizar las grandes herramientas del pensamiento que son las estrategias, tanto cognitivas como metacognitivas.

Otro aspecto importante para potenciar la iniciativa individual dentro del sistema educativo consistiría en fomentar una mayor tolerancia hacia el fracaso o los errores. Un maestro o profesor que practica una crítica destructiva cuando se cometen errores matará toda iniciativa, y es esencial que tengamos personas con iniciativa si queremos crecer. Así algunas empresas han asumido que una clave de su misión era legitimar e incluso celebrar lo que en la empresa se llamaba «fracaso bienintencionado» (S. GHOSHAL y C. A. BARLLETT, 1998). Sólo desde una mutua confianza recíproca es posible que el alumno asuma el riesgo de ensayar y desarrollar nuevos intentos y caminos para llegar a unos determinados resultados. Es necesario que el estudiante sienta el suficiente apoyo para poder asumir riesgos.

**Fomentar la autodisciplina y el autocontrol en el alumno:** el papel más importante que tiene que interpretar un alumno es el de controlar y conducir su propio aprendizaje. No se trata ya de que el alumno adquiera y repita determinados conocimientos suministrados por el profesor, cuanto de aprender a recorrer la larga secuencia del aprendizaje, asumiendo progresivamente las riendas del mismo bajo su dirección. El alumno tiene que empezar generando sus propias razones para aprender, más tarde planificando las tareas adecuadas para conseguir las metas señaladas y, sobre todo, controlando la dinámica de su propio aprendizaje.

El primer paso estaría estrechamente relacionado con la automotivación en el que desempeña un aspecto decisivo el aprendizaje de una ética de los derechos basada en los deberes. Es importante que el estudiante vaya descubriendo y asumiendo determinados valores, y experimentando el sentido de la reciprocidad en las actividades diarias.

Una medio poderoso de imbuir disciplina es establecer unos principios o normas y unas expectativas de actuación claros, fomentar la retroalimentación, el diálogo, y crear un contexto de continuo estímulo basado en la comparación con los compañeros similares de otros grupos o aulas, ade-

más de un baremo preestablecido de evaluación. Es muy importante para ello que se establezcan unos objetivos muy definidos y unos niveles de rendimiento desafiantes y factibles que exijan unos esfuerzos de superación.

También resulta importante en esta labor de imbuir disciplina la necesidad de saber controlar y gestionar el tiempo por parte del alumno. En este sentido es conveniente que el alumno aprenda a utilizar el tiempo con rentabilidad y programar y ejecutar el desarrollo de las tareas en unos períodos de tiempo determinados, lo que le facilitará su autocontrol y la posibilidad de desarrollar la autonomía y la toma de decisiones de manera responsable.

En la actualidad el factor crítico en la productividad se ha desplazado desde la respuesta física a la respuesta mental y del músculo al cerebro. Las nuevas tecnologías basadas en los ordenadores han incrementado de tal manera el volumen, el flujo y el ritmo de la información que millones de trabajadores experimentan sobrecargas mentales. En ciertos estudios, más del 75 por 100 de los trabajadores americanos describían sus empleos como estresantes y consideraban que la presión sobre ellos crecía uniformemente.

La actual cultura de los ordenadores opera en niveles de tiempo de nanosegundo, una unidad de tiempo tan pequeña que apenas puede ser percibido por el hombre. En un simple chasquido de dedos ya han transcurrido más de 500 millones de nanosegundos. La fatiga física generada por el rápido ritmo de la vieja economía industrial está quedando eclipsada por la fatiga mental generada por el ritmo del nanosegundo en la nueva economía basada en la información. La exigencia creciente de capacidad de respuesta rápida deriva de la velocidad de respuesta y de cambio para satisfacer las necesidades de los clientes, lo cual se convertirá en una norma competitiva básica entre las empresas del futuro. La velocidad de aprendizaje, de cambio y de respuesta se convierte en una de las características fundamentales de los recursos humanos y de las empresas.

**Potenciación y desarrollo de habilidades comunicativas:** las empresas podrán ser competitivas e innovar y por tanto fomentar el aprendizaje de la organización en la medida que sus recursos humanos desarrollen la capacidad de transferir, compartir y aprovechar ese saber fragmentado entre distintas personas y departamentos. Es por ello que adquieren suma relevancia las capacidades o competencias emocionales como la empatía, el dominio de uno mismo, el autocontrol, la capacidad comunicativa o el liderazgo. Según Daniel GOLEMAN (1998), la formación del futuro va más por el aprendizaje desarrollado en las guarderías –con componentes emocionales– que por el transmitido en los institutos (aprendizaje de conocimientos y habilidades).

La mayor interactividad que potencia el desarrollo de las Nuevas Tecnologías (Internet, Fax, correo electrónico, videoconferencia...) y la interdependencia cada vez mayor entre los equipos de tecnología avanzada de fabricación fuerza necesariamente a que las empresas para aprovechar adecuadamente ese enorme potencial comunicativo-tecnológico desarrollen en los recursos humanos aquellas habilidades sociales e interpersonales que les permitan manejar, utilizar y desarrollar el recurso más valioso: la información y el conocimiento.

Es por ello que el dominio de un repertorio básico de habilidades de análisis y solución de problemas, de resolución de conflictos, de habilidades de negociación, de comunicación persuasiva, de retroalimentación se convierten en indispensables en el nuevo marco organizativo laboral que se está gestando. El sistema educativo debe por tanto incluir en el currículum de los estudiantes este tipo de habilidades que resultarán fundamentales y decisivos en el desempeño habitual del futuro trabajador en la economía del conocimiento.

**Potenciación de la cooperación entre los alumnos:** un elemento central en la organización laboral de la economía informacional es el trabajo en equipo. Los equipos se han utilizado como fórmula temporal para la resolución de problemas, para lograr una tarea específica. La novedad actual radica en la incorporación de los equipos de trabajo como elemento de las estructuras organizativas. Los equipos aparecen como una fórmula necesaria para lograr la adecuada organización e integración de conocimientos específicos existentes en la organización. El cambio se ve facilitado además por las Nuevas Tecnologías de la información disponibles para dar soporte al trabajo en equipo. Además el uso de las tecnologías de la información transforma muchas tareas en trabajo más relacionado con el conocimiento y, en consecuencia, más afectado por la utilidad de los equipos (ZUBOFF, 1988).

