ABRIR CAPÍTULO V

P A R T E S E G U N D A

LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYME): CONCEPTUALIZACION Y DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE FORMACION EMPRESARIAL

P A R T E S E G U N D A

LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYME): CONCEPTUALIZACION Y DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE FORMACION EMPRESARIAL

CAPITULO VI: LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN EL CONTEXTO EUROPEO: CONSOLIDACION Y PERSPECTIVAS.

1.- DESARROLLO GRADUAL DE LA POLITICA SOCIAL COMUNITARIA EN RELACION A LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYME).

1.1.- Iniciación de la actuación comunitaria.

1.2.- Nuevas perspectivas de cooperación interempresarial.

1.3.- Consolidación de un espacio europeo para las PYME.

2.- DELIMITACION CONCEPTUAL Y CARACTERISTICAS DEFINITORIAS DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYME).

2.1.- El concepto.

2.2.- Las características.

2.3.- La cultura empresarial.

3.- RECAPITULACION FORMATIVA.

CAPITULO VI: LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN EUROPA: CONSOLIDACION Y PERSPECTIVAS.

1.- DESARROLLO GRADUAL DE LA POLITICA SOCIAL COMUNITARIA EN RELACION A LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYME).

1.1.- Iniciación de la actuación comunitaria.

Durante los años que precedieron a la crisis surgida a mediados de la década de los setenta [1], las *Pequeñas y Medianas Empresas* estaban relegadas a un segundo plano y no figuraban entre los primeros objetivos o preocupaciones de la política comunitaria [2]. Este descubrimiento de las PYME, el realce de su valor socio-económico, el retorno a una mentalidad menos orientada hacia el gigantismo y más favorable a dimensiones próximas al cliente y la terciarización de la economía (mayor desarrollo del sector servicios), llevaron a la Comunidad a poner en marcha una política de acción específica para las pequeñas y medianas empresas -PYME- [3].

Consciente de la importancia de las PYME, el Parlamento, la Comisión y el Comité Económico y Social declaran el año 1983, a través de un documento firmado conjuntamente, *"Año Europeo de las PYME y el Artesanado"* [4]. Esta ambiciosa iniciativa potencia la conciencia europea en relación a las PYME [5], y posibilita la declaración de determinados principios políticos básicos, inspiradores de la Comunicación de la Comisión de 22 de mayo de 1984 [6] y de la Resolución del Parlamento Europeo de 24 de mayo del mismo año [7].

El Consejo Europeo (en sus sesiones de finales de marzo y de principios de diciembre de 1985 [8] y de junio de 1986 [9]) se pronuncia, a este respecto, por una organización común para la mejora del entorno empresarial, especialmente en el caso de las PYME, conforme tanto a la regulación comunitaria en materia de desarrollo empresarial, como a la formación profesional de dirigentes y trabajadores de PYME, factor esencial para su adaptación a las condiciones cambiantes y a las transformaciones continuas de la vida económica, y en relación a la financiación de medidas destinadas a su expansión productiva y a su inclusión en el mercado interior [10].

En este sentido, se consolida la necesidad evidente de articular mecanismos formativos encaminados a la ejercitación del personal directivo, especialmente perteneciente a las PYME, en el conocimiento tecnológico, en el desarrollo de medidas de recualificación respecto a aprendizajes nuevos relacionados con la propia actividad laboral o con otra distinta, en lo relativo a la formación inicial y continua para la preparación futura de este colectivo, o en la consagración de una estrecha cooperación entre universidad y empresa [11]. Conceptos éstos, que promueven una optimización de la capacidad de los individuos para implicarse en la actividad de cualificación activamente y para descubrir su rentabilidad con referencia a la globalidad productiva en la que se inscribe.

Aquel año europeo de las PYME y del artesanado tuvo interesantes repercusiones [12]. En primer lugar, por la continuación de los esfuerzos ya emprendidos y las acciones ya iniciadas, así como por una integración más consolidada de las PYME y sus peculiaridades específicas en diferentes programas comunitarios [13].

En esta línea, se crea un Centro Europeo de Pequeñas y Medianas Empresas y del Artesanado [14], independiente y representativo, con la misión específica de establecer un lugar común para este colectivo empresarial, para sus problemas y alternativas. Y se inician diversas acciones en relación con la creación de redes de información.

En enero de 1986, tras la adhesión de España a las Comunidades Europeas [15], la Comisión atribuye formalmente a uno de sus nuevos miembros, *Abel Matutes*, una competencia específica en el campo de las PYME [16]. Y posteriormente (en junio de ese mismo año) se conforma, en el seno de la Comisión, un Grupo de Trabajo autónomo para las PYME -*Task Force*- [17], con una doble misión: por una parte, de coordinación interna (velar por los intereses de las PYME en los programas que desarrollan otros servicios de la Comisión) y, por otra, de redacción de proyectos propios en el marco de una estrategia general de optimización del entorno empresarial [18].

Algunos de sus objetivos más relevantes se consolidan para asegurar la coordinación de las actividades que afectan a las PYME: favorecer el acercamiento de las políticas nacionales y comunitarias, establecer un sistema de contactos y de diálogo con las organizaciones representativas de las PYME y contribuir a la creación, a escala europea, de instrumentos técnicos que pudieran aportar soluciones a los problemas concretos de estas empresas.

Simultáneamente a estas actividades, la Comisión presenta un Programa de Acción completo [19], que el Consejo aprueba por unanimidad el 3 de noviembre de 1986 [20]. En ese programa se concretan en primer lugar las necesidades básicas de las pequeñas y medianas empresas que deben cubrirse desde la perspectiva europea. El diagnóstico efectuado en este contexto nos proporciona los siguientes datos de interés [21]:

1. Existe la necesidad de un *entorno administrativo* suficientemente sencillo y accesible para evitar costes y aumentar la rentabilidad.
2. Se establece la búsqueda de un *ritmo elevado de capitalización* de las PYME que les permita una rápida introducción de las nuevas tecnologías en sus procedimientos de producción, mediatizado por la canalización de las innovaciones a través de recursos formativos.
3. Es necesaria la *preservación de la flexibilidad* como norma fundamental de adaptación a la demanda y a las condiciones del mercado, lo que implica particularmente una información rápida y eficaz de las empresas y una "formación" de los empresarios adaptada a la especificidad de las PYME [22].

A continuación, se formulan los objetivos en función de las necesidades señaladas, los cuales se concretan como: a) la creación de un ambiente favorable para las PYME en la perspectiva de un mercado interior, lo que afecta tanto al entorno administrativo y normativo, como al ambiente cultural y social; b) la contribución positiva a las necesidades de capitalización y de flexibilidad de las PYME, dirigida tanto a la creación de nuevas empresas como al desarrollo de las ya existentes.

El programa comprende dos partes, cada una de ellas referida a uno de los objetivos enunciados. Con relación a la primera, se consolidan como elementos fundamentales los siguientes:

* La promoción de un espíritu de empresa [23], por medio de programas de formación europeos.
* La optimización del entorno administrativo, mediante medidas comunitarias favorables para este colectivo empresarial.
* La conclusión del mercado interior en favor de las PYME, a través de la eliminación de barreras físicas, del desarrollo de la flexibilidad y de la transparencia en la armonización de las normas técnicas.
* La adaptación del derecho de sociedades con un trato especial en este sentido para las PYME.
* El desarrollo de una estructura competitiva sana para que el respeto a las reglas comunitarias sobre competencia no se constituya en un obstáculo para la actividad de estas empresas.
* La consolidación de un ambiente fiscal estimulante.
* La optimización del ambiente social para las PYME, así como la creación de un marco más favorable para las cooperativas de producción y servicios.

Y con respecto a la segunda parte del programa, en ella se tiende a responder directamente a las necesidades específicas de las PYME, mediante el establecimiento de proyectos concretos que inciden en la problemática peculiar de estas empresas y que se incluyen en la política programática delimitada por la Comunidad. En este sentido, las acciones posibles en el plano descrito se distribuyen en varios campos de actuación [24]:

- Formación tanto de empresarios y directivo como de trabajadores, para mejorar el rendimiento profesional y favorecer la innovación empresarial.
- Información de y sobre las PYME, abriendo canales de cooperación entre las mismas y entre éstas y organismos económicos y formativos [25].
- Apoyo a las exportaciones destinadas a los mercados de terceros países, mediante la organización de acciones piloto de formación, períodos de prácticas, participación en grupos y exposiciones.
- Creación de empresas que fomentan la innovación mediante la fundación de la "Asociación Europea para la Promoción de la Creación de Empresas", la extensión y apertura de los Cen-

tros de Empresas e Innovación (CEI) y el desarrollo de contactos universidad-empresa.

- Cooperación entre empresas y regiones, a través de la articulación de un tejido regional y local favorable al desarrollo de las PYME.
- Promoción de la capitalización para facilitar el acceso de las PYME a la financiación.

Finalmente, y como acción futura dentro de este ámbito, se consolidan como prioridades del programa un conjunto de medidas que se centran en siete campos de actividad [26]:

* Coordinación efectiva de la política comunitaria para las PYME.
* Mayor simplificación de la fiscalidad y del derecho de sociedades.
* Control de las repercusiones empresariales en relación a las políticas comunitarias, mediante la creación de grupos de expertos.
* Establecimiento de servicios de información de interés para las PYME, incluyendo el desarrollo de la red de Centros Europeos de Información Empresarial, una vez evaluado el proyecto piloto.
* Promoción de la cooperación entre compañías, destacando la relación entre las grandes y las pequeñas empresas.
* Fomento de medidas específicas en favor de las PYME dentro de la estrategia general comunitaria sobre formación profesional, incidiendo en las dirigidas a los empresarios y directivos de estas compañías.
* Incremento de la disponibilidad de recursos propios y de servicios para las PYME con necesidades de financiación.

Se potencian, por consiguiente, cuatro elementos de incidencia precisa para la productividad comunitaria: la formación como mecanismo de transformación y elemento ligado al progreso de la organización, a partir de la mejora de las competencias profesionales de los empresarios y trabajadores; la información como estrategia de conocimiento y como vehículo del saber; la cooperación, instrumento de transferencia de experiencias, posibilidades y alternativas de crecimiento para las PYME, y finalmente el apoyo económico o financiero destinado a la optimización e igualdad de oportunidades del sector pequeño y mediano industrial comunitario.

Estas medidas quedan acordadas y aprobadas en un contexto comunitario, en el cual se reconoce a las PYME globalmente, (es decir, incluyendo tanto a las de transformación, como a las comerciales y de servicios), como poderosos instrumentos de lucha contra el desempleo y como relevantes mecanismos para el desarrollo del tejido económico de Europa [27].

Posteriormente, el Consejo de las Comunidades Europeas elabora una Resolución relativa a la política a seguir para el crecimiento del empleo [28], en la cual se pretende potenciar la creación y el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas a través de un plan

de acción específico que ponga en marcha las medidas necesarias, fundamentalmente las de carácter formativo, para la mejora del funcionamiento de estas compañías y la introducción en las mismas de las nuevas tecnologías. Como actividades más importantes cabe destacar [29]:

a) La simplificación administrativa para la creación de estas empresas [30].

b) La supresión de los obstáculos legales que estrangulan el desarrollo efectivo de las PYME.

c) El apoyo económico y financiero imprescindible para que las pequeñas y medianas empresas surjan y pervivan.

d) La mejora de las cualificaciones de los empresarios y trabajadores que están vinculados a este tipo de empresas y que deben hacer frente a nuevas situaciones y cambios industriales muy relacionados con el conocimiento y utilización de instrumentos tecnológicos.

En el ámbito pequeño-industrial incluido en diversos sectores productivos, este cambio de actitudes, esta ascensión a la superficie, ha tenido sin duda su efecto, comprensible y justificado, de recuperación de la confianza. En este sentido, y con motivo del desarrollo de los programas formativos referidos a la introducción de nuevas tecnologías en las empresas (Comett, Delta, Esprit, Eurotecnet, Race, Sprint, Brite) [31], el Comité Económico y Social formula observaciones concretas relativas a la necesidad de informar a los profesionales interesados en el desarrollo y logros de estos programas y respecto a su importancia para las PYME [32].

Al hacerse eco de estas sugerencias, el Consejo de las Comunidades Europeas elabora en junio de 1988 una Resolución relativa a la mejora del medio ambiente de las empresas y a la promoción del desarrollo de las mismas, en particular de las pequeñas y medianas dentro la Comunidad [33]. Con esta Resolución se compromete a favorecer una política empresarial que facilite los recursos financieros necesarios para el crecimiento de las PYME y a potenciar programas formativos para sus dirigentes, que les proporcione, por un lado, las cualificaciones necesarias para enfrentarse a los nuevos desafíos de un mundo en constante cambio y, por otro, un acceso a las nuevas tecnologías que les posibilite triunfar en el mercado interior europeo y hacer frente a la competencia de terceros países.

Estas disposiciones son respaldadas con posterioridad, a través de una Propuesta de Decisión del Consejo relativa también a la mejora del entorno empresarial de las PYME [34], que añade a lo ya dispuesto previamente determinadas medidas encaminadas a fomentar la información y el apoyo a las empresas, en especial a las pequeñas y medianas, respecto a las políticas nacionales y comunitarias, así como, en relación a actividades que les interesen o puedan llegar a interesarles, y a fomentar la cooperación y la asociación entre PYME de distintas regiones de la Comunidad.

El Comité hace hincapié, asimismo, en el desarrollo conjunto de canales de comunicación y de una política de asistencia, mediante el fomento de la formación en sus distintos niveles -inicial y continua-, como herramienta de utilidad tanto para empresarios como para empleados de las PYME [35].

A partir de todos estos datos, El Consejo de las Comunidades Europeas decide en julio de 1989 [36] asegurar una coordinación estrecha entre los diferentes programas existentes en los Estados miembros y las iniciativas tomadas a tal efecto por la Comunidad, en la medida en que sea manifiesto el interés por las pequeñas y medianas empresas y el artesanado. Se destacan, desde esta perspectiva, los programas Sprint y Comett y las aportaciones de los Fondos Estructurales para la dinamización de esta política comunitaria.

Esta Decisión es revisada y actualizada según las nuevas necesidades de la política económica comunitaria y a partir de la perspectiva del Mercado Unico [37]. Ante estas circunstancias, se aprueban como medidas prioritarias:

* La formación de los empresarios y de los trabajadores de las PYME, con un especial esfuerzo en la adquisición de conocimientos referidos al diagnóstico empresarial -sobre necesidades prioritarias de crecimiento estratégico-, al asesoramiento individualizado -diversificando las medidas en función del ritmo de aprendizaje de los participantes- y en materia de innovaciones -tecnológicas, productivas o de gestión-.
* La sensibilización previa de los empresarios y directivos hacia la formación como instrumento de mejora individual y productiva.
* La integración de los proyectos destinados a las mujeres, incluidos los orientados a mejorar la posición de las trabajadoras en las pequeñas empresas y en la política empresarial comunitaria.
* La difusión de las informaciones comunitarias relativas a las pequeñas y medianas empresas, en los distintos Estados miembros interesados en este ámbito.

Son aportaciones que se ven reforzadas por la creación del *"Observatorio Europeo de la Pequeña y Mediana Empresa"* [38], mecanismo a disposición de todos los agentes económicos e institucionales, que tiene como objetivo apoyar a la Comisión en la definición de las orientaciones de la política empresarial europea, basándose en el desarrollo coordinado de un sistema de información estadística y en la evaluación de la repercusión de todas las acciones realizadas en el ámbito comunitario. Con esta herramienta se permite a las PYME, periódicamente, obtener informaciones de interés para su desarrollo, en función de las peculiaridades de su entorno [39].

En virtud de estos instrumentos, se han sometido a examen los distintos aspectos del programa de mejora empresarial elaborado por la Comunidad, para evaluar los resultados obtenidos frente a la perspectiva

del Mercado Unico europeo y ante los profundos cambios que nuestra sociedad está sufriendo en el ámbito económico y empresarial [40]. Este proceso de transformaciones representa a la vez una oportunidad y un riesgo para las PYME.

Una oportunidad, porque la eliminación de todos los obstáculos que aún subsisten en los intercambios comunitarios, unido al acceso a un gran mercado de más de 320 millones de consumidores, constituye para cualquier empresario un formidable estímulo [41]. Y un riesgo, porque con la supresión de los antiguos sistemas proteccionistas, las desventajas derivadas de su escaso tamaño pueden ser todavía mayores, provocando reflejos de repliegue, sobre todo en las zonas periféricas y en las regiones menos favorecidas.

En definitiva, es necesario velar para que las disposiciones adoptadas en virtud del *Libro Blanco* sobre la culminación del mercado interior europeo [42], sean favorables para las PYME, las prepare para la consolidación total del mismo -cuyo proceso se ha iniciado en 1993-, e incida especialmente en un mejor acceso a los mercados públicos de trabajo y en la creación de equipos europeos de interés económico. En lo relativo a este punto, se establecen como criterios de evaluación los "Estudios de Impacto", que posibilitan un proceso de reflexión referido a la adecuación de las medidas delimitadas para la optimización de las PYME.

Del mismo modo, es interesante adoptar disposiciones concretas para que estas organizaciones puedan luchar en igualdad de condiciones en los nuevos mercados, que se concretan a través de las siguientes iniciativas [43]: Elaboración de una guía sobre organizaciones -públicas y privadas- de interés para las PYME, así como de los centros encargados de la transferencia de competencias y tecnologías; análisis de necesidades en materia de información tecnológica; establecimiento de acciones piloto de cooperación; concreción de los programas y redes existentes; apoyo a las operaciones piloto en materia de formación de directivos de empresa; iniciativas de formación para las mujeres que trabajan como cónyuge colaborador; etc.

Desde este punto de vista, la Comisión debe salvaguardar el respeto de las reglas de la competencia en toda la Comunidad. Y, fundamentalmente, en lo que se refiere al entorno social y cultural de las PYME, los poderes públicos tienen por delante un enorme campo de acción [44]. Se trata, igualmente, de revalorizar el papel social del trabajador independiente, promoviendo una actitud favorable hacia las pequeñas y medianas sociedades (empezando por la escuela, donde todavía existe un número demasiado elevado de jóvenes que descarta a priori la posibilidad de creación futura de una empresa propia). Se puede considerar, por lo tanto, un problema relacionado con la *formación*. El programa de acción renovado prevé, dentro de este ámbito de actuación, el fomento del espíritu empresarial en los centros escolares y la incorporación de la "dimensión PYME" a los programas de formación.

Esta estructura comunitaria potencia el conocimiento de la pequeña y mediana industria como alternativa productiva rentable y promueve acciones de cualificación que, en su nivel inicial, potencien

la autonomía de criterio, la creatividad, el liderazgo y el trabajo independiente, como elementos fundamentales para desarrollar el espíritu empresarial en la juventud. Y, en su nivel continuo, la incidencia en el aprendizaje práctico, preciso y adaptado a la realidad de la empresa, mediante la utilización de metodologías formativas alternativas, como la enseñanza abierta y a distancia (que facilita el autoaprendizaje y promueve la libertad del sujeto en la consecución del mismo), la simulación o aproximación a la realidad desde el estudio imaginario de la repercusión formativa en la empresa, la formación-acción, como implicación global de la organización económica en un proyecto de cambio, etc.

Por otra parte, los estudios realizados revelan cierta falta de motivación en los dirigentes de las pequeñas y medianas empresas con referencia a la formación, tanto la suya propia como la destinada a su personal. Datos que hacen necesaria la activación de medidas que permitan invertir esta tendencia para asegurar de esta manera la indispensable modernización de las técnicas de producción y de gestión de las PYME. Estas circunstancias han propiciado en todos los Estados miembros, que los participantes activos en la vida económica y social sean cada vez más conscientes de la importancia que revisten las pequeñas y medianas empresas respecto a las tareas pendientes en el ámbito del empleo, la innovación, las nuevas tecnologías [45] y la mejora de la calidad y las condiciones de trabajo.

En primer lugar, porque dos tercios de los trabajadores europeos trabajan en las PYME y, en la mayoría de los casos, en muy pequeñas empresas; por otro lado, en los últimos años, mientras que globalmente las empresas mayores perdían empleo las PYME han seguido contratando, han continuado ofertando empleo a jóvenes, a trabajadores cualificados y a parados. Para el ciudadano europeo, en una época de subempleo, es una constatación estimulante. Y sobre todo, no hay que equivocarse, los empleos ofrecidos no son paliativos.

Asimismo, estas empresas están presentes en los sectores con futuro, ocupan con frecuencia nichos de empuje, incluso en los ámbitos económicos más tradicionales, ya que asiduamente han sido las más aptas para reaccionar ante la evolución del mercado, para adaptarse a los cambios en la demanda y para integrar las tecnologías más avanzadas. Las PYME son y continúan siendo un feudo de adquisición de competencias, de aprendizaje y de formación tanto para el empresario como para los asalariados. La flexibilidad de sus estructuras ha funcionado como amortiguador económico en períodos de recesión y constituye un factor decisivo para su desarrollo, en un momento de recuperación económica. Por lo demás, el espacio productivo comunitario está constituido en gran medida por un denso tejido pequeño-industrial que muestra una gran vitalidad al generar trabajo y riqueza.

Desde esta perspectiva, las PYME constituyen un modo de "emprender" al que dirigen sus miras quienes desean poner en marcha una actividad económica, probando su capacidad y cualidades de empresario. De igual manera, se conforman como un hecho social relevante, donde su ciclo vital es un fenómeno que no debe escapar al análisis sociológico.

La importancia de este doble papel, en la vertiente social y en la más específicamente económica, hace que las pequeñas y medianas empresas constituyan un área de intervención que ha de potenciarse por quienes posean la responsabilidad de dirigir políticas de desarrollo económico y social [46]. Por lo tanto, si las PYME y el artesanado constituyen un factor de desarrollo para la Comunidad y para la integración europea, es imprescindible dotarlas de medios útiles para su éxito, es decir, armarlas para proveerlas de posibilidades con las cuales superar sus desventajas.

Existen, dentro de este ámbito de actuación, medidas vinculadas a los múltiples aspectos relativos a las inversiones, que pueden denominarse materiales o productivas, y las hay inherentes a la persona del empresario y sus colaboradores, a su comportamiento, a sus medios y a su manera de concebir y organizar el negocio, a su estilo de gestión, en definitiva, a aspectos relacionados con lo que puede definirse como inversiones intelectuales, es decir, la formación y el perfeccionamiento [47].

En relación a estos aspectos, es necesario desencadenar un movimiento generalizado, no uniforme, a través de toda Europa, en búsqueda de fórmulas y sistemas de formación, básicos y continuos, para ofertarlos a aquellos sujetos que pretendan crear una empresa [48] o a quiénes estén encargados de la administración de una ya existente. Todo ello, teniendo en cuenta las diversas características que delimitan, diferencialmente, a cada PYME en concreto, o a conjuntos organizados de las mismas, en relación a criterios de diversificación como los que se citan a continuación:

* El tamaño de las empresas -familiares, pequeñas o medianas- y las posibilidades de expansión.
* La flexibilidad y adaptabilidad a las transformaciones económicas y productivas.
* Los índices de competitividad de las PYME, mediatizados por los mecanismos formativos potenciados por la política socio-económica comunitaria [49].
* La función económica y las necesidades de adaptación.
* La integración y la evolución en una estructura económica dada.
* El campo geográfico de actividad y la irradiación económica y social.
* Los medios disponibles de gestión y los métodos aplicados.
* La capacidad de I+D y su orientación hacia adaptaciones de mayor o menor concreción.
* El nivel muy diversificado y variable de los conocimientos técnicos.
* Las condiciones de establecimiento y las formas de acceso.
* La disponibilidad y la cualificación requeridas en el personal.

Esta situación se complica considerablemente si partimos de la existencia de diferentes políticas formativas dependientes de los distintos Estados miembros. Situación que hace necesaria la creación de

unas redes de información internacionales que fomenten la cooperación entre las PYME europeas de manera rápida y sencilla. Estas redes, analizadas seguidamente, proporcionan la herramienta de expansión de la formación más adaptativa para las pequeñas y medianas empresas y la información necesaria para conocer la situación de las mismas, sus problemas y sus posibilidades de expansión, favoreciendo mecanismos de apoyo e incrementando medidas de ayuda diversificadas y orientadas hacia los sectores productivos y las zonas geográficas más desfavorecidas.

1.2.- Nuevas perspectivas de cooperación interempresarial.

Por lo que se refiere a este punto, el encuentro, el intercambio y la cooperación entre las PYME de diferentes nacionalidades responde a varios objetivos [50]:

1. Corregir las insuficiencias resultantes de una organización excesivamente centralizada de los mercados de empleo y de las redes de información, asesoramiento y formación.
2. Satisfacer la necesidad empresarial de información clara, pertinente e inmediatamente utilizable en la actividad cotidiana.
3. Concebir la arquitectura general de un sistema de información relacional basado en el intercambio, a través de la apertura y movilización de las diversas redes existentes.
4. Organizar la circulación y difusión de la información, compartimentada en estructuras reticulares múltiples y paralelas, que se entrecruzan raramente y se ignoran a menudo.
5. Crear redes de movilización destinadas a la recogida de informaciones, a su difusión, organización y disponibilidad, fácilmente accesibles para las PYME.

Dentro de este ámbito de actuación, la Comisión de las Comunidades Europeas decide crear instrumentos de información útiles para estas empresas y provechosos para la canalización de la documentación, las acciones y las medidas promovidas por Europa en beneficio de su política económica y productiva; potenciando la cooperación interorganizativa, que es concebida como "todo acuerdo formalizado o no, entre dos o más empresas e industrias, dirigido a la consecución de objetivos -económicos, tecnológicos, formativos, etc.- previamente definidos" (Gallego, 1990: 70).

En este orden de cosas se establecen las *Euroventanillas*, denominadas comúnmente "Centros Europeos de Información Empresarial (Euro Info Centres)" [51], que se configuran como oficinas de comunicación polivalente, situadas en zonas concretas y destinadas a acudir en ayuda de las pequeñas y medianas empresas ubicadas en esos ámbitos geográficos [52]. Vinculadas a un equipo central del Grupo de Trabajo PYME con acceso a los bancos de datos comunitarios, estas "Euroventanillas" administran un flujo informativo de carácter bidireccional (Comunidad-Empresa / Empresa-

Comunidad), proporcionando una descentralización de la información europea [53].

El Grupo de Trabajo, de esta manera, presta un apoyo logístico a estructuras ya existentes (Cámaras de Comercio, asesorías empresariales, centros de formación, etc.), seleccionadas por concurso en la fase piloto. En esta primera etapa, se decide distribuir un total de treinta y nueve ventanillas en el territorio comunitario, situadas en organismos socio-profesionales ya existentes y con experiencia en asesoramiento empresarial [54]. Las primeras fueron inauguradas en septiembre de 1987 [55] y un año después operaban ya la totalidad de las previstas [56].

Cada Euroventanilla ejerce una función de información comunitaria (legislación, ayudas, préstamos, programas de investigación, mercado interior, mercados de terceros países, etc.) y, en su caso, de asesoría, al mismo tiempo que una función de alerta en temas de mercado interior [57].

Como resultados concretos de la evaluación de la primera fase de aplicación (1988), se recoge un alto índice de actividad informativa a partir de la instalación de los "Euro Info Centre" (EIC), una amplia participación de las empresas en coloquios y seminarios organizados por estos centros y una elevada preocupación por parte de las PYME ante la apertura del mercado interior. A partir de esta valoración inicial, se amplía el proyecto para garantizar una cobertura en las diferentes zonas socio-económicas de los doce países de la Comunidad [58].

Respecto a la segunda fase, heredera legítima de la anterior, cuyo carácter era eminentemente experimental, se pone en marcha a través de una Decisión de la Comisión establecida en mayo de 1989 [59], por la cual se amplía el proyecto para que los servicios descritos abarquen a toda la Comunidad (al aumentarse a 187 los centros de estas características). Este programa de ampliación se inicia en julio de 1989 e incluye una formación centralizada del personal de los EIC, el suministro de documentación y bases de datos de la CEE y la instalación técnica [60].

En la fase siguiente de consolidación, se establece una red de información superior que abarca a 211 EIC con el objeto de proporcionar a las empresas europeas un mejor acceso a la información comunitaria. Tiene como metas fundamentales el análisis profundo de los resultados de cada EIC, la administración central del proyecto en su conjunto, así como la cooperación entre los centros para fortalecer el efecto de enlace [61].

En paralelo con esta iniciativa, la Comisión sigue desplegando otros medios de información [62]:

* En 1983 se publica un manual práctico sobre "Acciones de la Comunidad Europea que afectan a las Pequeñas y Medianas Empresas", documento con amplia difusión y actualizado en sucesivas ocasiones [63].

* Desde diciembre de 1985 la Comisión publica un boletín mensual, *Euro-Info* (con una tirada de treinta y cinco mil ejemplares), que informa a los profesionales del sector sobre las iniciativas comunitarias que pudieran ejercer algún impacto en relación a las PYME.

* En 1986 la Comisión lanza una amplia campaña informativa, con el apoyo técnico de agencias especializadas, acerca de todos los aspectos de interés para las PYME en las actividades de la Comunidad.

* Por otra parte, la Comisión ha desarrollado el sistema *Euronet-Diane*, que pone a disposición de las empresas más de trescientas bases de datos informatizadas.

* Ha establecido, igualmente, la iniciativa *Euro-marketing*, cuya misión consiste en la organización y difusión de actividades de marketing para facilitar a las empresas -pequeñas y medianas- la identificación de perspectivas de mercado y la detección de obstáculos para su crecimiento [64].

* Y ha concretado el Proyecto piloto *Euromanagement*, con el objetivo de evaluar los recursos tecnológicos existentes en las empresas europeas, especialmente en las PYME, en relación a su utilización y desarrollo en el ámbito de la transferencia de tecnologías coordinadas por la Comunidad [65]. Esta acción se centra en la identificación de los problemas y necesidades de las PYME en el área de la innovación, mediante encuestas y auditorías tecnológicas [66]. Y su objetivo último consiste en la identificación de empresas comunitarias con cierta capacidad para la investigación y el desarrollo y que, por lo tanto, puedan participar en futuros proyectos de ámbito transnacional [67].

Existen asimismo determinados programas basados en la solidaridad industrial, como *Europartenariat*, que intentan poner en contacto directo a los empresarios entre sí [68]. Se parte, en este sentido, de la voluntad creciente por intensificar los cambios de actitud y los canales de información, articulando importantes acciones de cooperación que apuntan tanto a rebajar los costes para las empresas como a optimizar las inversiones establecidas por los participantes.

Representa una noción comunitaria de grandes dimensiones que contempla, tanto el desarrollo de acciones clásicas de colaboración empresarial en beneficio de regiones poco desarrolladas y en el marco de la política estructural de la Comunidad, como la expansión de medidas nuevas en zonas geográficas determinadas o en sectores específicos.

Tres acciones de estas características se han puesto en funcionamiento en Irlanda (1988), en España (Andalucía) (1989) [69] y en el País de Gales (1990), donde se ha evidenciado un éxito constatable [70]. En este sentido y ante la nueva situación de Alemania, un segundo Europartenariat se organiza en la parte oriental de este país en 1991, con una dimensión más amplia traducida en un reencuentro este-oeste europeo, incluyéndose asimismo la cobertura de Portugal.

A partir de ese momento, la concreción de dos acciones anuales dentro de este programa se consagra como respuesta a las múltiples demandas que provienen de las regiones concernientes. Específicamente, en 1992 la acción programática mencionada se ocupa de Grecia y del Sur de Italia [71]; en 1993, del Nordeste de Francia (Nord-Pas-de-Calais, Picardía, Champagne-Ardennes, Lorena) y Escocia; en 1994, de Polonia y de España (Bilbao) [72] y en 1995, de Nordrhein-Westfalen (Dortmund) [73]. Todo ello, ha de ser evaluado periódicamente para verificar las realizaciones efectuadas y los potenciales implicados.

Entre las responsabilidades de este programa se incluyen las siguientes (CEE, 1992: 97-98):

* Identificación y selección de 160 a 220 empresas de la región de que se trate.
* Publicación de un catálogo multilingüe.
* Búsqueda activa de socios a través de consultores especialmente designados en cada Estado miembro y de redes de comunicación diversas como las Euroventanillas, Cámaras de Comercio e Industria y Federaciones de Empresarios.
* Celebración de un encuentro de contacto de dos días de duración en el que tengan lugar reuniones concertadas previamente entre empresarios.
* Desarrollo de un foro para todos los programas comunitarios de apoyo a las PYME y de seminarios específicos sobre inversiones, incentivos e impuestos.

Europartenariat representa, por lo tanto, una atractiva posibilidad para la cooperación al reunir a diversas empresas con planteamientos similares y prácticas de gestión fiables, que permiten el intercambio de información económica, social, financiera y fiscal y proporcionan a la región de acogida una magnífica oportunidad para "exponer sus negocios". Esta actuación, formativamente, adquiere un sentido preciso que parte de la colaboración como mecanismo de contacto, para evidenciar con posterioridad las necesidades de cualificación individual y sectorial de las organizaciones implicadas, promoviendo el intercambio de experiencias como metodología didáctica, junto con la profundización en campos del saber desconocidos.

Como complemento de esta iniciativa surge un planteamiento distinto en el ámbito de la colaboración empresarial, una nueva acción piloto destinada a las regiones tranfronterizas, como apoyo al desarrollo industrial y a la diversificación sectorial, denominada *Interprise* (Initiatives d'Encouragement du Partenariat entre Industries et Services en Europe) [74].

Esta acción incluye dos líneas de acción:

* Programas principales que propician contactos directos previamente convenidos entre empresarios. Programas que han de incluir como mínimo las siguientes fases:

a) Identificación y selección de empresas de la región pertinente que se encuentren preocupadas por establecer acuerdos de cooperación con otras situadas en diferentes regiones participantes.

b) Búsqueda activa de empresas interesadas en las regiones correspondientes.

c) Organización de una reunión, seminario o conferencia en la que se lleven a cabo contactos directos entre las empresas implicadas que pertenecen a las regiones participantes.

* Otras iniciativas delimitadas a través de programas que estimulen negocios de una manera más global: conferencias, reuniones de

contacto empresarial, programas de búsqueda de socios, mercados empresariales, encuentros.

Interprise abarca toda la Comunidad por medio de acciones que suponen todo tipo de combinaciones entre regiones y países y que tienen en cuenta los siguientes criterios de participación:

- Deben concentrarse en fomentar la cooperación entre empresas.
- Han de elaborarse al menos por una organización de cada región o país participante.
- Las organizaciones implicadas tienen que participar en la financiación del programa, directamente o a través de una organización oficial inscrita en las regiones o países participantes.
- Todo programa que afecte al menos a dos regiones comunitarias puede ampliarse a otras regiones o países no comunitarios.
- Las actividades pueden centrar la atención en determinado sector económico o en un aspecto específico como la tecnología, el medio ambiente, la financiación, etc.

Esta estructura favorece la cooperación entre ámbitos regionales geográficamente distintos pero sectorial y económicamente afines, desarrollando contactos y cooperaciones de trascendencia específica para las empresas implicadas de cara a su crecimiento productivo. Nace al amparo del Partenariat 90, organizado conjuntamente por el Instituto de Fomento de la Región de Murcia y el Instituto de la Pequeña y Mediana Empresa Industrial con la colaboración de la Comisión de las Comunidades Europeas, los días 26 y 27 de noviembre de 1990. Y su fuerza formativa se consolida a partir de las colaboraciones organizativas establecidas y de los intercambios de información y conocimientos productivos constituidos (González de la Riviera, 1992: 12).

Por otra parte, ante el reto que para el conjunto de las empresas de la Comunidad representa la culminación del mercado interior, el reforzamiento de la cooperación empresarial aparece como otro de los medios que permite a las PYME europeas aprovechar al máximo la dimensión comunitaria.

En relación con estas afirmaciones, la Comunidad tiene un papel crucial respecto a la promoción de la colaboración entre las empresas de distintos países miembros y la Comisión contribuye a este objetivo en los siguientes campos [75]:

* *Investigación*: Los programas Esprit, Brite y Race tienen repercusiones positivas en cuanto a la cooperación industrial, sobre todo para las PYME.
* *Competencia*: La Comisión ha reconocido en los últimos años el importante papel de las PYME en la creación de un entorno económico de sana competitividad.
* *Innovación y transferencia de tecnología*: La promoción de la colaboración transnacional entre servicios de asesoría a las PYME en materia de transfe-

rencia de tecnología y de innovación, es uno de los ejes principales del programas Sprint.

* *Formación*: El programa Comett se propone incrementar la formación transnacional para responder a las necesidades de las empresas, cuyo desarrollo industrial y tecnológico requiere cualificaciones adaptadas al contexto europeo.

* *Cooperación Industrial*: El objetivo de la Comunidad consiste en proporcionar una perspectiva europea al ámbito de colaboración empresarial establecido especialmente por las PYME para la consecución de una cooperación técnica, comercial, financiera y de subcontratación.

Al mismo tiempo, el *Bureau de Rapprochement des Entreprises - Oficina de Acercamiento entre Empresas- (BRE)* [76], integrado en el Grupo de Trabajo PYME [77], pretende aportar una dimensión europea a la búsqueda empresarial, principalmente por parte de las PYME, de socios para colaboraciones técnicas, comerciales, financieras, formativas, etc., respetando las normas europeas sobre competencia. Sus objetivos específicos más relevantes son los siguientes:

1. Favorecer el contacto entre empresas pertenecientes a diferentes países de la Comunidad e interesadas en establecer lazos de cooperación.
2. Transmitir a las empresas cierta información de carácter general (Perfil de Cooperación).
3. Informar a las instituciones comunitarias respecto a los obstáculos que impiden la cooperación empresarial.
4. Coordinar las vías de cooperación posibles en el ámbito empresarial.
5. Tratar prioritariamente las demandas de cooperación transnacional que provengan de países candidatos a la adhesión y países de la Europa del Este.

Se pretende con todo ello, desarrollar canales comunitarios de cooperación que potencien un mayor y más elaborado conocimiento del mercado europeo -local, regional y nacional- a partir de mecanismos informativos (coloquios, seminarios, conferencias), de fácil acceso para los industriales y empresarios de pequeñas y medianas empresas, fundamentalmente, pertenecientes a diferentes sectores empresariales [78].

En 1987, el BRE se dotó con un nuevo instrumento: el *Business Cooperation Network (BC-Net)*, que comenzó a ser operativo en 1988 [79].

El BC-Net es una red informatizada para la colaboración entre empresas que enlaza a una serie de centros de asesoría empresarial [80]. Por la rápida circulación de información que ofrece y por su capacidad de organización de intercambios entre oficinas de asesoría empresarial, el BC-Net permite [81]:

- Garantizar una mejor participación de las PYME en los programas comunitarios de investigación y desarrollo.

- Realizar acciones de colaboración entre empresas, especialmente acciones relacionadas con programas de reconversión y desarrollo regional.
- Ampliar la cooperación industrial con terceros países.
- Contribuir al éxito de acciones piloto destinadas a experimentar métodos de colaboración entre empresas.
- Observar con mayor proximidad la naturaleza e importancia de los obstáculos que se oponen a la cooperación entre empresas de distintos países miembros.

El objetivo de esta acción consiste en la puesta en marcha de un sistema informatizado que posibilite la circulación de ofertas y solicitudes de cooperación entre empresas. Los objetivos perseguidos son: Una mayor permeabilidad de las fronteras respecto a la actividad empresarial, mejorar la inserción de las PYME en el tejido industrial, así como el incremento de la competitividad de las empresas europeas y, en su caso, el aumento de la cooperación con países terceros y en vías de desarrollo.

Para la consecución de estas metas se propone la creación de una red de consultores de empresas y del correspondiente instrumento informático. Durante el transcurso de la fase piloto, de una duración aproximada de dos años, la red ha ido aumentando hasta la consecución de 464 consultores, tanto públicos como privados [82]. Todo ello representa una herramienta al servicio de las estructuras existentes de consultores de empresa [83].

Culminada la fase experimental el 31 de julio de 1990 [84], se abre paso la siguiente (para el período 1990-1993), caracterizada por su concreción práctica, en la cual se aplica un programa de actividades cuyas líneas principales se constatan a continuación: Consolidación de la red comunitaria y ampliación externa a la Comunidad, extensión de los ámbitos de actividades abarcados (investigación y desarrollo [85], formación, etc.), aumento del equipo de consultores en número no inferior a 500 ni superior a 600 [86], definición y aplicación de una política de tarificación para los miembros de la red por la utilización de BC-NET y desarrollo del soporte informático y telemático de esos miembros.

La conclusión de esta segunda etapa, en relación al ámbito formativo, representa una aproximación entre organizaciones con la intencionalidad específica de potenciar el contacto, el conocimiento y la colaboración activa entre las mismas. Se favorece, de esta manera, el aprendizaje a través de la práctica, la adquisición de experiencias formativas adecuadas a la realidad empresarial, sectorialmente diversificadas y altamente efectivas para el desarrollo pequeño y mediano industrial. Y, además, se promueve el saber fáctico, complementado con informaciones teóricas fundamentalmente de carácter documental.

Desde otra perspectiva y dentro del apoyo comunitario a la fundación de negocios, concebido como una aproximación a la cooperación más pragmática y específica, se desarrolla un programa de acción para la creación de *Centros de Empresa e Innovación de la Comunidad Europea*

(CEI), cuyos objetivos consisten, desde 1984 [87], en primer lugar, en la regeneración de economías locales en áreas con potencial de desarrollo industrial (CEE, 1992: 90-91). El propósito radica en dedicar los recursos humanos, físicos y financieros de la zona a la tarea de fortalecer el sector empresarial, en especial las PYME, receptivo a los diversos niveles de innovación y avance tecnológico.

La organización sistematizada de los servicios empresariales en una zona determinada constituye el elemento clave de una política regional dirigida a acelerar la creación y expansión de pequeñas y medianas empresas, especialmente en las zonas más desfavorecidas de la Comunidad, en las que tales servicios pueden estar dispersos o carecer de suficiente categoría para apoyar a los empresarios y a las PYME existentes, en su crecimiento y expansión internacional.

En segundo lugar, este programa se consolida como un enfoque estructurado incluido en una política de servicios para la fundación y el desarrollo de PYME en zonas seleccionadas de desarrollo industrial. Asegura una utilización eficaz del potencial económico local, un equilibrado reparto de los recursos financieros públicos y privados dirigidos a las personas y oportunidades empresariales apropiadas, así como, la constatación de que las iniciativas en marcha se basen en una planificación profesional y estratégica.

Un Centro Empresarial y de Innovación de la Comunidad Europea es, por lo tanto, un completo sistema local de detección, selección y guía de empresarios y proyectos, dirigido a crear y consolidar nuevas empresas innovadoras e independientes; ofreciendo, con una estructura eficaz en términos de coste, una gama completa de servicios empresariales y de apoyo. Busca, además, el logro de los objetivos precedentes mediante la movilización de recursos y organismos públicos y privados con responsabilidad sobre la evolución económica de la zona.

A través de la identificación de los empresarios prometedores y de los proyectos empresariales atractivos y, con la finalidad de ayudar a la creación y expansión de nuevas empresas independientes e innovadoras, los Centros descritos proporcionan las siguientes posibilidades: Promoción y determinación de capacidades empresariales; asesoramiento y selección de empresarios y proyectos; desarrollo de técnicas de gestión; guía para la planificación empresarial; orientación en innovación y tecnología; mercadotecnia; acceso a la financiación; servicios de consultoría especializados; instalaciones y servicios, y seguimiento de las operaciones.

Los CEI se definen en este sentido, como pequeñas organizaciones constituidas como empresas comerciales u organismos no lucrativos. Están gestionadas por un reducido equipo de profesionales que actúan dentro de una estructura financiera eficiente basada en la autofinanciación. Y son el resultado de una asociación pública y privada entre autoridades locales, Cámaras de Comercio, asociaciones profesionales (industria, cooperativas, sector artesanal), instituciones financieras, empresas grandes, medianas y pequeñas, universidades, centros de investigación y otros grupos locales de interés. Cada Centro vincula

entre sí los intereses comarcales de una red empresarial, por medio de la cual se apoya el proceso de creación y desarrollo industrial.

Desde esta perspectiva, la principal característica que distingue a estos Centros, es su delimitación como un sistema de actuación global sobre el empresario, tendente a su formación y continuo asesoramiento en materia de planificación y gestión empresarial [88].

Los Centros Empresariales y de Innovación de la Comunidad Europea están indudablemente adaptados a la circunstancias locales, no obstante, han de interrelacionarse si se desean introducir en las economías regionales procesos innovadores con futuro. Procesos que dependen de fuentes y mercados localizados en numerosas ocasiones fuera del área geográfica de actividad de cada uno de ellos. Por lo tanto, se hace indispensable que el enfoque de desarrollo local se combine con un acceso organizado a sistemas extrarregionales de información, a escala nacional, europea e internacional.

En noviembre de 1984, varios Centros, incentivados por la Comisión, constituyen una asociación denominada *Red Europea de Centros Empresariales y de Innovación, conocida como "European Business and Innovation Centres Network (EBN)"*, con el objeto de llevar a cabo una cooperación continuada entre los Centros comunitarios [89].

Entre sus miembros de pleno derecho, la EBN incluye actualmente tanto a los CEI como a otros centros que persiguen objetivos similares. Sus socios son organismos públicos y privados interesados en cooperar con estos Centros comunitarios, entre los cuales cabe destacar los siguientes: grandes empresas, agencias de desarrollo, instituciones financieras, consultores, órganos asesores y organizaciones similares.

Sus aportaciones en el área de la formación, nacen de la propia concreción geográfica de los Centros, que potencia la localización de las necesidades de cualificación y favorece la respuesta optimizante oportuna, generada en la propia zona donde se ubica la empresa deficitaria o transferida desde un punto próximo y de una manera más asequible.

Finalmente, desde el 1 de julio de 1989, un nuevo instrumento comunitario que facilita la cooperación transfronteriza ha sido actualizado y se ha puesto a disposición de las empresas europeas que deseen participar en actividades conjuntas como investigación y desarrollo, compras, producción, ventas, procesamiento de datos por ordenador y formación de consorcios multidisciplinares para acceder a contratos públicos o privados.

Este mecanismo denominado *Agrupación Europea de Interés Económico (AEIE)*, fue creado el 25 de julio de 1985 en virtud del Reglamento Nº 2137/85 del Consejo [90] -aunque su puesta en funcionamiento es más tardía-, con la finalidad de satisfacer las necesidades empresariales, especialmente de las pequeñas y medianas empresas, que pretendían colaborar a escala transnacional, pero que encontraban obstáculos derivados de los sistemas legales nacionales limitados al territorio de cada país.

Del mismo modo y, en virtud de las nuevas posibilidades normativas derivadas de la aprobación del Reglamento y de la adaptación

a la situación económica actual, la Comisión Europea favorece la creación de estas agrupaciones concebidas como vehículos de cooperación transnacional entre entidades que participan en sus programas de formación, investigación y desarrollo tecnológico.

Sus objetivos más sobresalientes consisten en facilitar la cooperación transnacional entre sus miembros y en mejorar e incrementar su impacto mediante la combinación de actividades, recursos o servicios. Así como, explorar mercados internacionales no comunitarios, estudiando y favoreciendo el acceso a los mismos. Y posibilitar asimismo su creación en sectores diversos (agricultura, comercio, industria, artesanado o servicios), que permitan la participación conjunta de empresas grandes, medianas y pequeñas (aunque una AEIE no puede incluir a más de 500 personas) (IMPI a, 1989: 28).

Los participantes (personas físicas, sociedades de diferentes tamaños y personas jurídicas) han de estar integrados en "actividades económicas" definidas en los términos más amplios, que permitan la inclusión de organismos públicos o de determinadas organizaciones científicas semipúblicas (fundaciones, universidades, centros de investigación).

En definitiva, esta Agrupación se constituye en un paso más dentro de la política europea destinada a la potenciación de medidas de cooperación entre empresas, especialmente PYME, encaminadas a la consecución de su expansión individual y de su crecimiento conjunto en beneficio de la economía comunitaria.

Por lo tanto y desde una perspectiva global, se determina, por un lado, una orientación general (o línea directriz) que permite a los diferentes interlocutores inscribir los esfuerzos que realizan en favor de las PYME dentro del marco comunitario; por otro lado, el establecimiento de organismos identificables, conocidos por todos los interesados y accesibles al mayor número de ellos, cuya misión consiste en la orientación y fomento del acceso de los usuarios a la información que necesitan intercambiar; y, finalmente, una armonización, desarrollo y promoción de medios destinados especialmente a iniciar y mantener los intercambios y a difundir los resultados [91].

Este panorama se conforma como el desencadenante de la actividad comunitaria de carácter formativo establecida en favor de las PYME, caracterizada por una primera fase de conocimiento, al delimitar el contacto entre empresas; una segunda fase de colaboración efectiva, que genera una concienciación respecto a la necesidad discrepante que surge frente a la realidad observada, y su transformación en demanda, y en último término, una tercera fase de adquisición de información precisa sobre las alternativas de cualificación existentes y la implicación empresarial en las mismas como mecanismo de mejora y equiparación productiva.

1.3.- Consolidación de un espacio europeo para las PYME.

