

RESPOSTAS DIFERENTES A NECESIDADES COMÚNS: AS EMPRESAS, AS INSTITUCIÓNS E A FORMACIÓN EN EUROPA¹

MARINO REGINI
Facultade de Ciencias Políticas
Universidade de Milán

Recibido: 15 outubro 1998

Aceptado: 14 decembro 1998

Resumo: Este artigo baséase nun conxunto de entrevistas mantidas con testemuñas privilexiadas e en "estudios de caso" de empresas en Baden-Württemberg, Rhône-Alpes, Lombardía e Cataluña. Nel trátanse as novas tendencias que se observan nas demandas de recursos humanos das empresas e os diferentes mecanismos para a produción social dunha oferta de traballo cualificado. Os achados da investigación botan luz sobre tres puntos fundamentais. En primeiro lugar, demóstrase cómo os mecanismos de formación que se desenvolveron nas rexións estudadas poden agruparse en dous tipos ben diferenciados: por un lado, un "redundancy-oriented system" e, por outro, un "appropriateness-oriented system". Cada un deles produce un tipo de forza de traballo que supón vantaxes e desvantaxes para as empresas situadas en cada unha das rexións. A partir de aquí, o artigo estudia cómo tres tendencias identificadas en tódalas empresas analizadas supoñen un importante desafío para os sistemas de formación de tódalas rexións. Na última sección discútense os diferentes modos a través dos cales as institucións rexionais responden a estes retos, tratando de enfrontarse con aqueles aspectos que son especificamente rexionais. De aí que, aínda que o mito de que existe un "one best way" para organiza-la formación dá lugar nalgunhas ocasións a intentos de imitación institucional, as solucións básicas coas que as institucións rexionais están experimentando na actualidade tenden a variar entre as rexións.

Palabras clave: Formación continua / Formación inicial / Educación / Socioloxía / Mercado de traballo / Cualificacións / Rexións / Organización do traballo / Institucións económicas / Recursos humanos.

DIFFERENT RESPONSES TO COMMON DEMANDS: FIRMS, INSTITUTIONS AND TRAINING IN EUROPE

Summary: This article is based on interviews with informed participants and on case studies of companies in Baden-Württemberg, Rhône-Alpes, Lombardy and Catalonia. It discusses the new trends in firms' demand for human resources and the different mechanisms for the social production of a skilled labour supply. The research findings throw light on three points. First, they show how the training mechanisms that have developed in the regions studied may be grouped into two very distinct types: a "redundancy-oriented" system on the one hand, and an appropriateness-oriented" system on the other, each of them producing a type of labour supply that yields different advantages and disadvantages for the companies based in the region. Second, they highlight the new features of companies' demand for human resources. On this basis, the article argues that three trends identified in all the companies surveyed seriously challenge the training systems of all these regions. The last section discusses the different ways in which the regional institutions respond to this challenge, by trying to cope with especially those aspects which are regional specific. Hence, although the persistent myth of the "one best way" to organize training occasionally drives attempts at institutional imitation, the basic solutions with regional institutions are now experimenting tend to vary cross-regionally.

Keywords: Further training / Initial training / Vocational training / Education / Sociology / Labour Market / Skills / Regions / Organization of work / Economic institutions / Human resources.

¹ O texto orixinal en inglés foi publicado baixo o título "Different Responses to Common Demands: Firms, Institutions and Training in Europe" na *European Sociological Review*, vol. 13, núm. 3, (1996), pp. 267-282. O texto foi traducido do inglés por Roberto Herranz González, coordinador deste número. Os coordinadores, en nome desta revista, queremos agradecerlle ó profesor Marino Regini, así como á Oxford University Press, editora da *European Sociological Review*, a súa disposición a colaborar e a súa amabilidade por permitírnola súa publicación.

INTRODUCCIÓN

Durante os últimos dez anos, unha boa parte da literatura sociolóxica, económica e de dirección subliñou como a dispoñibilidade dunha forza de traballo alta e extensamente cualificada constitúe un factor crucial para a competitividade das economías avanzadas (Dore, 1987; Finegold e Soskice, 1988; Soskice, 1990; Lynch, 1994).

Sen deterse nalgunhas diferencias e detalles máis complexos e sofisticados, as interpretacións que se formularon baséanse nos seguintes supostos (Regini, 1995b, p. 192). A capacidade das economías nacionais con altos salarios e/ou elevadas prestacións sociais para competir nos mercados mundiais depende sobre todo da calidade dos produtos e dos servicios. Isto, á súa vez, está en gran medida en función do nivel de cualificación da súa forza de traballo; unha forza de traballo que non só debe ser altamente cualificada senón que ten que posuír un amplo abano de cualificacións e de coñecementos teóricos básicos estreitamente ligados á experiencia de traballo. Sen embargo, tan só algúns sistemas de aprendizaxe e de formación profesional, como ocorre co sistema alemán baseado na integración entre a escola e a empresa, e fóra de Europa o sistema xaponés, poden responder a estas esixencias en tanto que están capacitados para producir estes "recursos humanos".

A solución que se propón (dun modo implícito ou explícito) para as economías que non dispoñen destas institucións derívase desta consideración. Poden conformarse con competir sobre prezos logrando un equilibrio fundado sobre unha baixa cualificación, unha baixa calidade e baixos salarios (como parece que está ocorrendo no Reino Unido) ou poden tratar de imita-lo sistema de aprendizaxe alemán (que países tan diferentes como Suecia ou España trataron de incorporar nalgunha medida). Tanto na súa versión manaxerial cun propósito prescritivo, como na súa versión máis analítica e sociolóxica, esta literatura parece obsesionada na busca dun novo *one best way*, isto é, do sistema de aprendizaxe mellor adaptado ás economías avanzadas e os seus modelos de produción pos-fordistas.

Sen embargo, o contraste entre o sistema xermano (ou o xaponés) baseado nun equilibrio de alta cualificación, de alta calidade e de altos salarios e o sistema británico coas características opostas pode ser enganoso e confuso. Dous tipos de evidencia dan conta das insuficiencias que presenta unha distinción tan acusada.

En primeiro lugar, outras economías avanzadas (por exemplo a denominada Terceira Italia) alcanzaron o éxito durante os oitenta, aínda que non se basearon nun equilibrio de baixa calidade e de baixos salarios, nin tampouco puideron contar con ningún tipo de mecanismo de formación nin sequera vagamente similar ó sistema "dual" de tipo alemán (Locke, 1995; Regini, 1997). ¿Significa todo isto que a existencia dunha forza de traballo moi cualificada non é sempre un factor clave, incluso para empresas que non compiten tan só sobre os prezos (dado que poden contar con outras vantaxes competitivas)?

¿Ou significa, se cadra, que outros mecanismos de formación, menos comprendidos, poden ser capaces, baixo determinadas condicións, de produci-lo tipo de cualificación que necesitan estas economías? A miña hipótese é que existen dous mecanismos alternativos principais que poden responder a esta necesidade de desenvolvemento dos recursos humanos. Cada un deles pode facilita-lo desenvolvemento dunha oferta de traballo con capacidade para responder a algunhas das necesidades das compañías pero non a outras, como trataremos de ilustrar na seguinte sección.

En segundo lugar, e estreitamente relacionado co punto anterior, aínda que o sistema de formación alemán é claramente máis eficiente có británico o seu funcionamento está sendo crecentemente cuestionado tanto polos directivos empresariais como polos medios educativos que sinalan algunhas limitacións e deficiencias (como veremos na última sección). ¿Esta crise no seu funcionamento depende de procesos internos de decadencia organizativa? ¿Ou acaso deriva dunha transformación nas necesidades das empresas que está afectando e desafando a tódolos sistemas de aprendizaxe incluído a "xoia institucional" do sistema dual? A hipótese que se sostén neste traballo é que, aínda que pode existir algunha evidencia do primeiro proceso, é sobre todo o último, principalmente a transformación da demanda de recursos humanos das empresas, o que pode converterse no máis poderoso factor de crise.

Estes dous grandes temas —a demanda efectiva de recursos humanos e os diferentes mecanismos de produción social da oferta— foron o obxecto da investigación e resúmense máis adiante os seus principais resultados. O estudio levouse a cabo en catro rexións que se coñecen como os catro motores de Europa: Baden-Württemberg, Rhône-Alpes, Lombardía e Cataluña². O termo "rexión" utilízase aquí para traduci-las diferentes unidades administrativas: a *regione* italiana, o *land* alemán, a *région* francesa e a *comunidad autónoma* española.