En las organizaciones actuales, la necesidad de maximizar el aprendizaje organizacional con vistas a mejorar la competitividad está exigiendo impresionantes esfuerzos por aumentar la colaboración interna entre los empleados así como de éstos con los clientes, los proveedores u otras organizaciones en forma de alianzas. Ello implica que el futuro profesional o empleado deba ser una persona con una elevada capacidad en ciertas habilidades sociales como saber cooperar, trabajar en equipo, resolver conflictos, conciliar discrepancias, saber criticar y asumir las críticas.

Como consecuencia de ello una de las características básicas del sistema educativo del próximo siglo XXI ha de basarse en desarrollo de la capacidad de colaboración con otros compañeros, para lo cual el método o la técnica del aprendizaje cooperativo (OVEJERO, A., 1997) debiera adquirir un papel central en la educación de los estudiantes.

La técnica del aprendizaje cooperativo está basada en el supuesto teórico de que la cooperación extensa y prolongada orientada a la consecución de un objetivo común entre personas de grupos desconocidos o incluso que mantiene estereotipos negativos entre sí, tiene una serie de efectos positivos asociados a la prevención y reducción de prejuicios y conflictos interpersonales e intergrupales. Entre esas consecuencias positivas que han descubierto los estudios cabe citar las siguientes: es un tipo de contacto o convivencia que entraña interacción y comunicación directa personal, lo que estimula a las personas a conocerse personalmente; permite un incremento de la amistad y la ayuda; un incremento de la empatía entre estudiantes, una disminución de las estrategias agresivas como forma de resolver los conflictos, una desconfirmación de estereotipos y expectativas negativas hacia las personas del otro grupo... Por otro lado esta técnica del aprendizaje cooperativo resultaría funcional con la nueva organización productiva que comienza a configurarse como consecuencia de la tercera revolución industrial que experimenta el mundo desarrollado, la cual demanda como uno de los rasgos centrales la interdependencia comunicativa y la necesidad ineludible de saber trabajar en equipo.

Sin embargo, el desarrollo del trabajo en equipo para que se haga efectivo y se incluya como una actividad habitual y permanente dentro de las aulas debe ir acompañado de sistemas de evaluación en grupo, lo que exige que la evaluación no debe provenir solamente del profesor sino también de los propios compañeros. Evaluar el grupo en su conjunto, como también evaluar la actividad o contribución de cada uno de los estudiantes a las metas del grupo, resulta indispensable si realmente se pretende involucrar a los individuos en metas y proyectos comunes y compartidos. Acostumbrar a los individuos a organizar y ejecutar actividades comunes de manera interactiva es uno de los mayores desafíos pendientes al que la sociedad y el sistema educativo debe enfrentarse desde edades tempranas. Retrasarlo y posponerlo en el tiempo resultará cada vez más perjudicial para las nuevas generaciones, tanto en términos económicos o productivos como en términos sociales y psicológicos.

**Potenciar la creatividad en el alumnado:** además de la capacidad de iniciativa individual, adquiere un valor decisivo la creatividad. La naturaleza cambiante de los trabajos y los entornos exigirá de casi todos los trabajadores el empleo de grandes dosis de creatividad e innovación. Los que sean capaces de analizar, innovar y mejorar obtendrán mejores resultados en su trabajo que los que no puedan hacerlo.

Ahora bien, se hace difícil aportar valor sin confianza o seguridad en las propias posibilidades. La confianza en sí mismo permite a un individuo tomar decisiones rápidas y correctas y respaldarlas con decisión. Ello no debe interpretarse o traducirse en rigidez o arrogancia. Se puede ser flexible y al mismo tiempo tener confianza en las propias capacidades. Es en este sentido como se habla de autoestima como una de las características necesarias en el empleado del futuro, lo que le permitirá explorar nuevas formas de proyectar y hacer las cosas.

La capacidad de las nuevas tecnologías para trabajar, manejar y transportar informaciones en el espacio y en el tiempo a una velocidad casi equiparable a la velocidad de la luz, hace que una organización moderna no pueda seguir funcionando con unas pocas personas que piensan y en una multitud de empleados que se limitan a hacer lo que le dicen, limitándose a ejecutar órdenes de sus superiores. La importancia de la información –datos o datos estructurados– corre paralelo a la importancia del conocimiento, entendida ésta como aquella información aplicada a la solución de problemas.

No olvidemos que lo diferente, novedoso y útil es un arma eficaz en la lucha por la competencia. Los rápidos cambios hacen necesario contar con trabajadores que sean flexibles, capaces de aceptar nuevas instrucciones y orientaciones, y de mentalidad abierta respecto a la dinámica del centro de trabajo, lo que revaloriza los rasgos de improvisación y disposición al aprendizaje continuo y de aprovechamiento de la formación.

La potenciación de la creatividad en los estudiantes se convierte así también en un elemento fundamental que debe generar el sistema educativo. Para ello, se hace imprescindible ofrecer conocimientos cercanos a los intereses de los alumnos y susceptibles de aplicación en las diversas esferas

de la vida, en la creencia de que sólo así podrá despertar su interés y movilizar las energías para el aprendizaje. Los grandes descubridores, las personas creativas, los que han triunfado en la vida, son personas que amaban y disfrutaban lo que hacían. La cercanía de las materias a los intereses personales abre un camino fácil para la aplicación de los conocimientos y habilidades que van adquiriendo los alumnos. El alumno puede ir comprobando la utilidad de los conocimientos que adquiere y el alcance que pueden llegar a tener en su futuro profesional.