Las afirmaciones precedentes delimitan la política que se ha ido configurando en relación a las pequeñas y medianas empresas, desde

la preocupación inicial evidenciada por este colectivo productivo hasta la consecución de mecanismos de cooperación complejos y sofisticados, con la misión de establecer contactos y desarrollar aspectos relacionados con la optimización de las PYME, tanto en lo relativo a sus recursos materiales, como con referencia a los recursos humanos.

Existe un interés creciente por las PYME, que se refleja en determinadas "razones" establecidas por la Comunidad para el desarrollo de una política específica relacionada con dicho colectivo empresarial [92]. En este contexto, existen diversos ámbitos a través de los cuales se consolida la actuación comunitaria:

* Desde el punto de vista *económico*, las PYME ocupan el 99,9% de las empresas europeas (IKEI/ENSR, 1993: 5), por lo que representan un potencial económico importante.

* Desde el campo de la *competencia*, las pequeñas y medianas empresas, a través de asociaciones de cooperación, pueden alcanzar una competitividad útil para el crecimiento productivo de la Comunidad.

* En relación a la *naturaleza de sus características*, su tamaño reducido limita el acceso a las fuentes de financiación, produce escasez de personal, dificultades formativas y limitación de exportaciones, lo que debe compensarse por medio de medidas específicas elaboradas por los poderes públicos europeos. No obstante, su flexibilidad estructural se consolida como un elemento útil para el desarrollo de estas empresas y para la superación de posibles obstáculos derivados de otras peculiaridades intrínsecas a las mismas (sobre las que se incide en el epígrafe siguiente).

* En lo que respecta a la *política regional*, es interesante destacar que precisamente en las regiones menos favorecidas de la Comunidad es donde las PYME desempeñan un papel crucial. El mantenimiento de las estructuras de distribución reviste, por lo tanto, especial importancia, y es en este ámbito donde la financiación comunitaria ha de llevarse a cabo con mayor intensidad.

* En lo relativo a la *política social*, la situación laboral en las PYME se caracteriza por la existencia de contactos estrechos y directos entre empresarios y trabajadores, donde las relaciones no revisten un carácter demasiado formal y tienen sus propias características y problemas específicos. Ha de fomentarse, por consiguiente, la formación de los trabajadores y empresarios, optimizando los instrumentos existentes para tal fin en los diferentes Estados miembros y aprovechando las experiencias de los países comunitarios con larga tradición y amplios conocimientos en la materia. Asimismo, deben proporcionarse facilidades especialmente destinadas a los trabajadores de las PYME para favorecer su acceso a la formación continua.

* Desde la perspectiva de la *política de los consumidores*, dado que en numerosos sectores las PYME son los interlocutores de este colectivo, las disposiciones relativas a la protección del consumidor deben tener en cuenta el lugar y la función de las PYME en la cadena de distribución.

Estas ideas inciden en la perspectiva de la formación como mecanismo de optimización de las PYME, desarrollado a través de la

creación de programas europeos, prácticos y adaptados a las necesidades empresariales, dirigidos a mejorar el nivel de cualificación de los dirigentes de estas empresas [93], en particular, y de su plantilla en general.

Como consecuencia, se ha establecido un nuevo Programa de Acción para las PYME [94], a través del cual se pretende desarrollar una política comunitaria que haga referencia a los siguientes puntos de interés:

a) Reafirmar la importancia permanente de la cualificación profesional, tanto en lo relativo a medidas de formación inicial como a actividades de formación continua, incluida la formación para la gestión mediante los programas comunitarios existentes, y haciendo especial hincapié en la preparación para el mercado interior a través de la formación en alternancia que comprende períodos de formación profesional dentro de la empresa.

b) Intensificar la reducción de los procedimientos administrativos y la simplificación de los trámites para las PYME [95], tomando en consideración las diferentes iniciativas comunitarias en materia de derecho fiscal, de derecho de competencia, de derecho social y de la política de los consumidores y del medio ambiente.

c) Optimizar la información y consulta en relación a las PYME, principalmente, impulsando la cooperación con las organizaciones profesionales de los distintos sectores productivos implicados en la consecución del programa.

d) Tener en cuenta las recomendaciones finales de la Conferencia comunitaria sobre el artesanado y las pequeñas empresas celebrada en Avignon los días 12 y 13 de octubre de 1990. Recomendaciones que se concretan, fundamentalmente, en las siguientes: propiciar un clima social positivo en relación a las pequeñas y medianas empresas; crear un entorno favorable para el desarrollo empresarial; fijar límites en relación al principio de subsidiariedad, para que la Comunidad pueda desarrollar acciones concretas en beneficio de las PYME; orientar la política comunitaria en materia empresarial, a la delimitación de condiciones apropiadas y atractivas para explotar el potencial completo y las oportunidades de las pequeñas y medianas empresas, y ofrecer garantías financieras a las mismas, con la intención de compensar su posición discriminatoria frente a los sistemas fiscal y bancario.

e) Mantener la coherencia entre las diferentes políticas comunitarias que afectan, directa o indirectamente, a los intereses de las PYME y del artesanado, y evitar cualquier trámite o formalidad que pueda frenar su desarrollo.

Estas directrices básicas se engloban dentro de una actividad comunitaria encaminada, en un primer momento, al desarrollo de estrategias de aproximación y colaboración empresarial y, posteriormente, a la creación de medidas de apoyo -financiero y humano- destinadas específicamente al crecimiento de la producción y de la competitividad respecto a este colectivo empresarial [96].

Para la consecución de estos objetivos se reconoce como un elemento prioritario, la necesidad de un incremento de la calidad de los empresarios y de los trabajadores de las PYME. Las claves a ese respecto

son: La educación y la formación profesional -inicial y permanente-. Consideradas ambas como bases imprescindibles para el crecimiento económico, aún en época de crisis, y para el desarrollo de la actividad profesional [97]; e, igualmente, para el incremento de la actuación efectiva de las PYME dentro de la Comunidad, creando un verdadero espíritu europeo en estas empresas, que las motive a intensificar su papel en el crecimiento económico global y a implicarse en el mercado abierto de las cualificaciones, promovido por la Unión Europea [98].

Unido a las delimitaciones previas se consolida la idea de reforzar los ejes esenciales de la política empresarial comunitaria, favoreciendo la europeización e internalización de las empresas, en particular de las pequeñas y medianas, a través de los siguientes mecanismos [99]: Alentar la adaptación de las PYME a los cambios estructurales y a los ocasionados por el mercado interior, particularmente, con medidas de información, intercambio de experiencias y cooperación transnacional; fomentar un mejor entorno financiero para las PYME; optimizar la observación de la evolución económica de las empresas en la dinámica de la realización efectiva del Mercado Unico [100]; determinar la flexibilidad en materia de prioridades geográficas y evaluar la política de desarrollo empresarial [101].

Es esencial, en definitiva, adoptar una función de estimulación por medio de un programa complementario de medidas, a través de un enfoque amplio de evaluación de las necesidades de las PYME en el mercado interior y frente a las nuevas exigencias de una mayor competitividad [102]. El objetivo global de estas medidas debe consistir en reforzar la capacidad motriz de las pequeñas y medianas empresas dentro del Mercado Unico, apoyando su competencia frente a los retos nacionales, comunitarios e internacionales [103]. Asimismo, más que mejorar la productividad en el sentido clásico del término, es necesario responder al desarrollo del rendimiento; es decir, una combinación entre desarrollo cuantitativo y perfeccionamiento de la calidad [104].

2.- DELIMITACION CONCEPTUAL Y CARACTERISTICAS DEFINITORIAS DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYME).

2.1.- El concepto.

El concepto de pequeña y mediana empresa generalmente utilizado, resulta poco preciso y engloba en ocasiones definiciones muy diversas [105]. Por este motivo, se han concretado unos criterios determinantes para establecer los rasgos más característicos de este colectivo, los cuales se subdividen en dos bloques complementarios: los criterios cualitativos y los criterios cuantitativos. Ambos hacen referencia a la misma realidad, pero observan peculiaridades diferentes, ya estén relacionadas con la descripción de fenómenos empresariales relevantes, delimitados a partir de su contexto -ámbito cualitativo- (López Franco, 1991: 301); o bien, se analicen sistemáticamente los factores que inciden en la delimitación de las PYME, apoyándose para ello en datos empíricos -ámbito cuantitativo- (Fernández Díaz, 1991: 301-302).

Se constata una relativa unanimidad respecto a los *criterios cualitativos* que permiten distinguir a las PYME y diferenciarlas fundamentalmente de las empresas grandes. A este respecto, cabe seleccionar tres características esenciales [106]:

* La independencia jurídica y financiera, donde las pequeñas y medianas empresas no se constituyen en un elemento inscrito en una entidad económica amplia, sino que por el contrario, sus propietarios están normalmente libres de toda intervención exterior para tomar decisiones estratégicas. Situación que convierte a estas organizaciones en entidades legalmente autónomas bajo un único control de gestión.
* El nivel de la organización, que se conforma mediante la unidad entre los propietarios del capital y la dirección efectiva de la empresa, es decir, en la existencia de una dirección personal y directa del negocio sin pasar a través de una estructura de dirección formalizada.
* La constatación económica de que una PYME es una empresa que sólo posee un segmento relativamente pequeño del mercado.

Evidentemente, existen otras características dentro de este ámbito relativas a la responsabilidad de la gestión (asignación de pérdidas y ganancias), al modo de financiación, a las fuentes de abastecimiento, al acceso al mercado del capital, etc. Pero, en general, estos elementos son poco operativos y escasamente relevantes para la presente investigación.

Respecto a los *criterios cuantitativos*, los más utilizados son el empleo [107], el volumen de negocios, los resultados del balance, el beneficio, el patrimonio social, la capacidad industrial instalada (como bien de uso más frecuente), etc. De igual manera, se tiene en cuenta las peculiaridades sectoriales, el *número de trabajadores*, las condiciones de producción, el tipo de mercado o el modo de consumo [108]. Elementos que, sin embargo, no proporcionan una definición unitaria de las PYME, sino más bien, una diversificación conceptual que debe concretarse en función de factores más específicos y claramente identificables [109].

Es necesario, por lo tanto, establecer una uniformidad epistemológica basada en los diferentes criterios señalados previamente, pero delimitada en función de los objetivos concretos de la investigación y a partir, especialmente, de dos de esos criterios: el número de trabajadores y el volumen de negocio. Ambos considerados de relevancia precisa y normalmente los más aceptados para establecer una descripción concreta de la dimensión empresarial de las PYME. Aunque, no obstante, la admisión de estos dos factores como elementos definitorios de la realidad empresarial analizada, propicie una gran diversidad de acepciones [110].

Ante esta situación, la Comisión de las Comunidades Europeas y el Banco Europeo de Inversiones han establecido una definición específica, con la finalidad de que exista mayor rigor conceptual y una

aproximación más global y completa a la determinación de las características de las PYME. En ella, se precisa la cifra de negocio y el número máximo de trabajadores; éste último, con márgenes que oscilan entre los 50 y los 500 empleados, donde la primera categoría incluiría a las pequeñas empresas (de 1 a 50) y la segunda a las medianas (de 51 a 500). Y donde se admite, además, que dentro del colectivo de las organizaciones más pequeñas existe una diferenciación interesante que hace referencia a aquellas que engloban un número de trabajadores entre 1 y 10, y que se denominan "micro empresas" o "empresas familiares" [111].

La definición mencionada, que se establece a continuación, es considerada aceptable para la presente investigación, aunque con ciertos matices [112], y se consolida en los siguientes términos:

> "Toda empresa cuyos efectivos no sean más de 500, cuyo inmovilizado neto sea inferior a 75 millones de ECUS [113], y en cuyo capital no haya participación de una empresa de mayores dimensiones superior a un tercio, se considera inscrita en el ámbito de las pequeñas y medianas empresas".

Estas tres condiciones son acumulativas y varían según la importancia económica de cada sector y en relación al país o región donde estén ubicadas.

En este sentido, la Dirección General XXIII [114], inscrita en la Comunidad Europea, ha admitido para su uso interno la siguiente definición, más operativa y adaptada a las necesidades específicas de nuestro estudio:

	PEQUEÑA EMPRESA	MEDIANA EMPRESA
ACTIVOS	Menos de 1,5 MECUs	Menos de 6,2 MECUs
VENTAS	Menos de 3,2 MECUs	Menos de 12,8 MECUs
EMPLEADOS	Menos de 50	De 51 a 500

En cualquier caso, y si se coloca el listón en los 500 empleados, las PYME representan el 99,9% de las empresas de la Comunidad [115] y concentran más de dos terceras partes del empleo total (el 70,2%), alrededor de un 60% en la industria y más del 75% en los servicios (Delors, 1993: 77). Aportaciones económicas que, no obstante, se encuentran mediatizadas por las peculiares características de estas empresas y por los elementos positivos y negativos que las conforman, los cuales seguidamente se delimitan.

2.2.- Las características.

Por sus dimensiones, las PYME poseen ventajas esenciales para la economía actual: dinamismo, agilidad, apertura a la innovación, polivalencia en la ejecución de las tareas, lo que les permite adaptarse más fácilmente a las condiciones del mercado [116]. A lo que se une su presencia en los ámbitos productivos de mayor potencial, por medio de la ejecución de actividades menos sensibles a la competencia internacional, su vinculación específica al sector servicios, la inserción de estas empresas en mercados restringidos -"nichos de mercado"- y el desarrollo efectuado respecto a tecnologías particularmente innovadoras. O su organización interna, que se caracteriza por una mayor facilidad para obtener puestos de trabajo en relación a determinadas categorías de mano de obra y por la existencia de condiciones laborales más adaptadas (Delors, 1993: 77-78). Se constituyen, por tanto, en una importante fuente de creación de empleo y en un factor de renovación del tejido industrial, además de aportar una contribución de primer orden a la actividad regional.

Factores determinantes que se conforman desde la perspectiva concreta del entorno donde ejecutan su actividad productiva. Es decir, las características mencionadas adquieren una dimensión real si admitimos la influencia de la posición de estas empresas en el proceso de producción y en el mercado al que dirigen sus productos; así como, al constatar el lugar que ocupan en el sistema empresarial circundante, específicamente en la estructura geográfica y social, con lo que implica respecto a los conocimientos disponibles y al acceso a la información, asesoramiento y asistencia técnica o financiera [117].

Estos criterios iniciales se precisan como puntos de partida para la delimitación de tres ventajas competitivas claves para el desarrollo del colectivo empresarial en estudio, es decir, las pequeñas y medianas empresas [118]; cuyas características más significativas se delimitan en el cuadro-resumen que se incluye a continuación, a partir del cual se desarrollan más detalladamente.

LAS VENTAJAS COMPETITIVAS DE LAS PYME OBJETIVOS BASICOS		
FLEXIBILIDAD ESTRUCTURAL	CONTACTO CON LOS CLIENTES	SEGMENTACION DE LOS MERCADOS
Objetivo	Objetivo	Objetivo
Adaptar con rapidez la empresa a los constantes cambios que se producen de manera irreversible en los mercados.	Conocer con mayor precisión las necesidades, deseos y expectativas de los clientes con el fin de satisfacerlos mejor.	Centrar los esfuerzos de la empresa en las áreas del mercado que puede explotar con mayores posibilidades de éxito.

Las presentes características definitorias de la realidad pequeño/mediano industrial se delimitan más pormenorizadamente a continuación.

1. La *flexibilidad estructural*: o capacidad poseída por las organizaciones para adaptar rápidamente sus estructuras y operaciones a las transformaciones del entorno y, en especial, a los mercados en los que operan. El concepto global de flexibilidad se descompone en tres grandes áreas empresariales, relacionadas con su tipo de gestión:

* *Flexibilidad operativa* o capacidad para modificar continuamente los métodos y sistemas de trabajo a través de los que se desarrolla la empresa [119]. Implica que se gestione con criterios de flexibilidad los sistemas, los procedimientos y el personal.

* *Flexibilidad estratégica*, referida al concepto de flexibilidad adoptado en el ámbito de los enfoques de gestión utilizados por la empresa para conseguir sus objetivos. Es la iniciativa de transformación de los cursos de acción establecidos en la empresa con el propósito de alcanzar sus metas, específicamente, en lo referente a la participación de mercado, de ventas y de rentabilidad (Cinco Días, 1993 e: 19). Incide en la gestión flexible de los valores de la empresa, de los objetivos, de las estrategias y tácticas y de los recursos (habilidades y puntos fuertes).

* *Flexibilidad estructural* (propiamente dicha), relacionada con el concepto de flexibilidad admitido en la organización de la empresa y constituído para cumplir en óptimas condiciones sus contenidos. En este sentido, deben gestionarse con criterios de flexibilidad: la estructura de la empresa y el estilo de gestión [120].

Esta organización favorece el proceso de la toma de decisiones, fundamentado en la existencia de pocos niveles de mando y en

el hecho de que en las PYME el poder se encuentra concentrado normalmente en el propietario o en un director general con amplias funciones delegadas. Se facilitan, por tanto, las reacciones rápidas frente a acontecimientos internos o externos a la empresa e, incluso, anticipadas ante situaciones previsibles. Y se desarrolla el grado de integración personal, que se basa en la posibilidad, dada la reducida dimensión de estas empresas, de armonizar los intereses individuales de los trabajadores con los de la propia empresa. Ello supone una mayor motivación del personal y, como consecuencia, un período superior de permanencia en el puesto de trabajo, siendo necesario que la dirección establezca un plan de carrera y de desarrollo personal al menos de sus colaboradores más directos [121].

2. El *contacto con la clientela*, es decir, los consumidores plantean necesidades, deseos y expectativas que en las PYME llegan rápidamente al núcleo operativo de la empresa, la cual puede tomar decisiones para adaptar sus productos o servicios a las demandas planteadas por los clientes, manteniendo la organización más altos niveles de satisfacción. Esta situación resulta posible a partir del desarrollo de los siguientes mecanismos de actuación:

a) Conservar siempre abiertos los canales de comunicación con la clientela y los empleados de más bajo nivel.

b) Sostener la apertura de los canales de comunicación ascendentes y descendentes dentro de la empresa [122].

c) Evitar convertirse en obstáculos para la consecución de altos niveles de flexibilidad operativa, estratégica y estructural.

3. La *segmentación de los mercados*: consiste en identificar conjuntos de consumidores o usuarios que, a pesar de formar parte del mercado total de una misma categoría de producto o servicio, muestran necesidades, deseos y expectativas semejantes entre sí pero que, en un sentido u otro, son diferentes a los mostrados por los demás integrantes del mercado total, lo que les lleva a procurar tipos específicos de la misma categoría de productos o servicios. Este elemento diferenciador de las PYME, permite gestionar y orientar estas empresas con la finalidad de explotar las cuatro ventajas estratégicas derivadas de la misma y que a continuación se señalan.

* Evitar la competencia frontal con la gran empresa.
* Adaptar la empresa al comportamiento natural de los mercados.
* Consolidar posiciones más fuertes en el mercado.
* Alcanzar altos niveles de rentabilidad con menos recursos.

Las peculiaridades estructurales delimitadas hasta el momento establecen una conceptualización de las PYME muy favorable para su crecimiento económico y su expansión productiva. Sin embargo, este

panorama tan positivo no refleja la auténtica realidad de estas empresas, las cuales se encuentran en desventaja frente a las de mayor tamaño en determinados aspectos que inciden en el crecimiento del negocio y hacen necesaria una intervención externa que supla las deficiencias detectadas a través de canales específicos de formación empresarial. Desde esta perspectiva, cabe señalar seguidamente los obstáculos o limitaciones determinantes en el sentido precedente [123].

Las pequeñas y medianas empresas poseen un gran *riesgo financiero* frente a las de mayor tamaño, debido a que son más sensibles a las fluctuaciones del mercado y tienen menor capacidad para absorber los costes inmediatos que provienen de los cambios requeridos por la actividad productiva. El mencionado riesgo emerge no solo a través de la escasez de recursos internos sino también por el tipo de gestión presente en las PYME, menos compacta y más dependiente de factores exógenos que la existente en negocios más grandes, con una estructura interna más consolidada y con mayor fuerza financiera.

En relación a este punto, las PYME tienen un alto *riesgo de gestión*, lo que significa que las grandes industrias, en contraposición al colectivo PYME, cuentan con una plantilla suficientemente diversificada como para situar en sus filas a personal técnico altamente cualificado, que fácilmente puede ser reciclado, a nivel interno, en relación a las transformaciones del mercado. Frente a esta circunstancia, las pequeñas y medianas carecen de personal especializado ante la existencia de una plantilla reducida y la inadecuación de los recursos materiales poseídos para favorecer en los trabajadores la adquisición de los conocimientos necesarios en un ámbito productivo concreto [124].

Esta limitación conlleva además una cierta *insuficiencia de tecnicidad en la gestión*, cuyas causas esenciales radican en: la incompleta formación básica de partida poseída por los empresarios y directivos, generadora de los conocimientos adecuados para las complejas decisiones empresariales; la escasa sensibilidad mostrada hacia la formación permanente del directivo; la consideración de las inversiones en formación como gastos innecesarios o la difícil aplicación empresarial de las complejas técnicas modernas aprendidas. Todo ello, influye en la toma de decisiones inapropiadas para la consecución de los objetivos y en la existencia de una clara inferioridad frente a la competencia, evidenciando la necesidad de desarrollar un plan de formación personal que jerarquice el tiempo disponible (CEOE, 1991: 53-54).

Existe igualmente un *riesgo de conseguir la obsolencia tecnológica*, debido a que la tasa de crecimiento innovador y los avances de la investigación aplicada son tan elevadas en los últimos tiempos que muchos de los procedimientos y técnicas actuales corren el riesgo de ser sustituidos por nuevos sistemas y métodos. Esta rápida transformación conlleva la inadecuación prematura de los medios de producción y distribución adquiridos por las PYME con costosos esfuerzos. Por otra parte, la pequeña y mediana empresa no cuenta con recursos financieros y técnicos para prepararse tecnológicamente. Como consecuencia, existe un riesgo de desplazamiento en el mercado, una escasa viavilidad de la producción y una baja calidad de los productos o servicios; siendo necesario

mantener la tecnología y transformar su utilización, innovando en lo posible hasta la consolidación del cambio tecnológico (CEOE: 55-56).

Asimismo, en una empresa de estas dimensiones podemos encontrar una dirección unipersonal con un fuerte compromiso respecto a la realización de la tarea, tal vez con ciertos conocimientos técnicos de carácter experiencial y con algunos apoyos financieros de tipo institucional que, no obstante, debe hacer frente, entre otras cosas, a problemas que requieren personal especializado con conocimientos técnicos precisos, o a nuevas vías para mejorar los procesos de producción. Para resolver esta situación necesita *información* suficiente sobre los programas de formación disponibles, superando los posibles obstáculos para obtenerla, relacionados con los canales de comunicación utilizados como mecanismos informativos.

Desde otro punto de vista, las PYME poseen una *perspectiva local*, carecen de altos potenciales de movilidad en sus plantillas y encuentran dificultades de acceso a las infraestructuras establecidas. Sus recursos humanos son insuficientes en relación a los existentes en una gran empresa y la actividad polivalente que define su trabajo repercute, en ocasiones, en el estancamiento de la producción, frente a lo cual las industrias mayores mantienen una ventaja evidente relacionada con la disponibilidad de trabajadores especialmente preparados para cada actividad establecida.

En este sentido, además, estas empresas encuentran serios problemas para formar a su personal, tanto por el coste que representa como por el escaso número de empleados que incluye su plantilla y que no pueden ser sustituídos en detrimento del desarrollo efectivo del negocio. De igual manera, carecen en un elevado número de casos del departamento o de la persona encargados del diagnóstico de las necesidades de formación y de la delimitación de la oferta correspondiente en este ámbito, y la búsqueda de información al respecto conlleva un trabajo extra de localización y toma de contacto. Existe, por consiguiente, un *problema de adquisición de información y conocimientos* dentro de las PYME.

En último término, otra gran desventaja proviene de su *aislamiento* y de la limitada confianza depositada en la administración, lo que incide negativamente en el acceso a los canales de información existentes y a las actividades de formación ofertadas, lo cual en bastantes circunstancias repercute en la utilización de mecanismos erróneos que no solucionan el problema detectado ni proporcionan las destrezas, habilidades o saberes necesarios para desarrollar un ámbito productivo específico.

Con relación a este conjunto de ideas se evidencia la necesidad de articular estrategias formativas útiles para rentabilizar las ventajas de las PYME (agilidad, dinamismo, apertura a la innovación, flexibilidad estructural, contacto con la clientela y segmentación de los mercados), y para transformar sus inconvenientes (riesgo financiero, riesgo de gestión, tecnicidad insuficiente, obsolencia tecnológica, perspectiva local, problemas de adquisición de información y conocimientos y aislamiento), en elementos controlados de desarrollo

productivo, tanto respecto a los mercados locales, regionales y nacionales, como de cara al Mercado Unico Europeo.

Se estructura todo ello, a partir de la definición de las pequeñas y medianas empresas y, fundamentalmente, desde sus cuatro ámbitos de desarrollo más determinantes:

1. El número de trabajadores: menos de 50, pequeñas; de 51 a 500, medianas.
2. Los diferentes sectores económicos de ubicación de la actividad: servicios, comercio, industria, construcción y agrario.
3. La concreción, dentro del colectivo de las pequeñas empresas, de las micro empresas o empresas familiares (de 1 a 10 empleados).
4. La constatación de que nuestra investigación hace referencia a pequeñas y medianas empresas con independencia jurídica y productiva, donde se descarta el análisis de los denominados "establishment" o centros de dimensiones similares a las de estas empresas pero dependientes de organizaciones de mayor tamaño.

Estas ideas se conforman en relación al concepto de la "cultura de empresa", referido a la filosofía de base y a los criterios determinantes de funcionamiento intrínseco que dan un sentido especial a cada organización. Elementos que se analizan seguidamente desde la perspectiva de las pequeñas y medianas empresas y con la intención de conocer sus factores estructurales y sus repercusiones formativas; así como, con la finalidad de comprender un factor determinante de la organización productiva al que nos vamos a referir en el análisis descriptivo posterior.

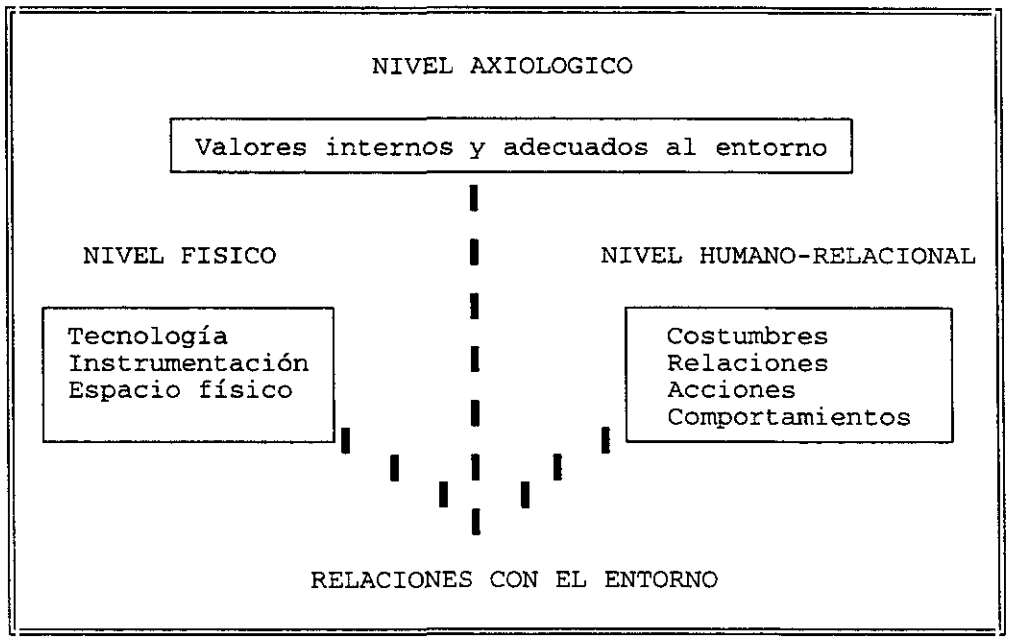
2.3.- La cultura empresarial.

Bajo el concepto de cultura empresarial [125] se encuentra recogido el conjunto de normas y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la empresa, así como en la propia representación de la imagen del negocio [126]. Se consolida, en este sentido, como "un sistema estructurado de valores fundamentales, de códigos y de representaciones. Constituye, de hecho, una estructura inmaterial de socialización" [127].

Para Schein [128], este concepto incluiría los siguientes elementos: los comportamientos observados de forma regular en la relación entre individuos (lenguaje empleado, rituales agregados, conductas, etc.); las normas que se desarrollan en los grupos de trabajo o en relación con los agentes externos; los valores dominantes aceptados por la empresa (calidad, servicio al cliente, etc.); la filosofía que orienta la política de una organización con respecto a sus empleados y clientes (tanto interna como externamente); las reglas de juego para progresar en la compañía (costumbres, sistemas de relaciones, etc.) y el ambiente o clima intraempresarial que se establece por la distribución

física de sus miembros y la manera en que éstos se relacionan con los clientes (imagen).

La cultura de la empresa se define, en consecuencia, como un intento de humanización de la organización, introduciendo en su concepción elementos teóricos y metodológicos propios del discurso humanista: valores, creencias, respeto al individualismo, a la propia cultura de las gentes, a sus características nacionales y socio-culturales. Y, obviamente, incluye también la instrumentación, así como los artefactos creados, generados y utilizados para llevar a cabo el proyecto comunitario que toda compañía encierra en sí misma. Gráficamente, se podría resumir el hecho cultural de la siguiente manera [129]:



No obstante, para comprender mejor la definición establecida, especialmente desde una concepción práctica, más ligada a la actividad pequeño y mediano industrial, se puede analizar este factor a través de tres categorías de elementos que se encuentran integrados en el mismo: *elementos básicos o invisibles, elementos visibles implícitos y elementos visibles explícitos* (Cinco Días, 1993 c: 17-24).

La primera categoría se conforma como el fundamento real de la cultura de la empresa, el sustrato o "nivel profundo". Sus componentes y el significado asociado se establece a continuación:

* *Historia o trayectoria de la organización*: incluye el comportamiento de la empresa desde su fundación hasta el momento presente; los éxitos alcanzados y los fracasos sufridos; los cambios importantes en sus productos o servicios, estructura, área de negocios, etc; así como la influencia de sus fundadores o líderes históricos importantes.
* *Valores*: constituyen los elementos fundamentales de una organización; establecen los parámetros con los que los empresarios y directivos miden la oportunidad o el riesgo de

la empresa y con los que determinan el comportamiento de todo el personal, al constatar lo que "está bien" y lo que "está mal", el premio y el castigo.

* *Creencias*: próximas a los valores y que delimitan la aceptación o rechazo, la certeza o la duda respecto a determinadas cuestiones empresariales (por ejemplo, nivel de autoridad de los jefes, nivel de calidad de los productos o servicios, etc.).

* *Entorno*: elementos que rodean a la empresa, con los que interactúa y por los que se encuentra influida (factores económicos, legales, tecnológicos, de mercado, etc.).

* *Red cultural*: se consolida como el "medio transportador" de los valores de la empresa y de sus creencias y se encuentra muy relacionada con la estructura informal de la misma.

* *Perfiles de personalidad de los dirigentes*: en numerosas ocasiones una organización es el reflejo de la personalidad de sus empresarios o directivos (formación, valores personales, carácter). Su influencia es mayor en la medida en que la cultura de la empresa es más débil.

La segunda categoría se encuentra determinada por los elementos que, aunque visibles y fácilmente perceptibles, no se expresan como resultado de una acción voluntaria por parte de los niveles directivos de la empresa y, sin embargo, tienen una fuerte incidencia en el desarrollo del negocio. Sus componentes más destacables se definen como:

* *Costumbres*: hábitos que se mantienen constantes dentro de la organización y que, si no existen valores fuertemente enraizados, pueden llegar a ocupar su lugar.

* *Comportamientos*: actitudes adoptadas, especialmente por los directivos y cuadros medios, en sus relaciones dentro de la empresa.

* *Prácticas de gestion (procesos)*: reglas, hábitos y costumbres relacionados con la gestión de la empresa, que se mantienen constantes como parte integrante de la actuación empresarial.

* *Normas de actuación*: parámetros explícitos o implícitos, relacionados principalmente con los niveles de productividad esperados de cada empleado.

* *Estrategias y tácticas aplicadas*: objetivos y métodos de trabajo que la empresa adopta para lograr sus propósitos. Hacen referencia a los sistemas de dirección o mecanismos, formales o informales, que los dirigentes de la empresa aplican (planificación, presupuestos, controles, retribuciones); así como a las técnicas de gestión utilizadas (por ejemplo, dirección por objetivos, círculos de calidad, simulaciones, etc).

* *Anécdotas y leyendas*: historias y narraciones sobre hechos que han sucedido en la empresa y que, usualmente, se utilizan

para fijar "modelos" de comportamiento o para difundir los valores de la organización.

* *Héroes*: personajes reales o ficticios, que por sus "hechos" pasan a ser considerados como el "patrón de actuación" que debe imitar el personal de la empresa.

Finalmente, la tercera categoría está integrada por los elementos que normalmente son gestionados o pueden ser gestionados de manera voluntaria por los niveles directivos de la organización, con el propósito de consolidar o modificar los demás factores de la cultura. Los elementos visibles explícitos y su significado se determinan a continuación:

a) *Símbolos*: criterios físicos que se utilizan para representar el valor que le atribuye la empresa a determinadas acciones como premios o felicitaciones.

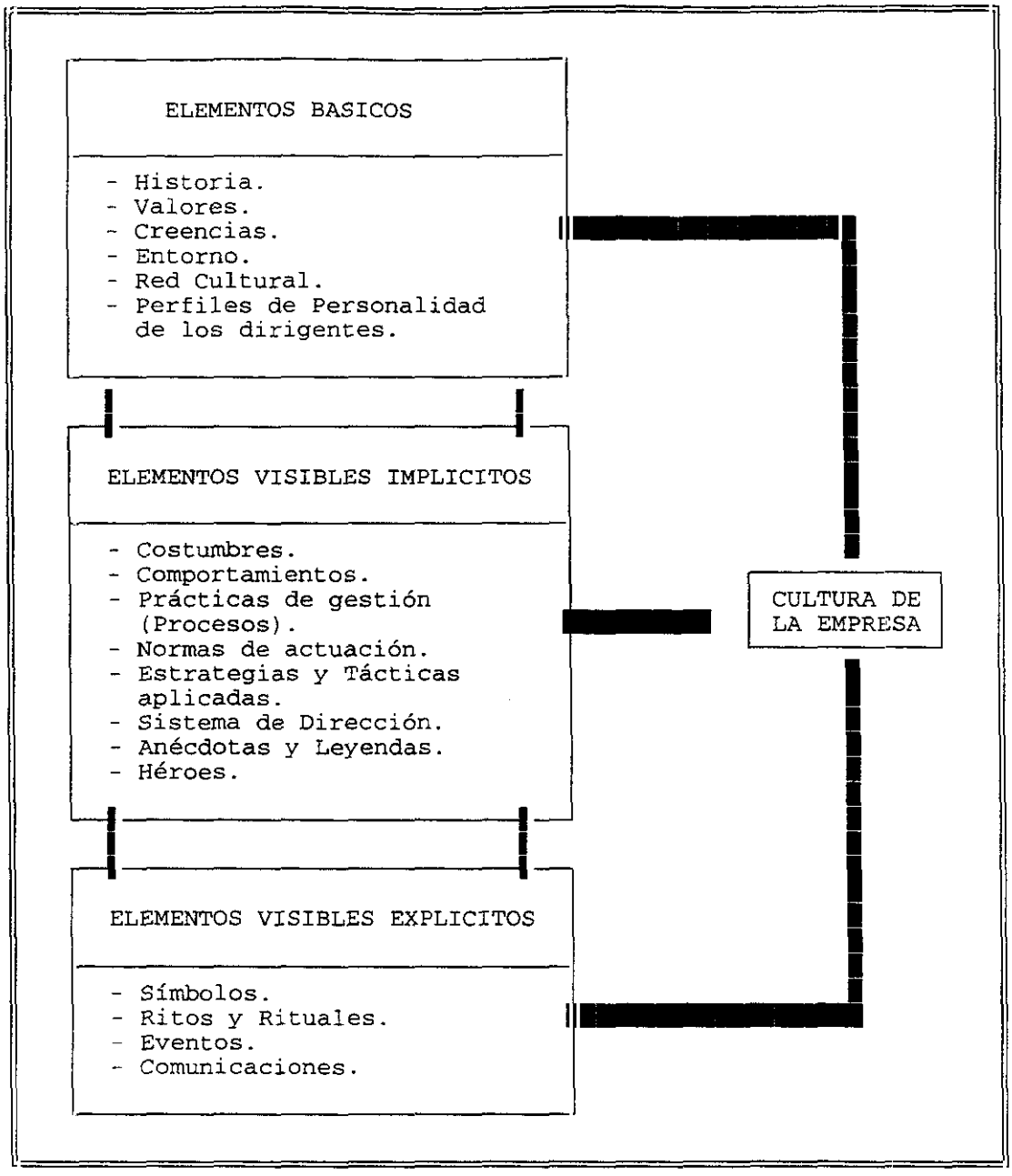
b) *Ritos y rituales*: eventos repetitivos que al igual que los símbolos, se desarrollan para transmitir valores empresariales fundamentales (ascensos, evaluaciones del personal).

c) *Eventos*: acontecimientos -repetitivos o no- que se emplean con los mismos fines (convenciones, aniversarios, recepción de alguna mención especial por parte de la empresa, etc).

d) *Comunicaciones*: actividades formales que realiza la organización para difundir entre los miembros de su personal sus valores, objetivos, estrategias, etc; es decir, boletines internos, boletines murales, carteles, circulares, mensajes verbales.

En definitiva, las tres categorías especificadas se situarían respecto a la cultura empresarial a la que definen como se constata en el cuadro siguiente (Cinco Días, 1993 c: 18).

ELEMENTOS QUE INTEGRAN LA CULTURA DE LA EMPRESA



La categorización establecida se consolida, por lo tanto, como una estructura global, donde cada elemento ocupa su lugar en conexión con el siguiente, se interrelaciona con el otro, se influyen, condicionan y modifican recíprocamente y son fuertemente interdependientes. Del mismo modo, en la conformación de este engranaje, el elemento histórico tiene un peso determinante dentro de la estructuración de la cultura de la empresa; esto es, los factores que van desarrollándose a lo largo de la configuración organizativa van generando respuestas estereotipadas a ciertas situaciones que se plantean, de manera repetitiva, en la actividad empresarial; concretamente, en dos grandes áreas de decisiones: el entorno y el funcionamiento interno del propio negocio [130].

En lo que respecta al *entorno*, esas respuestas "culturales" se refieren a las decisiones sobre objetivos y políticas organizativas, posicionamiento deseado en el mercado, relaciones con los competidores, importancia atribuida a los clientes o actitud ante los avances tecnológicos. Por su parte, en lo relativo al *funcionamiento interno* de la empresa, usualmente esas respuestas estereotipadas hacen referencia al establecimiento de las vías y canales de comunicación entre los miembros del personal, a la determinación de las jerarquías, a la distribución del poder, a los estilos de dirección y a los criterios utilizados para seleccionar, promover o despedir a los trabajadores.

En este orden de cosas, la empresa debe definir un conjunto de normas que le permitan responder coherente, unificada y sistemáticamente a los numerosos y constantes desafíos planteados por el entorno y por su propio funcionamiento interno, lo que conforma su cultura específica. En este contexto, cuanto más tiempo demuestran su eficacia determinados criterios, con mayor fuerza se enraizan en la cultura.

Son elementos que condicionan el sistema de decisiones, el cual a su vez influye en el *sistema de planificación*, caracterizado por los criterios y métodos utilizados para la previsión, la programación o la elaboración de presupuestos. Igualmente, incide en el *sistema de dirección*, especialmente, en el estilo de liderazgo, en el nivel de delegación, en las relaciones internas, en los niveles de comunicación e interacción, en los objetivos y metas, en la metodología directiva, en la motivación y en la formación. Así como, en el *sistema de organización*, en la estructuración de la empresa, en los niveles jerárquicos, en la importancia asignada al estatus y a la autoridad. Y, finalmente, en el *sistema de control*, como la información, los criterios utilizados para la felicitación o la corrección del personal, etc. En definitiva, la cultura de la empresa condiciona y determina todas las decisiones que se adopten en cualquiera de las partes del proceso de gestión.

Existen, en este ámbito de actuación, diversos tipos de culturas, según Amat (1988) (en: Colom, Sarramona y Vázquez, 1991: 36), clasificadas en función de su orientación estratégica y comúnmente estructuradas a partir de la siguiente tipología:

a) *Cultura orientada al poder*; sus características más significativas son el control, el centralismo y el personalismo de los responsables de la dirección. Entiende el poder como un factor benefactor, por lo que suelen existir relaciones no exentas de paternalismo. Un modelo típico de esta concepción empresarial serían las empresas familiares.

b) *Cultura orientada a la función o al rol*; se refiere a las empresas muy formalizadas y sistematizadas que se adscriben al modelo burocrático. Es la cultura típica de las organizaciones públicas y de la administración.

c) *Cultura orientada a las tareas*; propia de las empresas basadas en la competencia, que tratan de desarrollar sus productos y realizar sus funciones adecuadamente. En ellas, el

logro de los objetivos resulta fundamental y normalmente aplican el trabajo en equipo.

d) *Cultura orientada a las personas*; es la propia de los despachos profesionales o de las empresas de servicios muy avanzadas. Y suelen fundamentarse en la micro-organización y en formas muy flexibles de gestión.

Esta diferenciación se encuentra también influida por la mentalidad propia de la dirección. Mentalidad que promueve, por una parte, la existencia de empresas caracterizadas por estar cerradas al ambiente, rechazando cualquier información que pueda modificar su estructura y siendo el inmovilismo, el estancamiento y el centralismo (dependencia disciplinaria) sus peculiaridades más relevantes. Otras están ligeramente abiertas al entorno, aunque su objetivo consiste en imponer su visión del mundo y se basan en la autoridad, el orden, la jerarquía y, en consecuencia, conllevan el conformismo y el hieratismo. Por otra parte, la mentalidad explorativa es propia de aquellas organizaciones abiertas al exterior, en las que la agresividad, la competición y la voluntad personal se conforman como sus máximas virtudes. Finalmente, resulta destacable la denominada mentalidad aumentativa, en la cual la apertura externa se combina con un sentido empresarial que plantea sus objetivos y productos en plena evolución, por lo que la flexibilidad y la capacidad de adaptación se aunan con la innovación y la facilidad para el cambio (Colom, Sarramona y Vázquez: 36-37).

Sin embargo, el enraizamiento cultural puede modificarse en ocasiones ante circunstancias específicas, lo que determina una transformación productiva necesaria en momentos especiales para el crecimiento y la expansión del negocio. Existen, por consiguiente, diferentes tipos de cambio cultural [131], como se evidencia seguidamente (Schein, 1988: 296-300).

* Cambios espontáneos:

1. *Cambio por adaptación y aprendizaje*: las condiciones del entorno originan respuestas por parte de las empresas que implican la modificación de sus valores y comportamientos para facilitar la adaptación progresiva y paulatina a las nuevas condiciones del mercado.
2. *Cambio como proceso evolutivo*: en este caso, las fuerzas que provocan el cambio se generan en el interior de la empresa, debido a factores como el crecimiento, la participación en nuevas áreas de negocios o la incorporación de nuevas tecnologías.

* Cambios provocados:

3. *Cambio como proceso terapéutico*: en este contexto, el cambio se produce como resultado del esfuerzo de profesionales provenientes tanto del interior como del exterior de la

empresa (especialmente consultores y formadores), que definen y establecen nuevas pautas de comportamiento. La finalidad de la transformación consiste en mejorar la capacidad de adaptación de la organización, elevar su nivel de integración y optimizar su productividad o competitividad.

4. *Cambio como proceso revolucionario*: la lucha por el poder entre los individuos, la incorporación de un líder carismático en los más altos niveles o las sucesiones en la dirección de una organización, pueden provocar cambios tan profundos y rápidos que es posible considerarlos como verdaderas revoluciones.

Es efectivamente esta noción de cambio la que posibilita la aparición del propio concepto cultural en la empresa. Concepto que se encuentra influenciado tanto por las transformaciones del mercado (aspiraciones y expectativas de los clientes), como por la innovación tecnológica en la producción; lo cual va incidiendo y lógicamente promoviendo una nueva reorganización empresarial [132]. Obviamente, los cambios tecnológicos tanto a nivel de producción, como las modificaciones que van introduciendo en la vida cotidiana (usos, costumbres, valores, utilización del tiempo, etc.), no son extraños a esta nueva concepción cultural de la empresa [133].

Dentro de este contexto, reorganizar una compañía en función del mercado para, de esta manera, plantearse una política de desarrollo innovador, significa cambiar la cultura de la organización. Cambio cultural que supone incidir en los siguientes factores (Colom, Sarramona y Vázquez, 1991: 37-38):

* Sobre el sistema ideológico, es decir, sobre las creencias, los valores, los mitos y los componentes simbólicos, tanto internos como externos.
* Sobre el sistema sociológico, esto es, los comportamientos, las relaciones interpersonales, los roles, el estatus, etc.
* Sobre el sistema tecnológico o instrumental, porque su cambio implica la transformación de las condiciones de trabajo, de tal manera que inmanentemente se han de modificar aspectos de los sistemas socio-simbólicos.

Estos factores conforman la filosofía existencial de la organización y proporcionan los criterios iniciales para la implementación de nuevos valores empresariales (apertura, conocimiento, flexibilidad, participación, etc.). Criterios que se apoyan en la formación como herramienta determinante de la propia realidad organizativa. De hecho, el motor que puede poner en marcha el cambio cultural en una empresa es precisamente la formación, es decir, el aprendizaje de nuevos valores, ideas y procesos tecnológico-productivos (Colom, Sarramona y Vázquez: 39).

La formación se concibe, así, como un "proceso a través del cual se propicia que la información externa se interiorice y se elabore; sólo mediante la acción formativa -informaciones interiorizadas sinónimo en este caso de aprendizaje- se asimilan los nuevos valores, las nuevas ideas y los nuevos procesos tecnológico-productivos" (Colom, Sarramona

y Vázquez: 44). Por lo tanto, formación y cambio son efecto y consecuencia, realidad y fruto de esa realidad; puesto que el cambio se verifica mediante la formación y ésta conlleva el cambio.

En consecuencia, la cultura empresarial se consolida como un elemento definitorio de las empresas, especialmente de las PYME, aunque éstas no tengan conciencia real de su existencia [134]. Y adquiere una relevancia especial en momentos de cambio. Se constituye a través de la filosofía inherente a la organización, sus valores, sus creencias, las ideas productivas, el sistema de gratificaciones y castigos y el estilo de liderazgo, entre otros factores; los cuales no siempre están abiertos a la expansión y a la mutación, lo que hace necesario la adopción de medidas formativas que posibiliten esa transformación, identificada con la flexibilidad organizativa, la participación empresarial y la continuidad formativa de los miembros de la empresa.

Estas aportaciones complementan la definición efectuada en relación a las PYME, así como la delimitación de las características -de crecimiento y limitativas- más representativas de las mismas. Inscrito todo ello, en una política comunitaria que paulatinamente ha ido concediendo una importancia mayor a este colectivo productivo dentro de la estructura económica de la Comunidad; promoviendo su expansión y estableciendo medios concretos para su interrelación sin fronteras. Con la intención de proponer, finalmente, un modelo de aproximación más estructurado y coordinado, que reconozca a las pequeñas y medianas empresas como un ámbito de promoción y desarrollo rentable para Europa.

3.- RECAPITULACION FORMATIVA.

El análisis efectuado a lo largo de este capítulo ha pretendido consolidarse como una aproximación a la realidad pequeño y mediano industrial, desde la descripción de las acciones comunitarias establecidas en su beneficio. La idea subyacente consiste en determinar la situación de las PYME, desde los diferentes ámbitos de desarrollo en los que se desenvuelven, entre los que cabe destacar: el socio-económico, el productivo, el administrativo, el tecnológico-innovador y el formativo, como los más sobresalientes.

Desde esta perspectiva, se vislumbran fundamentalmente dos factores definitorios y concluyentes en relación al crecimiento y expansión de estas empresas. Estos factores son: la cooperación interempresarial y la cualificación. La intersección de ambos y su correcta aplicación y desarrollo, proporcionan una optimización paulatina de los elementos configuradores de las PYME y un incremento constante de los niveles de información y de las posibilidades de actuación.

Concretamente, en lo referente al primero de estos elementos, es decir, la cooperación interempresarial; la Comunidad Europea, a través de un Programa de Acción destinado de manera especial a las pequeñas y medianas empresas, ha establecido actuaciones precisas de gran utilidad aplicativa para las mismas (Euroventanillas, Europartenariat, BRE, BC-NET, Interprise, Centros de Empresa e Innovación, etc.). Su objetivo

fundamental radica en promover el progreso económico de las organizaciones (de forma particular el de las establecidas en las zonas europeas más desfavorecidas), y en potenciar el conocimiento y habilidades de los dirigentes.