En cada unha destas rexións leváronse a cabo entrevistas con expertos en recursos humanos, directores de institucións educativas, representantes das asociacións socioeconómicas e das administracións rexionais, co obxecto de botar luz sobre os diferentes tipos de resposta institucional ás demandas cambiantes das empresas. Ademais, en cada unha das rexións leváronse a cabo nove "estudios de caso" de empresas comparables en termos de tamaño e de rama industrial: unha grande, outra de tamaño mediano e outra pequena, pertencentes á industria téxtil, á indus-

² A vantaxe de comparar estas áreas economicamente sobresalientes, máis que os países ós que pertencen, é que o impacto dos diversos graos de desenvolvemento económico na demanda de traballo cualificado pode manterse baixo control. Tamén, no contexto dunha competencia crecente entre áreas economicamente desenvolvidas como as que se estudian, o papel crucial da dotación de recursos humanos debería de ser percibido de modo máis claro polos actores implicados e, en cosecuencia, o abano de estratexias empregadas por eles non debería reflectir simplemente diferencias na conciencia da importancia da formación.

tria mecánica (máquinas, ferramentas e maquinaria industrial) e ó sector bancario³. Son industrias que tradicionalmente empregan traballadores con características e cualificacións moi diferentes: traballadores manuais con baixa cualificación no primeiro, principalmente traballadores cualificados no segundo, e empregados cuns niveis de cualificación medio-alto no terceiro. Mantivéronse entrevistas con directivos, responsables dos departamentos de persoal, responsables de liña e con representantes dos traballadores utilizando un formato estándar deseñado para revelar ou descubrir tanto as necesidades percibidas de traballo cualificado das empresas como as diferentes formas de utilización efectiva dos seus recursos humanos.

O artigo organízase do seguinte modo. Na primeira sección, demostrarei cómo os mecanismos de formación que se desenvolveron nas rexións estudias poden ser agrupados en dous tipos ou sistemas claramente diferenciados: por un lado, un *redundancy-oriented system* e, por outro, un *appropriateness-oriented system*⁴, cada un dos cales produce un tipo de oferta de traballo que supón diferentes vantaxes e desvantaxes para as compañías situadas na rexión. Na seguinte sección, baseándome nos estudos de casos, abordarei as novas características da demanda de recursos humanos das empresas. Mostraremos cómo as necesidades emerxentes dan lugar en tódalas rexións a tres padróns ou tipos de demanda, e que esas tendencias comúns presentan un importante reto para tódolos sistemas de formación. Polo tanto, poden producirse desaxustes entre os sistemas tradicionais de formación de recursos humanos e as novas demandas que poden xurdir das empresas. Na última sección discútense os modos mediante os cales as institucións rexionais responden a estes retos, especialmente tratando de enfrontarse con aqueles aspectos do desaxuste que son específicos dunha rexión. En consecuencia, mentres que o mito arraigado do *one best way* para organiza-la aprendizaxe dá lugar a intentos de imitación, as solucións básicas coas que as institucións rexionais están experimentando tende a variar entre as rexións.

DIFERENCIAS NOS SISTEMAS DE FORMACIÓN TRADICIONAIS

Existe un punto de vista bastante estendido na análise comparada dos mercados de traballo no sentido de que os países ós que pertencen as rexións estudias te-

³ As 36 empresas foron estudias polos equipos de investigación —Ires Lombardía (I. Regalia e A. Colombo), FATK na Universidade de Tübingen (R. Bahn Müller), IREPD da Universidade de Grenoble (M. Bell e C. Abbattu) e o Departamento de Socioloxía da Universidade Autónoma de Barcelona (F. Miguélez e A.M. Artiles)— financiados pola Cámara de Comercio de Milán e coordinado polo presente autor. O conxunto dos resultados deste estudo preséntanse en Regini (1996).

⁴ N.T.: Polo primeiro entende un sistema que produce abundantes cualificacións, mentres que o segundo as produce dun modo máis limitado e axustado ás necesidades do momento. Mantívose o orixinal inglés, moito máis preciso, destes tipos ideais de sistemas de formación na media en que o autor os define con claridade máis adiante.

ñen tradicionalmente unha composición moi diferente da oferta de traballo. Alemaña, sostense, dispón dunha ampla oferta de traballadores de produción cualificados. Francia, Italia e España, por contraste, manifestan, aínda que en extensión e en formas diferentes, un colo de botella máis estreito na oferta de traballo cualificado e un exceso relativo de persoal non-cualificado. Tanto España coma o sur de Italia teñen numerosos titulados graduados e diplomados que se atopan desempregados.

Esta diversidade orixínase na súa maior parte como consecuencia do uso de diferentes sistemas de formación, e tamén como consecuencia dos diferentes métodos e tradicións na organización do traballo. En Alemaña, como veremos, o sistema de formación inicial dual, baseado na aprendizaxe, canaliza eficientemente boa parte das novas promocións que se incorporan ó mercado de traballo, poñendo a disposición das empresas un traballo cun amplo e alto nivel de cualificación (Soskice, 1994). É máis, é precisamente esta énfase tradicional na aprendizaxe o que reduce as entradas á educación superior, é dicir o número de mozos que se incorporan ós estudos universitarios. En correspondencia con este baixo nivel de polarización da oferta de traballo, existe unha organización do traballo en gran medida baseada na "produción de calidade diversificada" (Streeck, 1991) ou, en termos máis xerais, en modelos organizativos nos que a separación fordista-taylorista da concepción e a execución e da xerarquización dos postos de traballo nunca foi excesivamente acusada (Maurice *et al.*, 1982; Boyer, 1986).

Pola contra, en Francia, Italia e España, nin o uso xeneralizado da "formación no posto de traballo" (Marsden, 1987) nin as escolas de formación das grandes empresas foron suficientes para compensar a ausencia dun sistema de formación eficiente. Coa polarización que se produciu deste modo, a estrutura da cualificación reflectiu —á vez que axudou a reproducir— a organización taylorista-fordista do traballo.

Pero, ¿como podemos discutir analiticamente o funcionamento destes mecanismos na formación dos recursos humanos? A voluminosa literatura técnica sobre os sistemas nacionais de educación e de formación profesional chamou a atención sobre a gran variedade de solucións ofrecidas ó problema do desenvolvemento dos recursos humanos, e sobre os seus diversos graos de éxito. Sen embargo, unha descrición detallada da estrutura e do funcionamento destes sistemas moitas veces escurece os feitos cruciais, é dicir, aqueles aspectos xerais e distintivos que poden axudarnos a entender as vantaxes e desvantaxes competitivas que supoñen para os sistemas productivos. Se se desexa relacionar os sistemas de formación das catro rexións coa cantidade e tipos de recursos humanos que cada un deses mecanismos ofrece ós seus sistemas económicos, poden identificarse dous importantes tipos ideais, obviamente en termos moi xerais, de sistemas de educación e de formación profesional (Regini, 1995b).

O primeiro pode caracterizarse como *redundancy oriented*. Este é un sistema deseñado para producir unha oferta de traballadores cualificados que excede, tanto en termos cuantitativos como cualitativos, á demanda efectiva. Os sistemas de formación de Baden-Württemberg e de Rhône-Alpes, aínda que en distinta extensión e como resultado de mecanismos diferentes, parécense e aproxímanse a este tipo ideal. O segundo tipo de sistema de educación e de formación profesional pode denominarse sistema *appropriateness oriented* porque se xestiona pensando máis en axustes *ex-post* respecto ás necesidades explícitas das empresas ca na súa anticipación. Como veremos, os sistemas de Lombardía e de Cataluña axústanse aproximadamente a este último tipo ideal. Volverei sobre esta dicotomía moi simplificada ó final desta sección, cando discuta brevemente as características tradicionais dos catro sistemas rexionais.

No que segue, distinguirei os mecanismos de formación inicial (por exemplo aqueles que aseguran un certo nivel de coñecemento e cualificación anterior á entrada no mercado de traballo) dos esquemas de formación continua (por exemplo, aqueles que facilitan a reconversión, unha maior cualificación ou un desenvolvemento profesional a individuos activos no mercado de traballo). De feito, as diferencias entre as "rexións motoras" na organización tradicional da súa formación inicial non coinciden con aquelas que permiten distingui-los diversos modos de organiza-la formación continua.

A FORMACION INICIAL

A distinción decisiva no que toca á formación inicial reside na diferenza entre o "modelo latino" (por exemplo os sistemas baseados na separación entre a escola e a empresa, como en Italia, en Francia e en España) e o "modelo renano" tradicional (por exemplo os sistemas como o alemán, baseado na colaboración entre as dúas institucións).

En Francia e, en menor medida, en Italia, a transmisión dos coñecementos teóricos e básicos necesarios para desempeñar un rol laboral delégase en gran parte na escola, é dicir, sobre o sistema educativo público e xeral. En cambio, o coñecemento específico é adquirido tradicionalmente no posto de traballo, baixo a tutela dos colegas con máis experiencia, seguindo e obsevando o seu traballo e baixo o estricto control inicial do supervisor (Marsden, 1987). Menos importancia teñen hoxe as escolas de formación das empresas que un certo número de grandes empresas públicas e privadas estableceron durante os anos 50 e 60, de cara a formalos seus traballadores de produción, pero que se volveron obsoletas debido ós cambios tecnolóxicos e organizativos. Unha función similar é desempeñada polos centros de formación creados por consorcios ou axencias semipúblicas en zonas de pequena e mediana empresa, e que desempeñan un servizo importante neste tipo de sistema productivo. Por outra parte, aínda que o sistema público de formación

profesional absorbe a maior parte dos recursos educativos, é cada vez menos importante para as empresas na medida en que é ineficiente e sitúao nun nivel inferior ó currículo escolar que dá lugar a un diploma técnico e comercial.