En esta línea de suscitar el interés y la creatividad del alumno resulta interesante la propuesta de Felipe SEGOVIA y Jesús BELTRÁN (1998) que dentro del modelo de Aula Inteligente que desarrollan, sugieren diversos sistemas para sensibilizar al estudiante en torno a la utilidad y aplicabilidad de los conocimientos. En primer lugar, introduce en el guión que acompaña a cada lección o unidad temática una lista de sugerencias que permitirán al estudiante comprobar por sí mismo la utilidad, versatilidad o aplicación de los conocimientos propuestos. Es una forma práctica de que el estudiante perciba el valor y trascendencia objetiva de esos conocimientos o habilidades. A continuación, se ofrece al estudiante el ejemplo de científicos destacados, primeras figuras en cualquiera de las ramas del arte o del saber que están utilizando y aplicando esos mismos conocimientos. Por último, el estudiante puede observar al profesor que modela la aplicación de esos conocimientos y así inferir su utilidad. Lo que interesa, sobre todo, es que el alumno aplique por sí mismo, y en el nivel que le permita su grado de aprendizaje, lo que va aprendiendo en el aula.

### 3.2. Un modelo de fortalecimiento y desarrollo del capital intelectual.

La importancia que desempeña el capital intelectual en los procesos de desarrollo económico y social constituye en la actualidad una de las dimensiones críticas y relevantes que nos pueden ayudar a entender algunos de los obstáculos que experimenta la población en su posibilidad de salir de situaciones socioeconómicas caracterizadas por el atraso económico, la falta de infraestructuras, la carencia de servicios básicos y la ausencia de expectativas de desenvolvimiento y desarrollo.

La dimensión del conocimiento cobra una especial significación en este período de transición social que vive la Humanidad, caracterizado por una globalización de la economía y de los mercados que ha corrido paralelo a la convergencia progresiva de la tecnología informática y la tecnología de las telecomunicaciones, desencadenando con ello una dinámica calificada como Tercera Revolución Industrial que nos sitúa en la llamada «sociedad de la información o del conocimiento». La información y su tratamiento se constituyen como el nuevo recurso o factor de producción decisivo que vendría a sustituir al capital-trabajo-tierra como antiguos factores productivos que determinaban el desarrollo de las sociedades.

Esta evolución del sistema económico y productivo tiene como consecuencia novedosa, que el llamado «capital intelectual», que vendría constituido por aspectos tales como el conocimiento, las competencias profesionales, la creatividad, la investigación, se convierte en el elemento desen-

cadena directa de la capacidad de una sociedad, una organización o una comunidad para generar riqueza, es decir, para producir y distribuir distintos bienes y servicios rentables. Ahora bien, en relación con la problemática educacional, la relevancia de tales transformaciones en el sistema de producción, nos pone en la pista de valorar la importancia que adquieren los procesos sociales de creación de información y conocimiento, lo cual está estrechamente relacionado con la capacidad de las personas y los grupos de producir y generar bienes y servicios que repercutirán en su bienestar y desarrollo. De aquí que sea obligado focalizar nuestro interés en identificar las características o mecanismos que contribuyen a fortalecer tales procesos sociales.

Como comentábamos al principio del artículo, en la dinámica del desarrollo actual de las sociedades, el flujo de la información se convierte en la materia prima principal de la economía y de las organizaciones, con lo que adquiere un papel relevante los procesos sociales que favorezcan la creación de información y conocimiento o de capital intelectual, ya que éste se convierte en el determinante directo de la riqueza y el bienestar social. Esta nueva realidad exige buscar mecanismos que favorezcan el desarrollo de actitudes y comportamientos en la población que hagan posible que la información y el conocimiento circule y se aplique en aquellos aspectos o ámbitos sociales donde existan carencias o necesidades.

En este sentido nos interesa destacar cuatro estrategias que ayudarían a contrarrestar las actitudes perjudiciales antes comentadas y que al mismo tiempo también han empezado a ser utilizadas o aplicadas tímidamente en el sector privado o empresarial. Estas estrategias tendrían el efecto positivo de potenciar o fortalecer el capital social que sería la base que posibilita el desarrollo del capital intelectual como fuente directa de la creación de riqueza y desarrollo. Me refiero por un lado a la cultura empresarial, al desarrollo de la inteligencia emocional, a la política de desarrollo de recursos humanos y al enfoque basado en las alianzas –alianzas estratégicas–.

El enfoque basado en alianzas haría referencia a la necesidad de generar nuevos recursos a través de establecer mecanismos de colaboración entre el sector público (administración), el sector privado y el sector no lucrativo o también llamado tercer sector (FISZBEIN A. y LOWDEN P., 1999; TRIGO, J y DRUDIS, A., 1998). Las alianzas entre estos tres sectores a distintos niveles, para potenciar el desarrollo, tendría la enorme ventaja de racionalizar los esfuerzos, reducir los costes y aportar soluciones nuevas, creativas e innovadoras a distintos problemas, con los consiguientes efectos multiplicadores sobre la dinámica de la comunidad.