La implicación de las PYME en su entorno territorial, como mecanismo de apertura y socialización económica y como instrumento de localización y transmisión de informaciones e innovaciones, se constituye en otra de las metas promovidas por los canales de colaboración comunitarios.

En este orden de cosas y a partir de la concreción terminológica de lo que es una pequeña y mediana empresa europea (aquella que posee un número de trabajadores que se sitúa en un intervalo entre 1 y 500, donde el empresario es el encargado del negocio y el potencial financiero del mismo), se delimitan las características determinantes de estas compañías y se promueven a tal efecto acciones formativas acordes con éstas. Características como, la flexibilidad organizativa, el dinamismo estructural, la segmentación de los mercados o el contacto directo con la clientela; a las que se unen carencias patentes de las PYME, esto es: el riesgo financiero y de gestión, la insuficiencia técnica, la obsolencia tecnológica, la perspectiva local o el aislamiento. Son, todos ellos, elementos que promueven un tipo de actuación formativa, vinculada enormemente a la realidad práctica de estas empresas y a sus peculiares sistemas de funcionamiento.

La cultura empresarial, en este sentido, juega un papel esencial y desencadenante de la diversificación de la actividad de cualificación dentro de la Comunidad. En efecto, la filosofía intrínseca de una organización, sus costumbres, normas, valores, comportamientos y ambiente, favorecen o dificultan, por un lado, la apertura a la formación concebida como beneficio y, por otro, la aplicabilidad efectiva de la misma.

En definitiva, Europa ha tomado conciencia de la importancia que poseen las PYME dentro de la economía comunitaria y ha comenzado a actuar en consecuencia. La dirección de esa actuación tiene diferentes sentidos:

* Potenciar la cooperación y la transmisión de informaciones entre empresas como elemento inicial de toma de contacto y de promoción de la comunicación.
* Impulsar la innovación a través de la participación de las PYME en programas europeos inscritos en la política de I+D comunitaria (Sprint, Esprit, Race, Brite, etc.), y la utilización, por parte de estas organizaciones, de las nuevas tecnologías de la comunicación e informáticas, en beneficio de su producción y del desarrollo profesional de sus conocimientos (empleando los medios técnicos como herramientas formativas).
* Favorecer la formación inicial (mediante la potenciación del espíritu empresarial) y continua (reciclaje permanente de los saberes y habilidades), tanto de los trabajadores

(artífices de la acción), como de los dirigentes (gestores del conocimiento).

* Promover el impulso económico de las PYME, mediante su integración activa en el Mercado Unico (que hace necesario el dominio idiomático y la comunicación efectiva en la realidad europea circundante).

Estas aproximaciones evidencian las cualidades de la formación, considerada como vehículo del saber y como instrumento para el crecimiento y progreso socio-económico de las pequeñas y medianas empresas. Aproximaciones que se constituyen en el paso introductorio para la subsiguiente delimitación de los criterios determinantes de la política formativa comunitaria destinada a las PYME (donde se incluye la organización, planificación, aspectos metodológicos y valoración de las acciones de cualificación).

NOTAS

1. La situación crítica que se menciona tiene su origen en la denominada "primera crisis del petróleo" (1973-74), cuyas características económicas -se dispara la inflación y se cuadruplica el precio del petróleo-, motivaron una reestructuración internacional en los distinto niveles productivos; desencadenando, a partir de 1975, una crisis económica internacional, cuyos dos indicativos más representativos se evidencian a continuación: se reduce considerablemente la tasa de rendimiento tendencial y el proceso de convergencia real en la Comunidad se detiene e, incluso, se invierte. Según se desprende de la Decisión del Consejo de 22 de diciembre de 1986 por la que se adopta el Informe Anual sobre la situación económica de la Comunidad y se establecen las orientaciones de política económica para 1987. (86/667/CEE). DOCE Nº L 385, 31.12.1986, p.27.

2. No obstante, hacia la mitad de los años setenta la Comisión Europea inicia un acercamiento sobre la base de una política Comunitaria en favor de las PYME. En este sentido, en 1974, el Comité Económico y Social, en el que las PYME y las Industrias Artesanas se encuentran ya representadas, prepara un estudio analítico sobre la situación de las mismas, punto de partida para la adopción de dos opiniones presentadas por el Sr. Kolbenschalg. Posteriormente, siguiendo una declaración hecha en 1976, la Comisión procede a adaptar su propia política a temas que aparecen en conexión con estas organizaciones y se establece una División encargada de las pequeñas y medianas empresas en la Dirección General para Asuntos Industriales y el Mercado Interior. Por su parte, el 16 de febrero de 1978, el Parlamento Europeo adopta un informe del Sr. Notenboom sobre temas inherentes a las PYME. Y en 1982, el Parlamento Europeo solicita a Gustave Deleau la elaboración de otro informe que relacione las dificultades encontradas por las mencionadas compañías en la Comunidad Europea; informe que es establecido como continuación del documento Notenboom y como punto de partida para el plan comunitario en favor de las PYME. El Informe que el Parlamento adopta el 19 de febrero de 1982 supone el voto a favor de la resolución de Francisque Combe solicitando que el año 1983 sea designado como: "El Años Europeo de las PYME y de las Industrias Artesanas". Scheffknecht, J.-J. y Bonnafé-Pelissou, C. (1990). **Desarrollo de la Formación Profesional en las Pequeñas y Medianas Empresas**. En: Fragnière, G. (Ed.). Eurotecnet. Formación Profesional y Nuevas Tecnologías (p.57). Bruselas: Comisión de las Comunidades Europeas.

3. En este sentido, a finales de 1959 se crea la **Comisión UNICE-Union des Industries de la Communauté Européenne** (organización suprema de todas las asociaciones industriales de los países de la Comunidad Europea), con la misión fundamental de estudiar los problemas de las empresas industriales de pequeña y mediana dimensión.

4. En cooperación con el Parlamento Europeo y el Comité Económico y Social, la Comisión lleva a cabo la preparación y puesta en práctica del *Año Europeo de las Pequeñas y Medianas Empresas y el Artesanado*. Este año queda inaugurado oficialmente en Bruselas, el 20 y 21 de enero, a través de una conferencia a cargo de M. Davignon y M. Narjes, en la cual se reconoce la capacidad adaptativa de estas empresas ante las transformaciones del mercado laboral, así como la necesidad de reforzar los canales de producción y competitividad de las mismas, si tenemos en cuenta que representan el 99,9% del total de las empresas de la Comunidad y ocupan a más de dos terceras partes de sus trabajadores. **Marché Intérieur et Affaires Industrielles. Petites et Moyennes Entreprises. Rapprochement des Entreprises. Commerce et Distribution.** (1983 a). Bulletin des Communautés Européennes, 1 (punto 2.1.11), 20.

5. A lo largo de este año tiene lugar un conjunto de acontecimientos que avalan estas afirmaciones, los cuales se llevan a cabo en el siguiente orden: Dos coloquios en el mes de septiembre, uno en Sophia, en Antipolis y en Nice, los días 2 y 3, consagrado a la financiación de las PYME, y el segundo en Galway, los días 29 y 30, cuyo objetivo consistía en "La estrategia comercial en la CEE. Problemas y soluciones:

Mejorar el clima para las PYME de las regiones periféricas de Europa". **Marché Intérieur et Affaires Industrielles. Petites et Moyennes Entreprises. Rapprochement des Entreprises. Commerce et Distribution.** (1983 b). Bulletin des Communautés Européennes, 9 (point 2.1.13), 37. Posteriormente, tres conferencias, una en Atenas -6 y 7 de octubre- sobre las perspectivas abiertas a las PYME en Europa, otra en Luxemburgo -10 y 12 de octubre- respecto a los problemas de formación profesional de este colectivo empresarial, y la última en Copenhague -el 28 de octubre- en relación a las Nuevas Tecnologías y las PYME. **Marché Intérieur et Affaires Industrielles. Petites et Moyennes Entreprises. Rapprochement des Entreprises. Commerce et Distribution.** (1983 c). Bulletin des Communautés Européennes, 10 (point 2.1.20), 24. Y, finalmente, tres coloquios comunitarios: uno el 3 y 4 de noviembre en Tilburg bajo el título: "Las PYME hacen frente a su desarrollo"; otro el 17 y 18 de noviembre en Edimburgo con el tema: "las relaciones de las PYME con las grandes empresas", y uno más el 20 de noviembre en Bruselas con el lema: "La financiación de las PYME". **Marché Intérieur et Affaires Industrielles. Petites et Moyennes Entreprises. Rapprochement des Entreprises. Commerce et Distribution.** (1983 d). Bulletin des Communautés Européennes, 11 (point 2.1.15), 20.

6. Después de 1983: Año de la Pequeña y Mediana Empresa y del Artesanado. Comisión de las Comunidades Europeas. COM (84), 263 final. Bruselas, 29 de mayo de 1984.

7. JOCE Nº C 179, 2.7.1984, p.190.

8. **Mercado Interior y Asuntos Industriales. Pequeñas y Medianas Empresas. Cooperación entre Empresas. Comercio y Distribución.** (1986 b). Boletín de las Comunidades Europeas, 5 (puntos 2.1.20 y 2.1.21), 24.

9. **Mercado Interior y Asuntos Industriales. Pequeñas y Medianas Empresas. Cooperación entre Empresas. Comercio y Distribución.** (1986 c). Boletín de las Comunidades Europeas, 6 (punto 2.1.22), 26-27.

10. Dentro de este ámbito de actuación, se pronuncia la Comisión de la Comunidades Europeas en su respuesta a la cuestión de Mrs. Oppenheim (H-147/85) relativa a las "Pequeñas y Medianas Empresas y su Situación en Europa". (1985). Debates of the European Parliament, 2-326, 8 may, pp.178-179.

11. Estas afirmaciones se incluyen en la respuesta dada por Mr. Sutherland en nombre de la Comisión, el 29 de abril de 1985, a la cuestión escrita Nº 1879/84 interpuesta por Mrs. Nicole Chouraqui (RDE-F) a la Comisión de las Comunidades Europeas el 4 de febrero de 1985 y relativa al Asunto: "La importancia del personal directivo para el futuro industrial de la Comunidad" (85/C 168/07). OJEC (Official Journal of the European Communities) Nº C 168, 8.7.1985, p.4.

12. El *Año Europeo de las PYME y el Artesanado* culmina a través de una conferencia de clausura, celebrada los días 8 y 9 de diciembre en Estrasburgo bajo la presidencia de M. Dankert y M. Pflimlin, respectivamente, presidente y vicepresidente del Parlamento Europeo. Examinadas las conclusiones procedentes de los diversos coloquios, seminarios y otras manifestaciones culturales organizadas a lo largo de 1983, los 300 participantes adoptan un "programa de acción" en relación a una política comunitaria en favor de la creación y desarrollo de las PYME (promoción financiera, innovación tecnológica, formación de dirigentes y trabajadores, desenvolvimiento administrativo, información, orientación, asistencia), de apertura de la Comunidad hacia las pequeñas y medianas empresas (respecto al mercado comunitario, al apoyo jurídico, económico, social, fiscal, y a las regiones periféricas), y de aproximación a los mercados internacionales. **Marché Intérieur et Affaires Industrielles. Petites et Moyennes Entreprises. Rapprochement des Entreprises. Commerce et Distribution.** (1983 e). Bulletin des Communautés Européennes, 12 (point 2.1.11), 19-20.

13. Como consecuencia, el Parlamento Europeo establece una Resolución sobre la política comunitaria en favor de las pequeñas y medianas empresas y del artesanado, en la que se recogen los postulados ya establecidos en la conferencia de clausura del "Año Europeo de la PYME y del Artesanado", celebrada en Estrasburgo. JOCE Nº C 172, 2.7.1984, p.190.

14. Résolution sur le siège de l'Office Européen des Marques, de l'Organisme Européen de Développement et d'un Centre Européen des Petites et Moyennes Entreprises et de l'Artisanat. JOCE Nº C 127, 14.5.1984, p.123.

15. El Acta de Adhesión del Reino de España -firmada el día 12 de junio de 1985- fue publicada en el Diario Oficial de las Comunidades Europeas, en una edición especial traducida a todos los idiomas de la Comunidad, que se encuentra recogida en el DOCE Nº L 302, de 15 de noviembre de 1985, donde se halla la legislación que regula la adhesión de nuestro país a las Comunidades Europeas en unión con la de la República de Portugal.

16. El Sr. Abel Matutes, miembro de la Comisión, responsable de la política comunitaria en favor de la pequeña y mediana empresa, tomó posesión de sus funciones el 1 de enero de 1986 (actualmente ya no ocupa este cargo). Con ocasión de este evento subrayó el desafío de nuestra sociedad ante la reestructuración industrial, las nuevas tecnologías y el desempleo y, además, recordó que las PYME que operan en un entorno económico sano se constituyen en los auténticos agentes de la recuperación económica europea como sucede en los Estados Unidos. **Mercado Interior y Asuntos Industriales. Pequeñas y Medianas Empresas. Cooperación entre Empresas. Comercio y Distribución.** (1986 a). Boletín de las Comunidades Europeas, 1 (punto 2.1.15), 20-21.

17. Este equipo de trabajo estaba compuesto por siete comisarios dirigidos por el Sr. Matutes y su misión consistía en asesorar a las distintas instancias comunitarias en su labor legislativa, jurídica, económica y programática en favor de las PYME. **PME: La Commission CE crée un "Groupe de Travail Special" Responsable des Petites et Moyennes Entreprises.** (1986). Europolitique, 1199, le 14 février, p.3. Section: "Affaires-Entreprises".

18. En enero de 1989 este grupo se convierte en la Dirección General XXIII que se ocupa de temas de Política de Empresa, Turismo y Economía Social, manteniendo actividades destinadas a las pequeñas y medianas empresas de similares características a las ya realizadas. Gallego Angulo, F. (1990). **Instrumentos Financieros Comunitarios de Apoyo a las PYME.** Economía Industrial, 273 (mayo-junio), 69-70.

19. Iniciativa aprobada el 8 de agosto de 1986 e inscrita en la línea de las orientaciones del Consejo Europeo que, desde el mes de marzo de 1985, ha destacado la necesaria promoción de las PYME en el marco de una estrategia de crecimiento del empleo. **Programa de Acción de la Comisión para las Pequeñas y Medianas Empresas.** (1986 a). Boletín de las Comunidades Europeas, 7/8 (punto 3), 15-18.

20. Résolution du Conseil du 3 novembre 1986 concernant le programme d'action pour les petites et moyennes entreprises (PME). (86/C 287/01). JOCE Nº C 287, 14.11.1986, p.1. Esta Resolución viene precedida por: Le Projet de Résolution du Conseil concernant le Programme d'Action pour les PME (presenté par la Commission au Conseil). COM (86) 445 final. Bruxelles, le 7 août 1986.

21. CEPYME. (1986). Programa de Acción de la CEE para la Pequeña y Mediana Empresa (PYME). Madrid: Confederación Española de la Pequeña y Mediana Empresa.

22. CEPYME. (1986). Programa de Acción de la CEE para la Pequeña y Mediana Empresa (PYME) (pp.43-45). Madrid: Confederación Española de la Pequeña y Mediana Empresa.

23. Definido a través de la relación existente entre la identificación de la oportunidad del mercado y la concreción de la necesidad individual de actuación (según quedó recogido en el Capítulo III). Esta relación incluye el desarrollo positivo de los siguientes factores de crecimiento: orientación estratégica de la actividad económica, compromiso de aprovechar las oportunidades, inversión de los recursos y control de los mismos, y estructura organizativa plana, con redes informales múltiples. Stevenson, H.H. y Gumpter, D.E. (1985). **El Espíritu Empresarial**. Harvard Business Review, 4 (cuarto trimestre), 121-134.

24. A través de la aplicación práctica del conjunto de elementos que componen el Programa de Acción, se establece un primer informe comunitario en el que se señala la importancia creciente de estas medidas para el desarrollo de las PYME y su constante ampliación de cara al Mercado Unico y a las posteriores manifestaciones políticas y jurídicas en relación a este colectivo dentro de la Comunidad. **Premiers Resultats de l'Action de la CEE en faveur des Petites et Moyennes Entreprises. Rapport de la Commission au Conseil sur la Realisation des Objectifs du Programme d'Action pour les PME**. (1987). Europe Documents, 1461, 8 juillet. Monográfico.

25. Organismos como las Cámaras de Comercio e Industria, las Asociaciones Empresariales y Sindicales, las instituciones gubernamentales, las consultorías, los centros tecnológicos y de innovación, las Universidades, etc.

26. Las medidas señaladas se concretizan, primeramente, a través del siguiente documento comunitario: Avis sur le Programme d'Action pour les PME [doc. COM (86) 445 final]. Comité Économique et Social. CES (87) 646, le 1 juillet 1987. Corregido por medio del Avis sur le Programme d'Action pour les PME [doc. COM (86) 445 final] Corrigendum. Comité Économique et Social. CES (87) 646/87/Corr., le 27 juillet 1987. Y, posteriormente, adoptado por medio del Informe de la Comisión al Consejo sobre la realización de los objetivos del programa de la Comunidad para las pequeñas y medianas empresas. Comisión de las Comunidades Europeas. COM (87) 238 final, 20 de julio de 1987.

27. Según se recoge en el Dictamen sobre el Programa de Acción para las PYME. (87/C 232/20). DOCE Nº C 232, 31.8.1987, p.58. Así como en el Deuxième Rapport de la Commission sur la Réalisation des Objectives du Programme d'Action de la Communauté en faveur des PME. Commission des Communautés Européennes. COM (88) 64 final. Bruxelles, le 29 février 1988. Y, finalmente, en el Tercer Informe de la Comisión sobre la realización de los Objetivos del Programa de la Comunidad para las Pequeñas y Medianas Empresas. Comisión de las Comunidades Europeas. COM (89) 38 final. Bruselas, 24 de febrero de 1989.

28. Résolution du Conseil du 22 décembre 1986 concernant un Programme d'Action pour la croissance de l'emploi. (86/C 340/02). JOCE Nº C 340, 31.12.1986, p.2.

29. Ideas desarrolladas en la Résolution sur les Petites et Moyennes Entreprises et l'Artisanat. JOCE Nº C 156, 15.6.1987, p.192.

30. En relación a esta actividad, se elabora posteriormente un documento informativo, que se constituye en un primer balance relativo a la situación de las PYME respecto a la supresión de las barreras burocráticas para su desarrollo. El documento en cuestión es el siguiente: La simplificación administrativa en la Comunidad. Consideraciones generales (comunicación de la Comisión de las Comunidades Europeas). COM (88) 404 final. Bruselas, 5 de julio de 1988.

31. Esta información queda recogida en: Communauté Européenne. (1989 b). Les Actions de la Communauté Européenne interessant les Petites et Moyennes Entreprises. Manuel Pratique. Bruxelles: Commission des Communautés Européennes. En el presente documento se incluyen además, distintas medidas comunitarias establecidas en relación al desarrollo y optimización de las PYME en Europa.

32. **Empleo, Educación y Política Social**. (1988). Boletín de las Comunidades Europeas, 11, 40-42.

33. Resolución del Consejo de 30 de junio de 1988 relativa a la mejora del medio ambiente de las empresas y a la promoción del desarrollo de las empresas, en particular de las pequeñas y medianas empresas en la Comunidad. (88/C 197/04). DOCE Nº C 197, 27.7.1988, p.6.

34. Propuesta de Decisión del Consejo relativa a la mejora del entorno empresarial y al fomento del desarrollo de las empresas, en especial de las pequeñas y medianas empresas de la Comunidad (presentada por la Comisión el 1 de marzo de 1989). COM (89) 102 final. (89/C 79/06). DOCE Nº C 79, 30.3.1989, p.5. Modificación de la propuesta de Decisión del Consejo relativa a la mejora del entorno empresarial y al fomento del desarrollo de las empresas, en especial de las pequeñas y medianas empresas de la Comunidad (presentada por la Comisión en virtud del párrafo 3 del artículo 149 del Tratado CEE el 9 de junio de 1989). COM (89) 254 final. (89/C 232/11). DOCE Nº C 232, 9.9.1989, p.8.

35. Dictamen sobre la Propuesta de Decisión del Consejo relativa a la mejora del entorno de las empresas y el fomento del desarrollo de las empresas, especialmente las pequeñas y medianas empresas de l a Comunidad. (DOCE Nº C 79, 30.3.1989, p.5). (89/C 159/14). DOCE Nº C 159, 26.6.1989, p.38.

36. Decisión del Consejo de 28 de julio de 1989 relativa a la mejora del entorno empresarial y al fomento del desarrollo de las empresas, en especial de las pequeñas y medianas empresas en la Comunidad. (89/490/CEE). DOCE Nº L 239, 16.8.1989, p.33.

37. Dictamen adicional sobre la propuesta de Decisión del Consejo relativa a la mejora del entorno de las empresas y a la promoción del desarrollo empresarial, especialmente de las pequeñas y medianas empresas en la Comunidad. (90/C 56/17). DOCE Nº C 56, 7.3.1990, p.65. Informe de la Comisión al Consejo sobre la mejora del entorno empresarial en la Comunidad especialmente en lo que respecta a las PYME. Comisión de las Comunidades Europeas. COM (90) 200 final/2. Bruselas, 11 de junio de 1990. Política Empresarial: Una nueva dimensión para las pequeñas y medianas empresas. Propuesta de Decisión del Consejo relativa a la revisión del programa de mejora del entorno empresarial y de fomento del desarrollo de las empresas, en especial de las pequeñas y medianas empresas en la Comunidad. Comisión de las Comunidades Europeas. COM (90) 528 final. Bruselas, 18 de diciembre de 1990. Propuesta de Decisión del Consejo relativa a la revisión del programa de mejora del entorno empresarial y de fomento del desarrollo de las empresas, en especial de las pequeñas y medianas empresas en la Comunidad (presentada por la Comisión el 18 de diciembre de 1990). COM (90) 528 final. (91/C 13/05). DOCE Nº C 13, 19.1.1991, p.5. Esta propuesta es ampliada por un Dictamen sobre la política empresarial: Una nueva dimensión para las PYME. (91/C 102/0-7). DOCE Nº C 102, 18.4.1991, p.16.

38. Propuesta de Decisión del Consejo relativa a la revisión del programa de mejora del entorno empresarial y de fomento del desarrollo de las empresas, en especial de las pequeñas y medianas empresas en la Comunidad. Aprobada con ciertas modificaciones introducidas por el Parlamento Europeo. DOCE Nº C 106, 22.4.1991, p.93. Informaciones de la Comisión. Observatorio Europeo para las PYME. (91/C 208/25). DOCE Nº C 208, 9.8.1991, p.22.

39. Actualmente se ha publicado el primer informe de las actividades llevadas a cabo por parte del Observatorio, desde su creación. En este informe se reconoce la incidencia de las PYME en la economía comunitaria y la necesidad de reforzar las medidas establecidas hasta el momento dentro del campo de actuación de estas empresas en Europa. IKEI/ENSR. (1993). Observatorio Europeo para las PYMES. Resumen. Primer Informe Anual. Bruselas: Instituto Vasco de Estudios e Investigación / European Network for SME Research.

40. Decisión del Consejo de 18 de junio de 1991 relativa a la revisión del programa de mejora del entorno empresarial y de fomento del desarrollo de las empresas, en especial de las pequeñas y medianas empresas, en la Comunidad. (91/319/CEE). DOCE Nº L 175, 4.7.1991, p.32.

41. IMPI. (1989 a). Cómo Competir en el Mercado Unico Europeo (p.80). Manuales IMPI, 26. Madrid: Instituto de la Pequeña y Mediana Empresa Industrial.

42. La Consecución del mercado interior. Libro Blanco de la Comisión para el Consejo Europeo. Junio de 1985. Comisión de las Comunidades Europeas. COM (85) 310 final. Bruselas, 9 de septiembre de 1986.

43. Estas ideas están recogidas en las Iniciativas a favor de las pequeñas empresas y de las industrias del artesanado - Procedimiento abierto, tomadas por las Comunidades Europeas en diciembre de 1991. (91/C 334/24). DOCE Nº C 334, 28.12.1991, p.30. Rectificándose posteriormente ciertos apartados de estas medidas relativos a la delimitación conceptual de las actividades concretadas. (92/C 17/10). DOCE Nº C 17, 23.1.1992, p.11.

44. En este sentido, se estableció una Comunicación de la Comisión al Consejo relativa al Fomento de la Participación de las Pequeñas y Medianas Empresas en la Contratación Pública de la Comunidad. Comisión de las Comunidades Europeas. COM (90) 166 final. Bruselas, 7 de mayo de 1990. Asimismo, posteriormente, se han elaborado unas Directrices Comunitarias sobre ayudas estatales a las pequeñas y medianas empresas (PYME), adoptadas por la Comisión el 20 de mayo de 1992, en las que se propugnan apoyos incluidos en el ámbito de las inversiones, encaminados a la protección del medio ambiente, para el asesoramiento, formación y difusión de conocimientos y como ayudas para programas de I+D. (92/C 213/02). DOCE Nº C 213, 19.8.92, p.2.

45. Dentro de este contexto, existe una gran preocupación en Europa referida a la introducción de las PYME en los programas de colaboración y desarrollo elaborados por la Comunidad, lo que se refleja en la pregunta escrita Nº 962/91, realizadada por el Sr. Madron Seligman (ED) a la Comisión de las Comunidades Europeas el 17 de mayo de 1991 y relativa al Asunto: Pequeñas y medianas empresas en programas de colaboración en el ámbito de la investigación y el desarrollo, que hace referencia a la canalización de las vías necesarias para conseguir la evolución positiva de estas empresas. El Sr. Pandolfi, el 16 de septiembre de 1991 y en nombre de la Comisión, se hace eco de esta sugerencia y responde a la cuestión enunciada expresando su preocupación por el tema y favoreciendo la información solicitada como una realidad existente que, sin embargo, debe ser promocionada con mayor interés. (91/C 281/62). DOCE Nº C 281, 28.10.1991, p.31.

46. Guerra, D. (1987). **Formación a Medida. PYME y Formación a Distancia.** CEDEFOP Documento, 3, 35-36. Monográfico: "Pequeñas y Medianas Empresas: Un Campo Abierto en la Formación Profesional".

47. Muller, E. (1987). **Las PYME: Ese otro Desafío Europeo (la Formación de los Empresarios: Una Nueva Vía de Acción).** CEDEFOP Documento, 3, 4-6. Monográfico: "Pequeñas y Medianas Empresas; Un Campo Abierto en la Formación Profesional".

48. Con relación a este punto relativo a la creación de pequeñas y medianas empresas, el Sr. Michael Welsh (ED), en su pregunta escrita Nº 946/91 a la Comisión de las Comunidades Europeas establecida el 15 de mayo de 1991, enuncia como Asunto relevante: La creación de pequeñas y medianas empresas en la Comunidad; cuestionándose la política comunitaria a tal efecto y solicitando el desarrollo de medidas encaminadas a la creación de PYME como manera de fomentar el aumento del empleo. Ante estas afirmaciones el Sr. Cardoso e Cunha responde el 5 de julio de 1991 y en nombre de la Comisión, destacando las actividades comunitarias que se han estado llevando a cabo en este ámbito desde 1987. (91/C 259/65). DOCE Nº C 259, 4.10.1991, p.33.

49. Communautés Européennes. (1992). 1er Congrès Européen sur la Formation Initiale et Continue pour les Petites et Moyennes Entreprises dans le Cadre du Salon de l'Artisanat NRW (16 et 17 juin) (p.70). Köln: Communautés Européennes.

50. CEDEFOP. (1988 a). Concepción de una Red de Intercambio para el Desarrollo de la Formación Profesional en las PYME (pp.40-48). Berlín: CEDEFOP Documento.

51. El proyecto de creación de estos Centros Europeos de Información Empresarial que ofrecen a las PYME una información descentralizada de la Comisión, fue presentado en una comunicación remitida al Consejo, al Parlamento y al Comité Económico y Social, bajo la denominación: Documento de Trabajo de la Comisión acerca de los Centros Europeos de Información Empresarial. Comisión de las Comunidades Europeas. COM (87) 152 final. Bruselas, 19 de junio de 1987.

52. Concretamente, en la Comunidad Autónoma de Madrid, a través de la Cámara Oficial de Comercio e Industria, existe la posibilidad de acceso a este sistema de cooperación empresarial que se encuentra incluido en una red de 200 centros ubicados en todas las regiones de España, creados con la finalidad de situar a las PYME madrileñas en las mejores condiciones para competir en el Mercado Unico Europeo. Es posible, por medio de este mecanismo informativo, acceder a las distintas bases de datos europeas que se citan a continuación: CELEX (legislación CEE); SCAD (bibliografía CEE); TED (Licitaciones CEE); EUROCRON (estadísticas comunitarias); INFO 92 (mercado interior 1992); RAPID (comunicados de prensa CEE).

53. Ideas reflejadas en la respuesta dada por Mr. Matutes el 7 de octubre de 1988 en nombre de la Comisión a la cuestión escrita Nº 1916/87 establecida el 22 de diciembre de 1987) por Mr. Lambert Croux (PPE-B) a la Comisión de las Comunidades Europeas y referida al Asunto: "Centros de Asesoramiento de la Comunidad Europea para las Pequeñas y Medianas Empresas". (89/C 77/03). OJEC Nº C 77, 28.3.1989, p.2.

54. En este sentido, la primera fase de entrada en funcionamiento de la red ha sido la formación de sus responsables por parte de más de ochenta funcionarios comunitarios pertenecientes a los diferentes sectores de actividad relacionados con las PYME. **Mantenimiento de la Flexibilidad de las Empresas. Ventanilla Comunitaria**. (1987). Boletín de las Comunidades Europeas, 7/8 (punto 2.1.23), 21.

55. A partir de este momento comienza su instauración en los diferentes Estados miembros. Al mismo tiempo, el 14 de diciembre de 1987 se inaugura la Euroventanilla concedida conjuntamente al ICEX (Instituto Español de Comercio Exterior) y al IMPI (Instituto de la Pequeña y Mediana Empresa Industrial). IMPI. (1987 a). **Inauguración de la "Euroventanilla" ICEX-IMPI**. Cuadernos IMPI, 35 (diciembre), 25.

56. Según se establece a través del siguiente documento comunitario: **Petites et Moyennes Entreprises: Le Résau de la Phase-Pilote des "Euroguichets" (39 Euroguichets dans tous les Etats Membres) a eté completé**. (1988). Europe, 4717 (nouvelle série). Lundi/Mardi, 8 et 9 février, p.9. De entre las cuales, cinco son adjudicadas a España, una a nivel nacional y cuatro situadas en: Barcelona, Bilbao, Madrid y Sevilla. IMPI. (1988). **El Parlamento Europeo preocupado por el Programa Comunitario para las PYME**. Cuadernos IMPI, 37 (febrero), 22.

57. A partir de las afirmaciones de: Tzoanos, G. (1988). **Les Euroguichets: Un Service d'Information à Proximité des Entreprises**. Revue Internationale P.M.E. Économie et Gestion de la Petite et Moyenne Entreprise, 1 (1), 28-30.

58. Como se desprende de los siguientes documentos: Los Centros Europeos de Información Empresarial. Ampliación del Proyecto. Comisión de las Comunidades Europeas. COM (88) 161 final. Bruselas, 26 de abril de 1988. Extension du Projet Euro Info Centres: Identification des Organismes d'Accueil Candidats. Procédure Restreinte. Supplément au

JOCE Nº S 218, 8.11.1988, p.53. Informe sobre el Progreso de Extensión del Proyecto de los Centros Europeos de Información (presentado por la Comisión de las Comunidades Europeas). COM (88) 693 final. Bruselas, 5 de diciembre de 1988.

59. SEC (89) 931 final.

60. Estas aportaciones surgen de la pregunta escrita Nº 216/90 establecida el 14 de febrero de 1990 por el Sr. Filippos Pierros (PPE) a la Comisión de las Comunidades Europeas (90/C 207/47), relativa al Asunto sobre el "Funcionamiento y evaluación de los Centros Europeos de Información (Euro Info Centres)". Y de la respuesta consiguiente proporcionada el 18 de abril de 1990 por el Sr. Cardoso e Cunha en nombre de la Comisión. DOCE Nº C 207, 20.8.1990, p.25.

61. Gestión y Desarrollo de la red Euro Info Centre (Centro Europeo de Información Empresarial). Procedimiento Restringido. (91/C 81/10). DOCE Nº C 81, 26.3.1991, p.17.

62. Estas afirmaciones quedan recogidas en la cuestión escrita Nº 930/87 establecida el 27 de julio de 1987 por Mr. Jesús Cabezón Alonso (S-E) a la Comisión de las Comunidades Europeas relativa al Asunto: "Información para las PYME"; cuya respuesta, dada por Mr. Matutes el 21 de diciembre de 1987 en nombre de la Comisión, hace una mención especial a estos mecanismos alternativos de cooperación empresarial. (88/C 86/42). OJEC Nº C 86, 4.4.1988, p.27.

63. Específicamente, el informe elaborado por: Malosse, H. (1986). Medidas de la Comunidad Europea en favor de las Pequeñas y Medianas Empresas. Manual Práctico. Bruselas: Comisión de las Comunidades Europeas. Así como el establecido por la Comunidad Europea en 1988 y el editado por: Papadopoulos, A.G. (1992). Actuaciones de la Comunidad Europea en el Campo de las Pequeñas y Medianas Empresas. Manual Práctico. Bruselas. Comisión de las Comunidades Europeas.

64. Dentro de lo establecido en: Política empresarial: Una nueva dimensión para las PYME. Propuesta de Decisión del Consejo relativa a la revisión del programa de mejora del entorno empresarial y de fomento del desarrollo de las empresas, en especial de las pequeñas y medianas empresas en la Comunidad. Comisión de las Comunidades Europeas. COM (90) 528 final. Bruselas, 18 de diciembre de 1990.

65. Invitation to tender Euromanagement Pilot Project. Audit of the Technological Research and Development (RDT) potential of european SMEs in connection with RDT Community Programmes.(91/C 4/14). OJEC Nº C 4, 8.1.1991, p.9.

66. En este orden de cosas, entre septiembre de 1991 y marzo de 1992, 47 organizaciones y empresas de asesoría seleccionadas en los doce Estados miembros, llevaron a cabo 657 auditorías de PYME que permitieron identificar 1000 proyectos de investigación potenciales. Desde entonces estas empresas han concluido y presentado unas 120 propuestas en el marco de la licitación del Tercer Programa Marco I+DT. La acción ha demostrado la gran capacidad de innovación de las PYME y la trascendencia que resulta de la posibilidad de contar, por parte de las mismas, con la colaboración de asesores tecnológicos que les ayuden a dar forma a sus proyectos y que faciliten su participación en las acciones de cooperación tecnológica transnacional. Tercer Informe de aplicación de la Decisión del Consejo de 28 de julio de 1989 relativa a la mejora del entorno empresarial y al fomento del desarrollo de las empresas, en especial de las PYME en la Comunidad. Año 1992 (presentado por la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo y al Comité Económico y Social). COM (93) 365 final. Bruselas, 23 de julio de 1993, p.18. Aportaciones que actualmente se encuentran en una nueva fase de desarrollo, según se descubre en: Selección de un coordinador para la actuación piloto Euromanagement I+DT II. Auditorías de las actividades potenciales de investigación y desarrollo tecnológico (I+DT) de las PYME europeas en el marco de los programas comunitarios de I+DT. Procedimiento abierto. (94/C 80/09). DOCE Nº C 80, 17.3.1994, p.14.

67. González de la Rivera, D. (1993). **Las Políticas Industriales para las PME en España.** Economía Industrial, 291 (mayo-junio), 87.

68. Según se deduce de determinados instrumentos comunitarios como el que se menciona a continuación: Communauté Europénne. (1990). **Politique d'Entreprise: La Commission propose un "Saut Qualitatif" pour mieux prépare les PME aux défis de 1993.** Note d'Information de la Commission de las Communautés Européennes (novembre). Monográfico.

69. Concretamente, en esta Comunidad Autónoma la gestión del programa la lleva a cabo el IMPI con la colaboración del Instituto de Fomento de Andalucía (IFA), la Confederación de Empresarios Andaluces (CEA) y el Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial (CDTI). Un total de 1143 actos entre PYME comunitarias es el balance del Europartenariat 89, celebrado en Torremolinos los días 22 y 23 de junio. En esta edición participaron 546 empresas pequeñas y medianas de la Comunidad (de las cuales 50 eran españolas) y 221 de Andalucía. IMPI. (1989 c). **Exito de las PYME Andaluzas en el Europartenariat 89.** Cuadernos IMPI, 44 (octubre), 34-35.

70. González de la Riviera, D. (1992). **La Cooperación Empresarial, Clave para el Progreso de la PME.** Economía Industrial, 284 (marzo-abril), 11-13.

71. Estas dos manifestaciones se establecen concretamente en Salónica (Grecia, 22 y 23 de junio) y en Mezzogiornzo (Bari - Italia, 3 y 4 de diciembre) (Tercer Informe PYME ..., 1993: 29-30).

72. Este encuentro tiene lugar los días 21 y 22 de noviembre de 1994, bajo la denominación "Europartenariat Cornisa Atlántica 1994". Encuentro que permite a más de 500 empresas de la cornisa cantábrica (País Vasco, Galicia, Asturias, Cantabria, la Rioja, Aragón y Navarra), establecer cooperaciones comerciales, técnicas o financieras con otras firmas europeas, latinoamericanas o pertenecientes a países del Mediterráneo. Esta medida favorece el crecimiento de organizaciones de estas características, las cuales muestran problemas estructurales derivados de su ubicación en la periferia de la Unión Europea. CDTI. (1994 c). **Tecnología para Competir.** Desarrollo Tecnológico (Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial), 7 (junio), 48. Monográfico.

73. Europartenariat Nordrhein - Westfalen 1995. Dortmund, 20 y 21 de marzo. IMPI. (1995). **Encuentro entre Pequeñas y Medianas Empresas Europeas.** El País, 12 de febrero, p.48. Sección "Economía".

74. **Petites et Moyennes Entreprises. Interprise: Pour Encourager le Partenariat entre Entreprises.** (1991). Euro- info, 36, 3.

75. Comunicación de la Comisión para reforzar la cooperación entre las empresas europeas. Una respuesta a la realización del mercado interno en 1992. Comisión de las Comunidades Europeas. COM (88) 162 final. Bruselas, 26 de abril de 1988.

76. Fue creada por Décision de la Commission du 21 juin 1973. Procédure écrite C/1721/73 du 2.7.1973. Confirmada en sus funciones por Décision de la Commission du 16 décembre 1976. P.V. de la Commission Nº 410 du 23.12.1976. Y, posteriormente, modificada por Décision de la Commission du 20 juillet 1977. P.V. de la Commission Nº 439 du 25.7.1977. Y a través del sexto y séptimo informes de la actividad de este Bureau, adoptados por la Comisión (P.V. 570/80). COM (80) 448 final.

77. Encargado de establecer mecanismos de información y consulta por parte de las pequeñas y medianas empresas, así como vías para la subvención de numerosas actividades llevadas a cabo por varias asociaciones del sector.

78. Huitième Rapport d'Activité du Bureau de Rapprochement des Entreprises (Années 1980-1983). Commission des Communautés Européennes. COM (84) 169 final. Bruxelles, le 28 mars 1984.

79. A pesar de que en noviembre de 1985 la Comisión ya había decidido crear el BC-NET para mejorar la competitividad de las empresas europeas y, particularmente, de las pequeñas y medianas empresas, llamado a convertirse en el instrumento esencial de trabajo cooperativo existente en la Comunidad. Los integrantes de este mecanismo de cooperación están constituídos por "consultores de empresas", personas físicas o jurídicas, cuya misión principal consiste en propiciar la cooperación financiera, técnica y comercial entre PYME. Y se desarrolla a través de un lenguaje común -empresarial e informático- y de un sistema de información de fácil acceso para este colectivo empresarial. **Marché Intérieur et Affaires Industrielles. Petites et Moyennes Entreprises. Rapprochement des Entreprises. Comerce et Distribution**. (1985). Bulletin des Communautés Européennes, 11 (point 2.1.19), 35.

80. Comunicación de la Comisión sobre: Business Cooperation Network (BC-NET). Refuerzo de la cooperación entre las empresas europeas. Comisión de las Comunidades Europeas. COM (87) 370 final. Bruselas, 27 de enero de 1987.

81. Communauté Européenne. (1987 b). **BC-NET: Un Instrument Communautaire à la Disposition des PME pour faire face au Défi du Grand Marché Europén**. Note d'Information de la Commission des Communautés Européennes (juillet). 1-3.

82. En un primer equipo de 346 consultores seleccionados en julio de 1988, se incluían los 39 Euro Info Centres de la fase piloto del proyecto. En noviembre se sumó a la red otro grupo de 56 consejeros.

83. Oferta de cooperación para la creación de la red europea de cooperación empresarial "Business Cooperation Network" (BC-NET). (87/C 224/02). DOCE Nº C 224, 21.8.1987, p.2.

84. En la que se determina que el BC-NET es un instrumento de cooperación que desempeña su misión en la fase experimental, demostrando la importancia de su papel en el marco del programa de acción para las PYME. Informe de las Actividades del BC-NET. Evaluación y Resultados de la Fase Experimental. Comisión de la Comunidades Europeas. COM (90) 476 final. Bruselas, 18 de octubre de 1990.

85. En lo referente a este punto, es interesante destacar que en el campo específico de I+D y transferencia de tecnología la Comisión ha puesto en marcha instrumentos tendentes a reforzar la participación de las empresas en estas actividades, así como una cooperación transnacional, principalmente en el marco del programa SPRINT.

86. Convocatoria para ampliar la red de consultores BC-NET (Business Cooperation Network) en la Comunidad. (91/C 42/01). DOCE Nº C 42, 18.2.1991, p.1.

87. Aunque, no obstante, en noviembre de 1983 ya existían doce Centros, creados como una red embrionaria. Rodríguez de Tembleque Moreno, Mª.T. y Méndez Alonso, J.M. (1988). **La Cooperación Transfronteriza entre Empresas en el Marco Comunitario**. Cuadernos IMPI, 42 (diciembre), 13-26.

88. IMPI. (1987 b). **Programa Comunitario de Centros de Empresa e Innovación**. Cuadernos IMPI, 32/33 (agosto-septiembre), 20.

89. Su papel como instrumento dinamizador de la estructura industrial comunitaria comienza a adquirir un sentido concreto a partir de la propuesta de Decisión del Consejo relativa a un Programa de la Comunidad para crear y desarrollar una Red Europea de Centros de Empresa e Innovación. Comisión de las Comunidades Europeas. COM (86) 785 final. Bruselas, 22 de enero de 1987. En la presente propuesta se apoya la expansión, el empleo y la producción de las PYME a través de este mecanismo durante un período de cuatro años (1987-1990).

90. Reglamento (CEE) Nº 2137/85 del Consejo de 25 de julio de 1985 relativo a la constitución de una Agrupación Europea de Interés Económico (AEIE). DOCE Nº L 199, 31.7.1985, p.1.

91. Melis, A. (1991 b). **Informe sobre las Actividades Realizadas y en Curso de Realización en el Campo de las "Pequeñas y Medianas Empresas". (Primer Balance 1986-1990)**. CEDEFOP Flash, 3 (septiembre), 25-26.

92. Dictamen adicional sobre la propuesta de Decisión del Consejo relativa a la mejora del entorno de las empresas y a la promoción del desarrollo de las empresas, especialmente de las pequeñas y medianas empresas en la Comunidad. (90/C 56/17). DOCE Nº C 56, 7.3.1990, p.65.

93. Resulta interesante destacar, a este respecto, el Programa de Acción adoptado por la Comunidad a través del cual se establecen como criterios formativos prioritarios los siguientes: adquisición de conocimientos respecto a la gestión estratégica en la perspectiva del Mercado Unico; agilización de las estructuras informativas sectoriales y territoriales en materia de cualificación; puesta en funcionamiento de proyectos formativos por medio de la colaboración entre instituciones de formación, y fomento del acercamiento a las grandes empresas como fuentes de capacitación para los dirigentes de PYME. **Petites et Moyennes Entreprises: La Commission Européenne a adopté un Programme d'Actions Experimentales pour la Formation des Dirigeants**. (1989). Europe, 4925 (nouvelle série), Mardi/Mercredi, 3 et 4 janvier, p.9.

94. Resolución del Consejo de 27 de mayo de 1991 sobre el programa de acción para las pequeñas y medianas empresas, incluidas las del artesanado. (91/C 146/03). DOCE Nº C 146, 5.6.1991, p.3. Modificada, posteriormente, por la Propuesta de Decisión del Consejo relativa al programa plurianual (1993-1996) de acciones comunitarias para reforzar los ejes prioritarios de la política empresarial de la Comunidad, en particular a favor de las PYME (presentada por la Comisión el 13 de enero de 1993). COM (92) 470 final. (93/C 30/07). DOCE Nº C 30, 3.2.1993, p.8. Y por la Propuesta de Decisión del Consejo relativa al programa plurianual (1994-1997) de acciones comunitarias para garantizar la continuidad de la política empresarial en la Comunidad, en particular a favor de las PYME (presentada por la Comisión el 13 de enero de 1993). COM (92) 470 final. (93/C 30/08). DOCE Nº C 30, 3.2.1993, p.10. Estas dos últimas propuestas se encuentran, posteriormente, incluidas en el informe COM (93) 180 final. Bruselas, 23 de abril de 1993.

95. Se pretenden desarrollar, por lo tanto, las medidas ya establecidas a tal efecto mediante la Recomendación del Consejo de 28 de mayo de 1990 relativa a la aplicación de una política de simplificación administrativa en los Estados miembros. (90/246/CEE). DOCE Nº L 141, 2.6.1990, p.55.

96. A través de la Resolución del Consejo de 17 de junio de 1992 relativa a las medidas comunitarias de apoyo a la empresa, especialmente a las pequeñas y medianas empresas, incluidas las del artesanado. (92/C 178/04). DOCE Nº C 178, 15.7.1992, p.8. Y de la Comunicación de la Comisión relativa al procedimiento acelerado de aprobación de los planes de ayudas a las PYMES y de modificaciones de planes vigentes. (92/C 213/03). DOCE Nº C 213, 19.8.1992, p.10.

97. Dictamen sobre: 1. La dimensión empresarial, clave del crecimiento europeo. Acciones comunitarias para reforzar y garantizar la continuidad de la política empresarial en la Comunidad, en particular en favor de las pequeñas y medianas empresas (PYME). 2. La propuesta de Decisión del Consejo relativa al programa plurianual (1993-1996) de acciones comunitarias para reforzar los ejes prioritarios de la política empresarial en la Comunidad, en particular en favor de las PYME (presentada por la Comisión). 3. La propuesta de Decisión del Consejo relativa al programa plurianual (1994-1997) de acciones comunitarias para garantizar la continuidad de la política empresarial en la Comunidad, en particular a favor de las PYME (presentada por la Comisión). (93/C 161/02). DOCE Nº C 161, 14.6.1993, p.6.

98. Dictamen sobre la PYME y la artesanía. (92/C 332/13). DOCE Nº C 332, 16.12.1992, p.27.

99. **Iniciativas Europeas en Favor de las PYMES**. (1994). Horizonte Empresarial, 2050 (julio-agosto), 34-35.

100. En este sentido, los días 4 y 8 de octubre de 1993 se celebró en Barcelona la Segunda Semana Europea de la Empresa, en la cual se estudiaron las estrategias empresariales fundamentales para afrontar el Mercado Unico Europeo. Este certamen se desarrolló a instancias de la "Dirección General XXIII de Política de Empresa, Turismo y Economía Social" de la Comunidad, con la participación de las redes de información Euro Info Centres. El tema a tratar en esta reunión fue: **Las PYME, Motor de la Dinámica del Mercado Interior**, centrado en dos objetivos principales: sensibilizar a las empresas, especialmente a las pequeñas y medianas sobre la importancia del Mercado Unico como motor de cambio económico y empresarial y dar a conocer a este colectivo los instrumentos e iniciativas existentes en la Comunidad para la cooperación y la información de las empresas de menores dimensiones.

101. Decisión del Consejo de 14 de junio de 1993 relativa a un programa plurianual de acciones comunitarias para reforzar los ejes prioritarios y para garantizar la continuidad y la consolidación de la política empresarial en la Comunidad, en particular a favor de las pequeñas y medianas empresas (PYME). (93/379/CEE). DOCE Nº L 161, 2.7.1993, p.68.

102. Según se refleja en los siguientes documentos: Reforzar la eficacia del mercado interior. Documento de Trabajo de la Comisión para un Programa estratégico sobre el mercado interior (comunicación de la Comisión al Consejo y al Parlamento Europeo). COM (93) 256 final. Bruselas, 2 de junio de 1993. Y: El mercado interior de la Comunidad. Informe 1993. Comisión de las Comunidades Europeas. COM (94) 55 final. Bruselas, 14 de marzo de 1994.