Especialmente en Italia, o sistema de formación profesional —que é administrado e dirixido pola administración rexional e que debería, en teoría, ofrecer non tanto unha educación básica senón as cualificacións necesarias para a incorporación ó mercado de traballo— desenvolveuse como unha copia de peor calidade do sistema de educación xeral e, en consecuencia, é en gran medida marxinado ó ofrecer unha formación de segunda categoría orientada fundamentalmente á mocidade que foi arrombada e expulsada do sistema educativo, e para aqueles mozos con menores expectativas (Regalia e Regini, 1995). En Lombardía, ademais, a administración rexional concentra os seus esforzos na organización e dirección de cursos de formación ocupacional, aínda que unha boa parte deles son subcontratados a institucións privadas. A Administración lombarda estivo menos preocupada coa valoración das necesidades e co desenvolvemento curricular. Isto deu lugar a deficiencias moi graves como a obsolescencia e a rixidez dos programas e a falta de innovación, o que constitúe o principal problema da ausencia de regras xerais para certificar as cualificacións adquiridas. Moi brevemente, as institucións públicas de formación profesional en Francia e en Italia crearon un sistema paralelo ó escolar para acoller ós que son expulsados da escola, máis que para ofrecerlles un itinerario de formación alternativo que prepare ós xoves para a súa incorporación ó mercado de traballo. E só fixeron unha contribución marxinal ó desenvolvemento dos recursos humanos, en tanto que, como xa se indicou, foi en boa medida delegado á escola e á formación no posto de traballo.

En España, onde a separación entre a escola e a empresa é tamén moi pronunciada, púxose unha maior énfase sobre a empresa na formación de cualificacións, mentres que se confía menos no sistema de educación xeral. O rápido desenvolvemento da década dos anos sesenta e setenta, coa conseguinte necesidade de formación profesional acelerada (pero limitada), atopouse cun sistema educativo pouco capacitado para ofrece-lo coñecemento básico necesario. En consecuencia, moitas empresas tiveron que recorrer ás escolas de aprendizaxe propias e á formación a través da práctica no posto de traballo, persistindo a súa importancia central máis tempo e dun modo máis extenso ca en Francia ou en Italia. Por outro lado, a "formación profesional regrada", administrada polo Ministerio de Educación e as comunidades autónomas, puxo de relevo a persistencia de déficit similares ós discutidos noutros países. A ineficiencia e dispersión da oferta educativa e, sobre todo, a súa inadecuación á demanda refórzanse polo feito de que só un 10% dos mozos españois que se incorporan ó mercado de traballo (e só un 3% do total da poboación activa) recibiron algunha formación profesional.

O sistema alemán baséase nun principio que opera dun modo oposto ó predominante nos outros tres países: principalmente reside nunha estreita cooperación

entre a empresa e a escola, máis ca na súa separación. O sistema de aprendizaxe dual, que é a canle fundamental para a incorporación inicial ó mercado de traballo, deriva o seu nome da alternancia entre a preparación teórica que se adquire na escola profesional e a experiencia práctica conseguida nas empresas que ofrecen aprendizaxe (Blossfeld, 1992). Os xoves que aprenden un oficio ou unha especialidade poden practicar directamente sobre equipos e tecnoloxías utilizadas na produción, máis ca con ferramentas, máquinas e instrumentos obsoletos. Á vez, o conxunto do currículo de formación, estreitamente regulado polos axentes sociais, garante a adquisición de cualificacións que son certificadas e, polo tanto, recoñecidas e transferibles no mercado. A diferenza dos sistemas de educación pública de Francia, Italia e España, que fragmentan a oferta de formación e non regulan a oferta privada, o de Alemaña é un sistema corporativista que se organiza para coordina-la oferta pública de formación e regula-la oferta privada. Isto non significa que as empresas alemanas non completen en ocasións o sistema dual con cursos de formación dirixidos e organizados internamente por elas. Por exemplo, nas empresas do sector de mecánica e enxeñería que estudiamos isto sucede cos postos de vendedor e mecánico; e con tódolos grupos ocupacionais nas institucións bancarias. É un fenómeno relativamente recente que debería de ser considerado en relación cos esforzos para enfrontarse cos déficit do sistema dual, que se discute máis adiante na última sección.

Polo tanto, no que atingue á formación inicial, pode manterse que mentres o sistema de educación alemán é *redundancy oriented system*, no sentido que definimos anteriormente, os de Francia, Italia e España son todos *appropriateness oriented system*. É evidente, de feito, que só o sistema de aprendizaxe dual, que con frecuencia se complementa con formación interna para os traballadores acabados de contratar, capacita á maioría dos que se incorporan ó mercado de traballo con cualificacións amplas e diversificadas que, aínda que "excesivas" para os requirimentos iniciais, poden ser utilizadas en empresas de diversos tipos (Streck, 1989).

A FORMACIÓN CONTINUA

Sen embargo, este argumento non se sostén cando se considera a formación continua. Na medida en que este tipo de formación, pola súa propia natureza, ten lugar dentro da empresa, a distinción que interesa destacar neste caso non é a que se establece entre os sistemas baseados na separación da escola e da empresa e aqueles baseados na cooperación entre as dúas institucións. A diferenza máis relevante neste caso é entre os países nos que a formación continua é dalgún modo regulada (como en Francia) e aqueles en que se abandona case por completo ós mecanismos de mercado, é dicir, á resposta variable e discrecional das empresas ós sinais emitidos polo mercado (como en Italia, en España e en Alemaña).

Dende 1972, as empresas francesas con máis de dez empregados foron obrigadas pola lei a investir en formación unha porcentaxe da súa masa salarial fixada nun 1,5% dende 1993 (un 0,15% nas empresas con menos de 10 empregados). As empresas poden elixir de qué modo organiza-los seus programas de formación continua, pero xeralmente adoitan adopta-la forma de etapas formalizadas durante o traballo que implican a un número importante de traballadores. Esta obriga legal incrementou o abano de empresas que decidirían independentemente investir en formación, e induciu a moitas grandes empresas a superar de sobra a cantidade mínima de investimento establecida pola lei.

As etapas formalizadas e á marxe da formación no posto de traballo non exclúen o recurso á aprendizaxe ó abeiro dos colegas e baixo a súa tutela directa no traballo, pero amplía dun modo significativo o abano dos que reciben formación e o carácter sistemático dos programas formativos. Esta regulación estatal da iniciativa empresarial acompáñase dos programas de reconversión profesional públicos, aínda que estes, como sucede noutros países, son xestionados máis para responder a unha función de benestar e de protección social cos traballadores excedentes, e para recualificar ós traballadores desempregados, que para ofrecer formación en sentido estricto.

En Alemaña, pola contra, a formación continua está completamente delegada á iniciativa privada das empresas, que responden ós sinais do mercado e adaptan a formación ás súas propias necesidades sen ningún tipo de regulación nin das autoridades públicas nin dos sindicatos. Esta inversión do modelo en comparanza coa formación inicial é probablemente debido á necesidade de compensa-la rixidez imposta polo sistema de formación profesional dual mediante unha flexibilidade completamente non-regulada. Todo iso ten importantes efectos: dá lugar a que as iniciativas de formación sexan moi selectivas, dándolle prioridade á formación no posto (*on the job training*) como parte de proxectos moi específicos de empresa, e iso significa que o fomento da motivación e da identificación coa cultura corporativa da empresa prevalece con frecuencia sobre a promoción da cualificación profesional. En Baden-Württemberg, a formación continua coñeceu recentemente unha fase de *boom*, pero os feitos destacados anteriormente están plenamente confirmados. De acordo coas nosas entrevistas, a oferta de formación continua concentrouse en grupos ocupacionais específicos e tivo un carácter reactivo e *ad hoc*, en tanto que estivo moi ligada a cambios na organización do traballo. Finalmente, as medidas cun propósito de axuda e de protección social parecen ter pouca importancia.

En Italia e en España, pola contra, estas últimas medidas parecen ter unha importancia considerable. Os datos de Lombardía mostran como os cursos de reciclaxe profesional organizados pola administración rexional aumentaron en comparación cos cursos de formación inicial, de modo paralelo á fonda reestructuración que está a sufrir-lo sistema económico. Cataluña coñeceu un verdadeiro *boom*,

que se produce en 1985, cando, debido á entrada de España na Comunidade Europea, a rexión tivo acceso ás axudas para a formación do Fondo Social Europeo. Sen embargo, á parte destas intervencións de formación "compensatoria" das institucións públicas, en Italia e tamén en España a formación continua quedou completamente en mans da discreción das empresas e, en consecuencia, ponse de manifesto o carácter selectivo, reactivo e de prácticas *ad hoc* que describimos para Alemaña.

OS DOUS TIPOS DE MECANISMOS PARA A FORMACIÓN DOS RECURSOS HUMANOS

Polo tanto, se se considera a formación inicial e continua conxuntamente, parece plausible soste que das catro rexións estudias, Baden-Württemberg e Rhône-Alpes dispoñen de mecanismos de formación *redundancy-oriented* mentres que os sistemas de educación e formación profesional de Lombardía e de Cataluña son do tipo que denominamos *appropriateness-oriented type*.