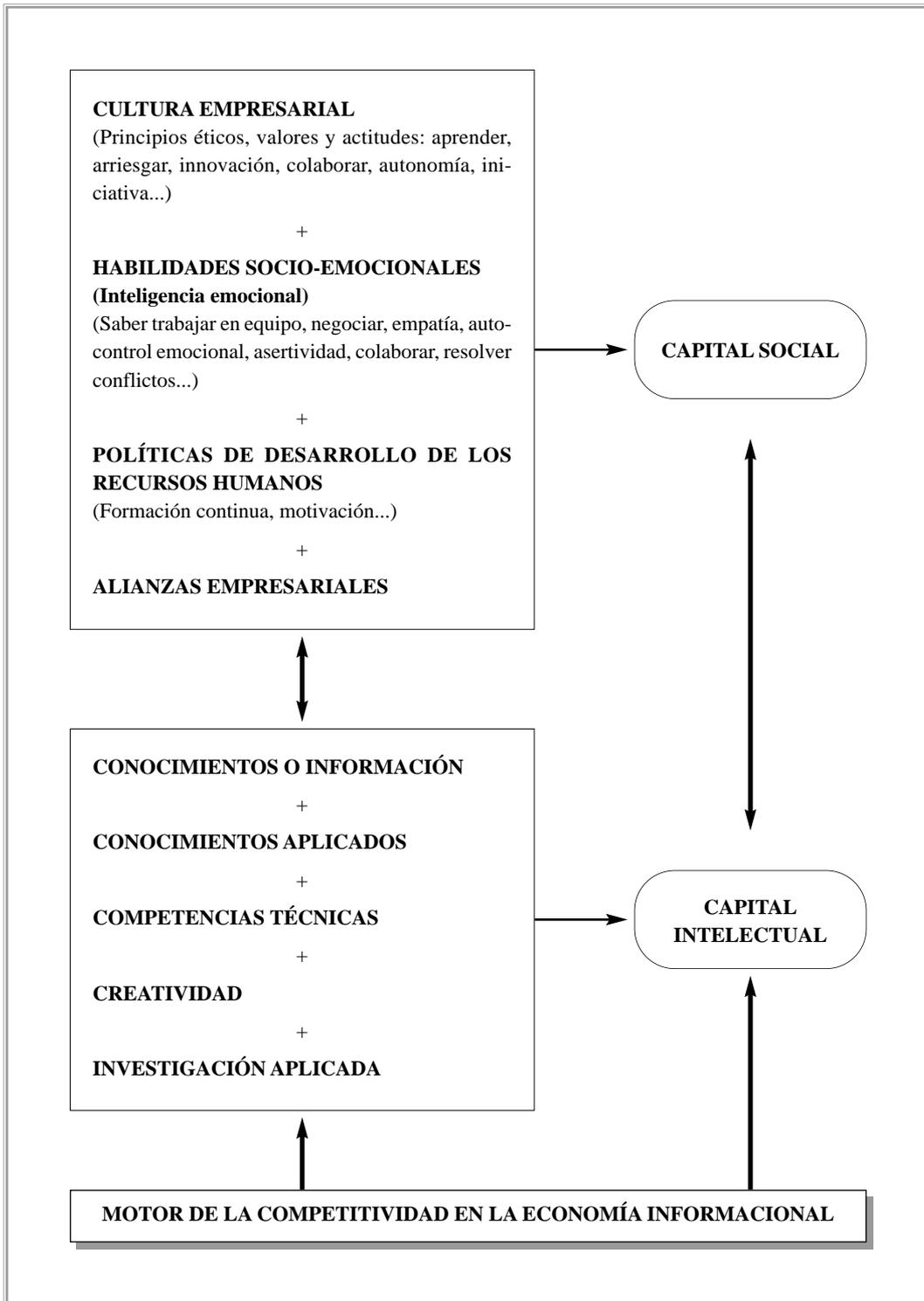
Las alianzas contribuirían al fortalecimiento del capital social al promover que personas y organizaciones aprendan y adquieran nuevas destrezas y también nuevas perspectivas al trabajar con distintos grupos y colectivos sociales. Además la interacción y el proceso de aprendizaje ayuda a generar confianza y desterrar prejuicios mutuos entre los participantes sociales. En este sentido adquiere una relevancia fundamental las alianzas y cooperación entre la universidad, los centros de formación y el ámbito empresarial. La progresiva relación entre el avance científico, la investigación y la aplicación de los descubrimientos a utilidades prácticas conlleva romper el aislamiento que ha venido caracterizando la dinámica empresarial con el mundo universitario y educativo.

La innovación y la competitividad tendrá una de sus fuentes o motores esenciales en el conocimiento, sobre todo en el conocimiento aplicado. Para ello es imprescindible la necesidad de una interrelación mayor y estrecha entre educación e investigación con el mundo laboral, convirtiéndose este desafío en el reto organizativo mayor al que se debe enfrentar el Estado, las universidades, los centros de formación, las empresas y los mismos individuos durante el siglo XXI. En el **cuadro 1 y 2** del Apéndice se sugiere un modelo estratégico de educación que supere el actual en cuanto a eficacia y rentabilidad.

Relacionado con ello, es necesario referirse a la cultura empresarial, incluida la política de desarrollo de recursos humanos como estrategia clave que refuerza y potencia el desarrollo del conocimiento y de las competencias esenciales que configuran el capital intelectual. El concepto de aprendizaje continuo es lo que va a marcar el éxito del ejecutivo de la economía informacional. Las personas tienen que ser capaces de aprender constantemente y no sólo por necesidad, sino con motivación y con ilusión. La clave estará en usar inteligentemente la información.

Las empresas seguirán buscando gestores en la nueva economía, no solamente técnicos, sino gente capaz de dirigir equipos de forma eficiente y de liderar el trabajo de otros. Es decir, primará la inteligencia emocional. Para alcanzar el éxito de un negocio, además de los conocimientos técnicos, el éxito profesional vendrá ocasionado por su inteligencia emocional, definida esta como la capacidad de ser inteligente en un ambiente social y de resolver problemas difíciles de forma conjunta. La inteligencia emocional es desarrollable durante toda la vida, mientras que el coeficiente intelectual tiende a ser más estable. Se trata de que el ejecutivo y el profesional se transformen en emprendedores, por tanto capaz de adoptar un punto de vista empresarial y no puramente administrativo en el desempeño de la actividad laboral.

En el siguiente esquema puede percibirse los factores esenciales que constituirían aquel capital social necesario y básico para promover un aumento progresivo del capital intelectual, base determinante de la competitividad en la nueva economía informacional.



## CONCLUSIONES

En el antiguo enfoque económico-taylorista, los factores necesarios para la producción eran tierra, trabajo y capital. En el nuevo paradigma informacional, los hombres no son un elemento de producción, son agentes activos, son una fuerza creativa. Algunas personas dicen a este propósito que el nuevo paradigma pone el acento en el capital intelectual, pero es importante no quedarse sólo con la faceta intelectual de las personas, referido a sus conocimientos, porque perderíamos de vista el hombre total. Debemos centrarnos en el elemento de respeto, en comprender que todos somos personas que tratamos de alcanzar una meta colectiva, la meta de la empresa que implícitamente también es la meta de la comunidad. Ello requiere profundizar en el esfuerzo de acoplar las nuevas tecnologías al elemento cardinal: el elemento humano. Los ordenadores no son más que un nuevo juego de herramientas, o sea, la tecnología al servicio de una sociedad de personas que persigue las mismas metas de toda la vida, pero de una manera algo distinta.