103. Estas ideas se recogen en el Primer Forum Internacional sobre las PYME en Europa, celebrado en Madrid el 17 de abril de 1989 bajo el tema: "Las PYME en el Desafío Europeo", y presidido por Claudio Aranzadi (Ministro de Industria y Energía en ese momento) y el Comisario de las PYME en la CEE, Antonio Cardoso e Cunha. Organizado, asimismo, por la APD (Asociación para el Progreso de la Dirección) y patrocinado por el IMPI (Instituto de la Pequeña y Mediana Empresa Industrial), en colaboración con CEPYME (Confederación Española de la Pequeña y Mediana Empresa). Sánchez, J. (1989). **Primer Forum Internacional sobre la PYME**. Cuadernos IMPI, 43 (julio), 29.

104. Aportaciones que se reflejan en el siguiente documento comunitario: Delors, J. (1993). **Crecimiento, Competitividad y Empleo. Retos y Pistas para entrar en el Siglo XXI. Libro Blanco. (Parte A y B)**. Boletín de las Comunidades Europeas, Suplemento/6, 78-80.

105. A partir de un estudio elaborado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT), se han encontrado más de cincuenta definiciones en setenta y cinco países distintos con gran ambigüedad en la terminología, tomándose como criterios más usuales: el volumen de la mano de obra o del capital de la empresa, el tipo de gestión o de propiedad, la técnica de producción, el volumen de ventas, el número de clientes, los niveles de energía consumida, etc. OIT. (1986) Fomento de las Pequeñas y Medianas Empresas (p.4). Informe VI a la 72ª Reunión de la Conferencia Internacional del Trabajo. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo.

106. Entre los autores que mantienen esta línea de pensamiento cabe señalar: Núñez Velázquez, J. (1990). **La Formación en la PYME**. Horizonte Empresarial, 2001 (febrero), 46-47.

107. Consecuentemente, se ha llevado a cabo una investigación en la Comunidad con el objeto de analizar el sistema de creación de empleo desarrollado por las PYME en el entorno comunitario, frente al establecido en las grandes empresas. Storey, D.J. and Johnson, S.G. (1987). Programme of Rechearch and Actions on the Development of the Labour Market. Summary Report Issues for Research and Policy: United Kingdom and Italy. Volumen I: Main Report. Brussels: Centre for Urban and Regional Development Studies. University of Newcastle Upon Tyne / Office for Official Publications of the European Communities.

108. Cabe señalar, a modo de ejemplo, que en el Reino Unido la ausencia del sector artesanal y el declive muy acentuado de las PYME desde comienzos de los años treinta conduce a reunir, bajo el nombre genérico de "pequeñas empresas", a las organizaciones con menos de 200 asalariados en el sector industrial. En cambio, en los Países Bajos y en Dinamarca, una empresa de 100 trabajadores es ya considerada grande. Y en Francia y en Alemania, se diferencia el sector artesanal, pero se denominan PYME, a menudo y sin matiz alguno, a las compañías que tienen entre 100 y 500 asalariados.

109. Un importante criterio que podría delimitar conceptualmente a las PYME provendría del establecimiento de una noción jurídica de las pequeñas y medianas empresas, incluida en el Derecho del Trabajo y uniforme en los diferentes países que conforman la Europea comunitaria. Communauté Européenne. (1988). Droit du Travail et Relations Professionnelles dans les Petites et Moyennes Entreprises dans les États Membres de la Communauté (p.63). Rapport de Recherche: "Une Europe sans Frontières". Bruxelles: Commission des Communautés Européennes.

110. Como queda reflejado en las tres referencias concretas que, desde este punto de vista, cabe señalar a continuación: la adoptada por la OCDE que identifica a las empresas pequeñas con las que emplean a menos de 100 trabajadores y a las empresas medianas con las que tienen una ocupación comprendida entre 100 y 499 trabajadores (Fariñas et al, 1992 a: 23); la utilizada por la OIT, que considera a las PYME en el sentido más amplio, es decir, "abarcando empresas modernas con 50 empleados a lo sumo, negocios familiares en los que trabajan tres o cuatro miembros de la familia, industrias domésticas, cooperativas, empresas individuales, microempresas, trabajadores autónomos en el sector no estructurado de la economía, etc." (Von PotobsKy, 1993: 76); o la que señala el CEDEFOP, según la cual una "pequeña o mediana empresa tiene menos de 250 trabajadores (pequeña, menos de 50 y mediana, entre 51 y 250)" (Melis, 1993: 28-29).

111. Donde se inscriben tanto las pequeñas unidades precarias que responden a las necesidades de supervivencia, como las pequeñas unidades productivas más consolidadas y orientadas hacia el mercado formal o los microproyectos con alta capacidad tecnológica. Según se sugiere por parte de: Von Potobsky, G. (1993). **Pequeñas y Medianas Empresas y Derecho del Trabajo**. Revista Internacional del Trabajo, 112 (1), 77.

112. Los matices mencionados hacen referencia a la utilización específica del criterio referido al número de trabajadores como característica definitoria de las pequeñas y medianas empresas en la presente investigación, sin establecer diferencias previas con relación al sector productivo o a determinados elementos económicos de las PYME.

113. 1 ECU (unidad monetaria europea) equivale aproximadamente a 164,519 pesetas. Valor, a 31 de enero de 1995. DOCE Nº C 26, 1.2.1995, p.1.

114. Dirección General que actualmente ha asumido el programa Task Force-PYME y que se encuentra dedicada a la "Política de Empresa, Comercio, Turismo y Economía Social", comprendiendo dos direcciones y siete divisiones. Dentro de la Dirección A se incluye la promoción de la empresa y la mejora del entorno empresarial (política general de la empresa, comercio y distribución, turismo y economía social) y dentro de la Dirección B se encuentran las medidas comunitarias en favor de las

empresas (información, relación con organizaciones representativas de PYME, optimización de la cooperación y del desarrollo transnacional de las PYME, mejora del acceso a los mercados).

115. Datos aportados por el primer Informe anual del Observatorio Europeo para las PYMES (IKEI/ENSR, 1993: 22).

116. Rucabado, J. (1992). **Las PMES y la Innovación Tecnológica**. Economía Industrial, 288 (noviembre-diciembre), 100.

117. Castillo, J.J. (1989). La División del Trabajo entre Empresas. Las Condiciones de Trabajo en las Pequeñas y Medianas Empresas de la Electrónica y del Mueble de Madrid (pp.9-12). Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

118. **PYMES. Gestión frente a la Crisis**. (1993 b). Cinco Días. Diario de Economía y Negocios (pp 59-87). Tomo II: "Qué hacer: El Programa de Gestión de la Crisis". Manuales de Gestión/25. Madrid: Edición Especial Cinco Días / Confederación Española de Cajas de Ahorros.

119. **PYMES. Gestión frente a la Crisis**. (1993 e). Cinco Días. Diario de Economía y Negocios (p.19). Tomo V: "Gestión de Tesorería y Control de Costes". Manuales de Gestión/25. Madrid: Edición Especial Cinco Días / Confederación Española de Cajas de Ahorros.

120. Se incluye en la denominada "dimensión comportamientos" que caracteriza a la gestión y que se refiere a la manera en que se aplican los saberes inscritos en la otra dimensión de la gestión ("dimensión conocimientos"), es decir, las actitudes y actuaciones que adoptan los empresarios y directivos en el proceso de dirección. **PYMES. Gestión frente a la Crisis**. (1993 c). Cinco Días. Diario de Economía y Negocios (pp.71-73). Tomo III: "Factores Clave e Incidencia en la Gestión de la Crisis". Manuales de Gestión/25. Madrid: Edición Especial Cinco Días / Confederación Española de Cajas de Ahorros.

121. CEOE. (1991). Gestión de la Pequeña y Mediana y Empresa. Plan de Formación Empresarial (p.56). Madrid: Confederación Española de Organizaciones Empresariales / Mundi-Prensa.

122. A este respecto, existe cierta facilidad en la comunicación interpersonal dentro de la empresa, cuyo origen se sitúa en el reducido ámbito geográfico de actuación y en la limitada cifra de efectivos humanos, lo que multiplica los contactos. Ambas circunstancias estimulan un conocimiento mutuo que incide en la solución de problemas de índole personal, en la posibilidad de estimular la motivación de los trabajadores y en el desarrollo de una idea de equipo.

123. Muñoz-Seca Fernández-Cuesta, B. (1991). Training for Continous Improvement in the Firm and Its Operations. A Framework and Its Policy Making Implications from the EEC Perspective (pp.60-61). Doctoral Thesis. Facultad de Filosofía y Letras. Sección de Ciencias de la Educación. Universidad de Navarra/ IESE -Instituto de Estudios Superiores de la Empresa.

124. En este contexto, resulta relevante tener en cuenta que el 50% de los conocimientos que se poseen sobre la gestión de empresas se convierten en inútiles e inaplicables en un período inferior a los cinco años, a menos que se proceda a la actualización sistemática de los mismos. Situación que resulta especialmente problemática en las pequeñas y medianas empresas. **PYMES. Las Claves del Éxito del Empresario**. (1994 g). Cinco Días. Diario de Economía y Negocios (pp.22-23). Tomo VII: "Las Personas: El Activo más Valioso". Manuales de Gestión/31. Madrid: Edición Especial Cinco Días / Confederación Española de Cajas de Ahorros.

125. Término que cobra interés y actualidad a partir de la década de los sesenta, época en la cual los valores postmaterialistas (sucesos de mayo del 68, entre otros) generan importantes movimientos sociales en todos los órdenes. A ello se une el fenómeno japonés que relaciona por primera vez modos de hacer, comportamientos y valores del

microcosmos organizacional con el éxito de los objetivos económicos de la empresa moderna y la satisfacción de sus miembros. González, L. (1991). **Supervivencia de la Empresa y Cultura Corporativa**. Capital Humano, 35 (junio), 50.

126. Hofstede, G. (1994). **La Cultura de la Empresa**. El Correo de la UNESCO, 4 (abril), 12-16.

127. Fauvet, J.C. (1986). **La Culture et le Projet d'Entreprise**. En: Biolley, G. et col. (1986). Mutation du Management (pp.223-238). Paris: Entreprise Moderne d'Édition.

128. Schein, E.H. (1988). La Cultura Empresarial y el Liderazgo. Una Visión Dinámica (p.23). Barcelona: Plaza y Janes.

129. Colom, A.; Sarramona, J. y Vázquez, G. (1991). **Trabajo y Empresa**. En: Núñez Cubero, L. (Ed.) (1991). Educación y Trabajo (pp.34-35). Sevilla: Preu-Espínola.

130. Schein, E,H, (1990). **Organizational Culture**. American Psychologist, 45 (2, february), 109-119.

131. Descritos pormenorizadamente en: **PYMES. Gestión Frente a la Crisis**. (1993). Cinco Días. Diario de Economía y Negocios. Tomo VI: "Mejora de la Gestión e Incremento de la Competitividad". Manuales de Gestión/25. Madrid: Edición Especial Cinco Días/Confederación Española de Cajas de Ahorros. P.18.

132. Colom A.; Sarramona, J. y Vázquez, G. (1994). Estrategias de Formación en la Empresa (p.40). Madrid: Narcea.

133. Kaddouri, M. (1989). **Europe: Place de la Formation et de la Gestion des Ressources Humaines dans les Stratégies de Développement des Entreprises**. Education Permanente, 99, 83-92.

134. Desde esta perspectiva, en las PYME existe una cultura empresarial oculta, muy arraigada pero no latente, que se vive aunque no se verbalice. Es, esencialmente, un sentimiento de pertenencia y una filosofía existencial de carácter consuetudinario.

CAPITULO VII: LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS: UN CAMPO ABIERTO PARA LA FORMACION EMPRESARIAL EN EUROPA.

1.- ACTUACION EUROPEA EN MATERIA DE FORMACION EMPRESARIAL PARA EL DESARROLLO DE LAS PYME.

2.- LA FORMACION DE DIRIGENTES: OBJETIVO DE INTERES EMPRESARIAL.

3.- PLANIFICACION ESTRUCTURAL DE LA FORMACION EMPRESARIAL EN RELACION A LAS PYME.

3.1.- El diseño de la oferta de formación empresarial como instrumento de desarrollo estructural: Tres ejes prioritarios.

3.1.1.- La formación en gestión básica para futuros propietarios de PYME.

3.1.2.- Los programas especialmente dedicados a la creación de pequeñas y medianas empresas.

3.1.3.- Las medidas necesarias para optimizar la gestión de las PYME ya existentes.

3.2.- La delimitación de la demanda a partir de las necesidades de formación empresarial.

4.- PERSPECTIVAS FORMATIVAS PARA LAS PYME EN EL CONTEXTO EUROPEO DEL AÑO 2000.

CAPITULO VII: LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS: UN CAMPO ABIERTO PARA LA FORMACION EMPRESARIAL EN EUROPA.

1.- ACTUACION EUROPEA EN MATERIA DE FORMACION EMPRESARIAL PARA EL DESARROLLO DE LAS PYME.

La estructura formativa de las pequeñas y medianas empresas se caracteriza por la existencia de una consolidada iniciativa personal como fundamento de la acción, el desarrollo de aprendizajes en el ámbito laboral como metodología de trabajo y la adquisición de conocimientos a través de estructuras organizativas transparentes como flexibilización de la tarea [1].

Estas afirmaciones se encuentran mediatizadas por determinados elementos que definen la actividad formativa en las PYME europeas, como se menciona a continuación [2]:

1. Las pequeñas y medianas empresas, en relación a sus propios recursos, pueden garantizar difícilmente una formación inicial caracterizada por la existencia de un equilibrio entre conocimientos prácticos y teóricos.

2. Son empresas que poseen escasa capacidad para la autocreación de vías internas de formación o cadenas cualificadas de movilidad.

3. Se constituyen en entidades donde las diferentes funciones de gestión, comercialización, producción, etc.., se encuentran reunidas en una única persona, o en un grupo limitado de dirigentes.

4. Existe una escasa motivación por parte de las PYME respecto a la adquisición de información externa y al papel determinante del empresario y del personal ejecutivo a este respecto.

5. Se observa una ausencia de relación entre formación profesional y estrategia de desarrollo de estas empresas, por una parte, y el papel esencial de los profesionales que intervienen en las mismas -investigadores, analistas, asesores y formadores- para organizar la relación mencionada, por otra.

6. No existe un método pertinente de diagnóstico de necesidades, lo que complica la determinación de las mismas y oscurece la noción de formación profesional más útil para las pequeñas y medianas empresas.

Estas características definen a compañías donde la organización del trabajo está determinada por una relativa polivalencia de las tareas, en las que las funciones de gestión están imbricadas y aquellas otras que exigen una especialización son ejecutadas por profesionales con formación general, quienes acusan la carencia de competencias específicas (formación, desarrollo de las exportaciones, problemas de financiación, introducción y adquisición de nuevas tecnologías).

Resulta necesario establecer, a este respecto, mecanismos formativos diseñados con la finalidad de optimizar el potencial de estas empresas, teniendo en cuenta sus características esenciales y

estableciendo medidas concretas como las que se citan seguidamente (CEDEFOP, 1988: 38):

* Innovar y romper con los enfoques tradicionales de la enseñanza.
* Determinar concretamente las necesidades pequeño y mediano industriales, escuchando primero para prescribir después.
* Seleccionar y formar expertos (formadores o asesores), que posean una visión clara y holística de la realidad, un conocimiento adecuado del entorno empresarial y, al mismo tiempo, dotes pedagógicas.
* Desarrollar bases y contenidos de formación idóneos, que no constituyan una versión reducida del material específico para las grandes empresas.
* Coordinar las acciones propuestas por los formadores y los asesores, enseñando "cómo utilizar" a los expertos.
* Favorecer los cambios de actitud y de comportamiento, desarrollando en el empresario la capacidad de prever, anticipar y planificar los acontecimientos en un ambiente de rápida evolución.
* Facilitar los intercambios y delimitar redes de información, estableciendo, por ejemplo, bancos de datos accesibles tanto a investigadores como a asesores y empresarios [3].

Son ideas que consolidan una perspectiva formativa específica que, desde el punto de vista comunitario, ha de dirigirse a la consecución de determinados objetivos económicos, lo que ha originado dos concepciones de la formación diferenciadas a través de la causa o fundamento de su existencia, según se puede comprobar a continuación [4]:

* *Formación como respuesta puntual a problemas particulares*, por medio de la elaboración de Programas de acción que responden a necesidades particulares de información, cualificación, aprendizaje, asistencia técnica o asesoramiento, motivados económicamente mediante inversiones establecidas por la propia empresa.
* *Formación como desarrollo comunitario global*, con respecto a la consideración de la capacitación como un elemento de la política social que contribuye a la lucha contra el paro y a la optimización del empleo.

A partir de estas iniciativas, la Comunidad Europea delimita ciertas pautas de actuación desencadenantes del desarrollo formativo de las pequeñas y medianas empresas, determinadas mediante la unificación de posturas contrapuestas e identificadas a través de cuatro objetivos de formación a los cuales se hace referencia seguidamente (Communauté Européenne ..., 1987 c: 1-3):

1. Mejora del acceso de las PYME a la información y organización de un programa de intercambio de experiencias en el ámbito comunitario.

2. Potenciación de proyectos formativos específicos destinados, por una parte, al análisis de nuevas metodologías de formación, haciendo especial hincapié en el aprendizaje abierto y a distancia. Y, por otra, al fomento de la cooperación entre instituciones europeas cuya misión específica consista en la formación para la gestión de dirigentes de PYME.

3. Apoyo a las medidas europeas encaminadas a la promoción de la asistencia técnica para este colectivo empresarial, por medio de colaboraciones con organismos especializados, acciones de reestructuración y modernización de PYME, formación de formadores, transferencia de tecnologías educativas y reuniones de expertos en el ámbito telemático.

4. Elaboración de estudios prospectivos relacionados con la evolución demográfica y sociológica de las poblaciones dirigentes y de los asalariados de PYME, con el establecimiento de actividades formativas específicas, así como con la articulación de la formación inicial y la formación continua -formación empresarial- aplicadas a las pequeñas y medianas empresas.

Las medidas se enmarcan en las distintas políticas locales, regionales, nacionales y europeas existentes, con la misión de evaluar los recursos formales e informales poseídos y desarrollar otros nuevos para la consecución de las metas formativas definidas por la Comunidad.

En este sentido, se observan como prioridades fundamentales de la formación para las PYME la adaptación de estas empresas al cambio tecnológico (a través de su participación en programas comunitarios como Comett, Delta o Eurotecnet [5]), la recualificación continua de su personal -dirigentes y asalariados- (a partir de su implicación en acciones como Force [6]) y la introducción de innovaciones técnicas para su desarrollo productivo.

Estos objetivos se relacionan, en un primer momento, con la realización del Mercado Interior, lo que representa para las PYME una oportunidad de apertura a la economía europea a través de una aproximación a los diferentes ámbitos productivos comunitarios y un crecimiento industrial, tanto en lo relativo al aumento del número de clientes, como respecto a la diversificación de las ofertas [7]. Y se constituye, igualmente, en un obstáculo ante la adaptación necesaria a las demandas de producción existentes y ante la desigual capacidad innovadora frente a empresas de mayor tamaño y más factibles posibilidades de desarrollo.

Una situación como ésta hace imprescindible el establecimiento de medidas formativas específicas para las PYME, consideradas como estrategias fundamentales en el marco global comunitario relativo a la formación empresarial para la realización del Mercado Unico Europeo.

Por lo tanto, se consolidan como acciones urgentes de formación las siguientes: inversión en la gestión de los recursos humanos como componentes esenciales de la adaptación estructural; motivación de los dirigentes de PYME hacia el ámbito formativo; formación integrada a partir de la recepción de información precisa para la expansión de las

pequeñas y medianas empresas, y asesoramiento en función del análisis de la situación empresarial y de la participación activa de los dirigentes en los procesos de formación.

Estas aportaciones giran alrededor de un concepto fundamental: la *formación de empresarios y directivos de PYME*, a partir de metodologías formativas relacionadas con la gestión estratégica en el contexto del mercado interior, (es decir, una dirección global que incluya una anticipación a la evolución del mercado y una concurrencia de acciones y medios útiles para hacer frente a las transformaciones señaladas y para optimizar la competencia empresarial), que integran los elementos de información, formación, autodiagnóstico (constatación de puntos fuertes y débiles, ventajas y desventajas intraempresariales) y asesoramiento individualizado; adaptando la oferta existente a la demanda específica pequeño y mediano industrial en materia de formación [8].

En relación a estas afirmaciones la Comunidad Europea delimita un método formativo especialmente válido para el desarrollo de acciones en este ámbito de aplicación. Desde esta perspectiva, se señalan como directrices metodológicas: la existencia de una estructura formativa global que incluya conocimientos relativos al área comercial, tecnológica, financiera, de organización y recursos humanos, fundada en el diagnóstico de las potencialidades y debilidades de la empresa y en su influencia en las transformaciones debidas al desarrollo productivo [9].

Impulsado todo ello, a través de una red de entidades y servicios comunitarios de formación consolidados en relación a las PYME, que basan su eficacia en el intercambio de experiencias, en la transferencia de las iniciativas de mayor utilidad, en la cooperación en actuaciones transnacionales y en el diseño conjunto de nuevas medidas. Y que promocionan acciones específicas destinadas a la formación de dirigentes de pequeñas y medianas empresas en las estrategias de cooperación, promoviendo la participación de las grandes empresas y de los bancos en la prestación formativa a los empresarios y directivos de estas organizaciones.

Un segundo concepto de interés lo constituye la *movilización de las estructuras sectoriales y territoriales* para la información y sensibilización de dirigentes de pequeñas y medianas empresas en la perspectiva del Mercado Unico [10]. Su misión radica en proporcionar mecanismos de cooperación transnacional para el intercambio de acciones formativas útiles para las PYME; identificando determinadas Instituciones de formación que se consolidan como nexos de unión entre las empresas y las actividades de formación europeas [11].

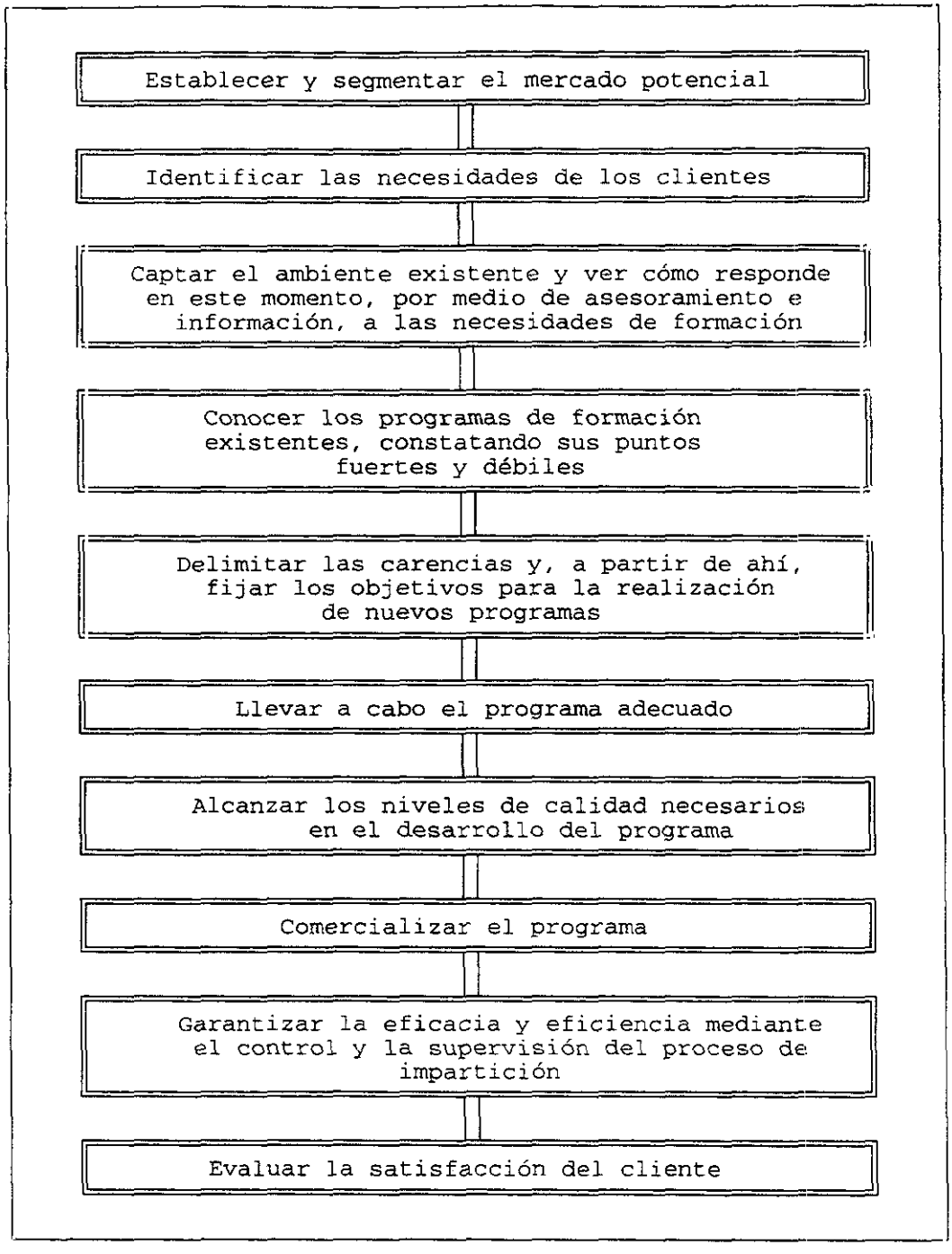
Los centros se constituyen en lugar de encuentro para expertos europeos en la tarea formativa, con incidencia especial en materias como: la formación para la exportación o para el conocimiento de las actividades de marketing a nivel europeo, la cooperación internacional, el conocimiento de diferentes mercados comunitarios e internacionales, el comportamiento de los consumidores y las estrategias útiles para el crecimiento de las ventas y para el fomento de la publicidad en los distintos Estados miembros.

Finalmente, un tercer concepto de relevancia precisa dentro de este ámbito de desarrollo se define como la *creación de alianzas con otras empresas* -de similar tamaño, mayores o más pequeñas-, medio para acrecentar los propios recursos (tecnológicos, financieros o comerciales) y para abordar con mayor seguridad otros mercados o afianzar posiciones en los ya conocidos.

Como consecuencia, las pequeñas y medianas empresas son consideradas en el momento presente como una fuente productiva de gran importancia para los países circundantes que conforman la actual Unión Europea. En el marco de estas ideas se reconoce a la formación como un vehículo conductor de actividades optimizadoras, tanto en lo referido a la figura del dirigente de las PYME, encargado de su funcionamiento y desarrollo, como respecto a su plantilla, generadora de la conversión práctica de los aprendizajes teóricos adquiridos por el empresario y potenciadora de la introducción del concepto de innovación en los procesos productivos.

La formación aplicable al colectivo mencionado debe abandonar las metodologías tradicionales de escasa relevancia para sus empresas y establecerse desde un *enfoque empresarial (aquél sobre el que se fundamenta la presente investigación)*, caracterizado por la delimitación de las actividades formativas -iniciales y continuas- dentro del proyecto de la empresa y generador de conocimientos adquiridos a través de metodologías alternantes y prácticas, profusores de aprendizajes polivalentes y dimanadores de especialización industrial. Y todo ello, en relación a la estructura secuencial delimitada a continuación [12]:

ENFOQUE EMPRESARIAL DE LA FORMACION



Consiguientemente, enfoque empresarial de la formación debe incluir las siguientes características: Flexibilidad para modificar la orientación y adaptarla a cualquier cambio de circunstancias; informalidad para fomentar la flexibilidad descrita; aprovechamiento de los errores como metodología de formación; estudio personalizado del cliente en lugar de aplicar conceptos comerciales formales y más amplios; enfoque global de la gestión frente al enfoque funcional, caracterizado por la realización de tareas parcialmente repetidas y "ausencia de método"; amplia libertad de iniciativa; supresión de controles para

desarrollar el protagonismo de la persona que dirige, como medio para que se comprometa más en la tarea, y estrecha relación entre formación y resultados empresariales.

Estos criterios se conforman a través de unos objetivos fundamentales para su funcionamiento que contrastan con aquellos otros pertenecientes a una vertiente más tradicional de la formación. Contraposición que se describe a continuación para clarificar las dos posturas existentes [13].

ENFOQUE TRADICIONAL	ENFOQUE EMPRESARIAL
Mayor atención al contenido.	Mayor atención al proceso de impartición.
El formador dirige la formación.	El participante es el protagonista de la formación.
Un especialista de la formación facilita los contenidos.	El formador apoya y se sitúa a un nivel similar al de los alumnos.
Se hace hincapié en la mera transmisión de los conocimientos	Se hace hincapié en el saber "cómo" y "quién".
Se produce una adquisición pasiva de los conocimientos.	Los participantes producen los contenidos de la formación.
La programación esta condensada en las sesiones de formación.	La programación es flexible y se desarrolla de acuerdo con las necesidades de los participantes.
Los objetivos educativos vienen impuestos.	Los objetivos educativos son negociados.
La formación consiste en una simple corrección de errores.	Existe un aprovechamiento de los errores como medio de formación.
Es un enfoque fundamentalmente teórico.	Es un enfoque eminentemente práctico.
Es un enfoque temático/funcional.	Es un enfoque analítico y pluridisciplinar.

La nueva concepción formativa proporciona una aproximación mayor de la acción de cualificación a las necesidades del cliente, adaptando los conocimientos, habilidades y actitudes que resultan de utilidad para el mismo, a sus características, modo de aprender y función ejecutada en el ámbito empresarial. Promueve asimismo una concepción holística del saber, mediatizada por la figura del participante y por la realidad estructural de la empresa y, de igual manera, un aprovechamiento de esa realidad para el desarrollo de la propia acción de capacitación.

Aportaciones que han motivado la articulación de medidas tanto por parte de instancias europeas, como a nivel particular en los distintos Estados miembros, adquiriendo especial relevancia la actuación de las pequeñas y medianas empresas comunitarias en beneficio de la

adecuación de las políticas formativas existentes a sus peculiares características organizativas y de funcionamiento interno.

A este respecto, se han establecido cinco ámbitos de desarrollo del mencionado enfoque empresarial que han determinado medidas específicas llevadas a cabo por diferentes países de la Unión Europea, como a continuación se señala:

a) *Optimización del acceso de las PYME a la formación*: bien mediante la creación de nuevas infraestructuras, como en el caso de Grecia y Portugal; incitando a las empresas de una misma región a aunar sus recursos siguiendo el ejemplo de Francia y la antigua República Federal de Alemania (RFA), o potenciando la oferta de formación a distancia como en el caso del Reino Unido, Dinamarca e Italia.

b) *Desarrollo de agrupaciones de empresas*: en muchos Estados miembros, en particular en la antigua RFA, los Países Bajos y Francia, se ha adoptado una fórmula especialmente interesante de agrupaciones de empresas por ramas, profesiones o sectores, que permite resolver problemas comunes de formación y salvar dos importantes obstáculos para el desarrollo formativo en las PYME; esto es, el coste de la formación -que puede reducirse poniendo en común y multiplicando los medios de formación, incluidos los de las estructuras de apoyo externas- y la motivación de los empresarios/directivos -al agruparse entre iguales para estudiar los problemas concretos a los que se enfrentan sus empresas con el sentimiento real de estar implicados en el acto de formación, apropiándoselo-.

c) *Flexibilización de los programas*: otra importante limitación al desarrollo formativo en las PYME reside en la escasa disponibilidad de profesionales pertenecientes al ámbito educativo. Esta circunstancia motiva la exclusión de estas empresas respecto a las ventajas que provienen de la formación externa, ya se trate de cursos organizados por una asociación empresarial o de formación impartida en centros específicos. Para poner remedio a esta rigidez, algunos Estados han preparado programas de formación flexibles y abiertos, con una orientación individualizada, en los que se utiliza una pluralidad de medios para impartir cursos a distancia.

La mencionada revolución de los medios y de los métodos pedagógicos permite hoy "desenclavar" a las PYME y llegar a zonas geográficas, en particular rurales, desprovistas de infraestructuras, o a individuos aislados, mediante sistemas de formación organizados en las propias instalaciones de la empresa o en sus proximidades, e impartidos en el momento y al ritmo que mejor convenga a los asistentes. Esta nueva estructura metodológica favorece el desarrollo de estrategias didácticas autoformativas y la expansión de programas que facilitan el denominado aprendizaje abierto y a distancia [14]. Ambas alternativas tecnológicas de la formación, aportan un componente de independencia espacio-temporal que potencia la implicación de las organizaciones en procesos de cualificación, e impulsan el contacto de las mismas con medios y recursos diversos, motivadores en sí mismos y promotores del aprendizaje (nuevas tecnologías, informática, medios audiovisuales, etc.).

d) *Integración del asesoramiento y la formación*: todos los Estados parecen reconocer y aceptar que la palanca y motor de desarrollo de la formación en las PYME es el empresario o el personal directivo. La experiencia demuestra que su receptividad y su motivación con respecto a la formación son mayores cuando ésta constituye el resultado de un proceso integrado y estructurado en varias etapas sucesivas conducentes a un prediagnóstico o diagnóstico de la empresa, y de ahí a la formación propiamente dicha. Este proceso tiene mayor aceptación cuando los propios empresarios pueden desempeñar un papel activo en su organización y desarrollo, así como cuando la formación se dirige a la mejora de la situación concreta de la empresa en cuanto a su volumen de negocios, su productividad y su competitividad.

e) *Intervención pública en la organización formativa*: en Alemania, Irlanda y Francia se han adoptado fórmulas inéditas que prevén la participación de las instancias públicas en la financiación del asesoramiento a las PYME en materia de formación, para permitir a este tipo de empresas completar su política de inversiones con un esfuerzo concomitante y coherente de cualificación. La pretensión inicial de estas medidas consiste en la determinación de mecanismos de trabajo y financiación conjuntos, a partir de los cuales incrementar la actividad formativa de las PYME y obtener mayor desarrollo de la capacitación en las pequeñas y medianas empresas y un conocimiento del mismo por parte de las instancias públicas.

Las presentes estrategias formativas evidencian una preocupación global por la consecución de alternativas válidas, que desencadenan procesos optimizantes en las diferentes etapas contempladas en la organización de la formación destinada a las PYMES.

Desde esta perspectiva, se observan transformaciones importantes tanto en el acceso como mecanismo diagnóstico de autoconocimiento empresarial de las necesidades y deficiencias productivas detectadas, así como en el ámbito de la transmisión de saberes a través de la determinación de vías específicas de cooperación interempresarial.

Por otra parte, se descubre como metodologías de utilidad concreta para el desarrollo formativo de estas empresas, en primer lugar a la flexibilización de la planificación y ejecución de los programas, y en segundo lugar a la integración de las medidas de formación en la dinámica empresarial, partiendo de las carencias descubiertas y como solución global a los problemas detectados. Finalmente se constata, como fuente externa de apoyo, a las instituciones públicas concebidas como instrumentos de aproximación entre las PYME y la estructuración de actividades formativas específicas y cofinanciadas.

Este conjunto de estrategias constituye una primera aproximación a las innovaciones formativas que la actual Unión Europea está llevando a cabo para la consecución del desarrollo y modernización de las empresas de menor tamaño y para su preparación de cara a la "Europa de las competencias" [15]. Son ideas que, sin embargo, no se agotan aquí, sino que se constituyen en un antecedente de las metodologías formativas que posteriormente serán analizadas más detenidamente.

A continuación, se delimitan tres instrumentos comunitarios específicos, dedicados a concretar y difundir las novedades estratégicas descritas y aquellas otras más específicas diseñadas por cada Estado miembro en particular [16]. Parten de dos objetivos formativos particulares: la formación de dirigentes y cuadros medios, así como la formación de formadores. Ambos considerados como mecanismos imprescindibles para la optimización productiva de las PYME.

En primer lugar, en 1989, cuatro organismos públicos de formación (AFPA-Francia, ENAIP-Italia, INEM-España, IEFP-Portugal), se encargan de realizar un "paquete pedagógico" de formación de formadores, que se inscribe en el *Proyecto Europeo de Formación a Distancia y Multimedia destinado a los Cuadros de Empresa*. Paquete que parte de la constatación y el análisis de las ofertas establecidas dentro de este ámbito en los diferentes Estados miembros de la Comunidad y que tiene como objetivo preciso, la creación de un producto común destinado a la formación de formadores en cuatro sectores profesionales (productivo, burocrático, marketing y turismo), esenciales para el desarrollo y la apertura a Europa por parte de las PYME, en respuesta a la rápida evolución técnica y de los mercados [17].

Este proyecto surge de la voluntad común de ampliar el campo de cooperaciones ya existente y, además, como réplica a una solicitud del Centro Europeo para el Desarrollo de la Formación Profesional -CEDEFOP-, con la intención de iniciar un intercambio entre interlocutores europeos con motivo de la realización de un proyecto común. Su misión consiste en beneficiar a numerosos destinatarios, diferenciados por su cultura, formación básica, entorno y ritmo de aprendizaje, en relación a medidas específicas de utilidad para cada una de sus peculiares características formativas [18].

Posteriormente, se crea un grupo de trabajo compuesto por un equipo de expertos procedentes de diversas instituciones europeas [19], que destacan por su importancia en el ámbito de la formación de dirigentes y cuadros, inscrito en la denominada *EFMD (European Foundation for Management Development)* [20], y definido como un instrumento comunitario para la optimización de las pequeñas y medianas empresas a través de medios formativos (Melis, 1991 b: 14).

En último término, se elabora un programa piloto de formación de formadores y de organizadores de formación destinado a las PYME y promovido en seis países (Francia, Alemania, Gran Bretaña, Países Bajos, España y Suecia), cuya denominación específica es la siguiente: *Programa SMED (Small and Medium Enterprise Development)* -la fecha de comienzo del proyecto se sitúa en el 1 de septiembre de 1990-. Esta acción piloto se encuentra incluida dentro del Programa COMETT, participando de su financiación, y se considera un mecanismo de actualización continua de los contenidos de formación adaptados a las PYME, a partir de la concreción referencial de las mismas (Melis: 15).

Son elementos que están inscritos en una política europea de formación para las PYME, que reconoce el valor esencial de estas empresas en la actual economía de mercado y que constata el hecho singular de que su número y características, así como sus peculiares condiciones

productivas, no despierten un mayor interés en sus dirigentes por la mejora de las cualificaciones personales como optimización del negocio.

Respecto a las afirmaciones precedentes, hay que destacar que la demanda de medidas de formación existente en la práctica -entendida como la disponibilidad que actualmente tienen los pequeños y medianos propietarios (y directivos) para aceptar las ofertas respectivas-, no es consecuencia únicamente de las necesidades "objetivas" (constatables), sino también de factores como el conocimiento de las ofertas, la tipología de las mismas y su forma de presentación, o la conciencia personal en lo relativo a las carencias descritas (Holzer, 1990: 66).

Estas circunstancias consolidan la necesidad evidente de incrementar las estrategias formativas novedosas, flexibles y adaptables, e impulsar las redes de comunicación y transmisión de información destinadas al desarrollo de actividades de cualificación concretas, útiles e imprescindibles para la optimización de las PYME en la perspectiva europea de la competencia perfecta y de la eficacia económica y productiva de los diferentes Estados que componen la Unión Europea.

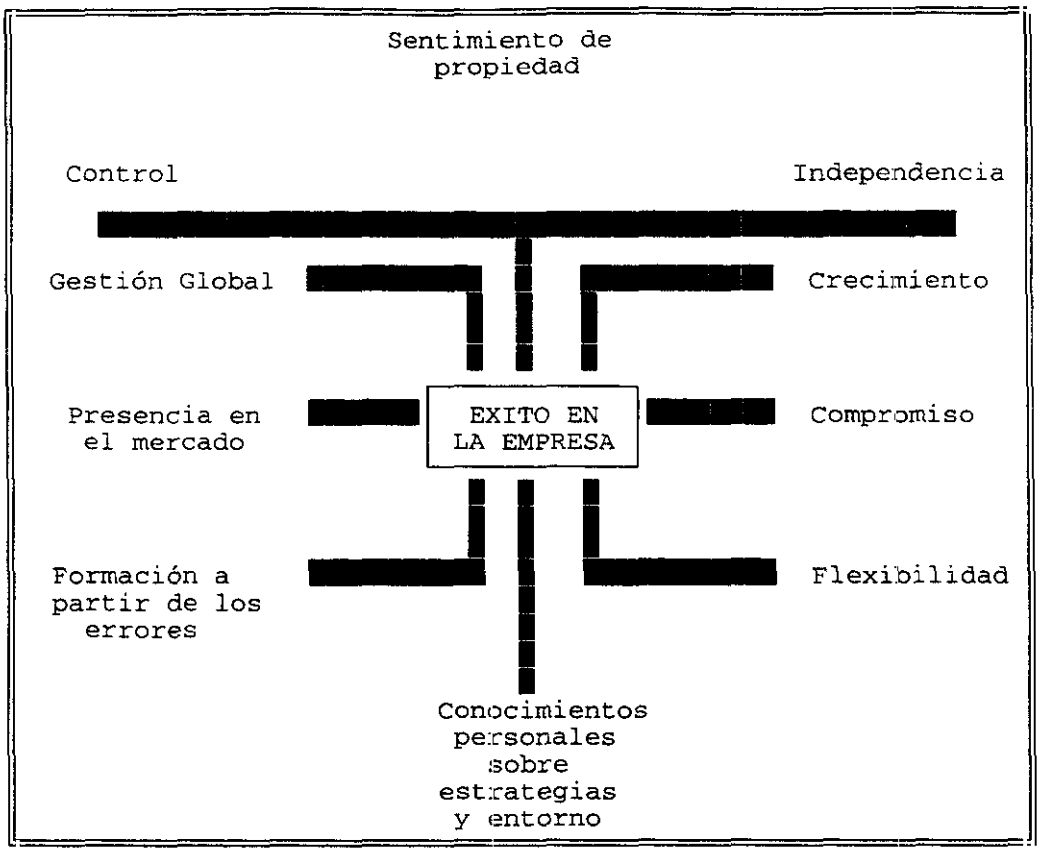
2.- LA FORMACION DE DIRIGENTES: UN OBJETIVO DE INTERES EMPRESARIAL.

A través de la concepción global precedente, resulta interesante incidir en las alternativas formativas especialmente diseñadas para los dirigentes de PYME, protagonistas directos de la acción formativa, como promotores del aprendizaje y como participantes activos del mismo. No obstante, al determinar como sujeto de análisis al empresario/directivo hemos de partir de la delimitación de sus características definitorias como punto de inicio para la aplicación posterior de medidas de optimización de lo ya constatado. A este respecto, la actual Unión Europea ha definido un conjunto de factores que se consolidan como elementos básicos para comprender a este colectivo y como fundamento de la actuación posterior a nivel formativo.

Si partimos de estos datos, se puede comprobar que la personalidad del empresario/directivo de una pequeña o mediana empresa influye considerablemente en el éxito empresarial mediante la incidencia de sus características específicas en el desarrollo industrial [21]. Características que pueden clasificarse en función de dos ámbitos de actuación: el productivo y el personal.

Con respecto al primero, las peculiaridades productivas del dirigente de PYME se evidencian a través de determinados elementos singulares, según se señala a continuación [22]:

CARACTERISTICAS PRODUCTIVAS DEL DIRIGENTE DE PYME



Las características definidas constatan, por una parte, la existencia de un arraigado *sentimiento de propiedad* en el dirigente de PYME, fundamentalmente, por las implicaciones económicas de la empresa, lo que motiva *sistemas de control* y actitudes personales ancladas en la realidad concreta, sin visión prospectiva sobre las posibilidades de optimización de las medidas formativas.

A esta situación se une la *independencia* de los sujetos -principalmente los empresarios-, que consideran su dominio sobre la actividad empresarial ajeno a cualquier presión externa -proveedores, clientes, personal-, la cual no se concibe en detrimento de la toma de decisiones y de la flexibilidad de criterios de actuación.

Las tres características señaladas -propiedad, control e independencia- son el fundamento de un conjunto de factores, que moldean la pequeña y mediana empresa a través de la peculiar gestión llevada a cabo por el propietario o por un equipo de encargados. Factores que se indican seguidamente y que adoptan un significado formativo particular:

1. La *gestión global*, que comprende la comercialización, producción y finanzas con el objetivo de resolver problemas y aprovechar oportunidades, promoviendo la aparición gradual de elementos de gestión funcional que, conforme la empresa se desarrolla, constatan una coincidencia parcial entre las diversas funciones directivas [23].

2. La definición de la salud de la empresa (y los resultados de la gestión), en función de la dependencia más o menos directa en

relación a la satisfacción de las necesidades del cliente, lo cual influye en que las recompensas estén *orientadas hacia el mercado* y su relevancia se supedite evidentemente a las condiciones del mismo.

3. La libertad para experimentar y *cometer errores* sin que ello perjudique la carrera profesional, lo que permite crear un clima de aprendizaje basado en los fallos como fuente de conocimiento.

4. La existencia de un *compromiso* considerable y duradero respecto a proyectos específicos y empresariales, esencial en lo referente a la aplicación eficaz de las medidas formativas.

5. La existencia habitual de un reducido equipo de directivos, los cuales trabajan en colectividad y condicionan el establecimiento de una *red personal* de relaciones que refuerzan las responsabilidades profesionales tradicionales.

6. La constatación de medios suficientes para dar respuesta *flexible* a las exigencias del cliente, elemento de desarrollo formativo de especial relevancia para las PYME.

7. La conexión entre el futuro de la empresa, por un lado, y los *objetivos personales* del propietario o directivo y su conocimiento del entorno, por otro, que determina la mayor parte de las decisiones estratégicas que dependen de objetivos particulares y de la red de relaciones personales (generalmente muy informales).

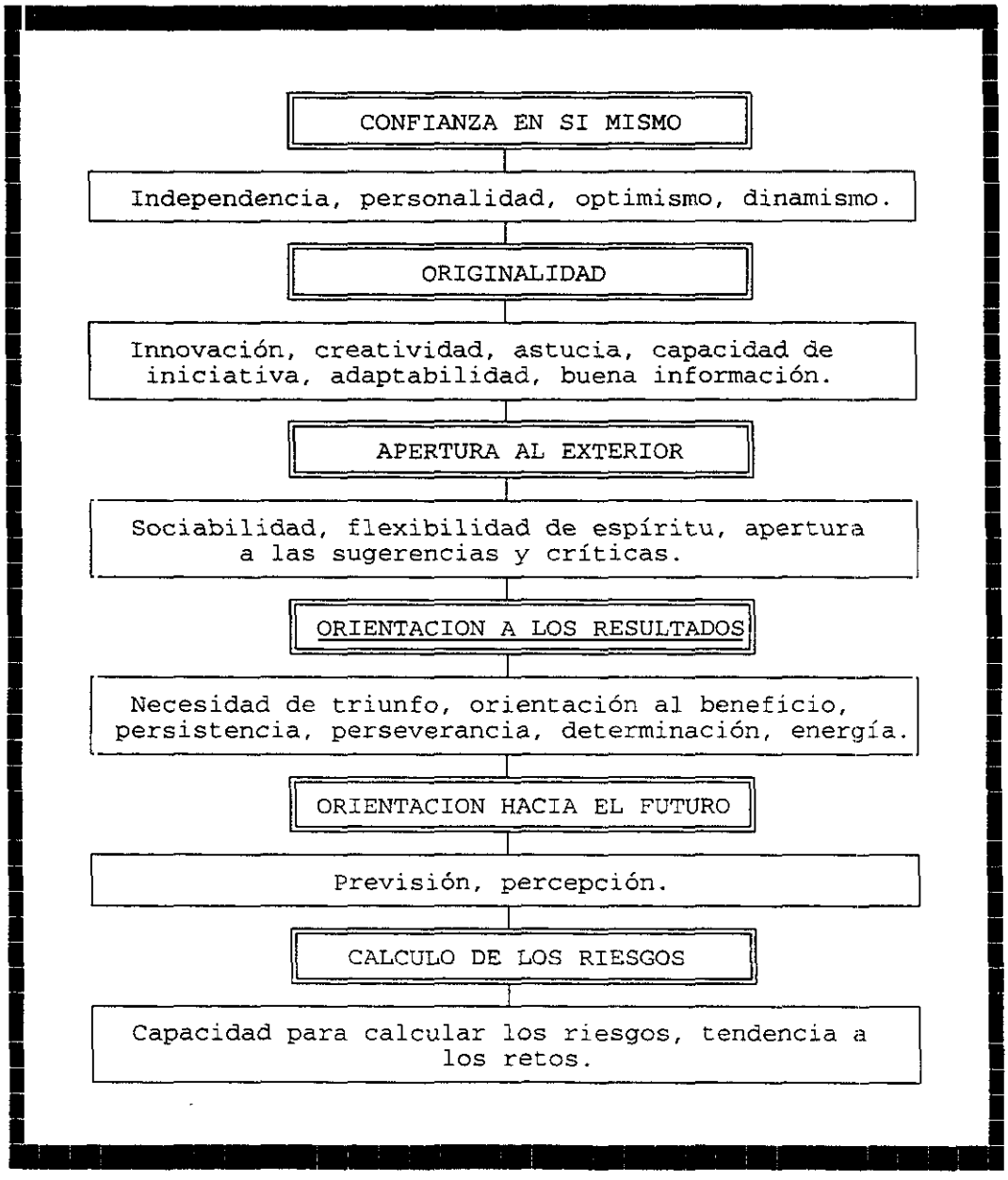
Estos elementos influyen en la utilización de los canales formativos como vehículos para la adquisición de aprendizajes y para la optimización empresarial, tomando en consideración el significado de la propiedad en relación con la estrategia directiva y con su posible desarrollo. Asimismo, el control personal ejercido por el dirigente de PYME constituye un mecanismo facilitador para la conversión del aprendizaje en actos. Y la independencia del propietario/directivo ejerce un impacto considerable respecto a las decisiones relativas a la participación eventual en actividades formativas y a la posible aplicación de los conocimientos asimilados.