No primeiro caso, unha boa parte da forza de traballo recibe unha formación de alto nivel, dun modo planificado polo "sistema de formación profesional dual" deseñado para ofrecer tanto uns coñecementos básicos como unhas cualificacións específicas antes de incorporarse ó traballo, ou por un sistema de formación xeral orientado tecnicamente e seguido por unha gran cantidade de formación continua que as empresas están legalmente obrigadas a ofrecer.

En cambio, o último tipo caracterízase pola selectividade dos programas de formación das empresas e pola súa concentración sobre os segmentos de traballadores que se consideran estratéxicos nun momento determinado; caracterízase, igualmente, pola natureza específica de empresa, así como polo carácter *ad hoc* e reactivo desas medidas fronte ós cambios e polo considerable esquecemento da empresa de formación do resto do persoal. En relación a este último, as empresas descansan sobre a formación no posto, na observación de e baixo a tutela dos colegas, de cara a desenvolve-las cualificacións técnicas requiridas, e na intuición dos consellos ou servizos de selección para contrata-lo persoal capaz de integrarse na organización.

Por analogía coa noción de *lean production*, poderíamos denomina-lo último tipo de sistema de educación e formación profesional como *lean training*; un tipo ideal que probablemente tamén inclúe os casos británico e americano (Lynch, 1994; Osterman, 1995). En Italia, como vimos, este sistema de *lean training* é con frecuencia completado coa adquisición de coñecementos teóricos básicos no sistema educativo, especialmente na medida en que unha crecente proporción de mozos só son empregados se dispoñen dun certificado de escola secundaria (preferiblemente dun instituto técnico) ou incluso unha titulación superior. O que, sen

embargo, non altera o feito de que os sistemas de formación das rexións italianas, do mesmo modo que o das comunidades autónomas de España, estean máis próximos ó tipo ideal de *lean training* que ó tipo de sistema denominado *redundancy oriented*.

PRESIÓNS CONVERXENTES DO MERCADO: OS CAMBIOS NAS NECESIDADES DE RECURSOS HUMANOS DAS EMPRESAS E AS SÚAS IMPLICACIÓNS PARA A FORMACIÓN

En tódalas rexións estudias, a demanda de recursos humanos das empresas comeza recentemente a presentar en termos xerais unhas mesmas características. Os nosos estudos de casos mostran que as diferencias na intensidade, e nalgúns casos no contido, dos cambios son maiores entre as industrias ás que pertencen as empresas ca entre as rexións. En realidade podemos soste que as presións de mercado foron en gran medida converxentes. Foron sentidas en tódalas áreas máis desenvolvidas de Europa cun grao similar de urxencia e no fundamental coas mesmas implicacións (Regini, 1995a, pp. 137-140). A intensificación da competencia internacional, a volatilidade e segmentación da demanda, coas súas esixencias asociadas de calidade e rapidez na oferta de produtos e servizos, presentaron en boa medida os mesmos problemas a tódalas empresas pertencentes á mesma industria (Kern e Schumann, 1984; Piore e Sabel, 1984; Streeck, 1991).

A nosa exposición centrase en tres tendencias principais na demanda de recursos humanos das empresas: no cambio nos tipos de rol ocupacional considerados cruciais para o funcionamento da empresa; na importancia crecente das cualificacións sociais e relacionais ó lado das capacidades técnicas máis tradicionais; e na constante adaptación das capacidades existentes, que dependen das capacidades adquiridas nun momento determinado no tempo, fundamentalmente antes de incorporarse ó mercado de traballo.

OS NOVOS ROLES OCUPACIONAIS CLAVES

En moitas industrias e servizos, as innovacións tecnolóxicas dos anos oitenta e noventa eliminaron un bo número de traballos levados a cabo e desempeñados por traballadores semicualificados e por empregados administrativos. É máis, as funcións administrativas e de produción perderon terreo en tódolos lugares, en comparación cos roles de marketing e de vendas. En consecuencia, produciuse un declive nos antigos grupos que constituían a columna vertebral do anterior modelo de produción, mentres que novos roles ocupacionais adquiriron o carácter de estratéxicos para o funcionamento das empresas. Coa excepción parcial da industria

téxtil, os casos estudados revelan unha drástica redución na demanda de traballadores de produción semicualificados, de empregados administrativos (a redución do persoal de oficina en banca é particularmente evidente) e incluso de traballadores con cualificacións moi limitadas e especializadas cara ós que se dirixían os programas de formación tradicional. Por outra parte, a necesidade de traballadores con amplas cualificacións e de técnicos medrou de modo moi acusado. Pero aínda máis decisivo son os roles de coordinación (e, polo tanto, os niveis de cualificación do *management* e dos mandos intermedios e, para as pequenas empresas, a formación do mesmo/a empresario/a) así como os roles de tipo comercial (ventas, marketing, relacións exteriores e servizo ó cliente).

Entre as industrias analizadas estas tendencias son claras na industria mecánica e na banca, mentres que na industria téxtil se observa unha pauta máis contradictoria. O sector bancario viuse afectado por estes cambios nunha forma particularmente marcada. Os bancos transformáronse de administradores de depósitos e créditos —e tamén e especialmente da súa propia autoimaxe— en vendedores dun amplo abano de produtos. Como os nosos estudos de caso demostran, as súas novas esixencias en termos de recursos humanos resúmense na figura do director de sucursal que na actualidade é responsable dun punto de venda que ofrece un amplo abano de produtos e servizos e que debe posuír coñecementos de áreas tan dispares como finanzas, impostos, análise de orzamentos, marketing, técnicas de dirección, sistemas de amortización e análise de riscos. Pero cualificacións e características similares cómpren para outro tipo de roles. Na industria mecánica, ademais de máxaxeres e enxeñeiros, medrou a demanda de técnicos cun perfil menos especializado, máis versátil, que con frecuencia tamén inclúe o manexo das relacións cos clientes e a habilidade para entende-las súas necesidades.

Na industria do sector téxtil, sen embargo, os nosos datos mostran unha tendencia menos clara e máis complexa. En Lombardía, Baden-Württemberg e Cataluña, a reestructuración e a automatización das empresas estudadas deu lugar á desaparición dos tradicionais traballadores de oficio. Tamén pode descubrirose unha polarización entre os traballadores de produción, fundamentalmente mulleres, que son de cualificacións baixas moito máis cós seus predecesores e un número moi limitado de traballadores altamente cualificados tales como tintureiros e empregados de marketing. Ós traballadores de produción esíxeselles agora ter unha maior dispoñibilidade, mobilidade e adaptabilidade, pero un menor nivel de cualificación. Por outra parte, nas empresas estudadas da rexión de Rhône-Alpes, a reorganización do traballo parece ter producido unha certa integración das actividades de control de calidade, regulación e mantemento, así como unha maior demanda de técnicos e traballadores cualificados, cando non a desaparición do traballador de baixa cualificación.

A CRECENTE IMPORTANCIA DAS CUALIFICACIÓNS SOCIAIS, DA FLEXIBILIDADE E DA COOPERACIÓN

Os cambios non só son notables nos tipos de roles ocupacionais máis necesarios polas empresas, ou cara ós que a demanda se orienta con máis intensidade. En termos máis xerais, ponse de relevo nas calidades que se esperan de tódolos empregados. Cobra unha importancia crecente para os grupos ocupacionais emerxentes posuír non só cualificacións técnicas senón tamén "cualificacións sociais", tales como habilidades de relación, desexo de cooperar na resolución de problemas, disposición para asumir responsabilidades e para tomar iniciativas, e unha capacidade para traballar con outros e continuar aprendendo (Carnevale, Gainer e Meltzer, 1990).

Ademais das cualificacións sociais, ós grupos ocupacionais máis estratéxicos esíxeselles mostrar un compromiso activo e directo nos obxectivos da súa compañía e na cultura corporativa. E esta esixencia ten que ver con características diferentes ó simple coñecemento técnico. O que as empresas esperan dos grupos ocupacionais que perden peso é flexibilidade numérica (para a incorporación e o despedimento, permitíndolles recrutar ou despedir sen ningún impedimento) e flexibilidade temporal (desexo de aceptar un tempo de traballo flexible, quendas de traballo, horas extras...). A implicación dos traballadores na empresa adopta xeralmente a forma dunha oferta directa de cooperación institucionalizada e mediada polos sindicatos (onde están presentes e dispoñen dunha forza razoable), máis ca unha demanda de participación activa e directa dos traballadores individuais.

Estes cambios prodúcense a partir da rápida adaptación ó mercado e da constante reorganización esixida ás empresas que desexan competir nun espazo internacional (Piore e Sabel, 1984). Nas empresas industriais isto deu lugar a unha maior dependencia da flexibilidade funcional (por exemplo entre un posto de traballo e outro) e de formas de traballo en equipo que esixen capacidades de relación social. Ademais, desprazou a atención das empresas industriais cara a proxectos de calidade total, de *lean production*, e outros que requiren en boa medida este tipo de capacidades. Nas empresas de servizos, e especialmente no sector bancario, o extraordinario desenvolvemento das funcións de relación co cliente e de vendas, en contraste coas funcións administrativas, deu lugar a unha demanda de capacidades de relación social cando menos tan importante como a demanda dunha ampla capacitación técnica.