Es cierto que algunas o muchas empresas están optando por una estrategia de reducir costes, reduciendo plantilla y descuidando la preparación y formación de los empleados, sin embargo todo apunta que esta estrategia basada en el enfoque económico-taylorista puede entrañar pan para hoy y hambre para mañana, siendo más inteligente y provechoso a largo plazo optar por una estrategia orientada al diseño, a la calidad y a la innovación como armas más seguras y con repercusiones más positivas para la propia empresa o red en que está inmersa.

Lo que hace que la economía informacional sea verdaderamente revolucionaria es el hecho de que en contraposición a los recursos finitos de la tierra, la mano de obra, las materias primas y quizá incluso el capital, es que el conocimiento es a todos los fines inagotable. El conocimiento puede ser empleado al mismo tiempo por dos empresas. Y serán capaces de utilizarlo para generar todavía más conocimiento. De esta manera las teorías económicas basadas sobre insumos finitos y agotables carecen de aplicación en la economía informacional. El valor de una empresa prospera en la nueva economía informacional, depende más que de sus bienes concretos, de su capacidad para adquirir, generar, distribuir y aplicar estratégica y operativamente unos conocimientos. Es decir, depende más de las ideas, percepciones, e información en las mentes de sus empleados y en los bancos de datos y patentes controlados por estas compañías que en los camiones, cadenas de montaje y otros bienes físicos que posean. Así el capital se halla ahora crecientemente basado sobre valores intangibles.

La educación-formación se convierte así en un instrumento crítico decisivo en la economía informacional por cuanto la creación del conocimiento o del llamado capital intelectual sólo es posible acrecentarla en la medida en que las personas desarrollen la capacidad de aprender a aprender. Podríamos llegar a sostener la tesis de que en la etapa de formación infantil y juvenil o adolescente, más importante que el dominio de unos contenidos educativos adquiere más relevancia el dominio de unas habilidades sociales o procesos sociales e interpersonales que le permitirán adoptar unas actitudes que serán determinantes en el futuro profesional de la sociedad del conocimiento.

La cuestión clave y el reto educativo actual ya no es tanto encontrar respuesta a la clásica pregunta, ¿qué conocimientos son necesarios dominar? Sino más bien, ¿cómo organizarnos y relacionarnos mejor para producir y utilizar nuevos conocimientos aplicables y útiles? Es de este modo como las nuevas tendencias económico-laborales exigen una revolución en la manera de adquirir el conocimiento: la necesidad de aprender a utilizar las nuevas tecnologías cooperativamente conlleva la necesidad de aprender a relacionarnos de manera cooperativa o interactiva desde edades tempranas. La adquisición y producción de conocimiento no es una actividad aislada o individual de carácter pasivo sino un proceso activo, social e interdependiente.

Es así como el modelo organizativo taylorista-jerárquico-individualista que ha predominado en la empresa y que se reproducía o reflejaba de manera funcional en el sistema educativo (modelo de aprendizaje individualizado y competitivo) entra en crisis frente a la emergencia de nuevas formas de producción que pivotan en procesos intensos de colaboración. No sólo es común la meta productiva de la empresa o la calificación académica (sistema educativo) sino que también el proceso para alcanzarlo requiere esfuerzos de colaboración estrechos, flexibles y permanentes entre los individuos. El conocimiento no puede seguir concibiéndose como algo estático a imitar sino un bien inagotable abierto e infinito, accesible desde múltiples caminos y experiencias y por tanto desde cualquier individuo en cualquier momento dado. Los individuos y las organizaciones necesitan enfrentarse así al desafío cultural de profundizar en aprender y trabajar cooperativamente en una economía cada vez más globalizada. Cualquier intento por desarrollar el capital intelectual en la sociedad y en la empresa pasa inevitablemente por el previo desarrollo del capital social, ya que si lo intangible cobra relevancia como creadora de riqueza, la dimensión social y psicológica que fundamenta el capital intelectual no puede, ni debe ser ajena a esta nueva lógica de desarrollo.

## BIBLIOGRAFÍA

ANDREU, R., RICART, J.E. y VALOR, J. (1997): *La Organización en la Era de la Información. Aprendizaje, innovación y cambio*. Madrid. McGraw-Hill.

BANDURA, A.(1987): *Pensamiento y acción. Fundamentos sociales*. Barcelona. Martínez Roca.

BECKER, Gary (1964): *The Human Capital Theory*. New York: Columbia U.P.

BELL, D. (1976): *El advenimiento de la sociedad post-industrial*. Alianza. Madrid.