Por otro lado, la actitud personal ante los riesgos y su correspondiente expansión implica una modificación de los enfoques tradicionales en materia de toma de decisiones e inversión. Desde esta perspectiva, resulta necesario instruir al dirigente acerca de la gestión empresarial global, delimitando el nivel de compromiso de toda la empresa en materia de formación a partir del nivel de compromiso particular del empresario/directivo.

Es imprescindible, igualmente, vincular la formación al desarrollo de la empresa, organizando programas orientados hacia las "actuaciones" (penetración en mercados de exportación, delimitación de productos distintos, creación de nuevos clientes). En este sentido, el compromiso del empresario en relación al cliente y al mercado ofrece mayores oportunidades para despertar la motivación hacia la formación. Todo ello, puede ser reforzado mediante la voluntad del dirigente de experimentar y aprender basándose en "acciones reales"; fomentándose la formación a través de la ampliación de los contactos personales del empresario/directivo con el entorno como incremento de sus conocimientos estratégicos respecto a los peligros y oportunidades del mismo.

Efectuada la delimitación previa, la cual proporciona una concreción de las peculiaridades productivas que constituyen uno de los factores determinantes de la personalidad del dirigente de PYME, se define a continuación su particular estructura interna y personal, señalándose a priori como características definitorias esenciales las siguientes: capacidad para identificar necesidades, para reunir recursos útiles al respecto y para emprender acciones específicas que satisfagan las necesidades detectadas. Aspectos que implican una serie de cualidades empresariales que se mencionan a continuación [24]:

CARACTERISTICAS PERSONALES DEL DIRIGENTE DE PYME



El significado de este esquema-resumen consiste en la delimitación de determinados factores de personalidad que consolidan la figura del dirigente empresarial (a lo que se une la seguridad, el control emocional, la empatía, el realismo, la capacidad de trabajo o la

agresividad como características personales relevantes) [25]. En este sentido, la formación tiene como misión desarrollar estas peculiaridades desde un punto de vista de optimización del negocio, a través del desarrollo de las cualidades técnicas y de gestión concebidas como esenciales, estimulando el espíritu de aventura, la capacidad para calcular los riesgos y la toma de decisiones [26].

Dentro de este contexto, tres de las cualidades precedentes son consideradas de capital importancia desde el ámbito de la formación: la competencia técnica, la capacidad de gestión y el espíritu de empresa. Cualidades que contemplan aspectos meramente personales (iniciativa, liderazgo, creatividad) y otros de carácter productivo (presencia en el mercado, gestión global, compromiso), conjugando ambos para la consecución del éxito empresarial. La formación establecida, por lo tanto, ha de ser considerada una de las prioridades para asegurar el mencionado éxito, bien planificada y disponible para su aplicación en el momento exacto en que la empresa la necesita [27].

Debe disponer, asimismo, de una visión realista de la situación y de un buen conocimiento de la experiencia empresarial. Por ello, lo esencial es comenzar por un problema preciso delimitado por el empresario/directivo, descubriendo las causas subyacentes. A partir de ese análisis preliminar, el objetivo consiste en formular un plan de acción global para afrontar la situación problemática, evitando riesgos inútiles que provengan de estudios unilaterales.

Por consiguiente, las características productivas y personales del dirigente de PYME constatan la necesidad de establecer canales formativos específicos que, por una parte, integren progresivamente la función directiva en los programas de formación empresarial y en sus diferentes niveles de enseñanza. Y por otra, articulen medidas particulares que evidencien una preocupación concreta por los problemas de las pequeñas y medianas empresas, para que transformen las necesidades reales en materia formativa en demandas constatables por los propios dirigentes.

En este sentido, la formación específica destinada a los dirigentes de pequeñas y medianas empresas debe diversificarse en función del desarrollo de capacidades funcionales y de aptitudes fundamentales, que incluyan como factores de especial relevancia: la asunción de riesgos y la toma de decisiones. Todo ello, con la finalidad última de mejorar la capacidad de "aprender a aprender y de aprender a emprender" por parte del empresario/directivo, a través de mecanismos de optimización como los que se mencionan a continuación [28]:

* Proporcionar una visión global presente y prospectiva.
* Integrar los elementos nuevos, calculando sus consecuencias.
* Actuar primero, antes de que la competencia reaccione.
* Comprender las transformaciones técnicas complejas.
* Estructurar los problemas.
* Tomar decisiones.
* Asegurar la supervivencia.

Estos factores deben tener presente la actitud mostrada por el empresario/directivo, tanto positiva -motivación- como negativa -freno-, frente a la formación; determinando ambas posturas, el aprendizaje de los dirigentes en función de la apreciación personal mostrada por las aplicaciones formativas a cuestiones de importancia empresarial, según se constata seguidamente (Frémicourt, 1991: 91):

ACTITUD DE APERTURA O RECHAZO HACIA LA FORMACION

MOTIVACION	FRENO
Solución a problemas puntuales	Cuestionamiento acerca de su eficacia
Aplicación de recetas concretas	Escasa disponibilidad temporal
Apuesta por la calidad	Inexistencia de estrategias de formación en las PYME
Apertura al cambio	Desconfianza ante la innovación
Transferencia de experiencias pertenecientes a grandes empresas	Existencia de obstáculos financieros (el coste de la formación)
Apertura al Mercado Unico	Centrada en el corto plazo
Incremento del nivel de cualificación	Existencia de barreras culturales
Transmisora de información relevante respecto a proyectos comunitarios	Inadaptación del lenguaje formativo

Esta estructura evidencia como factores claves de interés para los dirigentes de PYME, la apertura al exterior, la comunicación como vehículo y la concreción de las acciones como alternativa. Estos tres elementos son el fundamento sobre el que debe apoyarse la formación en Europa, intentando a través de la misma, superar los obstáculos de la escasa disponibilidad temporal, la inadecuación de la oferta, la resistencia al cambio y el elevado coste de las actuaciones.

Desde esta perspectiva, la formación de dirigentes de PYME debe constituirse en un instrumento que gestione los procesos de aprendizaje del empresario/directivo para que disponga de diversas posibilidades en relación a la optimización directiva de su empresa, en el sentido siguiente: imitación de las prácticas formativas de éxito establecidas por otros dirigentes, utilización de los propios errores como fuente de conocimiento, desarrollo del aprendizaje a través de la propia práctica, empleo de metodologías pedagógicas específicas como la formación-acción, el análisis de casos o el método del descubrimiento (Melis, 1989: 10), y mediante el establecimiento de métodos combinados de formación como estrategia de adaptación de la técnica al contenido del problema.

Existen, en este contexto, ciertos ingredientes determinantes de la acción de formación que se señalan a continuación. En primer lugar, cabe destacar el *carácter práctico* de la operación formativa o la incidencia en ejemplos concretos específicamente relacionados con los problemas particulares y las perspectivas de los asistentes; así como, la *participación*, es decir, la creación de un clima propicio que favorezca el conocimiento mutuo de los sujetos y diferencie las ideas y los problemas, razón por la cual los efectivos deben ser limitados.

Por otra parte, hay que subrayar, la *accesibilidad* o, lo que es lo mismo, que las acciones formativas estén organizadas localmente e implantadas en la misma región donde se desarrolla la actividad empresarial, adaptándose al horario más conveniente para el dirigente de PYME.

Asimismo, es necesario hacer hincapié en la *organización modular* de la enseñanza, mediante la cual se estructura la formación a través de módulos breves y diferenciados, para determinar el control y la aplicación de los conocimientos adquiridos. Se pretende, en consecuencia, establecer acciones formativas desarrolladas a través de secciones concretas que contienen actividades y experiencias cuya finalidad consiste en alcanzar los objetivos previstos, los cuales son conseguidos por el participante a su propio ritmo. Sus características más destacadas son: la posibilidad de introducir cambios en la organización en función de las competencias requeridas por los clientes, la flexibilidad temporal debida a la ejecución individualizada y personalizada, los medios alternativos de formación que ofertan, así como la autorregulación del aprendizaje [29].

Finalmente, en la medida de lo posible, las actuaciones llevadas a cabo deben estar inscritas en los servicios de información, de asesoramiento y consulta (*integración*). El *coste* ha de ser *limitado*, por medio de la solicitud de subvenciones para los programas (tanto a entidades públicas como privadas). Y ha de desarrollarse en el dirigente una *facultad de discernimiento*, particularmente importante para que los formadores sean capaces de comunicar con los sujetos que se están formando y mantener relaciones de confianza [30].

A este respecto, la optimización de las competencias de los empresarios/directivos para superar posibles debilidades de las PYME se constituye en un factor determinante de mantenimiento de la competitividad de este colectivo. Ante esta situación, una acción coordinada de todos los participantes -dirigentes, formadores e intermediarios-, sobre determinados ámbitos formativos, puede aumentar su eficacia y establecer una toma de conciencia específica por parte de los cuadros de gestión en relación a los cambios de función constatados.

Es imprescindible crear, por lo tanto, en concertación con los Estados miembros y las autoridades comunitarias, una demanda de información, formación y asesoramiento ante los obstáculos de la vida empresarial, con el objeto de aumentar la tasa de supervivencia de las empresas. Y, en este contexto, la Comunidad ha de examinar las posibilidades de mejora de la oferta formativa existente, o en proceso de

diseño, en lo que respecta a aspectos determinados de gestión cotidiana (Delors, 1993: 79).

En definitiva, se constata un panorama formativo determinado por factores externos (empresariales, de mercado, ambientales) e internos (características personales y productivas del dirigente), lo que debe ser unificado a través de la articulación de mecanismos de formación específicos y útiles. A partir de estos mecanismos y, mediante la utilización de metodologías didácticas diversificadas y adaptables a las peculiaridades de los empresarios y directivos de PYME, se han de consolidar estrategias de formación pequeño y mediano industrial de sencilla aplicación y resultados constatables y duraderos, que afiancen la confianza en la formación como instrumento de progreso empresarial.

Resulta esencial, por consiguiente, la incidencia en cuatro dimensiones básicas de la formación de dirigentes. La primera engloba todos los conocimientos relacionados con materias fundamentales (técnicas, finanzas, gestión, marketing, etc.). La segunda tiene por objeto la optimización de las capacidades de dirección de los recursos humanos de la empresa (desarrollo de la comunicación, de la comprensión, de la negociación, etc.). La tercera pretende la mejora de la visión estratégica del dirigente, en especial, respecto a las funciones de investigación y desarrollo Y, en último término, se establece la dimensión puramente pedagógica, que consiste en la consecución del "saber hacer" [31]. Todas ellas, diversificadas en función de criterios precisos como son, la disponibilidad temporal de los participantes, su interés por la acción de formación, su implicación en la tarea y la utilidad evidenciada por la misma en relación al sujeto que la ejecuta.

3.- PLANIFICACION ESTRUCTURAL DE LA FORMACION EMPRESARIAL EN RELACION A LAS PYME.

Como consecuencia de las delimitaciones precedentes se determina la influencia ejercida por los ámbitos vivenciales y por los factores económicos agregados, sobre el desarrollo y consolidación de la formación empresarial. Estos elementos constituyen el punto de partida estratégico para la planificación estructural de las actividades dentro de este campo, a lo que se une la oferta formativa existente (pública y privada) y la determinación de la demanda, concebida como la transformación y toma de conciencia de las necesidades concretas de formación descubiertas por los responsables empresariales.

La formación desde este enfoque estructural es definida como un bien escaso, pero reproducible mediante prestaciones específicas; un bien mixto privado/público, es decir, un bien que puede ofrecerse en los mercados o a través de instituciones públicas; o un bien público de carácter meritorio, cuya demanda viene determinada socialmente por objetivos supraindividuales (ejemplos: escuela, enseñanza). Esta delimitación evidencia determinadas tendencias de formación respecto a las PYME, que se relacionan con las distintas etapas de la planificación formativa y que se mencionan a continuación:

* *Oferta formativa*: Con el cambio de estructura económica varía la estructura de la oferta de formación, concentrándose y reforzando la polarización, esto es, las grandes empresas intensifican su actividad de formación mientras que las empresas medianas y pequeñas dependen principalmente de las actividades supraempresariales y públicas en este ámbito o deben renunciar plenamente a la utilización de la oferta existente.

* *Demanda formativa*: Las pequeñas y medianas empresas dependen en gran parte de las actividades de formación supraempresariales o públicas, y las empresas muy pequeñas participan escasamente en las actividades de formación.

* *Desarrollo de la formación*: En el desglose sectorial, las empresas y asociaciones industriales con una fuerte propensión innovadora (por ejemplo, construcción de maquinaria, industria electrónica, automóvil) y del sector servicios (por ejemplo, bancos y seguros) son particularmente activas en el terreno de la formación.

* *Financiación de la formación*: Junto con la evolución coyuntural fluctúa la actividad de formación de manera procíclica, es decir, en la fase de recesión disminuyen -y en la fase de auge aumentan- las inversiones en formación (en cifras absolutas y en proporción a la masa salarial o el volumen de ventas).

Sobre esta base se contempla un modelo de formación anticipativa, que tiene en cuenta las transformaciones existentes en el ámbito económico, derivadas de las modificaciones producidas en la estructura del mercado de trabajo, de las innovaciones y de los cambios demográficos. En este sentido, la experiencia indica -según palabras de Le Boterf [32]-, que la formación debe desarrollarse en función de determinados capítulos esenciales para su optimización, que serían los siguientes:

1. *La formulación de los objetivos de formación.* Efectuada en términos de competencias profesionales observables y medibles, donde se trata de describir lo que serán capaces de hacer los sujetos, en términos formativos.
2. *El período de desarrollo de las competencias.* Esta apreciación es esencial, permite precisar los compromisos relativos a la sincronización de la formación con otras decisiones (de organización, técnicas,...) del proyecto de inversión.
3. *La descripción de las características de la población afectada.* Debe especificarse la categoría socioprofesional, la dimensión, el nivel de responsabilidad de los individuos..., para poder adaptar las medidas formativas a esas peculiaridades.

4. *El establecimiento de los principales criterios de organización de la formación* (duración, ritmos, organización pedagógica, perfil de los formadores,...).

Con esta concepción, la formación maximiza sus posibilidades de ser un factor de éxito y eficacia, lo que se encuentra mediatizado por el diseño de la oferta y por la delimitación de la demanda (entre otros factores). Ambas son concebidas como dos de los elementos de interés para la consecución de una auténtica formación empresarial útil para la evolución y crecimiento de las PYME, cuyas dificultades de desarrollo se mencionan a continuación y sus paliativos se describen más pormenorizadamente en epígrafes sucesivos.

En este sentido, seguidamente se establece una concepción de la oferta y la demanda formativas en relación a las PYME desde la perspectiva tradicional de la formación, y posteriormente se evalúan tanto las medidas desarrolladas en diversos Estados miembros, como las necesidades más comunes detectadas en las pequeñas y medianas empresas de la Comunidad, consideradas desde un enfoque empresarial de la formación, definido previamente y estructurado consecutivamente.

Al referirnos a la concepción tradicional incidimos en aquellas acciones caracterizadas por su globalidad temática, su escasa diversificación metodológica, que generalmente está basada en la enseñanza presencial, su estructura temporal longitudinal (más aproximada a la duración de un curso escolar), cuyos objetivos mediatizan el aprendizaje (rígido y estático), y en la cual el participante debe supeditar sus problemas a las enseñanzas que recibe. Por el contrario, el enfoque empresarial (detalladamente definido en páginas anteriores) es más dinámico, flexible, de carácter transversal (da respuesta puntual a problemas concretos) y resulta adaptativo a las actuales necesidades formativas de las PYME.

Desde este punto de vista, parece interesante determinar seguidamente las dificultades derivadas de la concepción tradicional en relación a la oferta y la demanda de formación, para posteriormente poder establecer las alternativas que la nueva concepción de la formación empresarial reporta a las deficiencias descubiertas. Como instrumento aclaratorio se identifica el esquema siguiente, punto de partida para el consiguiente análisis de la oferta y la demanda desde la perspectiva empresarial de la formación [33].

DIFICULTADES DERIVADAS DE LA CONCEPCION FORMATIVA TRADICIONAL

DEMANDA	OFERTA
1. Exigua implementación en el sector de los sistemas de aseguramiento de calidad de productos y procesos.	1. Falta de habilidades docentes de los profesores, consultores y monitores que imparten la formación.
2. Incompleta prestación de servicios de formación por parte de asociaciones sectoriales.	2. Escasez de paquetes formativos de enseñanza abierta y flexible.
3. Dificultad formativa especial para empresas con menos de diez trabajadores.	3. Lejanía empresarial respecto a las ofertas de formación específicas.
4. Cultura individualista del empresario de las PYME.	4. Insuficiencia de datos sobre la oferta de formación.
5. Ausencia de infraestructuras para la formación en las asociaciones sectoriales.	5. Problemas para proporcionar cursos a medida a las PYME por parte de los proveedores de formación.
6. Falta de perspectivas, mejoras e incentivos asociados a la formación para los empleados.	6. Metodología pasiva, excesivamente teórica, poco específica y formal.
7. Baja cualificación profesional de la dirección de las PYME.	7. Distorsión de la información del proveedor sobre la adecuación de su oferta formativa a las necesidades del cliente.
8. Limitada competencia entre las diferentes empresas pertenecientes a un sector.	8. Escasez de centros de formación verdaderamente orientados a las necesidades de las PYME.
9. Visión reducida del entorno y del campo de acción de las PYME.	9. Falta de servicios para identificar y atender necesidades de formación de las PYME.
10. Ausencia de una política de recursos humanos definida en las PYME.	10. Carencia de sistemas no convencionales para impartir formación.
11. Actitud de rechazo de la dirección de las PYME hacia la formación tradicional.	11. Marcadas diferencias entre las expectativas de los clientes y los resultados conseguidos.

Estas aportaciones evidencian, por una parte, la necesidad de determinar un diagnóstico eficaz de las carencias existentes en las PYME a nivel formativo y, por otra, la importancia de adecuar la oferta a la demanda, constatando que la mencionada oferta responde a las necesidades descubiertas y es eficaz para resolver los problemas particulares de estas empresas.

Se descubre, a este respecto, la necesidad de transformar determinadas prácticas formativas, promover el desarrollo de algunos elementos significativos y modificar ciertas actitudes empresariales.

Estas ideas se clarifican al considerar como características relevantes de toda acción de formación: su calidad; su adecuación a las necesidades y requerimientos del cliente (las expectativas deben ser tenidas en cuenta siempre); las posibilidades de acceso a la misma por parte de los demandantes (bien a través de la iniciativa privada, bien mediante actuaciones promovidas por el Estado o las asociaciones sectoriales -empresariales y sindicales-); así como, la transformación de la actitud negativa del empresario de PYME hacia la práctica formativa y la modificación de su cultura individualista y aislacionista, por medio del desarrollo de actividades de cualificación más flexibles, dinámicas y adecuadas a la realidad pequeño y mediano industrial.

Ante estas circunstancias, en el apartado siguiente se pretende establecer un panorama de las ofertas europeas especialmente dedicadas a las PYME y alternativas a la concepción determinada, para a continuación delimitar las demandas de este colectivo y, finalmente, concretar las perspectivas formativas de las PYME, conjugando para ello los datos obtenidos en los análisis previos.

3.1.- El diseño de la oferta de formación empresarial como instrumento de desarrollo estructural: Tres ejes prioritarios.

Actualmente, existe un interés creciente centrado en el singular papel desempeñado por las pequeñas y medianas empresas, las cuales son consideradas en toda Europa como una importante fuente de innovación, creadoras de crecimiento económico y de nuevos puestos de trabajo, así como uno de los factores clave de la posible renovación productiva de la Unión Europea. Como resultado, se han ido consolidando medidas de apoyo para mejorar la capacidad de innovación y el rendimiento empresarial (Holzer, 1990: 1).

Esta tendencia facilitadora está promoviendo un incremento de las posibilidades de formación para las PYME y una ampliación de las estructuras de apoyo a las pequeñas y medianas empresas europeas, además del establecimiento de un cierto número de experiencias interesantes, diversificadas en función de los países comunitarios y desarrolladas a partir de diferentes instituciones que ocupan un lugar destacado en la promoción del asesoramiento y la formación para este colectivo, las cuales se determinan a continuación:

* Los organismos de carácter público formados por miembros independientes como las Cámaras de Comercio e Industria.
* Las agencias independientes locales, públicas o privadas.
* Las organizaciones de índole comercial.
* Las grandes empresas que pretenden proporcionar apoyo a las PYME.
* Los organismos gubernamentales.
* El sector educativo.

La diversidad estructural conformada, no obstante, concreta su actuación práctica por mediación de dos tendencias fundamentales, que engloban las existentes en los distintos países y que pueden identificarse actualmente, como se indica seguidamente:

1. En primer lugar, en el conjunto de la Unión Europea está aumentando el número de instituciones de asesoramiento, las cuales mantienen un constante interés por la optimización de los resultados.

2. En segundo lugar, el papel del sector educativo se está revalorizando en todos los Estados miembros y, particularmente, las instituciones de enseñanza superior están adquiriendo una relevancia cada vez mayor como proveedoras de programas para las PYME.

El presente análisis refleja los intensos esfuerzos realizados por las empresas para hacer frente a los desafíos emergentes (la fuerte competencia a escala nacional e internacional o el rápido cambio tecnológico actual). Estas circunstancias propician un constante crecimiento de las necesidades de las PYME respecto a la mejora de los métodos y su aplicación al desarrollo productivo.

Las actividades establecidas por las instituciones descritas previamente giran en torno a tres ejes:

- La formación en gestión básica para futuros propietarios.
- Los programas especialmente dedicados a la creación de pequeñas o medianas empresas.
- Las medidas necesarias para optimizar la gestión de las PYME ya existentes.

Por consiguiente, se consolida una oferta formativa mediatizada por organismos particulares, los cuales están desarrollando acciones específicas que surgen de un interés creciente por la función y el papel desempeñado por las PYME en nuestras economías. Acciones que se conciben como iniciación formativa o como recualificación específica de los colectivos pequeño y mediano industriales.

Las principales razones que explican esta actitud relativamente reciente se constatan a continuación:

a) La "nueva" imagen que poseen las PYME, concebidas como un posible factor clave de la recuperación económica de Europa.

b) Un cambio general, al mismo tiempo que gradual, de las relaciones existentes entre las instituciones de enseñanza superior y las empresas.

c) La constatación de la necesidad de cualificación para el futuro, evidenciada en los dirigentes de PYME.

d) Las posibles demandas de los individuos.

e) El incremento (en algunos países) de las subvenciones destinadas a los programas de promoción de pequeñas y medianas empresas, lo que provoca determinados efectos indirectos sobre la formación empresarial.

En este contexto, desde la perspectiva de la formación en gestión, se destacan aquellas medidas destinadas especialmente a los dirigentes de PYME como verdaderos artífices de transformaciones productivas en la empresa y como gerentes del aprendizaje de sus subordinados o promotores del mismo.

Como consecuencia, la actividad formativa destinada a los gestores empresariales se concibe como un mecanismo útil para la mejora del entorno productivo, al desarrollar las capacidades, destrezas, habilidades y conocimientos del fundador o guía del negocio, lo que repercute en su desarrollo y expansión, especialmente necesarios de cara al Mercado Unico y a la globalización de las economías mundiales. De tal manera, que las acciones de formación destinadas a los dirigentes de PYME, se constituyen como una de las medidas comunitarias de más alto valor, tanto para los mercados europeos e internacionales, como en relación a los nacionales, regionales o locales.

Esta concreción de la figura del dirigente de PYME, considerado como gestor, viene promovida por la actividad formativa desarrollada en Europa en materia de formación para PYME, impulsada de manera sistemática a partir de los años ochenta, momento en el cual las pequeñas y medianas empresas comienzan a ser consideradas una baza crucial en el desarrollo económico europeo. Estas ideas se precisan seguidamente mediante la delimitación de medidas programáticas específicas, diferenciadas por países, instituciones emisoras y colectivos receptores.

Específicamente, para establecer esta clasificación de medidas nos vamos a basar en tres elementos referenciales:

1) Las diferentes investigaciones desarrolladas por la Comunidad, en particular, desde 1984 hasta 1994. Período de actividad, en el que diversos autores han jugado un papel esencial en el análisis de experiencias comunitarias [34].

2) Las encuestas organizadas periódicamente por la European Foundation for Management Development (EFMD) entre sus miembros (concretamente durante los años 1983, 1985 y 1988), que sirven de punto de referencia para el presente análisis y están destinadas particularmente a una muestra de 84 entidades europeas.

3) La actividad formativa promovida por el CEDEFOP (Centro Europeo para el Desarrollo de la Formación Profesional), globalmente concebida y estructurada desde la Comunidad Europea. Y, de manera especial, las "Guías de Competencias para la elaboración de Programas de Formación", publicadas en 1990 bajo la supervisión de Allan Gibb (Durham University Business School).

Los resultados de estos estudios proporcionan la base documental en la que se asienta nuestra investigación, como se señala en epígrafes sucesivos.

3.1.1.- La formación en gestión básica para futuros propietarios de PYME.

Determinadas las características globales de la oferta formativa europea, a continuación pretendemos establecer las medidas más específicas en función de los tres ejes descritos previamente, iniciando

nuestro análisis con *la formación en gestión básica para futuros propietarios de PYME*.

En primer lugar, es fundamental señalar que las actividades llevadas a cabo en este ámbito parten inicialmente de cursos de carácter general, bajo denominaciones como las siguientes: Gestión de Pequeñas y Medianas Empresas, Establecimiento de un Plan Comercial, Desarrollo Empresarial, Asesoramiento a Pequeñas y Medianas Empresas. Con una duración media -entre 40 y 50 horas-, que posibilita un primer acercamiento a temas económicos y productivos diseñados de manera especial para las PYME, evitando conceptualizaciones empresariales más complejas y desarrollando fundamentalmente el espíritu de empresa, así como actitudes de apertura hacia el trabajo independiente, de modo específico, dentro del marco institucional.

Menos frecuente es la oferta de actividades más especializadas como los ejemplos que se citan a continuación, que han sido seleccionados por incluir una completa descripción de sus elementos (título del curso, institución que lo imparte, población receptora, duración, características, metodología y valoración del mismo), y que pertenecen a siete países (Italia, Francia, Irlanda, Reino Unido, Bélgica, Países Bajos y España) [35], escogidos por su relevancia en la Comunidad Europea y por su proximidad -en el caso de España-. La elección efectuada nos proporciona una visión panorámica de la realidad europea dentro de este campo y, desde luego, no se convierte en un análisis exhaustivo de la misma.

1) SDA Bocconi en Milán -Italia-, ofrece un programa para futuros propietarios sobre gestión de PYME, financiado a través de la Ley 44/86 (de 26 de febrero de 1986 para el fomento y la expansión de las empresas juveniles en el Mezzogiorno), por la que se aprueba el establecimiento de un "Programa de Formación del Comité para el Desarrollo de la Nueva Capacidad Empresarial de la Juventud". Su fecha de inicio se sitúa en 1987 y desde ese momento hasta 1992, se han realizado 45 ediciones del mismo. El programa se lleva a cabo en 25 días, repartidos en cinco módulos de una semana cada uno a plena jornada. El contenido de los cinco módulos es el siguiente: Plan de operaciones de la empresa, control de la gestión, plan de operaciones comerciales, gestión de actividades operativas, organización, gestión de personal y fiscalidad. El número total de participantes en cada sesión es de 22 y su número global desde su inicio en 1987, es aproximadamente de 900 [36].

2) Por su parte, en 1986, el Instituto Italiano de Formación de la Mano de Obra (ISFOL), uno de los organismos del Ministerio de Empleo de Italia, lleva a cabo su primera experiencia sobre formación empresarial en las escuelas de este país. El objetivo de esa experiencia era y es fomentar el interés por la comprensión, percepción y motivación hacia el trabajo por cuenta propia. En este sentido, desarrolla el Programa "Aprender a Emprender", dirigido a jóvenes de cuarto y quinto curso de estudios técnicos (último año del bachillerato). Programa que desde 1992 se ha utilizado también por los titulados de la Región de Basilicata en el Sur de Italia.

Esta acción se organiza en cuatro módulos (2+2). La duración de los dos primeros es de 25 a 30 horas (el 30 ó 45% de la formación impartida) y están basados en la orientación (concepto de empresa, su funcionamiento, nacimiento de ideas empresariales, trabajo en equipo, etc.). Los otros dos módulos sirven para potenciar ideas que aparecen en la primera fase del curso. La duración de esta segunda fase es variable y depende de las exigencias del plan de negocios (ocupa entre el 60 y el 65% de la actividad). En total el curso se desarrolla a lo largo de 100 a 120 horas aproximadamente [37].

3) En este contexto, el "Programa de Apoyo a Estudiantes" promovido por la Ecole Supérieure de Commerce (ESC) de Lyon -Francia-, está dirigido a los alumnos que han terminado sus estudios en una escuela superior de ingeniería o de gestión, a los estudiantes de la Universidad que se encuentran finalizando sus estudios y a los jóvenes titulados que, libres del servicio militar, todavía no han ejercido una actividad profesional. Surge en 1985 y, desde ese momento, se ha celebrado periódicamente una convocatoria por año. La acción comprende 40 sesiones de 2 a 4 horas y un volumen importante de trabajo personal (de 1 a 3 meses aproximadamente, según los casos), que se reparten a lo largo del año escolar.

Los cursos se dedican a ofrecer a los participantes nociones básicas en materia de gestión, marketing, financiación, derecho y organización empresarial. Existe un seguimiento individual de los proyectos, donde cada equipo está tutelado por un profesor que vigila el buen funcionamiento de las operaciones y sugiere relaciones con expertos o profesionales capaces de favorecer el éxito de la empresa, e igualmente garantiza el avance del plan de negocios.

Y con respecto a sus resultados más sobresalientes, en los 7 primeros programas (que corresponden al intervalo de funcionamiento de la experiencia desde 1985 hasta 1992), 226 estudiantes han participado en el inicio de los programas, de los cuales, 101 han realizado el año completo y han presentado su "Business Plan". Asimismo, de 66 proyectos, 27 han dado lugar a creaciones de empresas y los 39 restantes no han podido ser precisados por la escasa viabilidad de la idea o por el surgimiento de obstáculos específicos (el abandono de un socio, el servicio militar, ...). En septiembre de 1992 se mantenían en activo 25 empresas (Letowski y Le Marois, 1994: 69).

4) En este orden de cosas se sitúa el "Programa de Desarrollo Empresarial" del University College de Dublín, que consta de dos niveles. El primero está orientado hacia estudiantes no licenciados, tiene una duración de 40 horas y en él participan casi cuarenta personas (a lo largo de 1989 concretamente). Y la segunda opción está destinada a posgraduados, dura 200 horas y cuenta con un número mucho menor de asistentes (para cuya precisión no se poseen datos específicos). En ambos, la actividad práctica es fundamental y se conforma en relación a la realización de un proyecto de creación empresarial (generalmente en grupos de tres a seis personas) (Holzer, 1990: 16).

5) Desde esta perspectiva, uno de los cursos especializados que imparte la Durham University Business School (DUBS) en el Reino Unido

se denomina "Desarrollo Individual y Empresarial". Su objetivo específico consiste en fomentar el espíritu empresarial en muchachos de edades comprendidas entre 14 y 19 años. El programa se imparte siguiendo un método de seminarios que permite a los formadores transmitir con eficacia las capacidades empresariales de los alumnos de escuelas y facultades. Recibe fondos de la British Steel Corporation (Industry) Limited y del Ministerio de Comercio e Industria (Sección de Industria y Enseñanza) (Holzer: 115).

6) Asimismo, en el ámbito de actuación de los Consejos de Formación y Empresas (Training and Enterprise Council- TECs) -de Inglaterra, Gales y Escocia- y de las Compañías Locales para Empresas (Local Enterprise Companies - LECs) -especialmente escocesas-, organismos responsables de la aplicación comarcal de los programas nacionales existentes y del desarrollo de perspectivas claras más allá de dichos programas, se configura el "Programa Nacional de Formación para la Juventud", destinado a individuos con edades comprendidas entre los 16 y los 19 años. Este programa ofrece hasta 24 meses de cualificación con un pequeño subsidio y posee además un componente destinado a fomentar la empresa joven.

Se trata de una nueva parte de la experiencia denominada "Jóvenes en Negocios Autónomos", puesto a prueba en 1989 a nivel regional y aplicado a escala nacional en septiembre de 1990. Esta medida pretende vincular la formación de capacidades con el desarrollo de empresas o de negocios, cuya finalidad consiste en permitir a los nuevos emprendedores el inicio de una actividad comercial sin abandonar la capacitación y sin renunciar a los subsidios [38].

7) El Instituto de Formación y Educación Permanente de Bélgica establece, en este sentido, un "Programa para Jóvenes Emprendedores" y ofrece los conocimientos básicos necesarios para poder montar y gestionar un negocio, los cuales se desarrollan a lo largo de las siguientes cuatro fases: aprendizaje, formación inicial, continua y de recuperación. En la primera, se facilitan conocimientos generales, profesionales y técnicos a alumnos a partir de los 15 años que hayan finalizado los dos primeros años de bachillerato. En la segunda, se proporciona formación profesional a personas que podrían establecer su propia empresa, formación que incluye: contabilidad, comercialización, contratación de empleados, planificación empresarial, comunicación e información. Y las dos últimas, consisten en conferencias, talleres y seminarios. Todo ello centrado en el conocimiento sobre situaciones reales. Esta formación está subvencionada y tiene una duración aproximada de 128 horas por año (dura tres años), principalmente en horario nocturno, impartidas en centros de formación profesional [39].

8) Por lo que respecta a los Países Bajos, existe una categoría de cursos, dirigidos a las personas que intentan hacer carrera en el sector privado y que se identifican con el papel del jefe de empresa, es decir, alguien que aplica sus conocimientos de gestión en una empresa. Estos programas tienen la denominación de "Cursos sobre Pequeñas Empresas" y se desarrollan fundamentalmente en Haarlem, aunque están abiertos a candidatos de todo el Estado. Las primeras acciones comenzaron

en 1984 y han pervivido hasta el momento actual. Se prolongan durante cuatro años y finalizan con la obtención de cualificaciones profesionales de nivel superior. Son, en definitiva, cursos regulares de formación profesional superior que están financiados por el Ministerio de Educación y Ciencia.

Las materias que incluyen son concretamente: gestión de la pequeña empresa, trabajo en proyectos, economía, administración de negocios, informática, técnicas cuantitativas, trabajos de laboratorio, idiomas (holandés, alemán e inglés), derecho (fiscal) y ciencias sociales. Y se apoyan en una metodología específica, basada en el principio de que la educación debe ser el reflejo de la práctica profesional en el campo en el que se forman los estudiantes, o lo que es lo mismo, una empresa independiente. Esta concepción pedagógica se descubre, tanto en el programa de enseñanza, como en la concepción y condiciones de los cursos. Condiciones que deben reproducir algunas obligaciones exigidas a una empresa pequeña o mediana (trabajar bajo presión, saber adaptarse a lo imprevisto, ser flexible, etc.). El aprendizaje a través de la experiencia desempeña, por lo tanto, un papel esencial en el programa.

Estas actuaciones suscitan un gran interés y desde el comienzo del curso académico 1993/94, se han recibido más de 1500 suscripciones. Los titulados son en gran parte jóvenes y la mayoría de ellos pretende adquirir experiencia antes de montar su propio negocio, objetivo real de los participantes (Letowski y Le Marois, 1994: 121).

9) En este marco de actuación, existe una experiencia muy interesante llevada a cabo desde 1987 por las Consejerías de Cultura, Educación y Ciencia, Agricultura y Pesca, Trabajo y Seguridad Social de la Generalitat de Valencia, en colaboración con el IMPIVA (Instituto de la Mediana y Pequeña Industria Valenciana), denominada "La Transición de la Escuela a la Vida Activa", donde se presenta a la Cooperativa como alternativa de trabajo, fundamentalmente, para alumnos de formación profesional; así como, se introducen los conceptos de trabajo en grupo y reparto de responsabilidades, de un modo descriptivo y con una finalidad eminentemente didáctica.

El contenido formativo incluye conocimientos básicos relativos a cómo crear una empresa -o cooperativa-, y la metodología se basa en las estrategias de simulación empresarial en situación de laboratorio, en la aplicación del método del caso para la toma de decisiones y en las visitas a empresas en funcionamiento, apoyadas en guías didácticas como instrumentos documentales. Los resultados parciales obtenidos con esta experiencia pueden considerarse positivos, lo que se refleja en la existencia de 7 cooperativas en funcionamiento desde 1988 y en la presentación de 35 proyectos durante 1989 (años de los que poseemos datos concretos) [40].

Estas experiencias se articulan como mecanismos formativos específicos determinados en países concretos de la Unión Europea. Por lo tanto, la cooperación y el intercambio en este ámbito de desarrollo especialmente diseñado para las PYME, constituye un instrumento para el crecimiento e información particularmente útil con referencia a este

colectivo. Y resulta igualmente favorable para descubrir los contenidos y métodos más apropiados en relación a los cursos en marcha, así como los materiales de enseñanza más idóneos.

Uno de los ejemplos más interesantes de cooperación práctica en este campo es ofertado a escala comunitaria por el "Seminario Anual Europeo de la Pequeña Empresa" y organizado por la EFMD (European Foundation for Management Development). Asimismo, en Bruselas se ha creado con iniciativa privada una organización definida como la "European Foundation for Entrepeneurship Research (EFER)", cuya finalidad esencial consiste en estimular a nivel europeo la investigación sobre organización empresarial para superar las barreras existentes a este respecto entre los EE.UU. y Europa. Estos esfuerzos producen efectos positivos sobre la formación de los futuros empresarios. En concreto, cuanto mayor sea el conocimiento de los factores de éxito que contribuyen al aumento del capital, mayor será el estímulo para convertirse en empresarios.

Por otra parte, para trabajar sobre temas relacionados con la pequeña y mediana empresa es necesario, asimismo, un enfoque integrador, o lo que es lo mismo, relacionar a los estudiantes con las pequeñas compañías y viceversa. Desde esta perspectiva, resulta ventajoso establecer análisis metodológicos que determinen la utilidad de las distintas estrategias aplicables respecto a las peculiaridades de cada actividad formativa.

Inicialmente, se llevaban a cabo "estudios de casos", considerados como un procedimiento metodológico de investigación de una realidad singular, que supone un análisis exhaustivo de todas las variables que afectan a dicha realidad y tiene por objeto comprenderla, describirla y explicarla (Magaña, 1991: 228). Sin embargo, en la actualidad se tiende más hacia el empleo de métodos basados en la práctica, donde los sujetos se encargan de realizar estudios sobre empresas ya existentes o en proyecto.

Por lo tanto, el aprendizaje práctico orientado hacia la "realización de proyectos" se consolida, en este sentido, como la metodología más utilizada en las acciones de formación mencionadas y en otras de similares características. Estrategia que consiste en la proposición y ejecución voluntarias de un plan de trabajo -individual o en equipo-, basado en situaciones económicas reales que permitan a los sujetos en formación el dominio de un conjunto de técnicas, conocimientos, hábitos y destrezas útiles para una mejor adaptación al mercado productivo (Sánchez Cerezo, 1991: 354-355).

Finalmente, la evaluación a realizar se configura a partir de la constatación fáctica del crecimiento pequeño y mediano industrial o por medio del desarrollo de las PYME ya existentes, cuyos dirigentes son los herederos de su propiedad. Ambos elementos son considerados como criterios valorativos precisos en relación a la conjugación de los aprendizajes adquiridos con la realidad económica y productiva a la que se deben aplicar y se conforman como el punto de referencia inicial para la continuidad formativa adaptada singularmente a los emprendedores que dirigen sus facultades a la conversión práctica de un proyecto ideado.

3.1.2.- Los programas especialmente dedicados a la creación de pequeñas o medianas empresas.

Otro ámbito de desarrollo de la oferta formativa a nivel comunitario se encuentra mediatizado por los *programas especialmente dedicados a la creación de pequeñas o medianas empresas*, como un ámbito de mayor proximidad a la consecución de metas productivas para las PYME y un primer paso para la determinación de medidas específicamente diseñadas para este colectivo empresarial.

Dentro de este ámbito de actuación, en los últimos años han surgido diferentes estímulos para la consolidación de programas destinados a individuos que pretenden fundar su propia empresa. La influencia ejercida, en este sentido, por los mecanismos formativos estructurados en los Estados Unidos y la alta tasa de desempleo en Europa, ha motivado a los gobiernos, asociaciones de empresarios, Cámaras de Comercio e Industria, grandes corporaciones (en algunos casos), organizaciones públicas o privadas de especial creación (como las Oficinas de Desarrollo Regional o Local), Universidades, Escuelas de Empresa y Centros de Administración, a emprender diversas actividades en el campo de la asistencia a las empresas en proceso de creación.

La amplitud de las medidas conlleva la edición de guías y documentos con información sobresaliente para los interesados sobre temas como la consolidación de su propia empresa, o también el establecimiento de programas muy perfeccionados que suponen para los clientes la realización de cursos para la creación de empresas a largo plazo, delimitando algunas iniciativas de reciente implantación con un objetivo concreto definido como la fundación de compañías de alta tecnología.

A partir de un proyecto conjunto de la European Association of National Productivity Centres y de la European Foundation for Management Development, se establecen todas las Instituciones y programas desarrollados por las mismas, de relevancia específica para el desenvolvimiento de las PYME en Europa [41]. Debido a su amplitud, en el presente estudio se pretenden destacar exclusivamente aquellas actividades y patrocinadores (públicos y privados) considerados de máxima relevancia en el ámbito de la oferta formativa y en relación a tres dimensiones de la misma: la asociativa, la institucional y la educativa. Actividades, todas ellas, analizadas en relación al tipo de población receptora, el organismo promotor, la acción concreta establecida, su metodología, características, duración y valoración global y, de manera especial, a la concreción del "proyecto empresarial" como elemento definitorio de la acción.

En este contexto, la "Red Pública de Servicios Tecnológicos para los Empresarios" de *Dinamarca* incluye entre sus miembros, al Technological Institute de Copenhagen y al Jutland Technological Institute de Aarhus [42], creados ambos con la finalidad de informar sobre adelantos tecnológicos tanto a empresas de grandes dimensiones como a particulares que desean fundar su propia compañía [43]. Unido a estos organismos se encuentra el Instituto Tecnológico Danés, el cual desde 1982 dirige un "Programa de Becas para Empresarios" con la finalidad de

promover la creación de nuevas compañías que utilicen tecnología avanzada y posean conocimientos técnicos especializados, a través de la concesión de becas a empresarios potenciales que les permita liberarse de un empleo durante el período de desarrollo del proyecto empresarial [44].

Su "Servicio de Formación Empresarial" facilita una valoración detallada de los proyectos existentes, la creación de un plan de trabajo en colaboración con el empresario potencial y la posibilidad de recibir asesoramiento por parte de expertos (consultoras privadas o instituciones de asistencia tecnológica), sobre temas como: estructura de gestión, tecnología necesaria y estrategia financiera y comercial [45].

Además, la Federación Danesa de Artesanos y de la Pequeña Industria organiza reuniones y conferencias con objeto de ofrecer la información imprescindible para nuevas empresas en desarrollo y para aquellas otras de reciente creación. Y, concretamente, el Condado de Storstrom, desde 1987 ha llevado a cabo en Lolland cursos para desempleados que pretenden fundar su propia empresa, caracterizados por una formación general sobre problemas de establecimiento (20 horas), el desarrollo de un método sistemático de trabajo y el diseño de un plan definitivo (70 horas), así como, la delimitación de actividades empresariales diversificados (120 a 200 horas) [46].

En último término, la Asociación de Empresarios Daneses inició en junio de 1990 un auténtico programa de formación para empresarios con una duración establecida de 2 a 3 años, impartido en cinco localidades del país. Se divide en cuatro fases, las dos primeras se realizan previamente a la fundación de la empresa y constan de una introducción relativa a cómo hacerse independiente, a lo que se une el aprendizaje empresarial concreto -en relación a cuestiones de economía, marketing, etc.- (170 horas). En ésta segunda fase tiene lugar la elaboración de un plan de empresa, en el que se describen los problemas susceptibles de ser planteados en el período de 6 a 12 meses inmediatos a la creación de una negocio, y presenta las soluciones a esos problemas. Fase que es dispensada por profesionales de la formación, especializados en cuestiones de empresa.

Las dos fases finales tienen un carácter más práctico y en ellas los participantes reciben asesoramiento y forman redes de cooperación (Birch, 1992: 102-103).

Dentro de este ámbito de actuación, en la antigua *República Federal de Alemania*, las Cámaras de Comercio e Industria y las de Artesanía todavía desempeñan un papel importante en el suministro de apoyo a la gestión de empresarios potenciales. A la realización de este trabajo contribuyen las favorables condiciones existentes en Alemania, donde el sistema de formación profesional es de relevancia creciente para el fomento de las actividades empresariales. Así como, la situación de las Cámaras, que se constituyen en organizaciones descentralizadas con responsabilidades regionales, lo que les permite ofrecer asistencia muy directa a sus clientes (tanto informativa como estimuladora) [47].

De igual manera, existe un programa asistencial de gran importancia ofrecido por las Cámaras para la creación de nuevas empresas. Este programa se estructura en seminarios, en los cuales durante una o

dos jornadas, se imparten los conocimientos para la fundación de un negocio [48]. Su contenido incluye informaciones básicas sobre la forma de una empresa, la orientación en el mercado, el emplazamiento, las necesidades de capital y las ayudas económicas públicas, y en ocasiones otras más específicas relacionadas con la gestión empresarial, contabilidad, facturación o cálculo de costes. La particularidad de estas acciones es que, actualmente, se desarrollan tanto en Alemania Oriental como Occidental (Haas, 1992: 72).

En este orden de cosas, en el *Reino Unido* se ha desarrollado durante los últimos años una impresionante variedad de programas destinados a las empresas en proceso de creación. Inicialmente, se han reconocido las especiales necesidades de este campo en un momento como el presente, en el que el país debe enfrentarse a una alta tasa de desempleo, y cuando se ha revelado como insuficiente la estructura de asistencia, delimitada a través de un sistema de asesoramiento que facilita el Ministerio de Comercio e Industria (basado en el modelo SCORE de origen americano que emplea a ejecutivos jubilados en la prestación de asistencia por medio de una red de alcance nacional creada según criterios regionales) [49].

Actualmente y, como solución alternativa, la División de Formación de la Manpower Services Comission (MSC) está adquiriendo una trascendencia capital como vehículo de transmisión de programas de apoyo a las empresas en proceso de creación. Esta organización de ámbito nacional, cuya principal responsabilidad es la formación y el desarrollo de la mano de obra del Reino Unido, ha creado siete cursos diferentes para nuevas firmas y patrocina a las Escuelas de Empresa, Centros de Enseñanza de Gestión y Escuelas Politécnicas que están dispuestas a impartir estos cursos y que han sido seleccionadas con esta misión. Las denominaciones y su duración se mencionan a continuación:

* New Enterprise Programme (16 semanas).
* Small Business Course (6-8 semanas).
* Mini Business Course (1 semana).
* Self Employment (1-2 semanas).
* Extended New Enterprise Programme (50 semanas).
* Extended Small Business Course (24 semanas).
* Graduate Enterprise (14-16 semanas).

Otro factor que ha influido en la formación como asistencia a las empresas en proceso de creación, queda constituido por las diversas medidas impulsadas para el fomento de actividades dentro de este área, promovidas por las Facultades o los Colegios Universitarios de un determinado ámbito geográfico, que surgen ante las presiones ejercidas por los gobiernos locales para encontrar sus propias soluciones a los problemas relacionados con el desempleo. Estas ideas han posibilitado la participación de las Instituciones mencionadas en un considerable número de actividades locales y municipales y ha determinado la creación del "Enterprise Agency Concept", promotor de un nuevo tipo de apoyo a la gestión para las PYME en proceso de creación, con apreciables resultados (relacionados con el incremento de la demanda formativa por parte de los

emprendedores, el aumento de la motivación y la concreción de las acciones).

La organización que acoge y produce todo este movimiento se denomina "Business in the Community" y, sin ánimo de lucro, utiliza al Enterprise Agency Movement como fuente y medio para desarrollar su trabajo.

En *Bélgica*, desde este punto de vista, se ha establecido a través del Instituto de Educación Permanente de las Clases Medias, una red de centros de formación (organismos especializados, Cámaras de Comercio e Industria, asociaciones específicas, etc.), que proporciona apoyo para el desarrollo de empresas mediante programas específicos como los destinados a nuevos empresarios, con una duración anual y centrados en la elaboración de una planificación empresarial con objeto de estudiar la compañía en fase de creación en condiciones reales.