Os nosos datos mostran que a demanda de capacidades de relación social é particularmente importante no sector bancario, está moi estendida no sector da enxeñería mecánica pero é menos evidente no sector téxtil. O que predomina neste último é a necesidade de flexibilidade, é dicir de mobilidade e versatilidade. Sen

embargo, na medida en que moitas tarefas foron absorbidas por máquinas, o requirimento básico é a capacidade de asumir responsabilidades e tamén, nalgúns casos, a capacidade de traballar en grupo. Nos bancos, pola contra, as maiores esixencias derivadas dunha orientación cara ó cliente xeraron unha demanda non só de versatilidade e de habilidade de traballar en grupo senón tamén de capacidade de relación e unha mentalidade empresarial orientada cara ó negocio. Neste sentido, ós empregados bancarios, de cara a adquirir estas capacidades e de cara a melloralas interacción cos colegas e cos clientes, con frecuencia esíxeselles mostrar unha disposición para aprender e adquirir técnicas de comunicación e de persuasión, así como técnicas de dinámica de grupo. O sector da enxeñería mecánica móvese nunha dirección similar. Un indicador moi significativo disto é o feito de que unha das empresas de máquinas ferramentas estudadas en Baden-Württemberg asignou a responsabilidade do desenvolvemento dos recursos humanos e da formación do seu departamento de persoal ó departamento de vendas e de marketing.

Neste *land*, sen embargo, tódolos máxaxeres das compañías entrevistadas poñían o acento en que as capacidades sociais e metodolóxicas volvéronse importantes pero non en detrimento das de tipo técnico-profesional, que só mencionan agora con menos frecuencia debido a que o seu papel fundamental se dá por sentado. Nas outras rexións, parece poñerse un acento maior nas capacidades relacionais. Como sinalou unha das persoas entrevistadas nunha empresa de Cataluña: "*poden atoparse capacidades técnicas; o que é máis difícil é atopar unha habilidade para traballar en grupo, capacidade de integración, de coordinación e de cultura participativa*". Así, "*todo o mundo fala de formación profesional, pero o que falta é un traballador cunha boa educación básica*". Estes diferentes acentos probablemente reflicten percepcións das diferentes vantaxes competitivas que poden conseguirse dos recursos humanos dispoñibles nas empresas das catro rexións. Como veremos, a pesar do esforzo anovador do sistema dual alemán para incluí-la aprendizaxe de capacidades de relación dentro do currículo, o seu recurso máis importante aínda é unha formación técnica eficiente. Por outro lado, as empresas nas outras rexións poden dar prioridade ás cualificacións sociais dos empregados de cara a compensar un relativo déficit das cualificacións de natureza máis estritamente profesional.

A NECESIDADE DUNHA ADAPTACIÓN CONSTANTE DAS CUALIFICACIÓNS

Unha terceira e recente tendencia ten que ver co momento e a maneira en que xorde a demanda de cualificacións das empresas. En termos xerais, as empresas senten na actualidade menos necesario e desexable contratar traballadores con perfís ocupacionais estables e completos, que non requiren unha reciclaxe posterior, e

dos que as cualificacións son certificadas e transferibles dunha empresa a outra. Por outra parte, necesitan dun modo crecente adapta-las cualificacións ós problemas específicos da súa produción ou servizo e, ante todo, ós cambios que se producen nela. En consecuencia, teñen que afina-la calidade e as características dos recursos humanos. Por iso, a dirección das grandes empresas considera que a formación interna para os traballadores recién contratados e a formación interna no servizo dos empregados é algo máis importante cá formación profesional impartida antes da súa incorporación ó mercado de traballo.

Existen varias razóns que explicarían esta tendencia. Unha razón conxuntural é que, en períodos de recesión, as empresas reducen a admisión de mozos a un mínimo; e cando recrutan novos traballadores, con frecuencia recorren a contratos "atípicos" ou a contratos de aprendizaxe, que por definición reducen a expectativa e a demanda dunha formación anterior. Nas empresas catalanas, a forte expansión de traballadores temporais reduciu non só a aprendizaxe inicial senón tamén a formación no posto, dado que as empresas se atopan elas mesmas cuns traballadores moi inestables que presentan elevadas taxas de rotación e para os que o investimento en formación profesional non paga a pena.

Ademais, como consecuencia dos crecentes niveis de escolarización, e incluso cando as empresas están recrutando para postos de traballo de baixa cualificación, son capaces de formar unha reserva de xoves graduados ou con niveis medios de educación que posúen xa uns coñecementos teóricos básicos e só necesitan unha formación específica de empresa. Isto parece ser unha tendencia bastante xeral, pero entre as empresas estudias é moito máis evidente naquelas localizadas en Lombardía e en Rhône-Alpes. Na actualidade, a maioría destas empresas só recrutan traballadores con altos niveis de cualificación educativa (diplomados, graduados universitarios de primeiro nivel, etc.).

Un exemplo moi rechamante ofrecénnolo os bancos en Rhône-Alpes, que recrutan pouco a pouco mozos que completan cursos nos seus propios centros de formación. Prefiren contratar un diplomado ou un graduado universitario, considerando a formación recibida por este último moito máis preferible cá dunha aprendizaxe específica do sector. Ou de novo, como sucede na industria de enxeñería mecánica na mesma rexión, na que consideran a posesión dun CAP (certificado de aptitude profesional) case como un obstáculo para o emprego porque as empresas prefiren recrutar individuos cunha educación xeral, amplas cualificacións e cunha capacidade de comunicación, capacidades que non son impartidas pola formación profesional tradicional.

Finalmente, como unha consecuencia dos cambios nos sistemas de produción, as empresas necesitan, como xa comentamos, unha forza de traballo que estea estreitamente implicada e identificada coa compañía. Por esta razón, a formación continua destes empregados asume un papel crucial e un contido simbólico (trans-

mitindo mensaxes de identificación coa empresa xunto co coñecemento técnico) que vai máis alá da simple esixencia de domina-las innovacións tecnolóxicas.

AS CONSECUENCIAS PARA A FORMACIÓN

As tendencias nas demandas das empresas descritas anteriormente teñen unhas implicacións claras e en gran parte converxentes para os mecanismos tradicionais de formación de recursos humanos; aínda que, como veremos, as respostas actuais a estes retos son mediatizadas polos diferentes procedementos institucionais que regulan o sistema de formación.

Brevemente, a terceira das tendencias descritas supón unha redución daquelas formas tradicionais de formación mediante as cales se ensinaba un oficio antes de que o seu receptor se incorporase ó mercado de traballo. A segunda tendencia implica o abandono da concepción dun oficio (ou dunha cualificación en xeral) como un coñecemento puramente técnico que foi previamente codificado e certificado polas institucións pertinentes. Finalmente, a primeira pon en tea de xuízo a idea tradicional de que o receptor principal dese coñecemento é un segmento da forza de traballo, máis ou menos amplo, pero estable e claramente identificado. En cambio, as transformacións que tiveron lugar destacan a necesidade de programas de formación diferenciada que impartan capacidades versátiles, que tamén transmitan capacidades sociais e que se graduen a través da carreira do traballador.

Pero as consecuencias para as empresas afectan a outros aspectos que merecen unha breve discusión. En primeiro lugar, ó lado da formación profesional as empresas víronse obrigadas a prestarlles máis atención ás políticas de recrutamento e de selección dos traballadores. Por esta razón, tenden a concederlles unha maior importancia ás cualificacións educativas posuídas polo candidato, independentemente do nivel de cualificación requirido para o posto de traballo que vai ser ocupado. As credenciais educativas non son puramente un criterio formal de selección; agora serven como indicadores dunha boa base cultural sobre a cal presumiblemente é máis fácil enxerta-las capacidades sociais que deben de ser adquiridas dentro da empresa. Ademais, para moitos dos roles sociais considerados polas empresas como estratéxicos, o que importa é menos o coñecemento específico cá habilidade de asumir responsabilidades e de coordinar ós demais, un coñecemento amplo do contorno e a capacidade para relacionarse socialmente (cos clientes e cos colegas).

A dificultade de ensinar estas cualificacións comezando dende o principio, dado que pertencen ó repertorio persoal das capacidades adquiridas antes do recrutamento dos novos traballadores, fai da idoneidade dos procedementos de selección algo tan importante como a eficiencia das estruturas de formación. En realidade, parece que non se atopou ningunha solución para responder ó problema de

cómo poden ensinarse estas calidades e qué institucións e mecanismos axudan ou limitan xeralmente o seu desenvolvemento. O sistema dual alemán foi reformado de tal maneira que poida transmitir estas capacidades e destrezas, pero a efectividade coa que o consegue aínda non está clara. Noutros países europeos pode descubrirse unha resposta tentativa das estruturas públicas e privadas (o desenvolvemento dos *master* en dirección, cursos de orientación para empresarios, etc.) que é con seguridade unha reacción fronte ó problema pero non necesariamente unha solución satisfactoria e estable.

En segundo lugar, o papel desenvolvido polas institucións de formación pública no éxito da formación continua ou na impartición de coñecementos específicos a traballadores recentemente contratados é, por suposto, moito menos importante ca na formación inicial. O seu grao variable de eficiencia é, en consecuencia, menos importante. En realidade, estas institucións desempeñan unha función secundaria neste segmento da formación. Para as grandes empresas isto implica unha tendencia a internaliza-los procesos de formación, así como un menor illamento da función de formación respecto da organización da produción. Os custos da formación en recursos humanos tende a desprazarse cara ás empresas que, en consecuencia, prestan máis atención á eficiencia dos procesos de aprendizaxe e son máis selectivas nas medidas que poñen en práctica.