- BESSANT, J. (1992): «Microelectónica y cambio en el trabajo». En *Informes OIT: Tecnologías avanzadas, Microelectrónica, cambios en el trabajo, el comercio, la oficina y los servicios de salud*. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Madrid.
- BILL GATES (1999): *Los negocios en la era digital*. Barcelona. Círculo de lectores.
- CASTELLS, M. (1997): *La era de la información. Economía, sociedad y cultura*. vol. I. Alianza. Madrid.
- CUADRADO, J.R. e IGLESIAS, (1999): «Los servicios y el empleo en España». Artículo aparecido en el periódico *El Mundo*, sábado 11 de diciembre de 1999. Pág. 56.
- DE LA TORRE, A. y CONDE, J.A. (1998); *El desafío del cambio tecnológico. Hacia una nueva organización del trabajo*. Ed. Tecnos. Madrid.
- DENISON, E. (1967): «Sources of Post-war Growth in Nine Western Countries». *American Economic Review*, 57, 2, 325-332.
- DRUCKER, P.F (1996): *La gestión en un tiempo de grandes cambios*. Edhasa, Barcelona.
- ESCUDERO, Manuel (1998): *Pleno Empleo*. Madrid. Espasa-Calpe.
- FISZBEIN, Ariel y LOWDEN, Pamela (1999): *Trabajando unidos para un cambio. Las alianzas público-privadas para la reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe*. Instituto del Banco Mundial.
- FUNDACIÓN CARLOS III (1999): «Se buscan emprendedores». Diario *El Mundo*, domingo, 17 de octubre de 1999.
- FUNDACIÓN BBV (1999): *Estudio sobre el sector terciario en España*. Bilbao.
- GARCÍA DÍEZ, Javier (1999): «Fomento del Espíritu empresarial y Nuevos Proyectos Empresariales: Claves de Desarrollo Futuro». *Revista de Investigación Económica y Social de Castilla y León*. N.º 1, Primer Semestre.
- GHOSTAL, S. y BARTLETT, C. (1998): *El nuevo papel de la iniciativa individual en la empresa. Una innovadora y fundamental aportación al management del futuro*. Barcelona. Paidós.
- GOLEMAN, Daniel (1996): *Inteligencia emocional*. Barcelona. Kairós.
- GOLEMAN, Daniel (1999): *La práctica de la inteligencia emocional*. Barcelona. Kairós.
- HANDY, Charles (1992): *La edad de la insensatez*. Limusa. Mexico.
- HESELBEIN, F; GOLDSMITH y BECHARD, R. (1997): *La organización del futuro*. Ed. Deusto. Bilbao.

- HIRSCHHORN, L. (1988): *La superación de la mecanización*. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid.
- HUNT, D. Trinidad (1997): *Desarrolla tu capacidad de aprender. La respuesta a los desafíos de la Era de la Información*. Ed. Urano. Barcelona.
- INFORME EMPRENDE (1999). *Estadísticas del Instituto Cameral para la Creación y desarrollo de Empresas*, del Consejo Superior de Cámaras. Madrid.
- JORGENSON, D. y FRAUMENI, B. (1989): «Investment in Education». *Educational Researcher*, 18, 4, 35-44.
- KANTER, R.M. (1983): *The Change Masters Corporate Entrepeasurs at Work*. Allen & Unwib, Sydney.
- KRAVETZ, D. (1996): *La Revolución de los Recursos Humanos*. Ed. Bilbao. DEUSTO-AEDIPE.
- LEVIN (1993): «Education and Jobs: a Proactive View». *Ponencia presentada en el 2.º Congreso de Economía Valenciana*. Castellón, abril.
- MERCADE, Anna (1998): *Mujer emprendedora*. Gestión 2000. Barcelona.
- MORA, José Ginés (1994): *Educación, Actividad y Empleo en las CCAA españolas*. Memoria de investigación. Valencia: Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas.
- NAVARRO, Pedro (1999): *El futuro del empleo*. Barcelona. Galaxia Gutenberg-Círculo de lectores.
- OLAVI PÉREZ-BUSTAMANTE, G. (1998): «El capital intelectual en la empresa del tercer milenio: implicaciones para la administración de recursos humanos». *Revista de Trabajo y Seguridad Social. Recursos Humanos. (Comentarios y Casos Prácticos)*. Ed. Estudios Financieros. Noviembre 1998, Núm. 188, pág. 169-200.
- OVEJERO, A. (1997): *El Aprendizaje Cooperativo*. Barcelona, Ed. PPU.
- PFEFFER, J. (1998): *La Ecuación Humana. La Dirección de Recursos Humanos clave para la excelencia empresarial*. Barcelona. Ed. Gestión 2000-aedipe.
- RIFKIN, J. (1996): *El fin del trabajo. El declive de la fuerza de trabajo y el nacimiento de la era posmercado*. Paidós. Barcelona.
- ROMERO LÓPEZ, M. (Coord) (1990): «La actividad empresarial femenina en España». Serie *Estudios*, N.º 24. Instituto de la Mujer. Ministerio de Asuntos Sociales. Madrid.
- SEGOVIA F. y BELTRÁN, J.(1.998): «El aula inteligente». *Nuevo Horizonte Educativo*. Ed. Espasa. Madrid.

TAJFEL, H. (1984): *Grupos humanos y categorías sociales*. Herder. Barcelona.

TRIGO, J. y DRUDIS, A. (1998): *Alianzas estratégicas*. Barcelona. Gestión 2000.

VERNIS, A. y colab. (1998): *La gestión de las organizaciones no lucrativas*. Deusto. Bilbao.

WEBER, M. (1977): *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*. Barcelona. Península.

ZUBOFF, S. (1988): *In the Age of the Smarth machine*. Basic Books. 1988.

## APÉNDICE

**TABLA 1. Años medios de escolarización de la población mayor de 25 años (1992)**

	TOTAL	VARONES	MUJERES
USA .....	12,3	12,1	12,5
Canadá .....	12,1	12,3	11,9
Francia .....	11,6	11,5	11,7
Reino Unido .....	11,5	11,4	11,6
Suecia .....	11,1	11,11	11,1
Alemania .....	11,1	11,7	10,6
Japón .....	11,1	11,7	10,6
Países Bajos .....	10,6	10,4	10,8
Irlanda .....	8,7	8,6	8,8
Italia .....	7,3	7,4	7,3
Grecia .....	6,9	7,3	6,5
España .....	6,8	7	6,5
Portugal .....	6	6,8	5,2
OCDE .....	10,9	10,9	10,8
CEE .....	9,8	9,9	9,6
Mundo .....	5	5,8	4,3

FUENTE: UNDP (1992).

**TABLA 2. Porcentaje de la población con nivel educativo secundario y superior (1993)**

POBLACIÓN DE 25 A 34 AÑOS		POBLACIÓN DE 25 A 34 AÑOS	
USA .....	83	Alemania .....	88
Alemania .....	82	Suiza .....	88
Suiza .....	80	Noruega .....	88
Noruega .....	79	USA .....	86
Canadá .....	76	Canadá .....	86
Austria .....	68	Suecia .....	85
Suecia .....	67	Austria .....	79
Reino Unido .....	65	Reino Unido .....	79
Dinamarca .....	61	Dinamarca .....	75
Países Bajos .....	57	Países Bajos .....	67
Francia .....	50	Francia .....	66
Bélgica .....	44	Bélgica .....	58
Irlanda .....	40	Irlanda .....	54
Italia .....	28	Italia .....	43
España .....	19	España .....	40
Portugal .....	7	Portugal .....	12

FUENTE: OCDE (1993).