Un ejemplo claro de esta acción consiste en el "Programa de Educación y Orientación de Empresas en fase de Creación y Pequeñas Empresas", organizado por el Instituto de Economía de Limburgo y patrocinado por Generale Da Banque Hasselt. El programa se organiza una vez al año y está dividido en tres partes. La primera comprende 140 sesiones de 3 horas de duración en horario nocturno y se ocupa de los conocimientos teóricos necesarios para fundar o hacer prosperar un negocio. La segunda incluye la elaboración del plan de empresa y el asesoramiento correspondiente. Y la tercera comprende consultas de ayuda a la pequeña empresa durante su creación o en el período de aplicación de la planificación en caso de organizaciones ya existentes [50].

Asimismo, las Universidades han emprendido o pretenden realizarlo, diversos programas de asistencia a las empresas en proceso de creación, tal y como se realiza en otros países de Europa. Como consecuencia, se han desarrollado cursos donde los módulos tienen en cuenta la dimensión "creación de empresas", principalmente, en la Vlerick Hoge School (Escuela de Gestión con sede en Gante). En Bruselas hay que citar también, la USFAL en el sur, así como, el IACE y un mini Business Centre en Lovaina la Nueva (Letowski y Le Marois, 1994: 25).

Por su parte, *Francia* funda en 1979 un organismo especializado denominado ANCE (Agence National pour la Création des Entreprises), para la promoción de nuevas empresas, por medio de colaboraciones con las instituciones de ámbito local y a través de la adjudicación de subsidios y créditos a personas cuyo objetivo consista en establecer una empresa, apoyándoles en todo el proceso administrativo necesario (Letowski y Le Marois: 61).

Su misión esencial consiste en potenciar la creación de asociaciones locales y de redes de organizaciones de nuevos empresarios con la finalidad esencial de facilitar el intercambio de experiencias. Y, como complemento, desarrollar otra red para promover igualmente la comunicación entre dirigentes recientes y hombres de negocios de probada experiencia [51].

Por otro lado, en el campo de la formación de los creadores de PYME se han constituído las "Boutiques de Gestion", que son asociaciones de carácter local con su propio equipo de expertos, para el

asesoramiento a particulares o grupos de individuos que pretendan emprender un negocio. Constituyen una de las redes nacionales de información y cualificación para la creación de empresas más importantes del país (existen más de 50 en toda Francia).

Igualmente, las Escuelas de Empresa de Francia (estrechamente vinculadas con las Cámaras de Comercio) ofrecen programas intensivos de ayuda a los nuevos empresarios como el denominado "La Création d'Entreprise", cuyos objetivos específicos son los siguientes: a) convertir a los pequeños y medianos empresarios potenciales en directivos, influyendo claramente en sus actitudes y conductas para proporcionarles los conocimientos necesarios; b) apoyarles para tomar decisiones durante el período de planificación de sus proyectos y en la fase inicial de creación de la empresa.

Dentro del ámbito educativo, la actividad del Grupo de la ESC (Ecole Supérieure de Commerce) de Lyon en el campo de la gestión empresarial se ha centrado desde 1984 en la creación de una sólida "plataforma de cualificaciones" como apoyo a la fundación de empresas innovadoras.

En *Irlanda*, de igual manera, son varias las Instituciones que ofertan programas especialmente diseñados para los creadores de empresas. La Irish Industrial Training Authority (AnCO) -fundada en 1967-, por ejemplo, organiza tres cursos distintos, uno de los cuales está particularmente dirigido a jóvenes en paro, con una duración de 15 semanas [52].

Como ampliación a estas acciones, la Dirección de Desarrollo Industrial (IDA), establece un "Programa para Pequeñas Empresas" (a cargo del Departamento de la Pequeña Empresa), que se ocupa solamente de organizaciones de fabricación y compañías de exportación de servicios internacionales y que se inició en 1968 con la aprobación de 46 proyectos. Actualmente se tramitan cada año unas 600 propuestas de inversión y su estrategia formativa se consolida a través de dos escalas que proporcionan apoyos a diferentes niveles, dependiendo del potencial de desarrollo y del crecimiento del proyecto. En este sentido, a las empresas con potencial de crecimiento limitado se les ofrece un tratamiento moderno y simplificado y un apoyo preliminar. Y a las organizaciones con un potencial de desarrollo real se les asigna un paquete completo con todos los medios disponibles. Estos apoyos están relacionados con medidas de asesoramiento y orientación, subvenciones directas en efectivo, motivación para el crecimiento y servicios especiales [53].

Otra acción establecida por medio de este organismo gubernamental consiste en el "Programa de Desarrollo Empresarial (EDP)"-que surge en 1980- [54]. Caracterizado por ser una medida selectiva, delimitada para directivos, universitarios y profesionales experimentados, con competencias para la creación y expansión de empresas, cuya finalidad específica es la creación de compañías de calidad con gran capacidad de crecimiento y está destinado a las empresas con tendencia a la posesión de un alto nivel tecnológico (Bannon, 1992: 27). Es un programa de asociación entre la IDA y el empresario, cuyos logros se consideran

importantes en lo que respecta a la relación coste/eficacia y a lo largo de sus diez primeros años de funcionamiento [55].

Resulta destacable, también, la labor realizada en el ámbito formativo por parte de FAS (Foras Aiseanna Saothair), agencia nacional de la formación y el empleo, fundada en 1988. Este organismo coordina cursos fundamentalmente para desempleados que pueden convertirse en creadores potenciales de empresas y para fundadores de cooperativas de "organizaciones comunitarias". Emplea a 2000 personas y dispone de una red de 66 oficinas y centros. Su actividad esencial, no obstante, es el programa "Start Your Own Business", destinado a personas sin empleo (que es operativo desde 1990). Se divide en dos fases: la primera ocupa diez semanas y consiste en acciones de formación destinadas a evaluar los procesos de creación de una empresa. La segunda fase se compone de una serie de medidas imprescindibles para el lanzamiento de un negocio (formación técnica, trabajo en equipo, etc.) y su duración es de cuarenta semanas (Bannon, 1992: 32-34) [56].

En el campo privado se puede citar la participación de Shannon Development, una organización de ámbito regional (creada por el Gobierno en 1959), que desarrolla un programa de asistencia a la creación de empresas denominado "High Tecnology Entrepreneurship Programme (HTEP)", dirigido a altos directivos y cuadros medios que pretenden fundar empresas en el área de la alta tecnología. Se desarrolla a través de acciones presenciales y de sesiones de información, apoyadas en seminarios residenciales de fin de semana. E incluye como contenidos más sobresalientes, la planificación económica, el marketing, la determinación de productos, la dimensión financiera, los aspectos jurídicos de las sociedades y el lanzamiento y gestión de una nueva empresa.

Este programa se fundamenta en la formación de equipos dirigentes y aplica la discusión en grupo, el estudio de casos, el aprendizaje por descubrimiento, la simulación y el juego de roles a nivel metodológico, en unión con el análisis del éxito y fracaso de empresarios irlandeses, europeos y americanos, así como, con las aportaciones, ayuda, consejo y experiencia de prósperos dirigentes de Irlanda.

Desde el punto de vista de su concepción y contenido, el programa se divide en tres fases esenciales: de creación, de verificación y de activación. La primera consiste principalmente en una acción de seis meses de preparación, desarrollada por medio de cursos de formación directa y a través de la puesta en marcha de equipos de dirigentes. La selección de los participantes se funda en su motivación, experiencia y competencias en gestión. La segunda fases se constituye con la misión de controlar la validez del estudio de mercado, favorecer los contactos entre los participantes e instituciones gubernamentales y sociales, obtener las autorizaciones pertinentes, presentar el proyecto al socio capitalista y poner en marcha los prototipos. Esta fase mantiene la estructura formativa de la anterior pero incrementa la duración en dos años. La fase final es, en definitiva, la ejecución del proyecto, la puesta en marcha de la empresa y su funcionamiento inicial [57].

Las Cámaras de Comercio, Industria, Agricultura y Artesanía de *Italia* desempeñan, desde esta perspectiva, un papel primordial en el suministro de apoyo a la empresa en proceso de creación. Una de las iniciativas formativas más recientes e importantes se plasma en el "Programa de Formación Especializada para PYME" que se administra a través de ASSEFOR (Asociación para la Formación y Asistencia a PYME), y en la que participan las Cámaras mencionadas, así como diversas asociaciones empresariales. Se estructura como un modelo formativo que nace del "Programa de Formación de la Cámara de Comercio de Milán" (de duración mensual y horario nocturno), destinado a futuros propietarios con una idea empresarial.

Concretamente, el curso "Novim" (Programa de Formación para Nuevos Empresarios), se inscribe dentro de estos planteamientos. Este curso dura dos semanas con un total de 36 horas. La tipología de los participantes es amplia: profesionales liberales, pequeños empresarios, empleados y directivos, estudiantes, etc. Su contenido incluye temas relacionados con el entorno, el mercado y las diversas funciones empresariales y su metodología se apoya en el vídeo como instrumento didáctico. El curso está financiado por la Cámara y como resultados globales cabe destacar que aproximadamente el 30% de los sujetos implicados llega a realizar su idea empresarial [58].

Las Instituciones públicas como FORMEZ (Instituto de Formación Profesional para la Creación de Empresas en el Sur del País) e IASM (Instituto para el Desarrollo de la Asistencia en el Sur), ofrecen igualmente formación y servicio de asesoramiento a las PYME y a las empresas en proceso de creación. Desde esta perspectiva y de manera específica, cabe señalar un seminario financiado por FORMEZ (en unión con Cofindustria), denominado "Programa-Empresa". En las tres ediciones celebradas entre 1989 y 1990 (período de referencia), participan en el mismo cerca de 60 alumnos. Cada seminario dura ocho días con un total de 64 horas.

Los sujetos implicados en esta actuación se clasifican en un 40% de cuadros o directivos, un 40% de hijos de empresarios que pretendían diversificar la actividad familiar y un 20% de jóvenes. Existe una selección previa que se lleva a cabo en función de la cualificación del empresario potencial, de su expediente académico y del tipo de ideas empresariales. El seminario suministra una base general de análisis de mercados, del examen de la fiabilidad económico-financiera de los proyectos y una panorámica de las leyes nacionales y europeas que fomentan la creación empresarial. Sus características de asesoramiento para la puesta en marcha del negocio, le convierten en una acción puntual pero eficaz, que no obstante cuenta con problemas de adaptación al heterogéneo colectivo meta [59].

Existen, además, otras acciones más estructuradas como la emprendida por el Istituto Superiore Formazione Imprenditore e Dirigenti (ISFI). Este Instituto con sede en Nápoles está dirigido por la Confederación de la Pequeña y Mediana Empresa y en él se desarrolla el curso "Nuevas Empresas", que en las convocatorias de 1988 y 1989 (años de los que disponemos datos completos), contó con la financiación del

Fondo Social Europeo. En cada uno de estos años han participado 44 licenciados y diplomados seleccionados a través de pruebas de aptitud psicotécnicas y lógico-matemáticas, una entrevista en grupo y otra individual. Su duración es de 30 semanas y se organiza en dos fases: en la primera se suele ofrecer una formación básica y en la segunda se elaboran los proyectos empresariales. Como resultados más interesantes cabe destacar que, con la culminación de esta actividad, se crea una sociedad de servicio entre los alumnos (Speroni, 1991: 217).

Del mismo modo, en las Escuelas de Empresa de los *Países Bajos* existe un interés creciente por la formación relacionada con la creación de empresas. La Technische Hoogeschool de Delft organiza actualmente su tercer programa bajo la denominación "Startende Ondernemingsleergang Voor Academici" (Curso sobre Creación de Empresas para Titulados), de carácter intensivo, con una duración de trece semanas y una orientación metodológica eminentemente práctica. Este programa de gran éxito, está patrocinado por el Ministerio de Economía.

Por su parte, Philips inició -a principios de los años ochenta- uno de los proyectos más interesantes que existen en los Países Bajos orientado al sesoramiento para la creación de empresas, llevado a la práctica por Job Creation Ltd. Durante dos años, Philips actuó como entidad patrocinadora para que Job Creation Ltd. constituyera en La Haya un centro empresarial donde un equipo de expertos pudiera ofrecer sus servicios de asesoría y una amplia asistencia práctica.

El método utilizado consistió en la determinación y eliminación de las barreras existentes entre el proyecto de un empresario y su realización fáctica como empresa de éxito. Por esta razón, una gran parte de su trabajo tuvo carácter educativo; es decir, organizar la formación adaptándola exactamente a las necesidades del empresario [60]. Philips concluyó su participación en el proyecto al cabo de dos años, a partir de ese momento la responsabilidad pasó al Municipio de La Haya y a un Banco Holandés.

Con respecto a *Grecia*, la Organización Helénica de la Pequeña y Mediana Empresa y de la Industria Artesanal (EOMMEX), patrocina un programa denominado "Nuevos Empresarios", planificado de manera pragmática (consta de una mezcla de teoría y práctica), para emprendedores potenciales del sector industrial. A cada parte teórica precede una labor de investigación dentro de una empresa, en la que colaboran tanto el aspirante a empresario como los formadores. Su duración aproximada es de cuatro meses durante media jornada.

Bajo el patrocinio de esta misma organización, se postula como complemento el "Programa de Sensibilización de Futuros Jefes de Empresa", cuyo objetivo esencial no es tanto la capacitación completa del empresario, sino más bien, la incidencia en hacerle consciente sobre la necesidad de la formación continua, así como, sobre la importancia y eficacia de los métodos modernos de organización y administración industrial. En este contexto, el participante es el protagonista de su aprendizaje. La duración es de 60 a 70 horas, el contenido incluye: comunicación y relaciones humanas, marketing, organización de la producción, economía y finanzas, fiscalidad, seguridad e higiene en el

trabajo, concepción de los productos, estimación de costes, nociones de informática y reclutamiento de personal. Los destinatarios son personas que pretende crear su propia empresa, la financiación es pública (nacional y comunitaria) y la valoración global es positiva [61].

Y, en segundo término, el "Programa de Formación BASE para Futuros Empresarios". Su misión fundamental se constituye en familiarizar a los potenciales jefes de empresa con relación a los métodos modernos de organización y administración, inculcándoles sus grandes principios. Su duración es de 250 horas, su contenido mantiene el anteriormente señalado más los pasos que deben seguirse para elaborar un proyecto de empresa (estudio de mercado, elección y plan de instalación del material de producción y estimación de las inversiones necesarias) y los sujetos receptores son los emprendedores. El curso para colectivos desempleados, jóvenes menores de 25 años, emigrantes, etc., está subvencionado, con la condición de que los proyectos elaborados se lleven a la práctica. Y la financiación depende del sector público griego y del Fondo Social Europeo (para los sujetos deficitarios identificados previamente). La evaluación de esta acción refleja que el 40%-50% de los individuos formados han reorientado su actividad y la han concretado prácticamente en función de la viabilidad del proyecto y del estudio del mercado (Potiriadis y Philippourolitis, 1992: 171-172).

En lo relativo a *Portugal* existe un programa destinado a "Jóvenes Empresarios de Elevado Potencial (JEEP)", organizado desde 1985 para participantes menores de 25 años, graduados, con cierta educación universitaria o sin título universitario pero con determinada experiencia. Su meta fundamental consiste en proporcionar a los sujetos seleccionados -no más de 20 en cada convocatoria- [62], conocimientos básicos sobre la capacidad de gestión empresarial (mercadotecnia, financiación, oportunidades y fuentes de información), que les permita enfrentarse a los problemas relativos a la creación de una empresa y a su desarrollo. Su duración es de dos años y cinco meses (cuatro meses de selección, un curso de un mes de duración y dos años de asesoramiento), la metodología empleada se basa en documentación y medios audiovisuales e informáticos combinados y su financiación corre a cargo del Grupo BPA-Banco Portugués do Atlántico [63].

A esta medida se unen otras de gran relevancia en el contexto del apoyo a la creación de empresas, de duración media y practicidad metodológica. En primer lugar, resulta destacable el "Programa Pacri", destinado a personas cuyo objetivo consiste en fundar su propio negocio, como apoyo para la formulación de sus proyectos. Está patrocinado por el IPE-Investimento e Participaçao Empresarial, el IEFP-Instituto do Emprego e Formaçao y el FSE-Fondo Social Europeo, y proporciona conocimientos relativos a los diferentes aspectos técnicos y de gestión que resultan necesarios para lanzar al mercado una empresa nueva (Cruz y Capinha, 1992: 13-14).

En segundo lugar, se sitúa el "Programa Pinova", dirigido a los creadores de empresas que poseen un proyecto innovador. El programa comprende la formación individual y grupal, promueve la capacitación en gestión y tiene como objetivo final la constitución de una red de

relaciones que contribuya al éxito de las compañías. Está financiado por el Fondo Social Europeo (Letowski y Le Marois, 1994: 128).

Y, en tercer lugar, se establece el "Programa Criador", orientado a las personas que han probado la viabilidad de su proyecto de creación de empresas. Suministra información referente a la valoración del estudio de viabilidad (reevaluación del proyecto inicial) y de mercado, así como el apoyo técnico necesario, además de la formación en gestión, el desarrollo individual y el asesoramiento personal para desarrollar el proyecto de empresa. Se encuentra financiado por el Fondo Social Europeo (Cruz y Capinha: 14).

La metodología utilizada en las dos últimas acciones consiste en la organización de seminarios residenciales en los que se desarrollan los programas, los cuales comprenden 18 módulos de dos días de duración cada uno, sobre un total de treinta y seis días, que unifican formación, consejo y consolidación de relaciones e incluyen tres grupos temáticos principales: 1) los estudios de preparación de la nueva empresa, que comprenden la reevaluación de su viabilidad técnica, económica y financiera, la investigación y expansión del producto en el mercado, la producción preliminar, el análisis del mercado y la introducción en el mismo, la producción comercial y el lanzamiento de la nueva empresa; 2) el comportamiento del nuevo empresario; 3) el plan estratégico de la compañía (Cruz y Capinha: 25-26).

Finalmente, en *España*, la oferta formativa proviene de diversos organismos, promotores de la misma desde vertientes distintas y complementarias. Aportaciones todas ellas, que en el capítulo siguiente serán analizadas más profundamente y que a continuación sólo pretenden reflejar el panorama nacional existente.

Desde esta perspectiva, en primer lugar cabe señalar la actuación de asociaciones de empresas como la Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE) y la Confederación Española de Pequeñas y Medianas Empresas (CEPYME), que han establecido un programa sobre "Gestión Básica de Empresas" (en su octava convocatoria en octubre de 1993), de dos años de duración, cuyo objetivo consiste en proporcionar competencias globales a quienes desean establecerse como pequeños empresarios. Consiste en una acción destinada prioritariamente a facilitar la transmisión generacional de la empresa, sin traumatismos innecesarios, y se fundamenta en el conocimiento práctico como vehículo para el aprendizaje significativo.

En este orden de cosas, CEOE/CEPYME considera entre sus metas prioritarias la promoción de iniciativas profesionales y, con tal motivo, organiza un curso denominado "Cómo crear una Empresa" (que nace en 1989 y continúa desarrollándose en la actualidad). Esta actividad permite conocer y controlar las diferentes etapas (administrativas, financieras, ejecutivas y de gestión), que deben seguirse para fundar una empresa y hacer rentable la inversión efectuada. Planteamientos que resultan igualmente útiles para empresarios ya establecidos que tienen dificultades gestoras [64].

La Cámara de Comercio e Industria determina, igualmente, un "Curso de Formación de Nuevos Empresarios", de 200 horas de duración,

dirigido a jóvenes menores de 25 años en posesión de una titulación superior o media, o con formación profesional de segundo grado, cuyo objetivo consiste en motivar y formar a nuevos emprendedores. La selección se establece en función del proyecto y vocación empresarial y el coste corre a cargo del Instituto Nacional de Empleo-INEM. El programa consta de temas relativos a gestión comercial, producción y financiación, recursos humanos, marco jurídico, aspectos administrativos, contables y fiscales y ayudas e incentivos a la creación y desarrollo de empresas (Prieto y Briales, 1991: 36-37).

Y, por otro lado, desde un ámbito de desarrollo estructural diferente, se sitúan los denominados "Cursos de Gestión para PYME y para Empresas de Carácter Familiar", establecidos por la Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas (ESADE) y que tienen como misión la aplicación de técnicas de gestión por parte de futuros empresarios, en sociedades pequeñas o de tipo familiar y en las medianas ya establecidas, con un interés específico por la elaboración de proyectos de integración empresarial y por su aplicación práctica en un período de 36 horas de octubre a diciembre. Se utiliza como metodología más eficaz la difusión y estudio de casos (Holzer, 1990: 171).

Actividad que se complementa con el "Programa de Creación de Empresas" de la Escuela de Organización Industrial (EOI) -dependiente del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo-, que se caracteriza por proporcionar a los participantes una visión global de las diferentes áreas funcionales de la empresa, desde una perspectiva integradora teórico-práctica. La duración del curso es de 500 horas y va dirigido a aquellas personas con vocación empresarial (Prieto y Briales: 37-38).

En lo que se refiere al ámbito autonómico, el Instituto para la Formación de la Comunidad Autónoma de Madrid ha establecido para el mes de marzo de 1994, tres cursos denominados: "Gestión de PYME", "Gestión de PYME de Servicios Sociales" y "Promoción y Comunicación en las PYME", destinados a clientes con intereses empresariales iniciales en la materia -especialmente desempleados con ciertos conocimientos previos sobre el funcionamiento de estas empresas-, y cuyos objetivos radican en el desarrollo de los aprendizajes necesarios para la gestión y administración de organizaciones de pequeñas y medianas dimensiones, así como para la utilización de las nuevas técnicas de comunicación en estas industrias, adaptando los saberes adquiridos a la demanda real del mercado (cuya evaluación se encuentra en fase de ejecución).

Los dos primeros tienen una duración de 400 horas y entre sus contenidos temáticos más sobresalientes cabe destacar: Gestión de personal, factores económico-fianancieros, planificación y dirección, habilidades sociales, proyecto de empresa. El tercero ocupa 200 horas de formación e incide en temas como la comunicación en la empresa, la psicología comercial, los diversos sistemas de publicidad y marketing, las principales técnicas de management, las relaciones humanas y la atención al cliente [65].

En este sentido, la Dirección General de la Juventud ha elaborado un conjunto de Programas destinados al Empleo Juvenil, subven-

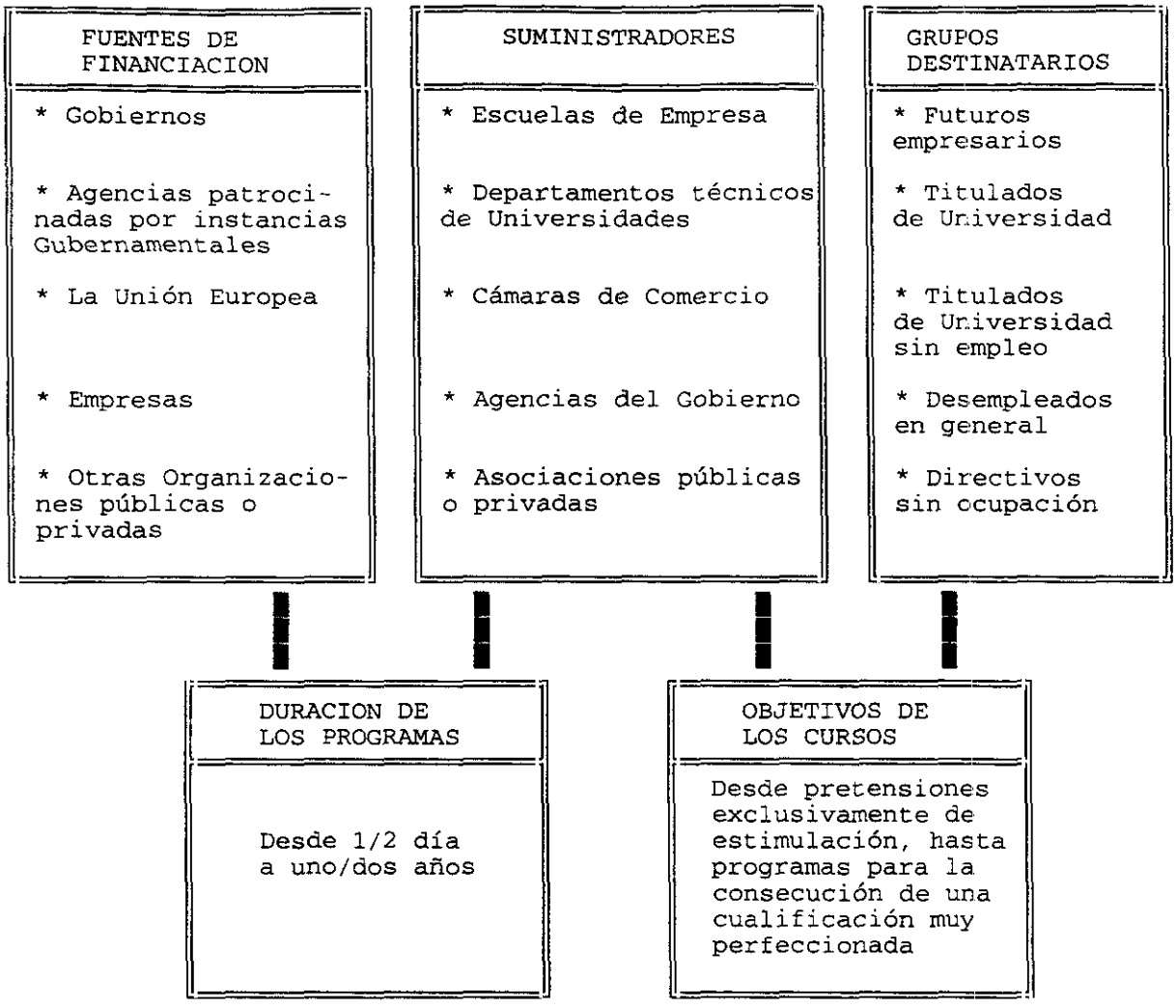
cionados por la Comunidad de Madrid y por el Fondo Social Europeo, entre los que destaca: "Promotores y Gestores de Empresa" (en funcionamiento desde 1987), dirigido a licenciados o diplomados en paro menores de 25 años, con una duración de 440 horas.

Y la Consejería de la Juventud del Principado de Asturias ha elaborado un curso denominado "Gestión de PYMES", dirigido a jóvenes con iniciativas de carácter empresarial, con el objeto de proporcionarles formación fundamentalmente práctica, en relación a todos los aspectos referidos a la constitución, puesta en marcha y desarrollo de pequeñas y medianas empresas. Su duración es de 400 horas lectivas y los grupos son aproximadamente de 20 personas, cuya participación depende de una selección previa donde se valora, de manera especial, el interés o intención de llevar a cabo un proyecto empresarial [66].

Desde otro punto de vista, se ha consolidado el "Curso de Formación de Emprendedores", de la Comunidad Autónoma de Navarra, que pretende proporcionar a los asistentes una visión global de las distintas áreas funcionales de la empresa, para poder detectar las oportunidades del mercado. Emplea métodos de enseñanza teórica (introducción a la empresa, estados financieros, simulación de gestión, dirección empresarial, marketing, aspectos jurídicos y fiscales de la empresa, recursos humanos, control de gestión, ayudas locales, Comunidades Europeas), y práctica (discusión de proyectos, juegos de empresa, metodología del caso).

El curso tiene una duración de ocho meses y está orientado a los residentes en Navarra que aspiren a poner en marcha un proyecto empresarial, no siendo necesaria titulación universitaria alguna o especial cualificación profesional. Debe presentarse un proyecto de empresa y realizarse una serie de pruebas de selección. El número máximo de participantes es de 25 alumnos y el importe de la matricula corre a cargo del interesado [67].

La existencia de esta gran variedad de ofertas de apoyo a la creación de empresas en los países de la Unión Europea se debe al hecho de que los elementos que influyen en la estructura de los respectivos programas (tipos de organismos que los proporcionan, grupos destinatarios, fuentes de financiación, objetivos de los cursos o duración de los programas), no sólo se influyen mutuamente, sino que además cada uno de ellos puede dividirse en numerosos componentes que representan a su vez diferentes posibilidades; produciendo de esta manera una cantidad de variables interdependientes, como puede observarse en el esquema siguiente (Holzer, 1990: 51):



Con respecto a las *Fuentes de Financiación*, las subvenciones concedidas directa o indirectamente por organismos públicos dominan claramente el campo del apoyo económico para la creación de nuevas empresas, particularmente, como consecuencia de los altos índices de desempleo. No obstante, por otra parte, se observa que el número de grandes empresas interesadas en patrocinar medidas de estas características está aumentando.

En relación con los *Suministradores*, existe un cambio de actitud que tiende a incrementar la participación del sector de la enseñanza superior (incluyendo la formación en el ámbito de la alta tecnología), en la oferta de asistencia a la creación de empresas en toda Europa Occidental.

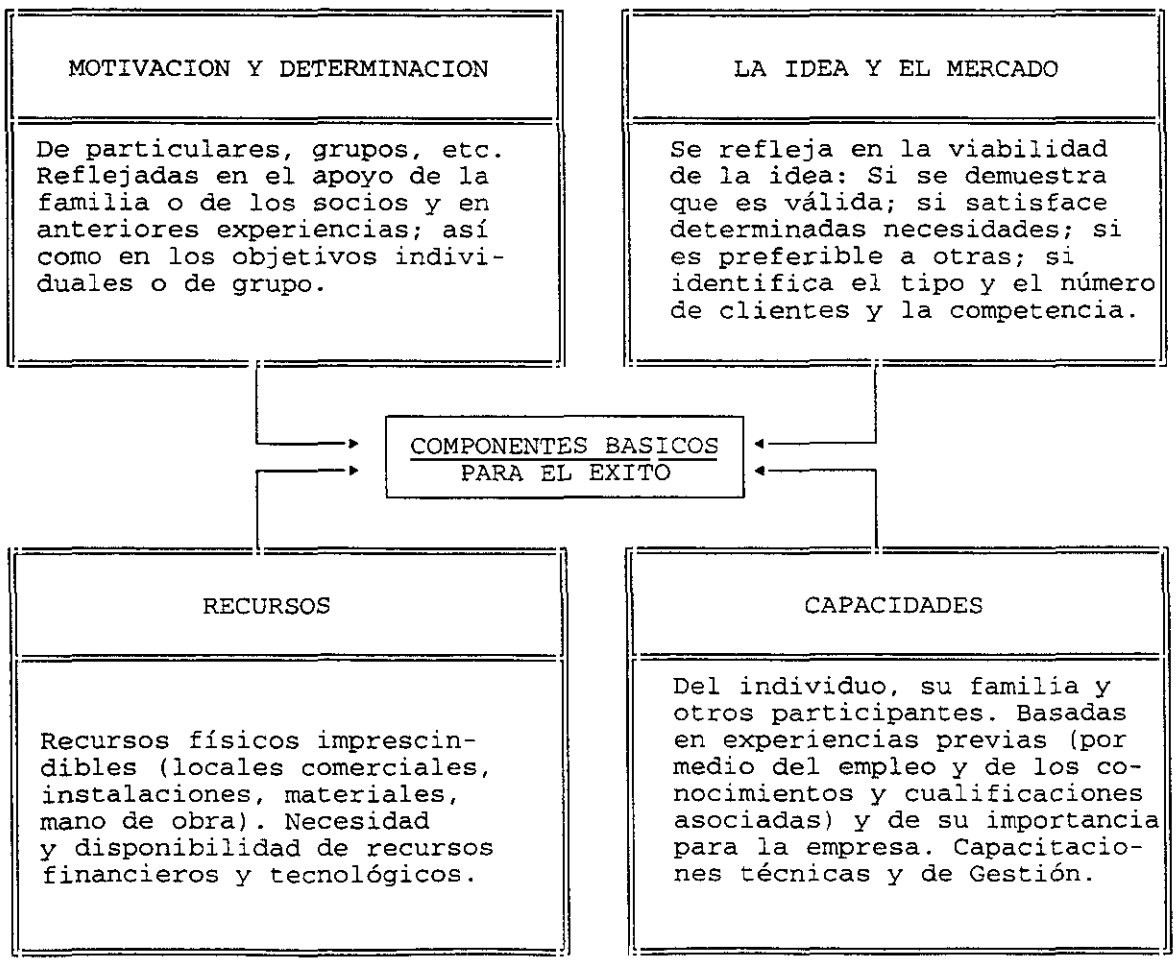
Y en lo relativo a los *Grupos Destinatarios*, las actividades formativas orientadas a los Licenciados y establecidas en Universidades técnicas, así como las llevadas a cabo para graduados en Institutos, se han incrementado considerablemente en los últimos años, ante la creación de un conjunto de parques científico-tecnológico. Sin embargo, es indispensable incidir más profundamente en el desarrollo de medidas para las categorías no especializadas de personas interesadas en convertirse en empresarios, lo cual significa que los grupos específicos (desemple-

ados, jóvenes, directivos sin ocupación, etc), seguirán siendo objeto de dedicación en el futuro.

Existe, por consiguiente, una transformación en la persona que se convierte en empresario y un cambio de rol, que debe tomarse en consideración. Antes de asumir este papel, podía definirse como un desempleado, un asalariado o un sujeto inactivo, pero desde el momento en que accede a la categoría de empresario tiene que adoptar funciones interpersonales, informativas y decisorias para las que no suele estar cualificado. De esta nueva situación surge precisamente la necesidad de realizar programas de formación que incluyan la adquisición de conocimientos y el entrenamiento en habilidades sociales, cognitivas y de resolución de problemas.

Finalmente, la tendencia existente respecto a la *Duración de los Programas*, se diversifica en función de los cursos subvencionados (más largos), y de aquellos otros que no lo son (más breves).

En este orden de cosas, con relación a los *Objetivos y Contenidos de los Cursos* y, en concordancia con las afirmaciones de Gibb (1984) [68], se pueden determinar a continuación los componentes claves de un programa de formación para el desarrollo de la creación de empresas con éxito.



Si combinamos estos elementos básicos de importancia capital para el desarrollo de una empresa de éxito, con el conocimiento de cada una de las etapas del proceso de creación de la misma (incluyendo las respectivas necesidades en cada etapa), se pueden obtener diferentes posibilidades de programas destinados a las pequeñas y medianas empresas. Este proceso comprende desde la motivación que se adquiere al encontrar una idea empresarial válida, hasta la identificación de los recursos, las negociaciones para entrar en el mundo de la empresa y, de igual modo, la fase inicial y de asentamiento de la compañía.

En el ámbito del diseño de los programas, se han realizado grandes progresos, principalmente, en cuanto a la determinación de metodologías útiles como los enfoques basados en la realización de proyectos, el aprendizaje fundamentado en la práctica o los planteamientos analíticos.

En consecuencia, la diversidad de actividades financieras establecidas en el escenario europeo se sitúa en marcado contraste con la situación de los EE.UU., donde en la práctica solamente existe un centro - The Small Business Administration-, que patrocina a escala nacional los Institutos para la Pequeña Empresa y estimula los vínculos entre las Universidades y los Organismos de Gobierno estatal y local, la comunidad financiera, las firmas profesionales, las asociaciones de comerciantes y empresarios y las Cámaras de Comercio. Organo considerado como la principal fuente que influye con éxito en la asistencia a las empresas en proceso de creación. La situación americana, sin embargo, no desvirtúa las posibilidades de Europa en el marco de la formación empresarial destinada a las PYME, siempre que sea posible conseguir dos requisitos previos (Holzer, 1990: 61-62):

1. El *Conocimiento* de los respectivos programas por parte de toda la Comunidad, a través de la difusión de las experiencias y de los resultados de las investigaciones llevadas a cabo por las instituciones europeas responsables, y dirigidos a los sujetos afectados.

2. El apoyo al *Intercambio* de ideas y prácticas, como beneficio para todos los implicados directa o indirectamente en el ámbito formativo.

En definitiva, si tomamos en consideración que actualmente todavía estamos en una etapa de expansión de los programas para las empresas en proceso de creación, resulta determinante que la optimización de los conocimientos y la intensificación de los intercambios sean aún más valiosas, fundamentalmente, para las instituciones pertenecientes a países menos experimentados en este área de funcionamiento comunitario.

3.1.3.- Las medidas necesarias para optimizar la gestión de las PYME ya existentes.

Finalmente, como último eje del desarrollo de la oferta formativa destinada a las pequeñas y medianas empresas, se determinan a continuación las *medidas necesarias para optimizar la gestión de las PYME ya existentes*.

En este sentido, la mayoría de las instituciones que ofrecen programas de formación para las empresas en proceso de creación en Europa, proporcionan igualmente servicios de asistencia a las compañías ya establecidas. Por lo tanto, podemos estimar que "el mercado" de los cursos para empresas creadas es importante, teniendo en cuenta la gran cantidad de industrias con menos de 500 empleados que existen actualmente en Europa y que representan aproximadamente el 99,9% de las empresas de la Comunidad [69], concentrando más de dos terceras partes del empleo total (alrededor de un 60% en la industria y más del 75% en los servicios); así como, las dificultades de gestión con las que deben enfrentarse (Delors, 1993: 77).

Aunque, al mismo tiempo, la escasa experiencia efectiva en este terreno puede considerarse una de las causas principales de los fracasos de las PYME. A lo que se une la necesidad de establecer medidas formativas referidas a campos productivos, como la innovación tecnológica y la investigación y desarrollo, ámbitos económicos de escasa evolución comunitaria.

A partir de estas deficiencias, se han erigido determinadas instituciones especializadas, concretamente destinadas a las PYME, con el objetivo de mejorar la información y la disposición de sus dirigentes respecto a la necesidad de fomentar la innovación -en sus distintas manifestaciones-, suministrando una asistencia combinada de dotación y conocimientos (Holzer, 1990: 65-104). Instituciones (públicas y privadas) pertenecientes al ámbito económico y educativo, que desarrollan acciones diversas, en las que quedan claramente delimitados: el colectivo receptor, el organismo promotor, los objetivos de la acción, su metodología, características, duración y valoración de la misma. De entre las cuales, se destacan las más arraigadas en cada país y aquellas que son analizadas de manera especial por la Comunidad como referencia precisa.

En *Dinamarca*, por ejemplo, la National Agency of Tecnology (una Dirección General del Ministerio de Industria), utiliza los Centros de Información Tecnológica regional de los Institutos Tecnológicos para ofertar servicios de asesoramiento gratuitos, los cuales comprenden: información, asistencia en la valoración e identificación de problemas y necesidades. Para ello, se mantienen contactos con especialistas/asesores sobre cuestiones relevantes para la industria local, organizando cursos de formación en gestión con orientación comercial para los responsables de PYME y creando redes de cooperación para estas empresas, mediante programas como el denominado "Network Operation. Achieving SME Competitiveness in a Global Economy", en funcionamiento desde 1989. Este programa utiliza estrategias metodológicas que se basan en campañas de información y concienciación, subvenciones para la realización de estudios de viabilidad, así como, trabajos de investigación y análisis (Melis, 1993: 165-166).

La Confederación Danesa de Empresarios, por su parte, dispone de su propia Escuela para la Pequeña Empresa y organiza cursillos (tres sesiones de medio día durante tres semanas), con la finalidad de analizar

los puntos fuertes y débiles de las empresas y estimular la conciencia esencial para hacer frente a los cambios.

Asimismo, la Escuela de la Pequeña Empresa ofrece, por toda Dinamarca, un curso de gestión para dirigentes de empresas artesanales y de industrias más pequeñas, con una duración de una tarde a la semana en un período de cinco semanas (con un máximo de 16 participantes). El curso se divide en partes similares que comprenden el estudio de casos, el aprendizaje teórico y la discusión de problemas concretos de las empresas participantes.

Por otro lado, el Centro Danés de Administración ha creado un programa para directivos de PYME que se imparte en seis bloques de tres días de duración cada uno, especialmente concebido para llenar el vacío existente entre los cursos para pequeños y medianos empresarios y los dedicados a los directivos de grandes firmas.

En *Alemania Occidental*, son prioritariamente las Cámaras de Comercio e Industria y las de Artes Aplicadas las que interpretan un papel fundamental en el suministro de asistencia a través de programas de desarrollo para las pequeñas y medianas empresas. Estas Cámaras han creado numerosas instituciones regionales que ofrecen cursos de ampliación de estudios a sus miembros (la afiliación a estas organizaciones es obligatoria), incluyendo actividades especiales destinadas a propietarios y directivos. La calidad de estas medidas depende de la implantación regional de las mencionadas Cámaras y del interés general demostrado por los dirigentes regionales de las mismas respecto a cuestiones de formación continua.

Existen, también, diversas asociaciones de comercio e industria que proporcionan servicios de asesoramiento a los pequeños propietarios. El "Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft" es un centro dedicado al estudio de la administración y la productividad de las empresas a escala nacional y orientado a la oferta de programas de asistencia a las PYME, a través de su oficina central y de las sucursales repartidas por los diferentes estados alemanes (Länder). Sus actividades son reconocidas y están patrocinadas por organismos públicos y, en gran medida, se destinan a ofrecer una formación -cuyos costes están subvencionados- relacionada con las necesidades de las pequeñas y medianas empresas.

De igual manera, el Ministerio de Economía está implicado en la financiación de un proyecto denominado "Technology-Oriented Visit and Information Programme (TOP)", organizado por un equipo del Institute for Media Development and Communication (IMK) de Frankfurt y puesto en marcha a principios de 1992. Consiste en una nueva iniciativa de las grandes empresas con la finalidad de apoyar a las pequeñas y medianas en la introducción de nuevas tecnologías en su funcionamiento. Existen además ayudas externas por parte de la German Association of Industry (BDI), de la German Association of Chambers of Industry (DIHT), especialmente por sus consultores de tecnología e innovación, y de la German Association of Rationalization (RKW) [70].

Sin embargo, con excepción de algunas Fachhochschulen (Escuelas Técnicas Superiores) y de los Institutos Universitarios

vinculados a los parques tecnológicos, el sector alemán de la enseñanza superior no es muy activo en el campo de la prestación de apoyo formativo a las PYME. Aunque está surgiendo un mercado con futuro: La Universidad de Augsburg ha creado un amplio programa de formación en gestión dedicado tanto a los directivos de las grandes compañías como a los de las pequeñas y medianas (se inicia a mediados de los años 80 con una duración de seis meses). Los cursos son gratuitos y entre un 40% y un 50% de los participantes son ejecutivos de PYME (Melis, 1993: 161-162).

Existe además gran cantidad de centros de consulta y de información tecnológica, subvencionados en su mayoría por los gobiernos regionales, que ofrecen servicios de asesoramiento a las PYME en toda la antigua República Federal Alemana. Estos centros cuentan con la participación de expertos y sus programas reciben una ayuda pública que cubre el 50% de los gastos.

Por el contrario, en el *Reino Unido*, el sector de la enseñanza superior es uno de los suministradores más importantes de medidas de formación en gestión para las pequeñas y medianas empresas ya establecidas. En este sentido, y como complemento a los cursos que fomentan la creación de empresas, la Manpower Services Commission (MSC) coopera con las Escuelas de Empresas Universitarias, los Centros de Gestión Regionales, las Escuelas Técnicas y las empresas privadas de consulta, para ofrecer, a través de estas instituciones y profesionales, siete programas diferentes especialmente diseñados para los propietarios/directivos de empresas con un previsible potencial de crecimiento.

Entre los cursos mencionados cabe señalar el elaborado por la Escuela de Negocios de la Universidad de Durham, titulado "Directors and Key Managers Programme" y destinado a directores y directivos clave que tienen la máxima responsabilidad para la formulación de estrategias en la empresa y la implementación de las mismas, los cuales provienen de empresas que poseen un equipo de directivos. Como referencia se considera que el programa es más adecuado para organizaciones que poseen aproximadamente entre 30 y 250 empleados.

Este programa tiene una duración de doce meses durante los cuales se efectúan 15 seminarios de un día completo -comenzando con un seminario residencial de dos días como base-, que se complementan con el asesoramiento individual de cada sujeto (durante 5 días). Está formulado para un número de 18 participantes (provenientes de sectores diversos) y puede haber más de una persona por empresa. Su comienzo se sitúa en 1989 y desde ese momento hasta 1993, concretamente, tres programas distintos han sido completados con dos más durante el desarrollo del curso 1993/94.

Esencialmente, su objetivo consiste en proveer a los participantes, de manera correcta, de las destrezas, conocimientos e intuición necesarias para poder llevar a cabo con éxito su labor como miembro eficaz de la junta directiva de la empresa o del equipo de alta dirección. La metodología es presencial, combinada con trabajo individual basado en la realización de proyectos de desarrollo dentro de la empresa. Su contenido engloba los siguientes temas: dirección eficaz de la empresa

(seminarios 1-2), conocimiento de las áreas funcionales (seminarios 3-7), conocimiento de la organización (seminarios 8-10), destrezas clave de gestión (seminarios 11-14) y deberes legales y éticos (seminario 15). Y la financiación corre a cargo del cliente [71].

Por su parte, la MSC subvenciona actualmente unos 80 programas piloto considerados variantes de otros más tipificados, que pretenden satisfacer las necesidades específicas de las PYME a nivel local, permitiendo crear asimismo una base para el desarrollo de futuras actividades. Los dos programas más importantes organizados a este respecto son los siguientes: El "Management Extension Programme" (con una conexión entre teoría y práctica y una duración aproximada de 30 semanas) y el "Business Growth Programme" (compuesto por una serie de módulos interrelacionados que se imparten quincenalmente en dos días de fin de semana durante un período de doce semanas) [72].

En lo referente al "Business Growth Training-BGT", específicamente, este programa se ofrece en cinco opciones, destinadas cada una de ellas a diferentes tamaños de empresas y a distintas necesidades. La opción 1 se denomina "Elementos para Mejorar los Planes de Formación y la Empresa" y se fundamenta en la autoformación como alternativa metodológica gratuita. La opción 2, "Mejora de Capacidades Empresariales para Propietarios Gestores", proporciona una formación a tiempo parcial o una cualificación abierta. La opción 3, "El Empleo de Consultores para Dirigir los Cambios", propicia una subvención destinada a cubrir parte de los costes que reporta un consultor que asiste a las empresas dirigidas en equipo, con el objetivo de desarrollar una estrategia formativa a largo plazo y de optimizar el rendimiento de la organización. La opción 4, "Afrontar el Problema de las Capacidades junto con Empresarios Locales", consiste en la financiación de estudios de fiabilidad de grupos de empresarios o de análisis a gran escala para incrementar una posibilidad de capacitación industrial o regional. Y la opción 5, "Apoyo a la Aplicación de las Soluciones Innovadoras de Formación", ofrece una ayuda a los proyectos que vinculen enfoques formativos novedosos con el objeto de perfeccionar la empresa (Thomson, 1991: 134-135).

Con este tipo de actuaciones se pretende ofertar una combinación de aprendizaje abierto y paquetes de formación directa orientados hacia las necesidades de la pequeña y mediana empresa [73].

En el Reino Unido, además de los servicios que patrocina el MSC, existe una gran cantidad de programas interesantes. "Tools for Growth" es uno de ellos. Está subvencionado por el Fondo Social Europeo y por las Corporaciones para el Desarrollo Económico del Gran Manchester y organizado por la Escuela de Empresa de la misma ciudad. Los pequeños propietarios de empresas en expansión asisten al mismo durante 14 sesiones nocturnas (de tres horas y media cada una), que culminan con un curso de fin de semana para familiarizarse con las nuevas ideas relacionadas con la manera de intensificar y extender sus negocios. Asimismo, la Escuela de Empresa de Manchester, organiza también una gran variedad de actividades sobre temas como la innovación de la gestión y la creatividad.

Los "Small Business Export Development Programmes" (Programas para el Fomento de la Exportación en las Pequeñas Empresas), son otro tipo de cursos ofertados en Gran Bretaña. De igual manera, la Escuela Politécnica del Ulster tiene un programa de doce meses de duración especialmente destinado a dotar con la formación necesaria a los responsables de las empresas locales para que puedan concurrir con éxito a los mercados de exportación. Y el Sunfridge Park Management Centre establece una gran cantidad de seminarios especializados en temas relativos a la pequeña y mediana empresa con una duración normalmente de una semana. A estos cursos -que no están subvencionados- asisten por término medio entre 10 y 14 participantes (Holzer, 1990: 74-75).

Es necesario tener en cuenta, dentro de este contexto, que el Gobierno Británico está relacionado directamente con el asesoramiento a las PYME a través de la Sección de Pequeñas Empresas y Turismo del Department of Employment, que utiliza a unos 300 consejeros en su sistema regional de Centros para la Pequeña Empresa. A lo que se unen las aportaciones de las grandes empresas mediante la articulación de medidas formativas para las PYME, por medio de su participación en la sección local del "Entreprise Agency Movement" o ante la creación de "Unidades de Pequeñas Empresas".

