

Plan de Formación Profesional de Castilla y León



● Marco General

II MARCO GENERAL

En la introducción se hacía referencia a una serie de cambios que van a ir apareciendo en la Europa del siglo XXI. En este capítulo, nos situamos en el marco general que describe la organización, evolución y nuevas estructuras, que deben asumir nuestras empresas de cara a mantener la competitividad necesaria ante los desafíos crecientes que se les presentan. La consideración del conocimiento como un recurso estratégico para el desarrollo sostenido de la sociedad hace que el aprendizaje permanente tenga una importancia fundamental.

Este marco debe ser el punto de referencia que en todo momento debe informar el Plan de Formación Profesional de Castilla y León.

II. 1.- Aspectos organizativos

Los nuevos modelos de organización cambian las estructuras piramidales por modelos que transfieren responsabilidades y capacidad de decisión a redes de equipos y trabajadores dotados de una mayor autonomía, eliminando cuadros intermedios mediante la disminución de procesos y utilizando nuevas tecnologías para realizar y coordinar una mayor variedad de funciones, antes dispersas, entre personas, departamentos y puntos geográficos.

Normalmente, se suele señalar dos factores clave en la mejora de los recursos humanos. En primer lugar, la necesidad de conseguir un alto nivel de cualificación de los trabajadores, en segundo lugar, una necesaria participación en la toma de decisiones por parte de los mismos. Esta participación, junto con el enriquecimiento de las tareas, son las bases para aplicar con éxito nuevas estructuras y nuevas formas de organización y gestión del trabajo.

Para generar el cambio necesario es preciso incidir sobre los siguientes aspectos:

- Estructuras organizativas
- Flexibilidad
- Visión interna de la empresa
- Gestión de la calidad
- Inversiones en formación

II.1.1. Estructuras organizativas

El establecimiento de nuevas estructuras organizativas se concreta, generalmente, en algunas de las siguientes intervenciones:

- Cambio de las estructuras de gestión: las estructuras muy jerarquizadas tienden a ser eliminadas, siendo reemplazadas por organizaciones más transversales. Este cambio implica un nuevo papel de los directivos, cuyas funciones dejan de ser las de regulación y control para centrarse en la dirección sistemática y estratégica.
- Autonomía de los equipos de trabajo: introduciendo el trabajo en equipo y aumentando los niveles de autonomía en relación con la consecución de objetivos, la adopción de decisiones operativas y la funcionalidad y polivalencia.
- Creación de áreas o departamentos orientados a los procesos productivos y a los mercados: buscando la superación de estructuras que sólo atienden a la función de producir.
- Transferencia del saber-hacer: transferencia del conocimiento o experiencia adquirida a los equipos y cambios en el tipo de funciones con el fin de redundar en el enfoque hacia la consecución de los objetivos empresariales.

II.1.2. Flexibilidad

Los cambios en las estructuras organizativas, vienen acompañados de nuevas formulaciones cuya naturaleza varía en cada caso:

- Horarios laborales más flexibles: se introducen formas de modulación horaria (cómputo anual del tiempo de trabajo, trabajo en turnos, etc.) con la intención de cubrir las fluctuaciones que registra la actividad y mantener o aumentar la competitividad de la empresa.
- Funcionalidad y adaptación a distintos puestos: en muchas empresas se fomenta el incremento de la cualificación de los trabajadores y su adscripción a distintos puestos de trabajo, esta flexibilidad introduce un margen de maniobra muy importante y un aprovechamiento eficaz de los recursos humanos disponibles.

II.1.3. Visión interna de la empresa

Es necesario tener en cuenta el tamaño, el carácter y la historia de cada empresa, teniendo en cuenta algunos parámetros de referencia obligados:

- Orientación hacia las personas, fomentando la participación activa de todo el personal y en todos los niveles. Se procura encauzar su creatividad estableciendo procesos de comunicación y consulta apropiados y reforzando el desarrollo profesional individual.
- Atención a los clientes, servicio y calidad. Con frecuencia, estos enunciados exceden del mero establecimiento formal de políticas y procedimientos, llegando a integrarse entre los valores principales de la empresa.

II.1.4. Gestión de la calidad

Las nuevas formas de organización conllevan nuevas prácticas empresariales. Entre ellas destacan la gestión de la calidad y la mejora continua:

- Programas de gestión de la calidad: las empresas han introducido programas de gestión de la calidad total, políticas y procedimientos de calidad avaladas con certificaciones formales.
- Programas de mejora continua que involucran a todas las personas de la empresa en la búsqueda permanente de cambios positivos en el trabajo diario, facilitando la creatividad y la resolución de problemas desde la base. Estos programas implican, generalmente, una nueva visión interna y de funcionamiento de las empresas.

II.1.5. Inversiones en formación

La formación continua de los trabajadores se está configurando como una práctica habitual útil a la consecución de:

- Una mayor participación en programas de formación. Todos los empleados deben participar en una amplia gama de acciones formativas, para romper con la idea de que sólo han de formarse los empleados más cualificados y el personal directivo.
- Un cambio de enfoque estratégico. Las acciones formativas se han centrado en la adquisición de las competencias profesionales requeridas por el puesto de trabajo. En muchas empresas, los programas formativos permiten la adquisición de competencias en sentido amplio para facilitar la funcionalidad y adaptación del personal. Comienza a incentivarse el desarrollo de las competencias transversales: resolución de problemas, trabajo en equipo, autonomía.