Mesmo se está a volver máis importante aínda a capacidade das empresas para estimular-la autoaprendizaxe. Esta capacidade depende inevitablemente do modo en que se organiza o traballo, das funcións asignadas á xerarquía e do sistema de incentivos utilizados polas empresas (Maurice *et al.*, 1982). Ó lado e de modo paralelo ós programas de formación ocupacional, é a mesma organización da empresa, en tanto que sistema de aprendizaxe e de incentivos para o perfeccionamento, a que desempeña un papel fundamental. De aí a importancia da creación de traxectorias de promoción e carreira, o seu recurso á utilización do mercado interno de traballo, a capacidade dos responsables da xerarquía para ensinar e non só para controlar, e o recoñecemento e compensación das funcións de formación implícitas tales como aquelas desempeñadas polo persoal técnico cualificado cando son observados polos colegas máis novos. As oportunidades de aprendizaxe continuo e indirecto —por exemplo, os modos de formación progresiva, paso a paso e informal, que se coñece co cualificativo de *learning-by-doing*— vólvense tamén estratégicas ó capacita-los traballadores para adaptarse flexiblemente ás esixencias cambiantes do mercado.

As pequenas empresas, por outro lado, descansan dun modo crecente na creación de redes interempresariais, no establecemento de consorcios de formación público-privados e na existencia de institucións capaces de ofrecer estes servicios eficientemente (Brusco, 1986). O efecto global destes procesos é o papel decrecente da regulación estatal sobre a oferta de educación mentres que, en correspondencia, o mercado e as formas asociacionais de regulación medran paralelamente.

AS DIFERENTES RESPOSTAS INSTITUCIONAIS E AS SÚAS DESVANTAXES

En tódalas rexións estudias, as novas tendencias na demanda de recursos humanos das empresas puxeron de relevo a presenza de diversas formas de desaxuste entre estas demandas e os mecanismos de formación dos que as empresas dependían para a formación das cualificacións. Por suposto, os sistemas de formación das catro rexións consideradas atópanse en situacións diferentes en relación co problema, común a todos eles, de adaptación entre a oferta e a demanda. As institucións de formación tradicional non están ben preparadas para responder a estes novos desafíos. Estas diferencias tamén explican a diversidade das respostas institucionais máis recentes a estes retos nas catro rexións.

As institucións de formación de Baden-Württemberg, que se organizan sobre o sistema de aprendizaxe dual no modo de abordar os problemas de formación das cualificacións antes da súa incorporación ó mercado de traballo, viviron durante os últimos anos un proceso complexo e ambicioso de reformas orientado a axustarse ás novas necesidades. As deficiencias no sistema dual puxéronse de manifesto non só na súa rixidez, alto custo, lentitude no axuste e unha concepción demasiado tradicional da cualificación —defectos que, de feito, veñen apuntándose dende hai tempo— senón tamén na falta de adecuación entre a educación profesional dos traballadores e o seu emprego posterior (Witte e Kalleberg, 1995), así como nunha preparación do profesorado e uns programas de formación desfasados. En efecto, algunhas das empresas estudias recoñecían que tiñan que recorrer ós seus propios remedios para facerlle fronte a este desfasamento ou, cando menos, farían se o puidesen custear.

Outra dificultade que se presenta en momentos de cambio económico é a escasa oferta de aprendices, que indica un declive no prestixio do que gozaban os sistemas de aprendizaxe de modo paralelo á crecente propensión da mocidade a orientarse cara á universidade. Este é un problema que as débiles medidas introducidas —unha campaña para tratar de reavivar a imaxe do sistema de formación profesional dual e un axuste das diferencias salariais de modo que sexan máis favorables para os aprendices— é pouco probable que resolvan.

Buscáronse remedios para estas deficiencias en tres áreas principais. Primeiro, en moitas industrias intentouse adaptar os currículos e programas de formación ós novos roles e ás novas cualificacións que se necesitan. Estes procesos de reforma, sen embargo, vense bloqueados pola lentitude derivada da complexa organización do sistema de formación e polo lento proceso de negociación e axuste destes cambios. En segundo lugar, leváronse a cabo innovacións nos métodos de ensinanza, co obxectivo de transmitir non só cualificacións técnicas senón tamén cualificacións sociais e relacionais (ou na xerga alemana, "metodolóxicas"). O grao en que

esas capacidades poden ensinárselle nas escolas profesionais, incluso utilizando métodos innovadores, é, sen embargo, unha cuestión á que o sistema de formación profesional dual aínda non deu unha resposta definitiva.

Finalmente, asistíuse a un notable crecemento nos programas de formación continua deseñados máis a moderniza-lo capital humano que a remediar déficit específicos de natureza profesional (Mahnkopf, 1991; Auer, 1992). Neste caso, a resposta das institucións en termos de iniciativas concretas foi pouco afortunada: a pesar da presión de numerosos sectores, a formación continua non foi de feito regulada de cara a compensa-la excesiva rixidez do sistema dual con mecanismos de formación continua máis flexibles.

En resumo, as principais respostas que se deron en Baden-Württemberg ás presións do mercado consistiron en intentos de ofrecerlle unha maior flexibilidade a un sistema institucional que se define como moi eficiente pero ríxido e, na actualidade, cun funcionamento decrecente.

O sistema de formación de Cataluña presenta problemas moi diferentes ós de Baden-Württemberg e, en consecuencia, viuse sometido a diferentes intentos de reforma. Como xa sinaléi, en España os mecanismos de educación formal regrada desenvolvéronse con atraso en relación ó tardío pero intenso desenvolvemento económico, unha situación que as empresas españolas trataron de remediar en boa medida coa formación no lugar de traballo. Cataluña non é unha excepción, aínda que o *boom* da formación nos anos 80, maior nesta comunidade autónoma ca no resto do país, ocasionou unha crecente desorde e dispersión na oferta formativa, de modo que só se resolveu parcialmente o problema mentres que, dun modo simultáneo, se creou outro. O modelo catalán coñeceu o desenvolvemento dunha rede de institutos de formación privados, programas *master* de universidade, iniciativas conxuntas de asociacións, cámaras de comercio e universidades; canles que se mesturaron dun modo casual cos existentes anteriormente.

En España existiron unha variedade de intentos para aborda-lo primeiro problema. Do mesmo modo que en Francia, e en certa medida ca en Italia, España apoiouse no sistema educativo —en certos sectores como o bancario, especialmente coa extensión dos diplomas universitarios— e na súa capacidade para aumenta-los coñecementos básicos dos que entran e se incorporan ó mercado de traballo. Utilizouse dun modo moi amplo a formación continua, como sucedeu coa reciclaxe de traballadores empregados e desempregados, que dende a incorporación de España á Comunidade Europea coñeceu unha expansión considerable como resultado do financiamento ofrecido polo Fondo Social Europeo. Máis recentemente, iniciouse un ambicioso programa de "transición da escola ó traballo", co obxectivo explícito de imita-lo sistema de formación profesional dual alemán. Este programa, introducido experimentalmente polo Goberno sen o acordo dos sindicatos, reflicte o forte intervencionismo no mercado de traballo e na economía que

caracteriza a España no seu intento de alcanzar ó resto de Europa. Pero tamén reflicte a idea estendida de que é posible imitar institucións que funcionan ben en contextos económicos e sociais diferentes.

Tampouco a segunda esixencia (a de racionalizar un sistema excesivamente fragmentado e disperso da oferta formativa) escapou á atención dos políticos españois, aínda que neste caso se tratou de remedia-lo problema mediante o recurso á concertación cos axentes sociais. O AES (Acordo Económico Social de 1986) creou un Consello Xeral de Formación Profesional, é dicir, un corpo tripartito coa responsabilidade de deseñar un programa de formación profesional. Este programa estableceu un Observatorio de Ocupacións para levar a cabo estudos, fomenta-la validación de cualificacións mediante a creación de rexistros e de catálogos de certificados profesionais, e para informa-los axentes sociais asesorándoos nas súas decisións sobre a forma que deberían adoptar os perfís ocupacionais. Aínda que se seguiu con outros acordos tripartitos, este programa é polo momento o intento máis ambicioso de estandariza-lo sistema de formación español e de aproximalo ó doutros países europeos.

Así é que os intentos de aborda-los problemas do sistema de formación español en xeral e do catalán en particular consistiron fundamentalmente na coordinación, en parte concertada e en parte dirixida, das iniciativas de formación. A desvantaxe desta solución é a típica limitación de tódolos intentos de racionalización moi centralizados, fundamentalmente unha certa rixidez nos programas, dado que se basean en estimacións macroeconómicas e non son capaces de dar conta das diferencias na demanda efectiva e de adaptarse ás fluctuacións do mercado.