Dentro de este ámbito de actuación, existe una interesante experiencia establecida por la Scottish Development Agency (Agencia Regional para el Desarrollo de Escocia), conocida bajo la denominación de "Highland Craftpoint" y fundada en 1979, que instaura una metodología específica para estimular, orientar y mejorar la situación global de la industria artesanal, contribuyendo a la promoción y al crecimiento comercial. Con esta misión se crea un conjunto integrado de servicios profesionales compuesto por la formación, la comercialización y la información, y caracterizado por los siguientes elementos: subvención estatal; gestión a través de una organización única y autónoma, de dimensiones reducidas pero de recursos abundantes, con el objetivo fundamental del despegue comercial, y una administración centralizada pero adaptada a las circunstancias empresariales concretas [74].

Ante estas circunstancias, se utiliza como estrategia fundamental la cualificación, y no como una actividad puntual delimitada para la adquisición de un saber o de un saber-hacer dado en el marco de un período limitado de tiempo; sino como un proceso permanente que consiste en forjar actitudes que mediaticen el desarrollo de aptitudes específicas para el crecimiento económico de cada empresa. La oferta formativa propicia seis tipos de programas: los "cursos acelerados", organizados entre enero y abril para empresas en funcionamiento; la "asistencia individualizada a la formación", programas a medida con libertad espacio-temporal en la ejecución; la "formación dispensada en la propia empresa"; el "plan de formación de aprendices", desarrollado en las organizaciones más pequeñas con una duración de 3 a 4 años, concretada en estancias de dos meses en centros de cualificación contratados; la "formación de técnico superior" para emprendedores, y las "becas para la puesta en marcha de productos", promovidas en colaboración con el Colegio Real de Artes de Londres [75].

Desde otra perspectiva, el Instituto Económico y Social para las Clases Medias (IESCH), creado por el Ministerio de las Clases Medias, se configura en la principal organización patrocinadora de programas de optimización empresarial para las PYME en *Bélgica*. El IESCH efectúa anualmente 400 actividades de apoyo técnico a estas empresas, empleando para ello a sus asesores, y organiza encuentros de información, jornadas de estudio y seminarios. El sistema empleado se basa en la formación práctica dentro de las empresas, apoyada por acciones de formación teórica y general. Por otro lado, la "Rijksuniversiteit te Gent" ha creado un programa de formación continua para las empresas más pequeñas.

Se constituye, en este sentido, el denominado "Interregio-Networking", proyecto-piloto organizado conjuntamente por el Organismo de Iniciativas Locales en la Industria y el Empleo de Eure-et-Loir (ILEE) y por el Centro de la Pequeña Industria, en conjunción con el Consejo de Economía de East-Flandes, y bajo los auspicios de la European Association for the Development of SME-Network, Employment and Local Economics.

El mencionado proyecto está destinado a la formación de directivos de pequeñas y medianas empresas, con el propósito de establecer un sistema de redes empresariales en dos o más regiones de diferentes países. Es de iniciativa privada, pero patrocinado por las autoridades públicas regionales (Gobierno Provincial) y se inició en marzo de 1992 [76].

Otro programa de similares características y conocido bajo la denominación de "Management Training", fue establecido a través del Economische Raad voor Oost-Vlaanderen-EROV en Flandes y financiado por el Consejo Económico de esta ciudad y de la Provincia del Este de Flandes. Se desarrolla a partir de 1983, con el objeto de formar empresarios de PYME en diferentes temas relacionados con la dirección. La estrategia metodológica empleada se fundamenta en tres pilares básicos: la cualificación como meta, la asistencia como apoyo y los talleres de trabajo mediante el intercambio de experiencias, como instrumentos de desarrollo. Y su duración es de seis meses, durante los cuales se establecen acciones a la medida de las necesidades de los participantes (Melis, 1993: 160-161).

En lo que respecta a *Francia*, las Cámaras de Comercio e Industria desempeñan un papel clave en la oferta de programas y sistemas de apoyo a las PYME, como el establecido por la Cámara de Comercio e Industria de Laval, al oeste del país, donde se funda "L'Ecole des Managers" en 1987, con el objeto de formar a los directivos sucesores de empresas familiares [77]. El programa organizado por este organismo se estructura a lo largo de un año (con encuentros periódicos) y en tres fases: La primera dirigida a la adquisición de técnicas de dirección, la segunda orientada a la preparación de un autodiagnóstico empresarial y la tercera destinada a la realización de un plan de empresa. Y su financiación es compartida entre los participantes y la región de Pays de Loire [78].

O como los promovidos por la Cámara de Comercio e Industria de Lyon, preocupada por la formación continua de las empresas con menos de 200 trabajadores que precisan una reconversión industrial en materia

de nuevas tecnologías, dentro de tres ámbitos de desarrollo precisos: la innovación como concepto motor para el crecimiento y progreso empresarial, la estructura organizativa que debe asumir los retos tecnológicos y la independencia productiva que favorece la utilización autónoma de los instrumentos tecnológicos frente a competidores y grandes superficies.

Situación que favorece el nacimiento de un proyecto formativo transeuropeo desarrollado entre la región de Liguria (Italia) y la de Lyon (Francia). Experiencia que nace ante la existencia de afinidad cultural, un enfoque común de los problemas de la formación en las PYME y una aproximación similar hacia las dificultades de desarrollo económico de las dos regiones. Esta situación permite establecer dos proyectos paralelos (uno en cada zona geográfica), articulado cada uno de ellos en tres subproyectos análogos (difusión de tecnologías informáticas en las PYME, consolidación y expansión de las PYME mediante la inserción de cuadros altamente cualificados y creación de nuevas empresas). Estos proyectos son tramitados por las dos Entidades organizadoras, es decir, la Cámara de Comercio e Industria de Lyon y la Federindustria Liguria-ENFAPI y financiados por el Fondo Social Europeo como proyectos experimentales para el trienio 1985/1987 [79].

Estas acciones son planificadas a partir del agrupamiento empresarial, concebido como un factor esencial para constatar y definir los problemas comunes, que requiere una auténtica implicación formativa por parte de las organizaciones participantes y que debe reposar en objetivos formativos destinados a la promoción de un saber hacer innovador, así como, sobre procesos de aprendizaje para el cambio.

La "Operación Técnico-Comercial" ilustra este tipo de medidas. En la misma participan 30 PYME que emplean a 100 asalariados como máximo. El 50% de éstas pertenece al sector industrial, el 40% al comercial y el 10% a servicios. El objetivo de esta actuación consiste en promover una acción de formación y de integración técnico-comercial en las empresas implicadas. Se parte para ello, de un diagnóstico inicial de las compañías, para descubrir los puntos débiles y fuertes de su organización comercial. Sus contenidos se sitúan en relación a técnicas de venta, marketing, útiles de gestión y organización del trabajo personal. Y la financiación se diversifica en el sentido siguiente: el 40% corre a cargo de las empresas y el 60% a cargo del Estado [80].

Asimismo, el Centre de la Petite Entreprise de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Lille - Roubaix - Tourcoing, ofrece un "Programme à la Carte", en el cual los participantes tienen la posibilidad de elegir entre una variedad de cursos que están especialmente diseñados para satisfacer las necesidades de los pequeños empresarios (Holzer, 1990: 83).

Por su parte, diversas iniciativas de carácter público y privado, proporcionan también servicios de cualificación y asesoramiento. En este contexto, cabe destacar: los "Clubes" de pequeñas empresas" o asociaciones creadas para suministrar información y asistencia a la gestión de PYME, o las "Boutiques de Gestion".

Otras asociaciones francesas, como por ejemplo la Association pour la Promotion et le Développement Industriel (APRODI), igualmente

creada por las Cámaras de Comercio en colaboración con diversas organizaciones públicas y privadas, tiene como objetivo primordial el apoyo a las pequeñas y medianas empresas con dificultades económicas. Así como, la Confédération Géneral des Petites et Moyennes Entreprises (CGPME) está desarrollando medidas específicas destinadas a la promoción de la formación continua en estas compañías, concebida como una inversión esencial para el crecimiento industrial, y está delimitando técnicas especiales para la evaluación de su funcionamiento [81].

Con relación a esta Confederación, existe una rama internacional de la misma conocida como "Red API-PME" o Agencia para la Promoción Internacional de las Pequeñas y Medianas Empresas, cuyo objetivo fundamental consiste en prestar apoyos a las PYME europeas y transeuropeas para la exportación a un coste limitado. Su origen se sitúa en la preocupación inicial por ofrecer un servicio adecuado a las pequeñas y medianas empresas francesas en su esfuerzo para exportar a otros países, atendiendo a las necesidades específicas de las mismas. Los servicios prestados incluyen estudios de viabilidad, implantación, búsqueda de socios y creación de una filial. El seguimiento de las acciones y el apoyo cotidiano a las PYME en el extranjero son aspectos decisivos de la actuación que se lleva a cabo para garantizar la duración y efectividad del trabajo comercial.

Desde este punto de vista, en *Irlanda*, la Shannon Development ofrece una gran variedad de cursos de formación para pequeños propietarios, cuya duración varía entre un día y ocho semanas (una tarde a la semana). Asimismo, ha establecido un programa de 30 semanas denominado "Graduates Placed in SME", que pretende incrementar los avances en gestión de las PYME por medio de la transferencia de personal con experiencia.

En este orden de cosas, la Irish Industrial Training Authority (AnCO) suministra un "Retired Executive Panel", utilizando a ejecutivos retirados en las tareas de asesoramiento a las pequeñas empresas. Ofrece igualmente un programa de desarrollo para la formación dentro de las empresas que se lleva a cabo por mediación de visitas de tutores (seis veces en cinco meses), así como diversas medidas relativas a distintos temas de gestión empresarial [82]. Y la Industrial Development Authority (IDA) promueve, desde 1988, el "Programa Mentor", lanzado para poner a disposición de las empresas un equipo de consejeros experimentados en temas de gestión, reestructuración financiera, planificación de la producción, marketing, distribución, organización empresarial y planificación estratégica (Bannon, 1992: 29-30).

El programa cuenta con dos grupos de destinatarios. Por un lado, cuadros superiores próximos a la jubilación o recientemente retirados, que se seleccionan como "mentores" para proporcionar apoyo formativo. Y, por otro, pequeñas o medianas empresas que pretenden desarrollar sus posibilidades productivas. El proyecto se concreta en función del mercado, se lleva a cabo en las propias empresas y se trata de una actividad nacional. La duración del mismo es de diez días durante el primer año y, ocasionalmente, diez días durante el segundo año, después de realizar un informe con los progresos efectuados. Respecto a

su contenido, en general, el 5% se dedica a la práctica, otro 5% a la formación y el 90% a las actividades de asesoramiento en la empresa [83].

Son actividades que se encuentran complementadas por otras que se apoyan, fundamentalmente, en la informática como vehículo de la formación, a partir de la concreción de cuatro objetivos básicos de la acción: promover una comunicación informal entre el sujeto en formación y la entidad formativa, dirigir la actividad a la resolución de problemas empresariales precisos, potenciar la confidencialidad de la actuación y aproximar la solución formativa a la realidad empresarial. Se favorece, de esta manera, el aprendizaje autónomo, el incremento de la motivación a través de la herramienta utilizada -el ordenador-, la individualización de la enseñanza, la reducción de los retrasos en la formación y la rentabilidad de la operación [84].

Desde esta perspectiva, el Irish Management Institute establece un conjunto de programas denominados "Business Development Programmes" (BDP), diseñados específicamente para directivos de PYME. Su duración es de 18 meses -desde su inicio en 1978-, distribuidos a través de dos días por mes de actividad intensiva y un día de aplicación práctica en una empresa, poniéndose el acento sobre la puesta en común de las experiencias de los participantes, la utilización de los modelos empleados en cada circunstancia productiva y el apoyo formativo de los formadores-tutores, inscritos activamente en la vida empresarial de las PYME participantes [85]. Con referencia a sus resultados, cabe señalar que las empresas que se han implicado en estos programas mejoran sus experiencias anualmente sobre el presupuesto inicial establecido por las mismas para ese mismo año y se muestran más abiertas hacia la formación como alternativa de crecimiento (Pedersen, 1993: 86-90).

En *Italia*, por su parte, existe un programa de formación especializada para pequeñas y medianas empresas, impartido a través de ASSEFOR (la Asociación de Cámaras de Comercio para la Formación y la Asistencia a las PYME) y donde se desarrollan actividades relacionadas con: la elaboración de programas didácticos locales para empresarios y directivos, la formación de formadores, la formación general de empresarios y directivos y la difusión de información de estas características. Uno de sus principales objetivos consiste en crear una red de grupos reducidos de pequeños empresarios que participen activa y colectivamente en el incremento de la productividad y la innovación, para de esta manera aumentar la competitividad industrial y prevenir la disminución del empleo.

"Quality Network" es uno de los programas promovidos dentro de este ámbito de cooperación interempresarial, para el período 1992-1993. Es una experiencia que tiene lugar en la zona de Bolonia, en la región de Emilia-Romagna, una de las zonas de Italia con mayor desarrollo de la industria, agricultura y servicios, y está promovida por la Confederazione Nazionale dell'Artigianato y por la Associazione degli Industriali della Provincia di Bologna (COFINDUSTRIA). Precisamente, la provincia de Bolonia y la administración Regional de Emilia-Romagna apoyan el proyecto política, técnica y económicamente y su evaluación se lleva a cabo por el Servicio Regional para la Calidad (CERMET). Sus

objetivos consisten en poner en práctica los nuevos modelos de integración entre las empresas y ampliar las orientaciones estratégicas de las organizaciones implicadas y el sistema económico regional en general, basado todo ello, en la comunicación entre industrias (pequeñas y grandes) como vehículo para incrementar la calidad productiva [86].

El programa de formación para empresarios y directivos se ofrece a través de 40 Cámaras de Comercio y se organiza unas 120 veces al año, con versiones adaptadas para los diferentes tipos de empresa. Tanto CONFAPI (a escala nacional) como FORMEZ (en el sur del país) son, en Italia, dos grandes suministradores de servicios para PYME y ambos ofrecen una variedad de programas de apoyo a la gestión de las pequeñas y medianas empresas (Holzer, 1990: 79-80).

Por otro lado, algunas instituciones representantes del sector de la enseñanza superior italiana están directamente relacionadas con el suministro de programas de asistencia a las PYME. Por ejemplo, la Universidad de Bocconi en Milán oferta el "Corso di Sviluppo Imprenditoriale" que, sin estar subvencionado, se desarrolla durante seis días en tres bloques de dos, a lo largo de tres semanas. Los materiales utilizados y los contenidos de los cursos se basan en entrevistas realizadas a casi sesenta empresarios de la región de Lombardía. Los cursos abarcan tres módulos: Módulo I (síntomas y causas del éxito y fracaso empresarial), Módulo II (mejora de los resultados económicos y financieros a corto y medio plazo) y Módulo III (rendimiento a medio y largo plazo y manera de optimizarlo) (Holzer: 80).

En este contexto, la Escuela para la Pequeña Empresa de Delft en los *Países Bajos*, ha emprendido un Programa de Desarrollo para la Pequeña Empresa, que pretende estimular el aprendizaje de los propietarios y directivos de las pequeñas compañías autónomas con el apoyo de actividades orientadas hacia la práctica. En 1990 participaban en este programa unas veinte empresas.

Del mismo modo, el centro holandés de asistencia a las PYME se denomina RND (Rijksnijverheidsdienst) y está vinculado al Ministerio de Economía. Tiene una organización regional formada por doce centros (uno por provincia), cada uno de los cuales está compuesto al menos por un ingeniero, un economista y un secretario, que ofrecen servicios a las empresas de fabricación con más de 200 empleados. El asesoramiento y la orientación consisten en un diagnóstico rápido -público o confidencial- de los problemas, determinando cuáles se pueden solucionar con los recursos del propio empresario y cuáles hacen necesaria una intervención más especializada. Estos servicios son gratuitos y las intervenciones complementarias están, generalmente, subvencionadas mediante ayudas estatales (Holzer, 1993: 82).

Al mismo tiempo, la Cámara de la Artesanía del Gran Ducado de Luxemburgo [87] se constituye en la institución responsable de un curso denominado "Formation au Manager-PME", destinado a la formación en destrezas de dirección, de dirigentes y mandos de pequeñas y medianas empresas, durante un período de desarrollo de dos años. Y es la fundadora, igualmente, del programa titulado "La Formation Assisté par Ordinateur", incluido en el Centro de Autoformación para la Cualificación

y Creación de Nuevas Empresas -inscrito en la misma-, cuya misión consiste en definir una herramienta formativa que permita a los posibles usuarios -empresarios y directivos ejecutivos de PYME- seleccionar los temas, el tiempo y la fecha de su propia formación continua.

Las facilidades logísticas están abiertas a todas las personas que buscan formación en los diversos campos de la dirección empresarial. Los programas están hechos a la medida de las necesidades específicas de los empresarios y se basan en métodos de enseñanza que se fundamentan en la experiencia profesional como criterio de apoyo. Esta estructura posibilita la formación individual y el trabajo en grupo, mediante la utilización de un ordenador como utensilio y bajo la supervisión y asesoramiento de un profesional de la formación. La financiación es compartida, entre la entidad suministradora del programa y los participantes [88].

Desde una perspectiva análoga, en *Grecia*, el EOMMEX (Organización Nacional de la Pequeña y Mediana Empresa y de la Industria Artesanal) ha creado cuatro centros de innovación en distintas regiones del país. Cada centro está formado por un pequeño equipo multidisciplinar (un ingeniero, un economista y otro profesional), que visitan regularmente a las compañías y a las organizaciones que componen la infraestructura tecnológica griega (especialmente las Universidades), para equiparar la demanda de innovaciones a la oferta existente. El Departamento Central de Formación Tecnológica de EOMMEX ha establecido, también, un plan muy interesante que pretende combinar la capacidad nacional con la experiencia extranjera, mediante trabajos conjuntos de los dirigentes de PYME griegos con profesionales similares de otros países de la Unión Europea.

El ELKEPA Management (Centro de Productividad Griega) ha decidido crear, en este sentido, un Departamento especial destinado al asesoramiento de las PYME. Su objetivo principal consiste en integrar el trabajo de investigación con la formación de las pequeñas y medianas empresas. Y su filosofía de base se fundamenta principalmente en el reconocimiento de la dependencia existente entre el desarrollo de estas empresas y la calidad de las decisiones tomadas por sus dirigentes. El Instituto de Gestión del ELKEPA en Atenas ofrece programas formativos, especialmente cortos, en todas las áreas funcionales de gestión, para propietarios y dirigentes de PYME (Potiriadis y Philippourolitis, 1992: 172-173).

Y en *Portugal*, el IAPMEI (Oficina Gubernamental dedicada al apoyo de la Pequeña y Mediana Empresa), fomenta la idea de la formación entre las Asociaciones Profesionales e Industriales, asesorándoles en la organización de cursos y seminarios. Asimismo, subvenciona actividades relacionadas con la comercialización de productos para directivos de PYME y forma a profesionales recién graduados, preparándoles gratuitamente para su actividad futura en pequeñas o medianas empresas, a través del "Programa de Formación e Integración Empresarial de Directivos (FIEQ)", organizado sin interrupción desde 1979 y promovido por IAPMEI junto con el Ministerio de Trabajo, así como, actualmente, por el IEPF- Instituto de Emprego e Formaçao Profissional.

Sus objetivos son dos: reforzar a bajo coste la capacidad técnica de los gerentes de PYME y, simultáneamente, dar la oportunidad a los jóvenes graduados de acceder a la vida laboral. Tiene una duración de seis meses dividida en una parte teórica inicial de conocimientos previos (5 días) y una parte práctica de ejecución empresarial, cuya metodología didáctica se basa en la aplicabilidad industrial de los conocimientos adquiridos. Y proporciona, de esta manera, una especie de transferencia de personal (Gibb, 1990 e: Anexo 2-11).

El IAPMEI actúa además como patrocinador, subcontratando algunos de sus programas de formación a diversas organizaciones como: el COPRAI (Departamento de Productividad de la Asociación Empresarial Portuguesa) o el CIFAG (Centro de Formación para la Gestión). Actualmente, COPRAI en concreto organiza cursos centrados en la gestión de pequeñas empresas que operan en el contexto de la Unión Europea (Holzer, 1993: 78-79).

Finalmente, en *España* la actividad formativa para las pequeñas y medianas empresas, a nivel estatal, está canalizada a través de diferentes organismos y asociaciones especializadas como la CEPYME (Confederación Española de la Pequeña y Mediana Empresa), la COPYME (Confederación General de las Pequeñas y Medianas Empresas del Estado Español), o el IMPI (Instituto de la Mediana y Pequeña Industria), entre otros, como las Cámaras de Comercio e Industrias o el Instituto Nacional de Empleo, los cuales llevan a cabo programas específicos destinados a este colectivo.

La COPYME, específicamente, a través de su Escuela de Formación Empresarial para PYME está desarrollando durante los últimos años (principalmente desde 1992), actividades formativas para este colectivo, consideradas como un instrumento imprescindible para la consecución de los objetivos básicos de: capacitación técnico-profesional, preparación para la competencia y modificación de la cultura organizativo-empresarial, lo que se concreta mediante determinados cursos como los que se citan a continuación: "Gerencia Empresarial para PYME", "Programa Básico de Formación al Comerciante", "Curso de Marketing para PYME", "Curso de Fiscalidad para PYME", etc. [89].

Estas acciones se completan con la trayectoria formativa de CEPYME y de la Cámara de Comercio e Industria, que orientan su actividad, de una manera especial, al desarrollo competencial de los dirigentes de pequeñas y medianas empresas, en ámbitos tan diversos como: la gestión, el comercio, la informática, las relaciones comunitarias o la innovación tecnológica. En unión con la diversificación de medidas promovidas por el IMPI, fundamentalmente en materia de cooperación interempresarial y en el área de la I+D, así como por el INEM, organismo estatal preocupado por la articulación de programas dirigidos a favorecer de una forma sosegada y sin traumatismos, la reestructuración industrial de algunas compañías españolas.

Por otra parte y, a nivel autonómico, el IMPIVA (Instituto de la Mediana y Pequeña Industria de Valencia) ha establecido un "Programa General de Empresa (P.G.E.) del Club de Economía y Dirección", de carácter multisectorial, con el objeto de formar empresarios y

directivos en las destrezas de gestión. Se desarrolla desde 1987 con una duración de 200 horas en un período anual. Y, asimismo, la Fundación para el Desarrollo Empresarial de Alicante -FUNDESEM- está llevando a cabo desde 1978, actividades formativas para PYME, con el objetivo de fomentar y proteger el crecimiento de la formación técnica y científica de los propietarios y responsables de la dirección empresarial. Las estrategias empleadas son diversas e incluyen: cursos, seminarios, conferencias, reuniones y debates. Cuenta además con servicios de asesoramiento a las empresas y utiliza una metodología práctica basada en el análisis de casos, los juegos de empresa, los ordenadores, vídeos, etc. [90].

Dentro de este ámbito educativo, cabe señalar el programa establecido por la Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas (ESADE) bajo el título "Estrategias de Desarrollo para la Pequeña y Mediana Empresa". Programa que se ha desarrollado durante el curso 1992/1993 en Barcelona, y cuya misión esencial consiste en proporcionar a las PYME las herramientas formativas necesarias para la planificación estratégica de la empresa en tiempos difíciles. Se ha programado específicamente para propietarios y directivos de PYME, así como para todo profesional de la empresa con capacidad de decisión en la estructura empresarial. Tiene carácter integrativo, tratándose las diferentes áreas de la organización (marketing, producción, recursos humanos, finanzas, control de gestión, marco legal, etc.), desde la óptica de la dirección [91].

Se trata de un curso donde se combina la necesaria reflexión y formación en los aspectos fundamentales para la gestión empresarial, con su aplicación práctica a la realidad específica de la empresa de cada participante (plan de desarrollo). La metodología es dual: por una parte se utilizan actividades de formación en el aula, y por otra, tutorías. Y su duración es aproximadamente de 4 meses, dos días a la semana.

Se descubre, en definitiva, cómo la estructura de suministro de programas de apoyo a la gestión de las pequeñas y medianas empresas en Europa es más variada que la dedicada a empresas en proceso de creación. Las razones que explican este fenómeno se delimitan en función de las distintas tradiciones existentes en cada uno de los países de la Unión Europea.

Como consecuencia se pueden identificar cuatro tipos principales de organizaciones encargadas de proporcionar actividades de asistencia a las PYME:

* Las organizaciones de afiliados con una larga tradición, como las Cámaras de Comercio.
* Las empresas de consultoría privada.
* Las organizaciones públicas y privadas de reciente creación, cuyo objetivo fundamental consiste en apoyar a las PYME.
* Las Escuelas Empresariales, Universidades, Escuelas Técnicas y centros de gestión.

Y los servicios que ofrecen se pueden dividir al menos en cinco categorías:

1. Los programas sobre aspectos legales (impuestos, legislación laboral, reglamentación sobre seguridad y sanidad, etc).
2. Los cursos acerca de oportunidades (ayuda financiera, apoyo a la exportación, etc).
3. Las actividades relacionadas con el desarrollo de nuevas tecnologías y con la manera de incrementar la innovación.
4. Las medidas destinadas al perfeccionamiento personal (dirección, creación de equipos, creatividad, toma de decisiones, etc).
5. Las acciones basadas en el estudio de materias concretas (mercadotecnia, financiación, contabilidad, gestión de la producción, control presupuestario, etc).

Por lo tanto, según el panorama de ofertas analizado y partiendo de las características específicas y de la determinación de las necesidades tradicionales existentes en las PYME -transformadas en demandas-, los programas destinados al éxito deben contener los siguientes elementos:

- Desarrollar una gran concreción en sus planteamientos.
- Evitar la utilización de técnicas poco convenientes.
- Emplear un lenguaje adecuado para la comunicación.
- Dividirse en sesiones cortas.
- Ofrecer al participante la posibilidad de expresar sus problemas desde el inicio.
- Orientarse en la medida de lo posible hacia la consecución de resultados.

Ante estas circunstancias, los métodos empleados por las instituciones de formación que se consideran más adecuados para las PYME, son concretamente: La realización de ejercicios prácticos, el aprendizaje experimental, la formación-acción, los métodos de proyectos, la formación a distancia y la autoformación.

Igualmente, dadas las características del pequeño empresario y del directivo de PYME y su escasa disponibilidad temporal, los programas deben impartirse solamente en sesiones de corta duración y organizarse en módulos concretos y en períodos de tiempo específicos (durante los fines de semana o por las tardes).

Por consiguiente, los tipos básicos de programas destinados a este colectivo pueden elaborarse utilizando métodos de enseñanza apropiados (cursos basados en proyectos, grupos de aprendizaje activos, métodos de solución de problemas, metodologías de comparación entre empresas, etc.), y contenidos idóneos para estimular a los participantes a aplicar en sus empresas los conocimientos útiles adquiridos en el programa, el cual no debe estar sobrecargado de material innecesario. Han de estar adaptados a las peculiaridades de los participantes, destacándose la homogeneidad como criterio de selección. Asimismo, deben desarrollarse con costes proporcionales que no incidan negativamente en los presupuestos económicos disponibles por las PYME. Y estar dirigidos

por profesionales competentes en las diferentes ramas en las que las necesidades pequeño-industriales son más evidentes y perentorias, profesionales que han de actuar también como tutores, asesores, consultores e informadores.

A partir de estos datos, los tres ejes analizados en relación a la oferta formativa específica para las pequeñas y medianas empresas de la Unión Europea, pretenden reflejar la situación actual en este campo, tanto respecto a las medidas más generales -destinadas a futuros propietarios de PYME-, como en relación a otras más vinculadas a características propias de las pequeñas y medianas empresas -relativas a su creación y desarrollo-.

Estas medidas inciden fundamentalmente en aspectos de gestión empresarial, preparación para la innovación e introducción de nuevas tecnologías en la producción. Y se consolidan, generalmente, a través de una oferta regional y local que articula sus programas y cursos a través de organizaciones como las Cámaras de Comercio e Industria o las asociaciones productivas. Existe, por otro lado, una gran colaboración entre el sector público y el privado y entre ámbitos empresariales y educativos, lo que enriquece la oferta existente y diversifica las posibilidades en este sentido.

Con respecto a la duración de los cursos, existe una mediatización temporal que proviene de cada eje estudiado, es decir, respecto a los cursos más generales, el período de tiempo es más amplio y adaptado a los sujetos-participantes (estudiantes, licenciados). Sin embargo, en relación a los dos siguientes, específicamente respecto a las actividades destinadas a los propietarios y dirigentes de PYME ya en funcionamiento, la duración disminuye y se adapta en mayor medida a las necesidades y disponibilidades del colectivo meta.

Se evidencia, por lo tanto, un panorama muy diversificado, que incluye medidas de diferentes características, complementarias o contrapuestas, pero de interés en su conjunto. No obstante, existe un problema a resolver en el análisis determinado, que consiste en la necesidad de establecer canales de información respecto a la oferta disponible y desarrollar una ingente labor de "marketing" que cautive a los pequeños y medianos empresarios y les haga ver la necesidad de acceder a ella para mejorar su negocio y perfeccionar sus cualificaciones profesionales, lo cual reportaría las siguientes ventajas para las PYME [92]:

1. La manera más adecuada de analizar los posibles mercados para el crecimiento.
2. La metodología para conocer qué clientes potenciales son los más adecuados y cuáles son todas las dimensiones de la necesidad productiva existente a este respecto.
3. El conocimiento de los factores que interactúan en el mercado para que la investigación, la creación y el lanzamiento de nuevos productos no resulte más costoso de lo necesario y proporcione los resultados deseados.

4. El descubrimiento de cómo planificar y ejecutar la acción comercial, teniendo en cuenta las características específicas del proceso productivo en cada sector industrial.

Como consecuencia, el análisis efectuado proporciona una panorama general de la realidad formativa existente en Europa en relación a las pequeñas y medianas empresas como colectivo receptor de la misma y respecto a los dos niveles básicos que caracterizan a la formación empresarial, es decir, la formación inicial y la continua, cuya conjunción propicia un conocimiento más global y profundo de la actividad formativa establecida por los Estados miembros de la Comunidad en lo relativo a las PYME. No obstante, para complementar esta visión resulta necesario delimitar a continuación las demandas que provienen de las organizaciones y que deben ser cubiertas con las acciones descritas previamente.

3.2.- La delimitación de la demanda a partir de las necesidades de formación empresarial.

La cuestión común a todos los programas descritos previamente es, evidentemente, su concordancia con respecto a las necesidades de las pequeñas y medianas empresas y a sus respectivas demandas. Establecida esta constatación es imprescindible comenzar por identificar las necesidades formativas de las PYME, para descubrir posteriormente las demandas asociadas.

Como primer elemento a delimitar según la apreciación preliminar, nos encontramos con el imperativo de definir el concepto de "necesidades de formación", el cual en nuestra investigación se configura a través de tres interpretaciones específicas:

1. Necesidades delimitadas por el *empleo real* de la formación para el desarrollo efectivo de la empresa; es decir, la necesidad de competencia formativa.
2. Necesidades que surgen de la *carencia* de competencia formativa, o lo que es lo mismo, la existencia de un desfase entre la competencia requerida y la cantidad de competencia a disposición del usuario.
3. Necesidades como *ventaja clave*. Esta tercera interpretación consiste en la necesidad de formación como la "llave" para nuevas posibilidades y oportunidades de optimización productiva.

Las tres vertientes del término nos indican que la necesidad formativa detectada en las PYME se constituye por una parte, como la adquisición de conocimientos concretos referidos a ámbitos productivos determinados o como un incremento de los ya poseídos para mejorar la actividad empresarial, y por otra, como un factor inicial con posibilidades futuras de consolidación empresarial.

En este sentido, la transformación de las necesidades en demandas se establece en relación a los dos primeros estadios, caracterizados por su desarrollo formativo a corto y medio plazo, mientras que

el último todavía no es admitido por las pequeñas y medianas empresas como una posibilidad de formación rentable para la empresa, al estructurarse más a largo plazo.

Consecuentemente, la delimitación de la "demanda" hace referencia a la identificación de las carencias existentes a nivel formativo y a la búsqueda, desde el punto de vista de los imperativos de funcionamiento y de desarrollo de la empresa, de las alternativas que hacen necesaria la posesión de un determinado conjunto de aptitudes (preparación) y de actitudes (habilidades).

Constituye, en este sentido, un análisis de discrepancia que contribuye a indicarnos dónde nos encontramos y hacia dónde debemos encaminarnos, especificando la distancia mensurable entre esos dos polos. Es un proceso formal que hace patentes las necesidades formativas, determinando las desviaciones entre los resultados actuales y los requeridos o deseados, prioriza estos vacíos y selecciona los más importantes para su resolución (Martínez de Toda, 1991: 232-233).

Por lo tanto, es interesante iniciar este estudio mediante la constatación de determinados fenómenos económicos, cuya incidencia en la expansión pequeño y mediano industrial, repercute en la determinación de las necesidades descritas [93]. Los mencionados fenómenos se engloban en tres ámbitos de investigación constatables por las PYME para la determinación de la demanda asociada a las necesidades descubiertas.

En primer lugar, emerge el *análisis del entorno*, caracterizado por su creciente competitividad exterior e interior, por la aparición de nuevas oportunidades de negocio y de riesgo, así como por la inmersión de la empresa en nuevos sectores, lo que se diversifica a continuación por medio de la especificación de tres fuentes generadoras de necesidades de cualificación (una de ámbito general, otra externa a la empresa y la última interna) y tres consecuencias empresariales posteriores a través de las cuales la formación se constituye en un elemento imprescindible [94].

a) Los *Cambios sociales*: derivados de las rápidas transformaciones de la sociedad, de las nuevas vías de comunicación y de los actuales medios de información, así como de sus consecuencias socioeconómicas y productivas, que evidencian la necesidad de conocimientos diferentes y más complejos.

b) Los *Cambios en las fuerzas del mercado*: su variedad y abundancia proporcionan nuevas oportunidades y amenazas, algunas de las cuales provienen de la permanente presencia de competidores consolidados, cuyos productos se caracterizan por dos factores de alta prestación como son los precios y la calidad, determinando la adquisición de nuevos aprendizajes en materia de marketing y técnicas de venta.

c) Los *Cambios internos de la empresa*. En el ámbito empresarial existen procesos de cambio, uno de ellos derivado del propio entorno y otros como consecuencia de la incorporación a la empresa de nuevos estilos de dirección, diferentes procesos de producción para mantener altas cotas de eficacia, calidad y prestación de los productos o servicios que le son propios, lo que justifica nuevos saberes que repercutan en la consolidación del liderazgo empresarial.

Como posibilidades futuras de carácter empresarial se destaca por un lado, una prospectiva cualitativa del comportamiento del entorno motivada por el endurecimiento e incremento de la agresividad y hostilidad circundantes, el aumento de la incertidumbre y la ambigüedad en el desarrollo de la estructura (mayores barreras, rigidez y reglamentación, junto a su ruptura a nivel individual mediante planteamientos a corto plazo).

Por otro lado, se descubren determinadas consecuencias empresariales de carácter general, como la necesidad de funcionamiento a partir de diferentes alternativas y de la elección de estrategias competitivas genéricas; la carencia de focalización de la estructura empresarial hacia la flexibilidad y la diversidad, y el desarrollo de la participación, colaboración y "partnership" (solidaridad).

Y, finalmente, las consecuencias del "management" (gestion), definidas en función de la dirección de la empresa, basada en el rigor informativo, en equipos directivos capaces de gestionar en la complejidad y en la ambigüedad, y en la dirección de la empresa fundamentada en la comunicación interna, pasando de la negociación al compromiso.

Estos factores de reconocimiento de la situación y de las necesidades formativas consecutivas a la misma, conforman el primer elemento de estudio para las PYME, las cuales sin embargo, para consolidar sus demandas a partir de las necesidades detectadas, deben tomar en consideración otros dos aspectos del problema que seguidamente pasamos a determinar.

Los *requerimientos de cualificación*, que se consignan a partir de diversas fuentes, como las aspiraciones individuales, los componentes necesarios para el proyecto de empresa, el análisis preparatorio y preventivo de los empleos, el sistema de capacidades o profesionalidad de la empresa (conjunto de habilidades críticas de las que depende su competitividad), la cultura empresarial, así como, la desviación producida entre las aptitudes existentes y las necesarias para evitar problemas productivos determinados (diferencia entre factores explicativos aptitudinales y otros de origen organizativo).

Las fuentes descritas posibilitan el diseño de un mapa de cualificaciones necesarias a nivel empresarial, configurado como un referencial a partir del cual es posible detectar las demandas formativas consideradas como la desviación existente entre las aptitudes que hay que desarrollar y las reales. Constatados estos hechos, la PYME debe formular sus necesidades de formación en términos operativos [95].

Resulta imprescindible, desde esta perspectiva, situar a las pequeñas y medianas empresas al nivel de competitividad preciso, de actualizar sus capacidades y destrezas, de adiestrar al nuevo personal en las técnicas específicas de cada empresa y de adecuarlo al desarrollo tecnológico. Estos postulados provocan un conjunto de necesidades que provienen de sectores de actividad diferentes e igualmente incidentes en el crecimiento de las PYME, y que constituyen la *diversidad de mecanismos de demanda*, como se constata a continuación (CEDEFOP, 1988: 50):

* Las necesidades institucionales, las cuales vienen determinadas por la emergencia de políticas descentralizadas y de

planificaciones regionales concretas respecto a la formación empresarial, como nuevas vías para el crecimiento de las PYME.

* Las necesidades económicas y sociales, derivadas de la escasa difusión de medidas formativas para este colectivo empresarial, que son canalizadas exclusivamente a través del cuerpo social y del tejido económico regional, mediatizando las posibilidades de las PYME respecto a su participación en programas y actividades comunitarias.

* Las necesidades europeas y regionales, constatables ante la distribución desigual de los esfuerzos formativos existentes en los territorios locales y regionales, lo que plantea el problema clave del desarrollo comarcal, rural y de zonas desfavorecidas.

Como consecuencia de la situación descrita, las pequeñas y medianas empresas evidencian determinados *déficits en distintos ámbitos económicos* que consolidan grupos de carencias específicas, cuya determinación representa su reconocimiento por parte de los dirigentes y responsables de PYME y su transformación en demandas. Las carencias detectadas se estructuran en los términos siguientes [96]:

1. *Diseño y planificación del producto*: la necesidad descubierta en este ámbito está relacionada con la adquisición de destrezas tecnológicas, comerciales y culturales referidas a la mejora del producto, tanto en la fase inicial de concepción del mismo, como en las sucesivas de fabricación, comercialización y venta por medio de la gestión de las relaciones humanas y del desarrollo de canales de comunicación, que permitan unificar las cualidades técnicas del producto con la "imagen" del mismo desarrollada en el cliente.

2. *Producción*: en este ámbito se hace referencia especialmente a la utilización de medios mecánicos y tecnológicos para favorecer un crecimiento mayor de la producción y un mejor y más eficaz desenvolvimiento de la misma, necesidad fácilmente transformada en demanda por las PYME ante los requerimientos del mercado dentro de este campo.

3. *Administración*: la innovación existente, en este sentido, ha producido nuevos procesos y estrategias administrativas derivadas de los diferentes sistemas de gestión, que hacen necesario actualmente el desarrollo de actividades directivas y burocráticas más complejas y encaminadas a la comercialización de los productos en mercados más amplios e internacionales.

4. *Marketing*: las PYME deben responder consecutivamente con mecanismos más sofisticados a los cambios del mercado. Transformaciones que determinan la necesidad de estas empresas de adquirir nuevas destrezas profesionales para fomentar las ventas y el crecimiento económico. A este respecto, la formación demandada debe contemplar materias como: las técnicas de negociación, la psicología del cliente, el dominio de lenguas extranjeras, el desarrollo del proceso de producción de la compañía y una aproximación a la innovación del producto.

5. *Gestión empresarial*: consiste en la reestructuración y racionalización del sistema directivo para poder competir con empresas de mayores dimensiones, adquiriendo a través de las actividades formativas convenientes, conocimientos acerca de finanzas, créditos, métodos de gestión, nuevas tecnologías, familiarización con las diferencias geográficas, etc.

Las categorías de necesidades descritas se encuentran mediatizadas por el sector productivo de pertenencia, por el número de trabajadores y por la estructura industrial poseída, lo que canaliza igualmente esas necesidades y las transforma en demandas específicas [97]. Transformación influida por tres *factores de crecimiento* que se especifican seguidamente [98]:

* La "reestructuración económica", motivada por las movilizaciones sectoriales que han propiciado una ampliación notable del sector servicios, donde las PYME se desarrollan considerablemente, demandando conocimientos y destrezas peculiares y necesarias para su consolidación en este ámbito.

* La "nueva tecnología", cuya introducción en el ámbito productivo ha provocado la transformación de la cultura mecánica y eléctrica existente en una nueva cultura electrónica. Asimismo, la proliferación de tecnologías avanzadas ha modificado la estructura de la demanda en toda Europa. Desde este punto de vista, la perspectiva de cualificaciones se transforma en un doble sentido: la existencia de un sólido asentamiento de conocimientos indispensables para el crecimiento de la empresa, por un lado, y la modificación del nivel de competencias demandadas por ciertas especializaciones, por otro. Es necesario, por lo tanto, promover la flexibilidad profesional para satisfacer las exigencias de las tecnologías avanzadas y de la reestructuración consignada a tal efecto [99].

* La "reorganización productiva", la cual ha ocasionado dos tipos de demandas determinadas a través de los cambios de requerimientos de cualificación. En primer lugar, un incremento de la polivalencia, unido a una intensificación del trabajo y a una exigencia de movilidad de la mano de obra. En ocasiones, la polivalencia significa el incremento de cualificaciones debido a la incorporación de nuevos saberes más complejos (polivalencia propiamente dicha), y otras veces es una simple yuxtaposición de conocimientos de un mismo nivel de dificultad (multivalencia) [100]. Y, en segundo lugar, se detecta una necesidad de supereespecialistas técnicos. Todo ello, incrementa la tecnificación de los procesos y de los equipos que los llevan a cabo [101].

Se observa, desde esta perspectiva, la existencia de un conjunto de necesidades formativas derivadas de factores sociales, económicos, productivos y de gestión, que se traducen en demandas de cualificación a través de su constatación práctica y evidente por parte de las PYME. Empresas que consideran esas demandas cuando hacen referencias a déficits puntuales, concretos y consignados como carencias importantes que dificultan el desarrollo empresarial "aquí y ahora". Cualquier otro tipo de deficiencias que se determinen a medio o largo

plazo, se mantienen en el campo de las necesidades sin trasladarse al de las demandas.

Estas afirmaciones significan, que las necesidades pueden ser latentes y patentes, las primeras no emergen a la conciencia del individuo o de la organización, mientras que las segundas son capaces de transformarse en demandas (cuando se pretende dar solución al problema detectado) o mantenerse como tales, existiendo consciencia pero no interés de superación. Siendo fundamental para el crecimiento real de las pequeñas y medianas empresas, la constatación de las necesidades y su transformación inmediata en demandas con respuestas formativas derivadas de la adecuación de la oferta existente a los requerimientos detectados [102].

A partir de estas aportaciones, se consolidan los fundamentos de la política comunitaria destinada a la preparación de las pequeñas y medianas empresas europeas para la competitividad creciente, emanada de la aproximación al año 2000. Así como, se evidencia la paulatina equiparación productiva y económica de las PYME europeas en este nuevo ámbito de crecimiento global, que se enmarca en la puesta en marcha del Mercado Unico. Ideas vislumbradas como los retos de un futuro próximo y lleno de esperanzas, según se constata a continuación.

4.- PERSPECTIVAS FORMATIVAS PARA LAS PYME EN EL CONTEXTO EUROPEO DEL AÑO 2000.

Las pequeñas y medianas empresas, modelos de flexibilidad para las grandes sociedades, son también y cada vez más, un factor de competitividad para éstas. Por consiguiente, la Comunidad debe facilitar su inserción en la dinámica del gran mercado, ya que, para obtener el máximo rendimiento del mismo, resulta imprescindible contar con la capacidad motriz que representan las PYME.

Estas empresas desempeñan un papel esencial en la articulación entre crecimiento y empleo. Si seguimos la definición europea de las PYME (empresas con menos de 500 trabajadores), se observa recapitulando que éstas contribuyen con más de los dos tercios del empleo comunitario (el 70,2%), del que un 29% se distribuye en empresas de menos de 10 empleados, y con un porcentaje similar del volumen de negocio en la Comunidad (70,3%) (Delors, 1993: 77).

Por otra parte, se considera que las pequeñas y medianas empresas constituyen el mayor potencial de creación de empleo. En términos cualitativos, ejercen un papel primordial en la oferta del primer empleo, asegurando de hecho una parte de la formación de la mano de obra. Y tienen, además, una función de absorción de las categorías menos favorecidas en el mercado laboral, puesto que contratan más que proporcionalmente, a jóvenes, mujeres y trabajadores no cualificados, a la vez que presentan una particular estructura de salarios y de productividad.

No obstante, la mortalidad de estas compañías, que según determinados indicadores (económicos, competenciales y de mercado, esencialmente), parece aumentar en la mayor parte de los Estados miem-

bros, es un factor preocupante para el mantenimiento y el crecimiento del empleo total (Delors: 77). Estas compañías no carecen, sin embargo, de bazas para enfrentarse a la evolución de la situación económica en la Comunidad (como por ejemplo la formación), especialmente a la recesión económica coyuntural que actualmente atraviesa Europa. Situación que se consolida a través de la incesante creación de otras nuevas, de pequeñas dimensiones, inscritas mayoritariamente en el sector servicios y fundamentadas en las oportunidades del mercado, junto a la capacidad profesional de los nuevos empresarios [103].

Sus puntos fuertes son, por una parte, su presencia en los mercados de mayor potencial, el desarrollo de actividades menos sensibles a la competencia internacional, la terciarización de sus ocupaciones (el sector servicios se configura como la cuna de las PYME), su inserción en mercados restringidos o "nichos de mercado" y su paulatina ubicación en sectores de producción de tecnología avanzada (utilizando o distribuyendo tecnologías particularmente innovadoras). Y, por otra, su organización interna y su flexibilidad para recurrir a un empleo proporcionalmente mayor, destinado a determinadas categorías de mano de obra ante la adaptabilidad de sus condiciones de trabajo.

Y sus puntos débiles están en función de su capacidad estructural para enfrentarse al complicado contexto administrativo y legislativo; superar las dificultades de financiación; afrontar la complejidad de la gestión de una empresa, desarrollando estrategias consistentes al respecto, o cooperar con otras empresas y disponer de personal cualificado (el problema de la formación).

Estos elementos identifican un colectivo empresarial con un alto potencial de expansión productiva dentro de la Comunidad. Ante esta situación, resulta imprescindible delimitar canales de cooperación e información entre empresas europeas e instituciones formativas dentro de un espacio común de la información, concebido como factor de mejora económica y social.

Desde esta perspectiva, el empresario, para conseguir incrementar la buena marcha de la empresa, requiere tanto información exógena a su actividad (marco jurídico, administrativo, social, fiscal o contable), como material endógeno, referente concretamente a su propio sector. El marco exógeno supone un conjunto de normas relacionadas con las distintas administraciones, que abarcan desde las propiamente europeas hasta las meramente locales, entre otras. Igualmente, con relación a los aspectos endógenos a la organización, son imprescindibles informaciones relativas al diseño industrial, a la cooperación transnacional, a la aplicación y desarrollo de nuevas tecnologías o modernas técnicas de gestión empresarial, etc. [104].

Por lo tanto y, con vistas al Mercado Unico (concebido como sinónimo de Unidad global), resulta evidente la imperiosa necesidad de establecer una adecuada política de información que colabore en el desarrollo de las PYME. En este sentido, las organizaciones empresariales se constituyen en ámbitos adecuados para el trasvase de la información. No obstante, existen actualmente otros mecanismos de cooperación, promo-

vidos desde la Comunidad y especialmente destinados a las PYME, que resultan tremendamente útiles para este colectivo.

Estas nuevas vías de colaboración se estructuran en función del reforzamiento de los canales ya existentes, que se redefinen en el sentido siguiente:

* Las *Euroventanillas*: concebidas como Centros Europeos de Información Empresarial, de carácter descentralizado y establecimiento local. Su misión consiste en ofrecer una comunicación polivalente y bidireccional, desde diferentes perspectivas (promoción de nuevas iniciativas empresariales, información a dirigentes, realización de actividades formativas y asesoramiento general y básico) (García Martín, 1990: 47-48).

* El *Europartenariat*: programa de la Comunidad Europea que persigue básicamente dos objetivos. Amortiguar desequilibrios regionales y fomentar la cooperación entre pequeñas y medianas empresas de distintas regiones comunitarias, para potenciar la cooperación transnacional financiera, comercial y tecnológica entre las PYME europeas [105].

* El *Interprise*: programa comunitario igualmente centrado en las PYME. Inspirado en el precedente, cuyo objetivo consiste en apoyar iniciativas locales o regionales promotoras de acuerdos de cooperación estable. Engloba todo el territorio de la Comunidad, realizándose encuentros entre regiones con estructuras industriales similares y comparables (González de la Riviera, 1992: 12).

* El *Centro de Cooperación Empresarial (BRE)*: se concibe con carácter flexible y simple, destinado a favorecer el contacto interempresarial en el contexto europeo, transmitir información de interés general para las PYME y coordinar las vías de cooperación posibles en el ámbito empresarial de la Comunidad, dando prioridad a los países del este y a los candidatos a la adhesión [106].