**TABLA 3. Índice de desaprovechamiento de recursos humanos formados**

COMUNIDADES-TOTAL	COMUNIDADES-JÓVENES	COMUNIDADES-ADULTOS	COMUNIDADES-VARONES	COMUNIDADES-MUJERES
CATAL. 24,9	CAT 35,7	C-LM 14,7	CAT 18,9	CAT 32,1
VAL 31,1	VAL 46,1	CAT 15,2	VAL 22,3	MAD 39,5
MAD 32,0	MAD 46,5	EUSK 15,4	MURC 24,7	VAL 40,6
ESP 32,8	MUR 47,0	VAL 15,8	ESP 25,2	C-LM 41,6
ARA 32,9	ESP 48,3	MAD 17,2	MAD 25,5	ARA 41,7
CANT 33,4	CAN 49,4	GAL 17,4	EUSK 26,0	ESP 41,8
C-LM 33,6	ARA 49,8	ESP 17,6	GAL 26,4	CANA 42,2
RIO 33,8	EUSK 50,7	ARA 18,3	C-LM 26,8	EUSK 45,3
EUSK 34,0	C-LM 50,7	CANA 21,3	C-LE 27,2	MUR 45,7
MUR 34,3	CANT 51,5	AND 21,7	CANA 27,3	EST 46,2
CANA 34,5	AND 53,4	C-LE 24,2	AST 27,6	CANT 46,8
GAL 36,0	EXT 54,7	AST	EXT 30,9	GAL 47,3
NAV 36,0	AST 55,8	BAL	AND 31,3	AND 48,1
AST 37,8	GAL 56,7	CANT	ARA	AST 48,4
EXT 38,1	C-LE 60,01	EST	BAL	C-LE 50,4
C-LE 38,8	BAL	RIO	CANT	BAL
AND 38,7	NAV	MUR	RIO	RIO
BAL	RIO	NAV	NAV	NAV

FUENTE: Elaboración de José Ginés MORA (1994) sobre datos de la Epa, 2.º Trm. 1991.

TABLA 4. Composición del paro español por cualificaciones profesionales

	1977	1982	1987	1992	1997	1998
Estud. sup. ....	16.416	62.737	105.683	110.330	211.821	212.155
% parado .....	<b>2,6%</b>	<b>3,0%</b>	<b>3,5%</b>	<b>4,2%</b>	<b>6,2%</b>	<b>6,7%</b>
Est. técnicos y diplomatura .....	13.909	75.775	121.105	90.012	187.535	192.171
% parados .....	<b>2,2%</b>	<b>3,7%</b>	<b>4,0%</b>	<b>3,4%</b>	<b>5,4%</b>	<b>6,0%</b>
Formación profesional .....	10.813	60.973	153.026	269.880	509.811	470.708
% parados .....	<b>2,2%</b>	<b>3,0%</b>	<b>5,1%</b>	<b>10,3%</b>	<b>14,8%</b>	<b>14,8%</b>
Estudios medios (no FP) .....	128.772	678.268	1.215.333	1.059.040	1.448.414	1.352.536
% parados .....	<b>20,2%</b>	<b>32,8%</b>	<b>40,6%</b>	<b>40,2%</b>	<b>42,1%</b>	<b>42,6%</b>
Estud. primarios .....	346.690	946.892	1.085.745	823.747	844.992	729.408
% parados .....	<b>54,3%</b>	<b>45,8%</b>	<b>36,3%</b>	<b>31,3%</b>	<b>24,5%</b>	<b>23,0%</b>

FUENTE: Banco de datos Tempus del INE. Tablas de la Encuesta de Población Activa, de parados, ambos sexos, estudios realizados, cifras correspondientes al primer trimestre de cada año.

TABLA 5. Perfil del desempleo (1996)

País	DESEMPLEO TOTAL	DESEMPLEO JUVENIL	DESEMPLEO FEMENINO	DESEMPLEO DE LARGA DURACIÓN (% DEL DESEMPLEO TOTAL)
<b>España .....</b>	<b>22,2</b>	<b>43,2</b>	<b>28,9</b>	<b>47,4</b>
Italia .....	12,0	30,6	14,6	58,2
Francia .....	12,4	24,6	13,7	36,1
Alemania .....	9,0	4,9	6,1	33,5
Austria .....	4,2	4,7	4,9	16,9
Suecia .....	10,0	18,4	6,6	8,0
Estados Unidos .....	5,4	13,3	6,5	11,2
Canadá .....	9,7	17,8	10,6	11,2
<b>Media OCDE .....</b>	<b>7,8</b>	<b>15,1</b>	<b>8,2</b>	<b>28,6</b>

FUENTE: OCDE, *Employment Outlook*, julio de 1996.