En Rhône-Alpes, os problemas do sistema de formación rexional e os intentos de resolvelos non son moi diferentes dos do país no seu conxunto. Isto non debe sorprender se considerámo-lo forte centralismo estatal que é típico de Francia. Como en Italia, a formación profesional tradicional foi algo rixida e indiferente ás necesidades reais da demanda; esta foi considerada máis como un sistema secundario e paralelo ó da educación xeral ca como un tipo de natureza profesionalizadora e claramente diferenciado. Sen embargo, nos anos oitenta fíxose un esforzo considerable para mellora-lo sistema de formación profesional e, especialmente, para introducir novos modos de "formación en alternancia" cun estreito compromiso das organizacións sindicais (Marsdem e Ryan, 1990). A pesar do esforzo, isto non foi suficiente para contrarresta-la crecente preferencia dos mozos por unha educación xeral fronte a unha formación profesional orientada á incorporación e entrada no mercado de traballo.

A resposta consistiu ante todo en diferenciar e reforza-la escolarización, que medrou moito durante os últimos anos. O bacharelato tecnolóxico e profesional, que inclúe prácticas en empresas, converteuse no novo camiño para a profesionalización, sobre todo cando é seguido por un título de primeiro ciclo de universidade.

Estes títulos expandíronse moito durante os últimos anos, de tal modo que un BAC+2(anos) converteuse, de modo especial no sector bancario, na principal canle de contratación. Desempeñou un papel moi importante o aumento e diferenciación dos programas educativos, de cara a adaptalos máis estreitamente ás demandas das empresas, e a descentralización da xurisdicción e das competencias de determinadas materias educativas cara ás rexións. Esta descentralización deu lugar á creación de axencias de orientación e instrumentos de intervención nun clima de frénética actividade. Tamén se puxo de manifesto un forte activismo estatal e a dedicación de abundantes recursos institucionais nas medidas adoptadas para apoiar os segmentos máis débiles da forza de traballo, como sucede cos créditos de formación individual e cos contratos de solidariedade.

Pero o que de modo máis acusado distingue a Francia doutros países no seu intento de reduci-lo *gap* entre a demanda e a oferta é o seu recurso á formación continua que por lei, como se indicou, se fixo obrigatoria para as empresas. Esta é unha desas obrigas con consecuencias beneficiosas (*beneficial constraints*) que non só serve para produci-lo que doutro modo sería en boa medida un ben público inalcanzable senón que tamén, co tempo, moldea e dá forma ás estratexias das empresas inducíndoas e estimulándoas a considera-la mellora da cualificación dos recursos humanos como algo dado. A limitación, se cabe mencionar algunha, é a falta de control no modo en que se levan a cabo os investimentos en formación e, polo tanto, sobre a súa coherencia ou sobre a súa adecuación, por outra parte, cos obxectivos económicos e sociais que superan o horizonte dunha empresa individual e do curto prazo.

Finalmente, o sistema de formación de Lombardía caracterízase por moitos dos problemas xa identificados nas outras rexións e, ó mesmo tempo, pola singular ineficacia —cando non pola ausencia— dos remedios que se adoptaron. En Italia, como xa indicamos, a formación profesional en sentido estricto foi máis un sistema de natureza paraescolar de segunda categoría e, máis recentemente, un medio para apoiar a flexibilidade laboral ca un sistema que desempeñe unha función claramente profesionalizadora. Esta situación viuse ademais agravada polo feito de que os recursos do sistema de formación público administrado polas rexións foron dedicados a desenvolver cualificacións de baixo nivel con frecuencia obsoletas, mentres que as demandas das empresas se desprazaron cara ás de nivel máis elevado. As escolas de aprendizaxe das empresas dirixidas e organizadas polas grandes compañías, que durante moitos anos serviron para ofrecer unha formación substitutiva, practicamente desapareceron. Finalmente, do mesmo xeito que en Cataluña, as rexións italianas que trataron de abordar estas importantes deficiencias institucionais fixérono dun modo desordenado; e este é, en realidade, o caso de Lombardía, que se caracteriza por un acusado policentrismo da súa oferta formativa.

Sen embargo, en Lombardía non se levou a cabo ningún esforzo de racionalización para resolver este problema comparable co de Cataluña, aínda que si se recoñece e se debate a súa necesidade. Ademais, os intentos de resolve-los outros problemas da rexión foron claramente inefectivos. A diferenza de Francia e de España, os intentos de introduci-la "formación en alternancia" tiveron só un carácter experimental e de alcance moi limitado. Tampouco se coñece alí un esforzo coherente e vigoroso por eleva-los niveis de cualificación anteriores á incorporación ó traballo mediante titulacións de primeiro ciclo universitario, que en Italia se introducen tardiamente dun modo desorganizado e que tiveron graos moi desiguais de éxito.

Por maior abastanza, abordáronse con escasa convicción (cando menos ata o recente intento —de 1996— de revitalizar este asunto polo goberno de centro-esquerda) programas negociados e concertados para tratar de relanzar e de planifica-la formación. O "acordo de protocolo" entre os sindicatos e as grandes organizacións empresariais asinado en 1989 introduciu, sobre unha base experimental e só en certas rexións, comités conxuntos para a formación profesional con apoio técnico e financeiro das dúas partes (Regalia e Regini, 1995). Pero estes comités permaneceron no papel, confirmando a gran resistencia tanto dos sindicatos como das organizacións de empresarios italianas á aplicación destes acordos, así como o seu interese superficial na formación (Garonna *et al.*, 1987). Finalmente, nin os sindicatos nin as institucións públicas se concentraron na formación continua. Nunca trataron de obriga-las empresas a investir nela, como sucede en Francia. O acordo de protocolo, aparentemente importante, de 1993 entre os axentes sociais, prevé unha serie de comités conxuntos e de propostas pero lles concede ás empresas unha liberdade total ó decidir se han investir ou non en formación continua. A maior parte das empresas dependen aínda da formación impartida no sistema educativo e, en efecto, resístense ós intentos de desprofesionalización. Á vez, manteñen a súa liberdade en canto a se deben de investir ou non en formación e sobre o modo que debe adoptar esa formación.

Poderíamos, polo tanto, dicir que a resposta das institucións de Lombardía —e das institucións italianas en xeral— foi a de non buscar ningún tipo de solución radical ós problemas formulados. Máis ben continuaron apoiándose nos mecanismos tradicionais, á vez que experimentan con diversas iniciativas de formación sobre unha base voluntarista. Ante a ausencia de reformas significativas, as estratexias perseguidas polas empresas foron, por unha parte, a de utiliza-la escola secundaria, que ofrece unha boa preparación básica. Foron así capaces de recrutar un traballo mellor educado ca no pasado. Por outra parte, trataron de equipar con cualificacións específicas ós traballadores recién contratados por medio dunha aprendizaxe no traballo relativamente sistemática. Polo demais, tiveron lugar só algunhas iniciativas esporádicas e de natureza voluntaria. Nalgunha ocasión, a

administración rexional estableceu proxectos de formación conxunta coas universidades, como é o caso de Lombardía. E as asociacións de empresarios e as cámaras de comercio estableceron consorcios para planos de formación nos que se ensinan tanto cualificacións básicas como cualificacións de natureza técnico-especializada. Por exemplo, as estruturas organizadas por estes grupos ben sobre unha base territorial (na industria téxtil) ou sobre unha base sectorial (na industria de máquinas ferramentas) son de grande importancia no caso das empresas estudia-

das. Aínda que moitas veces son iniciativas moi válidas, en ningún caso son constantes e efectivas. Con todo, ante a ausencia de solucións radicais puideron certamente evitarse as rixideces excesivas e os frecuentes erros de planificación que caracterizan a outras rexións. Sen embargo, o sistema económico de Lombardía non conseguiu as vantaxes competitivas que as empresas das outras rexións están habituadas a esperar das súas institucións.

CONCLUSIÓN

Existen dúas posibles explicacións de por qué presións de mercado moi similares provocan respostas institucionais moi diferentes que, a pesar das súas deficiencias, se revelaron en boa medida congruentes coas diversas "traxectorias de desenvolvemento histórico" (Zysman, 1994) destas rexións. A primeira é que existen "equivalentes funcionais" ás institucións máis eficientes de formación: basicamente, solucións alternativas que, aínda que sexan máis complicadas, laboriosas e inestables, poden en determinadas condicións xerar resultados similares. A segunda posibilidade é que a relación que convencionalmente se establece entre o funcionamento eficiente dos sistemas de formación e o bo funcionamento das organizacións é demasiado simple e, en realidade, fundamentalmente falso polo que é necesaria unha comprensión máis realista e sofisticada do papel dos recursos humanos⁵.