La formación para el puesto de trabajo está siendo sustituida por un nuevo enfoque que permite a los trabajadores participar en la definición de sus necesidades formativas específicas, incluso en aquellas ajenas al puesto de trabajo que ocupan.

- Una información fluida por toda la empresa, con establecimiento de canales de emisión y de captación de información, regulares y transparentes. Esto permite al personal, en todos los niveles, conocer la situación de la empresa,

lo que facilita la toma de decisiones y la correspondencia entre los resultados individuales y los resultados empresariales.

- Una mayor competencia de los recursos humanos necesaria ante la puesta en marcha de nuevas modalidades de trabajo que requieren una más amplia variedad de tareas y una mayor autonomía individual, una creciente asunción de responsabilidades y la adopción de decisiones anteriormente reservadas a los cuadros medios y superiores.

II.2. La sociedad del conocimiento

El libro blanco de la Comisión Europea “Enseñar y aprender: hacia la sociedad del conocimiento” apuntaba ya en el año 1995 la llegada inminente de la sociedad del conocimiento, la importancia de fomentar la adquisición de nuevas competencias y la conveniencia de estimular, en todo lo posible, el aprendizaje permanente.

El valor del conocimiento ha adquirido una gran importancia en la generación de riqueza, en la creación de ventajas competitivas sostenibles y en el desarrollo económico, así como en el progreso de las organizaciones y de las personas.

A pesar de los esfuerzos que se están efectuando desde la teoría económica, los avances en modelos que clarifican el impacto del conocimiento sobre el crecimiento, el desarrollo económico y el empleo, quedan aún notables incógnitas por resolver.

II.2.1. Conocimiento y economía

Parece claro que, dentro de los activos intangibles (capital intelectual), el conocimiento ocupa un lugar protagonista. Aunque no todos estos activos son conocimiento puro, sí es cierto que el conocimiento se encuentra en la raíz de todos ellos. La capacidad de innovación de una nación o de una empresa viene determinada por la capacidad de conversión del conocimiento tecnológico en nuevos productos y procesos para su introducción en el mercado. En este sentido, la sociedad del conocimiento y el desarrollo de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, han impulsado la transformación de los procesos de producción, estableciendo un puente hacia la economía del conocimiento.

II.2.2. El conocimiento como recurso estratégico

Las diferentes disciplinas centradas en el estudio de las organizaciones vienen abordando, desde hace décadas y con perspectivas diferentes, los aspectos críticos de su gestión, la adaptación a los cambios y la competitividad de las mismas. En un entorno global en el que los mercados, los productos, las tecnologías, los competidores, las legislaciones y las sociedades en su conjunto cambian a gran velocidad, la innovación continua y el conocimiento que hace posible

dicha innovación, se han convertido en importantes fuentes de supervivencia y ventaja competitiva sostenible para la empresa.

En este contexto, se reafirma que el conocimiento y la capacidad de crearlo y utilizarlo, son las principales fuentes de ventaja competitiva en las organizaciones empresariales. La importancia del conocimiento como recurso estratégico supone un cambio en la forma de concebir la gestión de las organizaciones.

El indicio más importante del dinamismo de una región a este respecto, es su capacidad para, partiendo de los recursos con los que se cuenta en cada momento, crear constantemente nuevo conocimiento.

II.2.3. Dirección y gestión estratégica por competencias

Con la finalidad de ayudar a las empresas a competir de un modo más eficiente en los entornos imprevisibles y de globalización que han caracterizado los períodos más recientes de nuestra historia, ha surgido un nuevo modelo de dirección y gestión estratégica. En contraste con el enfoque estratégico más tradicional, el nuevo modelo se centra en las competencias, capacidades y habilidades como recursos estratégicos para la consecución de una ventaja competitiva sostenible.

II.2.4. Los cambios en el saber - hacer

Los recursos humanos necesitan actualizar sus conocimientos a gran velocidad. Este factor guarda relación con la reducción del tiempo de vida de las tecnologías y el nuevo repertorio de competencias que los trabajadores de la sociedad del conocimiento requieren para mantener y aumentar la competitividad de su empresa y para garantizar su empleabilidad.

Todo esto precisa un aprendizaje permanente y el desarrollo de nuevas infraestructuras para llevarlo a cabo, así como la redefinición de las relaciones entre aprendizaje y trabajo.

La relación entre aprendizaje y trabajo se concibe como función de apoyo y se convierte en el núcleo central del desarrollo empresarial. Establecer lo que una persona debe hacer, lo que debe aprender y cómo aprenderlo de la forma mejor y más rápida, o cómo pueden transferirse los conocimientos adquiridos al proceso productivo para obtener así un impacto positivo en términos de resultado empresarial, constituyen los principales retos de la gestión de las empresas de primera línea.