**TABLA 6. Composición del paro por edades y tasa de paro dentro de cada cohorte de edad**

POR EDADES	1977	1982	1987	1992	1997
16-19 .....	186.306	536.171	505.960	304.259	315.306
% paro total .....	<b>29,2%</b>	<b>26,0%</b>	<b>16,9%</b>	<b>11,6%</b>	<b>9,2%</b>
Tasa paro .....				<b>37,1%</b>	<b>51,8%</b>
20-24 .....	132.327	572.916	918.509	633.758	758.997
% paro total .....	<b>20,07%</b>	<b>27,7%</b>	<b>30,7%</b>	<b>24%</b>	<b>22,0%</b>
Tasa paro .....				<b>30,3%</b>	<b>37,1%</b>
25-29 .....	78.133	280.552	513.912	515.013	655.606
% paro total .....	<b>12,2%</b>	<b>13,6%</b>	<b>17,2%</b>	<b>19,6%</b>	<b>19,0%</b>
Tasa paro .....				<b>23,6%</b>	<b>28,5%</b>
30-34 .....	42.542	148.911	259.750	340.219	458.123
% paro total .....	<b>6,7%</b>	<b>7,2%</b>	<b>8,7%</b>	<b>12,9%</b>	<b>13,3%</b>
Tasa paro .....				<b>17,4%</b>	<b>21,3%</b>
35-39 .....	37.671	113.308	175.056	238.118	381.360
% paro total .....	<b>5,9%</b>	<b>5,5%</b>	<b>5,9%</b>	<b>9,0%</b>	<b>11,1%</b>
Tasa paro .....				<b>13,2%</b>	<b>17,4%</b>
40-44 .....	41.141	90.666	145.083	193.099	284.606
% paro total .....	<b>6,4%</b>	<b>4,4%</b>	<b>4,8%</b>	<b>7,3%</b>	<b>8,3%</b>
Tasa paro .....				<b>11,5%</b>	<b>15,2%</b>
45-49 .....	38.425	98.189	120.028	138.157	219.875
% paro total .....	<b>6,0%</b>	<b>4,8%</b>	<b>4,0%</b>	<b>5,2%</b>	<b>6,4%</b>
Tasa paro .....				<b>9,5%</b>	<b>12,7%</b>
50-54 .....	35.151	97.938	140.775	106.129	186.631
% paro total .....	<b>5,5%</b>	<b>4,7%</b>	<b>4,7%</b>	<b>4,0%</b>	<b>5,4%</b>
Tasa paro .....				<b>9,3%</b>	<b>12,8%</b>
55-59 .....	25.748	82.711	140.772	111.282	131.858
% paro total .....	<b>4,0%</b>	<b>4,0%</b>	<b>4,7%</b>	<b>4,2%</b>	<b>3,8%</b>
Tasa paro .....				<b>9,7%</b>	<b>14,1%</b>
60-64 .....	18.861	41.802	69.652	42.724	46.809
% paro total .....	<b>3,0%</b>	<b>2,0%</b>	<b>2,3%</b>	<b>1,6%</b>	<b>1,4%</b>
Tasa paro .....				<b>6,3%</b>	<b>7,3%</b>

FUENTE: Datos extraídos de la Encuesta de Población Activa referentes al primer trimestre de cada año (año 1997).

TABLA 7. Los yacimientos de empleo en España

TIPO DE CUALIFICACIÓN	TIPO DE ACTIVIDAD O TAREA	SUBCATEGORÍAS PROFESIONALES	N.º PUESTOS CREADOS (MILES)	% S/TOTAL	MACRO-SECTOR CALIDAD	M-SECTOR PRODUCTIVIDAD
Media/Alta	Estratégicas o de diseño	Dir./gerentes	19,4	12		
		Arq./Ingen. sup.	14,7			
		Profesio./Téc.	42,9			
		Arq./Ing./Téc.	22,4			
	Serv. educativos	Profesores	103,4	12,5	12,5	
	Serv. sanitarios	Médicos/Vet.	30,3	3,7	3,7	
	Admón. e informáticas	Estadíst./Informát.	18,6	4,2		4,2
		Jefes ofic. admin.	16,4			
				(32,4)		
Media	Servicios/ Control de gestión	Contraмаestres capataces	31,1	33,8		33,8
		Operad. datos	19,2			
Media (cont.)		Empleados contab.	15,4			
		Empleados serv. administr.	213,9			
	Serv. sanitarios	ATS/Aux. sanit.	59,6	7,2	7,2	
	Ventas	Agentes ventas	23,8	2,9	2,9	
		Comerciantes	15,4			
	Servicios de atención personalizada	Cocin./Camareros	61,5	9,2	9,2	
				(53,1)		
Baja, serv. personalizados	Servicios personales	Personal serv. establecimientos u hogares	28	3,4	3,4	
	Serv. logísticos	Manejo material	49,2	5,9		
				(9,3)		
Baja, en sectores tradicionales	Construcción	Operarios	24,9	3		
				(3)		
<b>TOTAL</b>					<b>38,9</b>	<b>38</b>

FUENTE: Elaborado por Manuel ESCUDERO (1998) *En Pleno Empleo*, Ed. Espasa & Hoy.

**CUADRO 1. MODELOS ESTRATÉGICOS DE EDUCACIÓN**

	MODELO EDUCATIVO DE LA ECONOMÍA INDUSTRIAL			MODELO EDUCATIVO DE LA ECONOMÍA INFORMACIONAL		
	NIVEL DE FINANCIACIÓN ECONÓMICA			NIVEL DE FINANCIACIÓN ECONÓMICA		
	EXCLUSIVO	PARCIAL	COMPARTIDO	EXCLUSIVO	PARCIAL	COMPARTIDO
<b>ESTADO</b>	ESO FP	UNIVERS.		ESO	FP UNIVER.	FORM. LABORAL
<b>EMPRESA</b>		FORM. LABORAL			FP UNIVER.	FORM. LABORAL
<b>ESTU-DIANTE</b>	FORM. LABORAL				UNIVER.	FORM. LABORAL
<b>TRABAJA-DOR</b>		FORM. LABORAL		UNIVERS.		FORM. LABORAL

**CUADRO 2. CARACTERÍSTICAS DE LOS MODELOS EDUCACIONALES**

MODELO EDUCATIVO DE LA ECONOMÍA INDUSTRIAL	MODELO EDUCATIVO DE LA ECONOMÍA INFORMACIONAL
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La formación concebida como coste o gasto.</li> <li>• Escasa y selectiva aplicabilidad de conocimientos.</li> <li>• La formación como medio de adquisición de estatus.</li> <li>• Ausencia de relación entre centros de formación y empresas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La formación concebida como inversión.</li> <li>• Elevada y generalizada aplicabilidad de conocimientos.</li> <li>• La formación como palanca de mejora e innovación.</li> <li>• Estrecha conexión entre formación y trabajo.</li> </ul>