A investigación que se presentou permite clarificar ámbolos dous aspectos. A modo de exemplo, a crecente importancia da formación na empresa, e da organización da empresa en si mesma como un sistema de formación, tamén implica un papel máis destacado como substituto funcional das institucións de formación externas de baixa e decrecente eficiencia. Por outro lado, unha análise máis específica e fundada sobre datos dos tipos de cualificación que necesitan as empresas demostrou que os modos da produción de recursos humanos, que poden converterse nun activo para o sistema económico ou poden, pola contra, dar lugar a un desaxuste entre oferta e demanda, son numerosos e complexos e non poden reducirse a

⁵ Estes parágrafos inspíranse en Regini (1995b).

uns simples mecanismos que poidan imitarse. Ademais dos recursos humanos estreitamente definidos en termos de cualificacións profesionais, demóstrase que son moi importantes para as empresas os recursos sociais, é dicir, necesitan as características dunha sociedade civil tales como un tipo e grao de cultura e as actitudes, o consenso e a confianza, que constitúen a súa riqueza. Este "capital social" (Coleman, 1988; Putnam, 1993; Sabel, 1992) ofrece a maior vantaxe competitiva para un sistema económico dado. E iso contribúe a explicar en boa medida por qué as "rexións motoras" conseguen mellores resultados económicos cós que conseguen os seus respectivos países, a pesar do feito de que as súas institucións de formación, así como as das relacións industriais e do mercado de traballo (IRES Lombardía, 1993), non son sempre as máis eficientes.

Polo tanto, unha consecuencia que se deriva dos resultados deste estudio é que deberíamos ser cautos fronte ás impresións superficiais no relativo a unha converxencia espontánea entre modelos de desenvolvemento e entre institucións que en realidade reproducen constantemente as súas diferencias. E deberíamos tamén ser prudentes mesmo fronte ás máis superficiais receitas de imitación daquelas institucións que demostran o seu éxito.

Non se trata de chegar a unha conclusión en termos funcionalistas, isto é, a unha conclusión inspirada pola convicción de que cada sistema educativo e de formación profesional nacional ou rexional responde ás necesidades da súa economía e é, polo tanto, funcional para ela; menos aínda aceptar unha visión relativista suxerindo que no fondo os diversos sistemas son equivalentes e que ningún deles é mellor que calquera outro. O estudio tratado aquí mostra que os directivos empresariais valoran algúns dos sistemas institucionais como moi positivos e axeitados, mentres que consideran outros tan insatisfactorios como para que pague a pena o esforzo ou, cando menos, o compromiso de cambialos. A pesar dos defectos que se puxeron en evidencia recentemente, o sistema de educación e de formación profesional de Baden-Württemberg indubidablemente desempeña unha función máis importante para a súa economía cós sistemas de Cataluña e Lombardía.

Sen embargo, deben de considerarse as vantaxes e desvantaxes relativas no marco das diversas estratexias de mercado e, en consecuencia, daquelas estratexias de utilización dos recursos humanos que, como vimos, caracterizan as empresas nos catro países. As vantaxes que presenta un sistema de formación *lean* é que salvagarda e protexe as empresas que confían completamente nun rápido axuste ó mercado e na ausencia dos custos organizativos asociados fronte ás cargas e rixideces que indubidablemente supón organizar un sistema de formación *redundancy-oriented*, estreitamente regulado e xeral. Pero, por outro lado, a desvantaxe máis evidente para as empresas é non poder apoiarse na creación dunha ampla reserva de cualificacións, que pode ser excesiva para as esixencias máis inmediatas

pero que, sen embargo, constitúe un recurso para a innovación; en efecto, para aquelas empresas que desexan innovar poden crearse "colos de botella" que restrinxen o abano de opcións dispoñibles.

Existen, polo tanto, moitos efectos colaterais relacionados coa presenza duns ou doutros marcos ou sistemas institucionais. O máis importante destes deriva do feito de que a formación baseada no sistema dual (que compromete ás empresas a ofrecer importantes cantidades de formación antes de recrutar novos traballadores) obriga as empresas a planea-las súas propias necesidades de aprendizaxe. Por outra parte, a formación que consiste basicamente en medidas limitadas e *ad hoc*, con frecuencia busca só mante-lo ritmo do cambio tecnolóxico e organizativo, capacitando as empresas para reaccionar fronte ás esixencias cambiantes aínda que, á vez, reduce a súa capacidade para anticipa-las súas propias necesidades.

BIBLIOGRAFÍA

- AUER, P. (1992): *Further Education and Training for the Employed: European Diversity*. [Discussion Paper]. Berlín: WZB.
- BLOSSFELD, H.P. (1992): "Is the German Dual System a Model for a Modern Vocational Training System?", *International Journal of Comparative Sociology*, 3-4.
- BOYER, R. [ed.] (1986): *La flexibilité du travail en Europe*. París: La Découverte.
- BRUSCO, S. (1986): "Small Firm and Industrial Districts: The Experience of Italy", en D. Keeble e E. Wever [ed.]: *New Firms and Regional Development in Europe*. London: Croom Helm.
- CARNEVALE, A.; GAINER, L.; MELTZER, A. (1990): *Workplace Basics: The Essential Skills Employers Want*. San Francisco / Oxford: Jossey-Bass.
- COLEMAN, J. (1988): "Social Capital in the Creation of Human Capital", *American Journal of Sociology*, 94, (supl.).
- DORE, R. (1987): *Taking Japan Seriously: A Confucian Perspective on Leading Economic Issues*. Standford, CA: Standford University Press.
- FINEGOLD, D.; SOSKICE, D. (1988): "The Failure of Training in Britain: Analysis and Prescription", *Oxford Review of Economic Policy*, 3.
- GARONNA, P. ET AL. (1987): *The Role of Social Partners in Vocational Training in Italy*. Berlín: CEDEFOP.
- IRES LOMBARDÍA [ed.] (1993): *Economía e lavoro nelle rexioni forte d'Europa*. Milano: Cariplo-Laterza.
- KERN, H.; SCHUMANN, M. (1984): *Das Ende der Arbeit-teilung? Rationalisierung in der Industriellen Produktion*. Munich: Beck.
- LOCKE, R. (1995): *Remaking the Italy Economy*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- LYNCH, L. [ed.] (1994): *Training and the Private Sector*. Chicago: University of Chicago Press.
- MAHNKOPF, B. (1991): *A Modernization Approach of German Trade Unions: Further Training through Collective Bargaining*. [Discussion Paper]. Berlín: WZB.

- MARSDEN, D. (1987): "Collective Bargaining and Industrial Adjustment in Britain, France, Germany and Italy", en F. Duchêne e G. Shepherd [ed.]: *Managing Industrial Change in Western Europe*. London: Pinter.
- MARSDEN, D.; RYAN, P. (1990): "Intermediate Level Vocational Training and the Structure of Labour Market in Western Europe in the 1980s", en L. Ferman, M. Hoyman, J. Cutcher-Gershenfeld e E. Savoie [ed.]: *New Developments in Worker Training: A Legacy for the 1990s*. Madison, WI: Industrial Relations Research Association Series.
- MAURICE, M.; SELLIER, F.; SILVESTRE, J.J. (1982): *Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne*. París: PUF.
- OSTERMAN, P. (1995): "Skill, Training, and Work Organization in American Establishments", *Industrial Relations*, 2.
- PIORE, M.; SABEL, C. (1984): *The Second Industrial Divide*. New York: Basic Books.
- PUTNAM, R. (1993): *Making Democracy Work*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- REGALIA, I.; REGINI, M. (1995): "Between Voluntarism and Institutionalization: Industrial Relations and Human Resources Practices in Italy", en R. Locke, T. Kochan e M. Piore [ed.]: *Employment Relations in a Changing World Economy*. Cambridge, MA: MIT Press.
- REGINI, M. (1995a): *Uncertain Boundaries: The Social and Political Construction of European Economies*. Cambridge / New York: Cambridge University Press.
- REGINI, M. (1995b): "Firms and Institutions: The Demand for Skills and Theirs Social Production in Europe", *European Journal of Industrial Relations*, 2.
- REGINI, M.: "Social Institutions and Production Structure: The Italian Variety of Capitalism in the 1980s", en C. Crouch e W. Streeck [ed.]: *Political Economy of Modern Capitalism: Mapping Convergence and Diversity*. London: Sage.
- REGINI, M. [ed.] (1996): *La formazione delle risorse umane*. Bologna: Il Mulino.
- SABEL, C. (1992): "Studied Trust: Building New Forms of Cooperation in a Volatile Economy", en F. Pyke e W. Sengenberger [ed.]: *Industrial Districts and Local Economic Regeneration*. Geneva: International Institute for Labor Studies.
- SOSKICE, D. (1990): "Reinterpreting Corporatism and Explaining Unemployment: Coordinated and Non-Coordinated Market Economies", en R. Brunetta e C. Dell'Aringa [ed.]: *Labour Relations and Economic Performance*. New York: New York University Press.
- SOSKICE, D. (1994): "Reconciling Markets and Institutions: The German Apprenticeship System", en L. Lynch [ed.]: *Training and the Private Sector*. Chicago: University of Chicago Press.
- STREECK, W. (1989): "Skills and the Limits of Neo-Liberalism: The Enterprise of the Future as a Place of Learning", *Work, Employment and Society*, 3.
- STREECK, W. (1991): "On the Institutional Conditions of Diversified Quality Production", en E. Matzner e W. Streeck [ed.]: *Beyond Keynesianism: The Socio-Economic of Production and Employment*. London: Elgar.
- WITTE, J.C.; KALLEBERG, A.L. (1995): "Matching Training and Jobs: The Fit between Vocational Education and Employment in the German Labour Market", *European Sociological Review*, 11, 3.
- ZYSMAN, J. (1994): "How Institutions Create Historically Rooted Trajectories of Growth", *Industrial and Corporate Change*, 1.