* La *Red Europea de Cooperación Empresarial (BC-NET)*: su objetivo prioritario consiste en proporcionar a las empresas europeas, especialmente a las PYME, un marco y unos medios para desarrollar la cooperación financiera, comercial y técnica, a escala regional y transnacional; así como la subcontratación a escala comunitaria, por medio de una red europea de consejeros de empresa. Utiliza además medios informáticos para desarrollar la comunicación (González de la Riviera: 13-14).

* Los *Centros Europeos de Empresas e Innovación (CEEI)*: esta iniciativa se configura como un instrumento eficaz de política industrial, destinado a regiones con un nivel menor de desarrollo o a aquellas que han sido más fuertemente castigadas por el declive sectorial. Los beneficiarios son tanto los empresarios potenciales como las PYME existentes [107].

* El *Grupo Europeo de Interés Económico (GEIE)*: establecido como medio de solucionar uno de los problemas detectados en la superación de los mercados nacionales por parte de los empresarios de PYME, que consiste en la desigual legislación de los Estados miembros para el tratamiento de una misma situación; constituyéndose como un instrumento

jurídico que, basándose en la legislación comunitaria, posibilita el contacto entre empresas y su vinculación contractual [108].

En este contexto, el acceso a la información y su movilización se convierten en elementos imprescindibles para la productividad y la competitividad, muy especialmente en el caso de las PYME. Las inversiones materiales (recursos tecnológicos) e inmateriales (formación, I+D) necesarias para la creación de infraestructuras de información suponen un apoyo directo al crecimiento y contribuyen estructuralmente a mejorar las condiciones de la oferta. El espacio común de la información es también un factor de cohesión económica y social: permite repensar la ordenación territorial y fomentar nuevos tipos de organización descentralizada del trabajo, como el teletrabajo [109].

Otro elemento fundamental para el desarrollo de las PYME consiste en aprovechar los recursos humanos, mejorando las condiciones sociales y fomentando, en especial, la formación profesional y la cualificación; lo cual se considera como el método más indicado de que disponen las PYME para aprovechar sus ventajas y superar sus debilidades [110]. En este sentido, el tejido pequeño y mediano industrial representa un reto para la formación de cara al año 2000. Dos son las vertientes de la actividad formativa: una dirigida hacia los trabajadores asalariados y otra hacia los dirigentes de PYME.

Por consiguiente, las PYME se constituyen como aquellas empresas en las que el trabajo no puede estar limitado técnicamente, ya que cada empleado puede realizar tareas más o menos coordinadas con las de los demás (polivalencia estructural), tareas que evolucionan a medida que se desarrolla la empresa. En este ámbito, la formación debe tener un mayor nivel, procurando crear actitudes de orden social además de las de tipo técnico, y revalorizando la creatividad, la iniciativa y la responsabilidad [111]. Formación, gracias a la cual, los creadores de empresas puedan instalarse y desarrollar su actividad, a partir, tanto del apoyo financiero, como de la ayuda estratégica y el asesoramiento productivo. Estos elementos resultan útiles para analizar la organización en sus diferentes funciones e identificar los futuros cambios que pueden repercutir en el crecimiento o el desfase económico, esencialmente, en relación a su integración efectiva en el mercado único.

La acción formativa debe proporcionar a la PYME, por lo tanto, los medios para definir o modificar su estrategia y, en su caso, establecer las necesidades de formación complementarias y la posibilidad de participación en programas o en actividades comunitarias específicas. Esas necesidades pueden estar relacionadas con temas como la competitividad, los desafíos comerciales europeos, las deficiencias tecnológicas y técnicas, los déficits financieros, las carencias en materia de recursos humanos o la globalización del enfoque estratégico en el marco de la Unión Europea de cara al año 2000 [112].

La cualificación general demandada resulta común para las diferentes categorías profesionales implicadas en la actividad empresarial (trabajadores y dirigentes de PYME), en relación a determinados ámbitos expansivos, considerados deficitarios respecto al creci-

miento productivo de las pequeñas y medianas empresas en su conjunto. Estos ámbitos son los siguientes (Baillo, 1992: 11-18):

a) La *innovación*: relacionada tanto con la creación de empresas, como con la organización del trabajo y la cualificación del personal.

b) Las *nuevas tecnologías*: que hacen necesaria una mano de obra más flexible y contribuyen a la movilidad ocupacional y al desarrollo de la capacidad para hacer frente a las nuevas prácticas laborales, así como a las novedosas condiciones de trabajo exigidas por la implementación de las tecnologías de vanguardia.

c) La *anticipación a la demanda de mano de obra*: resulta preciso, a este respecto, concentrar los esfuerzos en elevar el nivel general de las cualificaciones y el nivel formativo de la población trabajadora. Se incrementa de esta manera, la movilidad de la población activa y los medios concretos para adecuar sus cualificaciones. Y se disminuye la segmentación entre los diferentes sectores de la producción y los oficios; incitando a los empresarios a crear nuevas actividades económicas.

d) El *crecimiento de la productividad*: para mejorar la propia capacidad competitiva parece imprescindible realizar, además, una planificación coordinada de la producción, de las inversiones y de la mano de obra. Tomando en consideración, no obstante, la distinta perspectiva temporal existente en cada uno de los campos analizados.

Estas ideas se convierten en imprescindibles, por un lado, el dar respuesta o ajustar una demanda de mano de obra cualificada, imprecisa y en constante evolución, con una oferta formativa en ocasiones escasa y a menudo rígida. Y, por otro, al dinamizar la relación existente entre las carencias formativas de empresas como las PYME y las posibles soluciones institucionales y privadas determinadas a tal efecto. Se están potenciando, desde esta perspectiva, divergentes vías resolutorias. Entre éstas cabe destacar aquellas en las que se opta por un sistema formativo orientado y dirigido a dar respuesta exclusivamente a las demandas ciertas de mano de obra cualificada, a corto y medio plazo. O aquellas otras en las que se instrumenta una oferta formativa que, sin dejar de atender estos requerimientos del mercado de trabajo, permitan, anticipándose a futuras exigencias, un amplio y elevado nivel de cualificaciones profesionales, que sirvan asimismo como factor inductor de nuevos empleos (Baillo, 1992: 11-18). Si bien, ambas responden a uno de los tres objetivos siguientes:

* La necesidad de ampliar, tanto en cantidad como en calidad, las acciones y experiencias comunitarias existentes.

* La conveniencia de incrementar la polivalencia, facilitando, de este modo, reutilizaciones o reconversiones de la mano de obra a un coste soportable.

* La importancia de crear nuevas actividades, desarrollando y extendiendo, a través de la formación, la cultura de la iniciativa, o instituyendo unas condiciones favorables para el empresario.

Objetivos que evidencian un panorama comunitario dedicado a la consecución de metas concretas en relación a las pequeñas y medianas empresas, fundamentalmente de carácter formativo, pero acompañadas por otras de marcado trazo económico, como las que se mencionan a continuación [113]:

a) Minimizar todas las obligaciones administrativas, jurídicas y económicas que la legislación comunitaria impone a las empresas, en especial a las PYME. Esta labor incluye la consolidación del sistema aplicado por la Comisión para evaluar el impacto sobre las compañías y el perfeccionamiento de los procedimientos de consulta de las organizaciones empresariales.

b) Incrementar los recursos financieros de las PYME, las cuales no podrán sacar el máximo provecho del mercado único si sus actividades se ven entorpecidas por la escasez de medios económicos. En este sentido, las pequeñas y medianas empresas de la Comunidad no sólo suelen disponer de menos capital que las de Estados Unidos o Japón, por ejemplo, sino que a su vez, experimentan considerables dificultades de financiación.

c) Invertir en proyectos privados de cooperación transnacional para la utilización de nuevas tecnologías en el sector del comercio y la distribución.

d) Fomentar la transferencia generacional de las empresas, porque muy pocas organizaciones se traspasan a la segunda generación y una ínfima minoría sobrevive a la tercera. Dificultades de gestión que debilitan considerablemente el tejido de las PYME. Por lo tanto, para mejorar esta situación, resulta imprescindible reducir la presión fiscal e incrementar la movilidad de estas empresas, facilitando su traslado a otro lugar dentro de la Comunidad y su reconversión jurídica y productiva (Lochet, 1988: 47).

El nuevo panorama comunitario de cara al nuevo siglo, incide esencialmente, como se ha podido comprobar, en tres elementos interrelacionados, de interés particular para las pequeñas y medianas empresas europeas. En primer lugar, el referente a la *cooperación* entre empresas como mecanismo de conocimiento, intercambio de información, desarrollo de medidas contractuales de colaboración y fomento del crecimiento y la expansión empresarial.

En segundo lugar, la *formación*, instrumento de desarrollo global, que parte de las comunicaciones precedentes para conocer las posibilidades existentes, evidenciar las carencias detectadas e instrumentar las medidas consecuentes de superación y progreso organizativo.

Y, en tercer lugar, la *economía*, circunscrita en este caso a la evolución y sedimentación paulatina del Mercado Unico europeo, cuyas alternativas para las PYME representan notables vías de optimización, aunque sea necesario superar previamente la situación actual de desequilibrio existente entre los recursos disponibles por parte las empresas (materiales, tecnológicos y humanos) y los requerimientos del mercado.

Esta delimitación estructural, se comienza a materializar, principalmente, a través de la incentivación del segundo factor señalado, es decir, la formación. Esta se considera como el vehículo que transforma las actitudes, encamina la acción y potencia el rendimiento de un colectivo empresarial caracterizado por su enraizamiento local en un mundo definido por la internacionalización de las economías y la competitividad sin fronteras. Las cuales adquieren un sentido concreto dentro de nuestro país, específicamente, donde la estructura y posibilidades formativas de las PYME se imbrican en la actuación comunitaria desde una perspectiva de desarrollo preciso, según es posible constatar en el capítulo siguiente.

NOTAS

1. Schmidt, H. (1981). **Les Petites et Moyennes Entreprises décident de l'Avenir de la Formation Professionnelle**. CEDEFOP Formation Professionnelle, 7, 6-8.

2. CEDEFOP. (1988 a). Concepción de una Red de Intercambio para el Desarrollo de la Formación Profesional en las PYME (pp.35-38). Berlín: CEDEFOP Documento.

3. Estos intercambios, en relación a las empresas más pequeñas, representan un mayor contacto entre las mismas, como paso inicial respecto al subsiguiente, que incluye contactos con instituciones y organismos de mayores dimensiones e incidencia internacional.

4. Communauté Européenne. (1987 c). Programme d'Action Communautaire pour le Developpement de la Formation Continue dans les PME. Bruxelles: Direction de la Formation, de la Promotion Sociale et de l'Emploi.

5. Los objetivos formativos destinados al desarrollo de las PYME delimitados por este programa son los siguientes: mejorar la competitividad empresarial particularmente a través de una mayor y más efectiva adquisición y transferencia de tecnologías; y mantener los niveles necesarios de adaptación tecnológica para proporcionar a las pequeñas y medianas empresas suficientes ventajas frente al Mercado Unico. European Community. (1992). Computer Integrated Manufacturing - CIM-. Skills and Qualification Issues for Small and Medium Sized Enterprises. Eurotecnet-CEDEFOP. Berlín: Commission of the European Communities / Task Force-Human Resources, Education, Training and Youth.

6. Entre los objetivos operativos del programa FORCE, ocupa el primer lugar: "fomentar un mayor esfuerzo de inversión en formación profesional continua, creando colaboraciones innovadoras y sensibilizando todavía más a las autoridades públicas (específicamente a nivel regional), a las empresas (en particular a las PYME), a los interlocutores sociales o a los propios trabajadores, acerca de los beneficios obtenidos a través de la mencionada inversión".

7. Preparer les Petites et Moyennes Entreprises a l'Europe de 1992. Actions Experimentales de Formation. Commission des Communautés Européennes. SEC (88) 1860 final. Bruxelles, le 17 janvier 1989.

8. En este contexto, la actual Unión Europea aboga por la planificación de actividades de formación continua en relación al desarrollo de las PYME, como medidas equilibradoras de los déficits descubiertos en materia productiva pequeño y mediano industrial. Lo que queda recogido en el siguiente documento comunitario: Cartelier, L. et Simonin, B. (1990). **Formation Continue et Dévelopement des PME. L'Émergence difficile de Politiques Locales reposant sur le Partenariat**. Études et Expérimentations en Formation Continue, 5 (mai-juin), 21-24.

9. Ideas que quedan reflejadas en: **Euroventanilla. Acciones de Formación para los Dirigentes de las PYME**. (1990). Horizonte Empresarial, 2001 (febrero), 55-56.

10. Según se describe en el documento europeo: Preparación de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) para la Europa de 1992 - Identificación de los Organismos con vocación Sectorial o Regional susceptibles de participar en Acciones de Sensibilización, Análisis e Información. (89/C 33/05). DOCE, Nº C 33, 9.2.1989, p.4.

11. Estas ideas quedan recogidas en el siguiente documento comunitario: Preparación de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) para la Europa de 1992 - Identificación de las Entidades de Formación y Consejo susceptibles de participar en Acciones Experimentales de Formación. (89/C 33/04). DOCE Nº C 33, 9.2.1989. p.3.

12. Melis, A. (1989). **Le "Séminaire Européen sur le Développement des Compétences des Formateurs et des Organisateurs de Formation pour les PME", s'est tenu au CEDEFOP à Berlín, le 7 et 8 juin 1989.** CEDEFOP Flash, 7.

13. Gibb, A. (1990 a). La Formación para la Gestión de las Pequeñas y Medianas Empresas. (Guías de Competencias para la elaboración de Programas de Formación) (p.8). "Introducción". Berlín: CEDEFOP Documento.

14. Desde esta perspectiva, la Comunidad Europea potencia acciones concretas encaminadas a desarrollar este tipo de estrategias formativas, fundamentalmente, en beneficio de colectivos empresariales como las PYME. Como consecuencia, se establece una acción piloto en materia de enseñanza abierta y a distancia, de carácter eminentemente práctico, ejecutada por medio de proyectos de demostración que conecten los ámbitos de la educación y formación, la investigación y la telemática. Abarca tanto la enseñanza superior, como la educación escolar, la formación inicial y la reconversión profesional, con arreglo a lo previsto en las propuestas de los futuros programas Sócrates y Leonardo Da Vinci, así como del programa de I+D comunitario. Convocatoria de propuestas relativas a una acción comunitaria de desarrollo y demostración en materia de enseñanza abierta y a distancia. (94/C 78/12). DOCE Nº C 78, 15.3.1994, p.15. Convocatoria de propuestas en relación con una acción de investigación en materia de enseñanza abierta y a distancia. (94/C 78/14). DOCE Nº C 78, 15.3.1994, p.17.

15. A partir de esta idea, Europa se dispone a asumir la "competitividad global" como estrategia para la mejora de las condiciones de crecimiento, el aumento del empleo y la internacionalización de los mercados. Delors, J. (1993). **Crecimiento, Competitividad, Empleo. Retos y Pistas para entrar en el Siglo XXI. Libro Blanco.** Boletín de las Comunidades Europeas, Suplemento/6, 63-80.

16. Piehl, E.; Politi, C. y Retuerto de la Torre, E. (1991 b). **Liste Selective des Organismes Communautaires et Internationaux.** CEDEFOP Flash, 7 (décembre). Monográfico.

17. Melis, A. (1991 b). **Informe sobre las Actividades Realizadas y en Curso de Realización en el Campo de las "Pequeñas y Medianas Empresas". (Primer Balance 1986-1990).** CEDEFOP Flash, 3 (septiembre), 9 y 15.

18. Clarke, A. (1991). **Forum CEDEFOP 1991: Les Nouvelles Qualifications et la Pénurie de Qualifications.** CEDEFOP Flash, 4 (octobre).

19. Creado a principios de 1990, cuenta con la participación de 16 instituciones en total que proceden de 10 Estados de la Comunidad (Bélgica, Dinamarca, Alemania, España, Francia, Irlanda, Italia, Países Bajos, Portugal y el Reino Unido), de 2 países de Europa Occidental (Austria y Suecia), de 1 de Europa del Este (Hungría) y de asociaciones de mayor tamaño como la OIT.

20. La European Foundation for Management Development (EFMD) es una asociación que tiene por miembros a Escuelas de Negocios, Corporaciones, Organizaciones del sector público y privado, con un interés común por el fomento de la gestión, la educación y la formación. Holzer, R. (1990). Formación en Gestión para Pequeñas y Medianas Empresas en las Comunidades Europeas (pp.106-107). Berlín: CEDEFOP Documento.

21. Desde este punto de vista, el Profesor José Antonio Puente, presidente del "Institute for Executive Development (IEDE)", considera que existen básicamente cuatro habilidades que todo buen empresario/directivo debe poseer: Habilidad para comunicar, predisposición al cambio y a la innovación, búsqueda del equilibrio y capacidad permanente de aprendizaje. Según se recoge en: Jurado, E. (1994 b). **Gestión y Formación: La Épica del Directivo.** El País, 20 de febrero, pp. 19-20. Sección "Negocios".

22. Gibb, A. (1990 e). La Formación para la Gestión de las Pequeñas y Medianas Empresas. (Guías de Competencias para la elaboración de Programas de Formación) (p.7). Guía nº 4: "Competencias del Formador para asesorar a Pequeñas Empresas (menos de 50 Empleados)". Berlín: CEDEFOP Documento.

23. Dentro de este concepto es necesario integrar tanto las "técnicas de gestión" o conjunto de saberes, métodos, destrezas, habilidades y enfoques, imprescindibles para la eficaz conducción de una empresa y que son producto de la formación y la experiencia; así como el "estilo de gestión", concebido como las actitudes y actuaciones adoptadas por los empresarios y directivos en el proceso de dirección. **PYMES. Gestión Frente a la Crisis.** (1993 c). Cinco Días. Diario de Economía y Negocios (p.71). Tomo III: "Factores Clave e Incidencia en la Gestión de la Crisis". Manuales de Gestión/25. Madrid: Edición Especial Cinco Días / Confederación Española de Cajas de Ahorros.

24. Nelson, R.E. et Neck, P.A. (1981). **Une Formation de Chef d'Entreprise pour les Dirigeants de Petites et Moyennes Entreprises.** CEDEFOP - Formation Professionnelle, 7 (décembre), 1-5.

25. Amat F. et Bertrand, O. (1988). **Travail Indépendant et Formation.** Formation Emploi, 24 (octobre-décembre), 37-38.

26. Existen dentro de este ámbito diferentes mecanismos de decisión que deben ser fomentados y promovidos a nivel formativo: Decisiones como consecuencia de una planificación previa, como reacción ante problemas determinados o ante la necesidad imperante del momento (origen psíquico); decisiones a corto, medio o largo plazo (criterio temporal); decisiones que recaen sobre personas o realidades materiales (objeto de la decisión) y decisiones que producen satisfacción o malestar internos (punto de vista emocional). CEOE-CEPYME. (1986). Cómo Crear una Empresa (pp.58-59). Madrid: Confederación Española de Organizaciones Empresariales / Confederación Española de la Pequeña y Mediana Empresa.

27. Johnson, R. (1981). **Aidons les PME à Apprendre.** CEDEFOP Formation Professionnelle, 7 (décembre), 9-12.

28. Frémicourt, E. (1991). **Developper la Formation des Dirigeants de PME-PMI.** Actualité de la Formation Permanente, 114 (septembre-octobre), 89-92. Dossier - "PME-PMI: L'Enjeu Formation".

29. Sánchez Cerezo, S. (Dir.). (1991). Tecnología de la Educación (pp.363-364). Léxicos de Ciencias de la Educación. Madrid: Aula Santillana.

30. Haskins, G. (1984). **Formation et Éducation du Chef de Petite Entreprise: Nouvelles Approches.** CEDEFOP Formation Professionnelle, 14 (mai/I), 17-21.

31. Grandjean, H. (1993). **De la Formation à l'Autoformation: Le "Forme-Toi Toi-Même" du CJD.** Éducation Permanente, 114 (mars), 171.

32. Le Boterf, G. (1990 a). **Cómo contribuye la Formación en los Proyectos de Cambio en la Empresa.** Capital Humano, 31 (febrero), 17-23.

33. Melis, A. (Coord.). (1993 b). Estrategias para el Acceso de los Empresarios de las PYME a la Formación. Experiencias de Exito en los Estados Miembros de la Comunidad Europea (p.24). Berlín: CEDEFOP Documento. Versión Preliminar.

34. Cabe señalar, en lo que respecta a este punto, los siguientes: Albert, Bannon, Birch, Briales, Brunet-Lecomte, Buyst, Butler, Capinha, Cruz, Debaty, Dondi, Fitzpatrick, Frank, Gibb, Haas, Holzer, Le Marois, Letowski, Melis, O'Toole, Pedersen, Philippourolitis, Pirnie, Potiriadis, Preib-Allesch, Prieto, Ravn, Schuh, Speroni, Sunnen, Thomson

y Van Der Wielen. Todos ellos, en conjunción con el CEDEFOP, organismo promotor y coordinador de las medidas, aportan datos precisos relativos a la diversificación formativa extendida por Europa, destinada a la optimización de las posibilidades de crecimiento de las PYME.

35. Alemania ha sido excluida en este apartado y, de manera concreta, la antigua República Federal, a pesar de su arraigo formativo, porque apenas se realizan actos públicos que tengan como finalidad motivar la independencia profesional. No obstante, a la vista de la explosión de creaciones de empresa durante los últimos años, no parece haber necesidad para ello. En cambio, en lo referente a los Länder orientales, la situación es distinta y está provocando el desarrollo de acciones de cualificación precisas, cuyo objetivo consiste en facilitar la información profesional necesaria. Acciones que no se conocen suficientemente todavía, ni han sido publicadas. Haas, L. (1992). **Creación de Empresas: Políticas de Apoyo y Papel de la Formación en la RDA**. En: Haas, L.; Schuh, P.; Birch, A.; Bannon, M. y Le Marois, H. Creación de Empresas: Políticas de Apoyo y Papel de la Formación. Informes Nacionales de la República Federal de Alemania y los Nuevos Länders (Antigua RDA), Bélgica, Dinamarca e Irlanda. Informe de Síntesis (p.46). Berlín: CEDEFOP Documento.

36. Letowski, A. y Le Marois, H. (1994). La Creación de Empresas en la Europa de los Doce: Programas de Apoyo (p.98). Berlín: CEDEFOP Documento.

37. En este orden de cosas y, a modo de evaluación, cabe destacar la participación, a lo largo de sus siete años de funcionamiento, de 60 institutos técnicos, el 80% de los mismos se concentran en la región del centro de Italia. Asimismo, 400 jóvenes han intervenido en los cursos, el 60% de los cuales ha desarrollado su propia empresa. No se dispone, sin embargo, de datos sobre la concretización de la idea, ni sobre la supervivencia de las nuevas organizaciones (Letowski y Le Marois, 1994: 99).

38. Thomson, A. (1991). **La Creación de PYMEs y la Formación Profesional en el Reino Unido**. En: Prieto, J.Mª; Briales, H.; Le Marois, H.; Thomson, A. y Speroni, D. Creación de Empresas: Políticas de Apoyo y Papel de la Formación. Informes Nacionales de Francia, Italia, España y Gran Bretaña. Informe de Síntesis (p.139). Berlín: CEDEFOP Documento.

39. Gibb, A. (1990 c). La Formación para la Gestión de las Pequeñas y Medianas Empresas. (Guías de Competencias para la elaboración de Programas de Formación). Guía nº 2: "Competencias del Formador para estimular Proyectos Empresariales". Berlín: CEDEFOP Documento. Anexo 2-1.

40. Prieto, J.Mª. y Briales, H. (1991). **Visión de Conjunto de los Distintos Programas de Apoyo a la Puesta en Marcha de Pequeñas Empresas en España** (Prieto et al: 43-44).

41. E.F.M.D. (1985). Small Firms Assistance in Western Europe. London: European Association of National Productivity Centres and European Foundation for Management Development.

42. Instituto, que desde 1979 está promocionando diversas actividades formativas encaminadas a la creación de empresas. Ravn, N. (1984). **Au Danemark. Cour de Démarrage d'Entreprise dans le District Communal d'Aarhus**. CEDEFOP Formation Professionnelle, 14 (mai/I), 27-29.

43. Concretamente, el Departamento de Aarhus, en 1988, publica los resultados de una encuesta realizada a las personas que habían participado en los 102 encuentros organizados desde 1979 hasta 1987. La evaluación efectuada tiene lugar a partir de 1417 respuestas y sus resultados más relevantes son los siguientes: el 51% de los sujetos había creado su propia empresas; el 74% de los mismos eran hombres y el 26% mujeres; el 79% de las organizaciones establecidas eran propiedad de una persona; el 35% se crea en el sector de la producción; los sectores del comercio, servicios y otros representan cada uno el 10% de las nuevas compañías; se establecen aproximadamente 3000 empleos, y los emprende-

dores consideran oportuno continuar con su formación para hacer frente a las demandas futuras del mercado. Birch, A. (1992). **La Création de Petites Entreprises et la Formation Professionnelle**. En: Bannon, M.; Birch, A.; Van Der Wielen, A.A. y Le Marois, H. Création d'Entreprises: Politique de Soutien et Rôle de la Formation. Rapports Nationaux sur L'Irlande, le Danemark, les Pays-Bas et Rapport de Synthèse (pp.98-99). Berlín: CEDEFOP Documento.

44. Birch, A. (1991). **Creación de Pequeñas Empresas y Formación Profesional en Dinamarca** (pp.51-80). Ponencia presentada en el Seminario sobre Creación de Empresas: Políticas de Apoyo y Papel de la Formación, celebrado en Berlín durante el mes de junio y promovido por el Centro Europeo para el Desarrollo de la Formación Profesional (CEDEFOP).

45. El apoyo inicial, incluido el plan de trabajo, es gratuito y, para cualquier consulta posterior, el empresario debe hacerse cargo del 25% de los gastos totales (Birch, 1991: 64-65).

46. Durante los tres primeros años -período del que disponemos datos específicos-, la etapa de presentación (20 horas) ha reunido a 105 participante y las dos siguientes (de 70 y 120/200 horas), a 81. Al finalizar este período, 45 empresas fueron creadas, el 50% de las cuales dentro del sector servicios, del comercio y de la restauración. El 50% restante se inscribe en el de la producción y el artesanado (Birch, 1992: 99-100).

47. Un par de Cámaras de Comercio ofrecen, desde esta perspectiva, un programa basado en el empleo de un "ejecutivo jubilado"; es decir, el fundador de una nueva empresa puede utilizar gratuitamente los servicios y el asesoramiento de un ejecutivo jubilado.

48. En este contexto y durante 1989 (año del que disponemos de datos precisos), se realizaron 243 seminarios, destinados a 8500 participantes (Haas, 1992: 44).

49. En este sentido, el Servicio de PYME del Departamento de Empleo ofrece a escala nacional asesoramiento a la pequeña empresa, principalmente, a través de un servicio telefónico de dudas. La oferta principal de asesoramiento directo para empresas en fase de creación la propicia, sin embargo, la red de la Agencia para Empresas. Esta red emplea a consejeros empresariales a tiempo completo, que son contactados directamente por la agencia o apoyados por una compañía grande del sector privado. Estos asesores ayudan a los futuros empresarios a desarrollar su idea empresarial, a reconocer las necesidades de formación, a poner por escrito su plan de empresa y a reunir un paquete de medidas de financiación (Thomson, 1991: 133).

50. Gibb, A. (1990 d). La Formación para la Gestión de las Pequeñas y Medianas Empresas. (Guías de Competencias para la elaboración de Programas de Formación). Guía nº 3: "Competencias del Formador para estimular Proyectos de Creación de Empresas". Berlín: CEDEFOP Documento. Anexo 2-1.

51. Esta red de acogida, animada por el ANCE, proporciona información y orientación destinada a los creadores de empresas. Se denomina "Red Chances" (Oportunidades), es de carácter nacional, cubre todo el territorio francés y comprende más de 650 "Puntos Chances". Agrupa a Cámaras y organismos profesionales, agrupaciones territoriales y organismos de desarrollo local, gabinetes de profesionales liberales, asesores y bancos, así como, "boutiques de gestion". Para conseguir sus objetivos se apoya en 18 "Misiones Regionales" que favorecen la creación de empresas de la ANCE (Letowski y Le Marois, 1994: 61).

52. Cosin Sánchez, J. (1990). **La Formación Profesional en la Europa Comunitaria**. Profesiones y Empresas. Revista de Educación Tecnológica y Profesional, 2 (marzo-abril), 47.

53. Fitzpatrick, D. (1991). **El Programa para Pequeñas Empresas en Irlanda** (pp.31-50). Ponencia presentada en el Seminario sobre Creación de Empresas: Políticas de Apoyo y Papel de la Formación, celebrado en Berlín durante el mes de junio y promovido por el Centro Europeo para el Desarrollo de la Formación Profesional (CEDEFOP).

54. Aproximadamente 30 de las 600 propuestas que se tramitan anualmente dentro del ámbito general del Programa para Pequeñas Empresas corresponden a la categoría de Desarrollo Empresarial (Fitzpatrick, 1991: 41).

55. Los datos valorativos clave, en relación a 1990 como año de referencia, son los siguientes: existen 166 empresas establecidas a través de este programa que representan el 70% de las que se iniciaron gracias al mismo. Estas empresas emplean a 3100 personas. El 75% de las organizaciones son activas en los mercados de exportación. Han surgido además compañías de alto crecimiento, concretamente, entre el 7 y el 10% de las mencionadas. Asimismo, este programa ha ofrecido sus servicios a más de 500 particulares (de manara prioritaria, a directivos profesionales), para que establezcan sus propias empresas. Y los sectores con mayores posibilidades de crecimiento futuro son el electrónico, el de alimentación, el químico y el de ingeniería (Fitzpatrick, 1991: 45-46).

56. Hasta el momento, cerca de 3000 personas se han beneficiado anualmente de este programa; de ellas, entre el 55 y el 60% desarrollaron un proyecto realizable. En un 50% de los casos, la empresa se creó y continúa en activo (Letowski y Le Marois, 1994: 88).

57. Con respecto a su evaluación más detallada, que se establece en 1989, cabe señalar que el programa ha producido los resultados esperados y revela la elaboración de planes de creación de empresas, de estrategias económicas, de investigación y de obtención de recursos. Los participantes, por su parte, consideran el programa interesante, bien estructurado y estiman que les ha ayudado a clarificar sus intenciones profesionales. En este sentido, el 32% de los mismos han constituido sólidos equipos de dirigentes. Asimismo, esta medida ha producido un efecto significativo sobre el empleo, puesto que, se han formado un número considerable de sociedades que han promovido la creación de más de 400 empleos (Bannon, 1992: 47-49).

58. Como datos de interés más precisos, cabe mencionar la participación durante 1989 de cerca de 150 alumnos en las diez ediciones que se celebraron (con 15 alumnos cada una). Estos elementos inciden en el desdoblamiento del curso en 1990, lo que da lugar a dos nuevas experiencias: un curso "Start" dedicado a los aspirantes a empresarios, con una duración total de 60 horas de clase más 10 de asistencia a cada participante por parte de los tutores y cuyo objetivo es la redacción del plan de empresa. Y un curso "Novim" destinado a los empresarios que se encuentran en la fase de actividad inicial de la empresa, formado por 56 horas de formación que profundizan en temas de gestión empresarial. Speroni, D. (1991). **Los Efectos de las Políticas de Apoyo a la Creación de Empresas. El Caso de Italia** (Prieto et al: 210-211).

59. Evaluativamente resulta destacable la existencia, durante 1991, de diez planes de empresa en fase de realización. Estos planes cuentan para su funcionamiento con el apoyo financiero de la Ley 44/86 (Speroni, 1991: 213-214).

60. Thurman, R. (1985). **Training Entrepreneurs - A Tailored Approach**. International Management Development (spring), 2-15.

61. Potiriadis, M. y Philippourolitis, A. (1992). **Etude sur les Mesures d'Appui à la Creation d'Entreprises en Grece**. Cruz, E.; Capinha, A.; Le Marois, H.; Potiriadis, M. y Philippourolitis, A. Création d'Entreprises: Politiques de Soutien et Rôle de la Formation. Rapports Nationaux sur le Portugal, la Belgique, la Gréce et Rapport de Synthèse (pp.169-171). Berlín: CEDEFOP Documento.

62. Selección que se efectúa de manera rigurosa, a través de una entrevista personal donde se analiza el proyecto empresarial presentado y el curriculum vitae, así como, se juzga la motivación de los candidatos.

63. La valoración global de este programa evidencia su éxito, el cual se fundamenta esencialmente en los criterios de selección previa de los participantes con mayor potencial empresarial. Cruz, E. y Capinha, A. (1992). **La Creation d'Entreprises au Portugal. Tableau General de Programme d'Aide** (Cruz et al: 13).

64. CEOE-CEPYME. (1993). Actividades Formativas (Pp. 47-48). Madrid: Confederación Española de Organizaciones Empresariales / Confederación Española de Pequeñas y Medianas Empresas.

65. Instituto para la Formación. (1994 a). Guía de la Formación Técnico Profesional 1994. Programación de Enero. Madrid: Comunidad Autónoma de Madrid (CAM).

66. Para el desarrollo de este programa, los participantes perciben una ayuda económica de 255 pesetas por hora lectiva y 91 pesetas de ayuda por transporte, cuando proceda. Datos procedentes de la puesta en marcha de esta actividad durante el curso 1989/90 (Prieto y Briales, 1991: 40).

67. Con referencia a la evaluación del mismo, cabe señalar -en relación a los datos de 1989-, que los resultados se consideran satisfactorios y se traducen en 14 proyectos viables, de los cuales 10 se han puesto en marcha durante 1990 (Prieto y Briales, 1991: 42)

68. Gibb, A.A. (1984). **The Small Business Challenge to Management**. Journal of European Industrial Training, 7 (5), 26.

69. IKEI/ENSR. (1993). Observatorio Europeo para las PYMES. Resumen. Primer Informe Anual (p.5). Bruselas: Instituto Vasco de Estudios e Investigación / European Network for SME Research.

70. Este programa, que se basa en el intercambio de experiencias interempresariales, durante 1992 (año de inicio del proyecto) muestra resultados satisfactorios, los cuales sin embargo no se consideran definitorios y precisan revisiones continuas. Como datos de interés iniciales cabe destacar que el 80% de los participantes del año 1992 (que globalmente eran 600) confirmaron que la información obtenida poseía un nivel muy alto. El 25% de los mismos comenzó investigaciones basadas en la información del programa. Y otro 25% de los directivos y empresarios implicados decidieron mejorar la formación tecnológica de los empleados de sus empresas (Preib-Allesch, 1993: 81-85).

71. Resulta interesante señalar como resultados más significativos los siguientes: los primeros programas se llevaron a cabo con un número de participantes menor al máximo establecido, una media de 16 sujetos por programa. La asistencia a largo plazo, es decir, la permanencia en el curso, ha sido excelente con menos de un 5% de bajas. Y con referencia al diseño del curso, su solidez ha sido demostrada y sólo se han previsto pequeños cambios puntuales (Gibb, 1993: 148-158).

72. La subvención de este programa, en el futuro dependerá de los Training and Enterprise Council-TECs y de las Local Enterprise Companies-LECs.

73. Dey, I. et Harrison, J. (1987). **L'Offre de Formation aux Petites Entreprises**. En: Dey, I. et Harrison, J. Enseignement et Formation à Distance pour les Petites Entreprises. L'Expérience du Royaume-Uni (pp.43-61). Cap. 5. Berlín: CEDEFOP Documento.

74. Pirnie, D.B. (1984). **Au Royaume-Uni. Haighland Craftpoint**. CEDEFOP Formation Professionnelle, 14 (mai/I), 37-39.

75. Pirnie, D. B. (1986). **La Formation pour le Profit.** En: CEDEFOP. Problèmes de la Formation Professionnelle dans les Petites et Moyennes Entreprises. Rapport de Séminaire (pp.202-211). Berlín: CEDEFOP.

76. Como resultados de la fase inicial de desarrollo del programa (de la que poseemos datos concretos), cabe señalar la participación de 9 PYME belgas y 15 francesas. Se establecieron, a este respecto, relaciones comerciales entre 8 organizaciones belgas y 11 francesas y se consolidaron mutuas agencias comerciales adicionales con 2 PYME belgas y 2 francesas (Buyst, 1993: 75-80).

77. Proceso complejo que requiere una formación específica, desarrollada en beneficio del correcto traspaso de funciones desde la generación más antigua, fundadora del negocio -en la mayor parte de las ocasiones- a la más joven. Según se refleja en: Lochet, J.-F. (1988 b). **La Reprise Individuelle d'Entreprise.** Formation Emploi, 24 (octobre-décembre), 40-50.

78. Desde 1987, 120 participantes, cuya edad media se sitúa en los 30 años, han asistido a estas actividades formativas. De entre estos participantes, el 40% se ha mostrado muy satisfecho, el 58% satisfecho y el 2% moderadamente satisfecho, con el desarrollo del programa. (Albert, 1993: 104-110).

79. Sus resultados más destacables son los siguientes: rápida adquisición de competencias tecnológicas por parte de las PYME, gran impulso a los contactos transeuropeos, estímulo al establecimiento de relaciones de colaboración entre las organizaciones y PYME de Italia-Francia, planificación conjunta de acciones adaptadas posteriormente y en la práctica a cada realidad en particular y cambio de actitud de los participantes en relación a las posibilidades del trabajo en grupo ante los requerimientos del Mercado Único, entre las más destacadas. Melis, A. (Coord.). (1990 a). El Proyecto Liguria-Lyon. Una Experiencia Positiva de Colaboración entre Regiones de la Comunidad Económica Europea. Berlín: CEDEFOP Documento.

80. Brunet-Lecomte, J. (1984). **En France. Action Pilote d'Insertion Professionnelle dans les PME.** CEDEFOP Formation Professionnelle, 14 (mai), 30-32.

81. Según se recoge en: Brunet-Lecomte, J. (1991). **Confédération Géneral des Petites et Moyennes Entreprises.** Formation Emploi, 34 (avril-juin), 52-53.

82. Butler, J. (1986). **La Formation Assisté par Ordinateur - La Technologie comme Instrument de Formation pour les Petites Entreprises** (Problèmes de la Formation ...: 223).

83. El proyecto se basa en la experiencia de 200 asesores-mentores y, hasta el momento, se han beneficiado del mismo 500 empresas. Estas empresas, con excepción de unas pocas, son organizaciones de producción que representan a todos los ramos, aunque las actividades se centran principalmente en la construcción, mecánica, sector agroalimentario, confección y administración. En 1991 se realizó una encuesta a 244 PYME participantes, que proporcionó como datos más relevantes, que el 90% de las mismas poseían una opinión muy favorable e incluso excelente del proyecto. Su financiación es comunitaria y su éxito ha potenciado la creación de una nueva experiencia denominada "Programa Patron", en el que las grandes superficies aportan su apoyo para el desarrollo de otras más pequeñas (Letowski y Le Marois, 1994: 87).

84. Butler, J. (1984). **En Irlande. Formation Informatisée - La Technologie: Méthode de Formation pour les Petites Entreprises.** CEDEFOP Formation Professionnelle, 14 (mai/I), 33-35.

85. O'Toole, A. (1983). **Third Business Development Programme.** Business and Finance, 19 (33), 20.

86. Como resultados globales más destacados cabe señalar la mejora de las relaciones entre las empresas de diferentes tamaños y el aumento de su cooperación, el desarrollo de un enfoque conjunto de la formación, el incremento de la importancia de la cualificación y un mayor acceso a las medidas formativas por parte de las PYME. El proyecto se encuentra igualmente integrado en acciones comunitarias conjuntas. En este contexto, dos importantes asociaciones han empezado a trabajar en conexión, durante 1993, dentro de un proyecto Force denominado: "Hacia la cofabricación" ("Toward Comakership"), continuación del Proyecto "Quality Network" (Dondi, 1993: 117-122).

87. Organismo, cuya misión especial consiste en promover acciones formativas de iniciación para la obtención del Certificado de Actitud Técnica y Profesional (CATP), imprescindible para ejercer cualquier actividad económica independiente en el país (en virtud de la Ley de 28 de diciembre de 1988 que regula el acceso a las profesiones artesanales, del comercio y de la industria, así como ciertas profesiones liberales), y al mismo tiempo, actividades de formación acelerada para los directivos de empresas que pretenden fundar su propio negocio, junto a cursos de cualificación continua para dirigentes de PYME (Gibb -Guía nº 3-, 1990: Anexo 2-14).

88. Como consecuencia de esta actuación y tomando como referencia el año 1992 (período del que disponemos datos específicos), más de 60 personas cualificadas como jefes o ejecutivos de PYME, del sector artesanal o comercial, ha participado en las diversas sesiones de formación basada en el ordenador (10 sesiones de dos horas cada una). Los cursos tuvieron lugar en el Centro de Cualificación y Creación de Empresas, dentro de la Cámara de Artes y Oficios del Gran Ducado de Luxemburgo. Y los temas hacia los que se destinaron las acciones eran los siguientes: dirección empresarial, plan de financiación, contabilidad, facturación, registro de datos, nóminas, gestión del tiempo para mejorar la eficiencia y productividad (Sunnen, 1993: 131-135).

89. COPYME. (1992). Memoria para el IV Congreso de COPYME (pp.23-29). Madrid: Confederación General de las Pequeñas y Medianas Empresas del Estado Español.

90. En lo que respecta a este punto cabe destacar, que en el año 1992 (período temporal del que disponemos datos), 211 PYME han participado en acciones de formación promovidas por FUNDESEM. Acciones que han contado com 1084 participantes (Melis, 1993: 166-168).

91. ESADE. (1992). Estrategias de Desarrollo para la Pequeña y Mediana Empresa. La Planificación Estratégica de la Empresa en Tiempos Difíciles. Barcelona: Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas.

92. En palabras de: Egea, E. (1993). **Al Rico "Marketing"**. El País, 27 de junio, p.23. Sección "Negocios".

93. Sáez, F. (Coord.). (1991). Formación Profesional y Sistema Productivo (pp.134-136). Madrid: Fundación de Estudios de Economía Aplicada (FEDEA).

94. Llundain, J.M. (1991). **El Directivo como Formador de su Personal**. Capital Humano, 34 (mayo), 16-21.

95. Ver: Le Boterf, G. (1991). **¿Qué Plan de Formación se debe utilizar para Invertir en Aptitudes?** Capital Humano, 34 (mayo), 43-50.

96. Guerra, D. (1988). Distance Training for Management and Administrative Staff in Small and Medium-Sized Enterprises and Craft Firms in Italy (pp.27-32). Berlín: CEDEFOP Documento.

97. Boon, M.J. (1991). Distance Education and Qualifications: Small and Medium-Sized Enterprises (pp.10-15). Brussels: Task Force Human Resources, Education, Training and Youth / Commission of the European Communities.

98. Kanawaty, G. y Moura Castro, C. (1991). **Nuevas Orientaciones en Materia de Formación: Un Programa de Acción.** Revista Internacional del Trabajo, 110 (1), 23-47.

99. Molero Zayas; Buesa Blanco, M. y Fernández Garrido, J. (1990). Demandas del Sistema Productivo Español y Adaptación de la Oferta Educativa (pp.139-146). Madrid: Centro de Publicaciones del Ministerio de Educación y Ciencia.

100. La distinción terminológica entre polivalencia y multivalencia es realizada por: Vázquez Gómez, G. (1993 b). **Formación Personal y Mercado de Trabajo.** En: Santos Rego, M.A.; Requejo Osorio, A. y Rodríguez Martínez, A. (Eds.). Educación para la Innovación y la Competitividad. Formación y Ocupación en el Año 2000 (p.162). Santiago de Compostela: Universidad de Santiago de Compostela / Xunta de Galicia.

101. Homs, O.; Kruse, W.; Ordovás, R. y Pries, L. (1987 b). **Cambios en las Empresas y Requerimientos de Cualificación en España.** Sociología del Trabajo, 2 (invierno 87/88, Nueva Epoca), 101-114.

102. Núñez Velázquez, J. (1990). **La Formación en la PYME.** Horizonte Empresarial, 2001 (febrero), 46-47.

103. Quero, M.J. (1993). **Formación para la Creación de Empresas: Orientaciones de Futuro.** Herramientas, 2 (26), 38-43.

104. García Martín, J.F. (1990). **La Información a las PYME. Los Centros de Promoción de Iniciativas Empresariales. Las Euroventanillas.** Horizonte Empresarial, 2001 (febrero), 47.

105. González de la Riviera, D. (1992). **La Cooperación Empresarial Clave para el Progreso de la PME.** Economía Industrial, 284 (marzo-abril), 11-12.

106. Tercer Informe de Aplicación de la Decisión del Consejo, de 28 de julio de 1989, relativa a la Mejora del Entorno Empresarial y al fomento del Desarrollo de las Empresas, en especial de las PYME, en la Comunidad - Año 1992. (Presentado por la Comisión al Consejo y al Comité Económico y Social). COM (93) 365 Final. Bruselas, 23 de julio de 1993. Pp.28-29.

107. Rodríguez de Tembleque Moreno, Mª. T. y Méndez Alonso, J.M. (1988). **La Cooperación Transfronteriza entre Empresas en el Marco Comunitario.** Cuadernos IMPI, 42 (diciembre), 13-26.

108. Gallego Angulo, F. (1990). **Instrumentos Financieros Comunitarios de Apoyo a las PYME.** Economía Industrial, 273 (mayo-junio), 73-74.

109. Modalidad de trabajo que se realiza en el propio domicilio mediante la utilización de sistemas informáticos que permiten conectar con el centro empleador (situado a distancia), responsable de difundir la información necesaria para ejecutar la actividad. Supone una organización descentralizada del trabajo y el empleo de recursos telemáticos tales como el teleproceso, la telecopia, etc. (Sorribes, 1991: 232).

110. **Problemas Propios de las PYME. Primeras Consecuencias de un Trabajo de Investigación de Grados de Sensibilidad.** (1988). Europe Sociale, 48-49. Nº especial "La Dimensión Social del Mercado Interior".

111. Baillo Ruiz, V. (1992). **La Formación de los Recursos Humanos como Factor de Competitividad. Especialización de la Mano de Obra en los Sistemas Productivos Locales.** Economía Industrial, 287 (septiembre-octubre), 11-18.

112. **Las Exigencias de la Comisión "Delors".** (1989). Objetivo 92, 2 (febrero). Monográfico.

113. El Mercado Interior de la Comunidad. Informe 1993. (Presentado por la Comisión de las Comunidades Europeas). COM (94) 55 final. Bruselas, 14 de marzo de 1994. Pp.106-107.

CAPITULO VIII: LA ACTUACION ESPAÑOLA EN RELACION A LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS. ANALISIS DE LA SITUACION Y MEDIDAS FORMATIVAS.

1.- CONCRECION DE LA SITUACION NACIONAL DE LAS PYME.

2.- DESARROLLO FORMATIVO GLOBAL DE LAS PYME.

2.1.- La cooperación como vehículo de formación.

2.2.- La formación para la innovación y la competencia.

2.3.- La formación de dirigentes.

2.3.1.- Análisis de la demanda.

2.3.2.- Determinación de la oferta.

3.- EXPERIENCIAS CONCRETAS DE FORMACION ESTABLECIDAS EN DETERMINADAS COMUNIDADES AUTONOMAS.

3.1.- Aproximación inicial.

3.2.- Diversificación paradigmática por Comunidades Autónomas.

3.2.1.- La Pequeña y Mediana Empresa de Cataluña (PIMEC).

3.2.2.- La Sociedad para la Promoción y Reconversión Industrial Vasca (SPRI).

3.2.3.- El Instituto de la Mediana y Pequeña Industria Valenciana (IMPIVA).

3.2.4.- El Instituto Madrileño de Desarrollo (IMADE).

3.2.5.- Consecuencias formativas globales.

4.- BREVE ANALISIS COMPARATIVO DE LA ACTIVIDAD FORMATIVA DESTINADA A LAS PYME DESDE LA PERSPECTIVA NACIONAL Y EUROPEA.

CAPITULO VIII: LA ACTUACION ESPAÑOLA EN RELACION A LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS. ANALISIS DE LA SITUACION Y MEDIDAS FORMATIVAS.

1.- CONCRECION DE LA SITUACION NACIONAL DE LAS PYME.

Establecidos los factores globales de identificación y clasificación de las PYME en el contexto europeo y delimitados posteriormente los principios formativos comunitarios, a continuación se pretende ubicar a estas empresas en España como ámbito de comparación y especificación, recogiendo especialmente las características y medidas que nuestro país está llevando a cabo en el momento actual y respecto a la política europea descrita.

Como factor inicial de concreción debemos remitirnos al término empresa como fundamento teórico general, en el que aparecen refundidos cuatro elementos: iniciativa, audacia, creatividad y novedad, a los que se debe unir la acción en equipo [1]. Este término supone la existencia de un dirigente, coordinador y analista, pero también de un conjunto de personas que le sigue y secunda. La adecuada rentabilidad de la empresa, objetivo primordial aunque no único, requiere que todos y cada uno de sus componentes alcance su eficiencia óptima. Ello exige un continuo control de los mismos para evitar estrangulamientos que redunden en una disminución de la eficiencia señalada y de la propia eficacia productiva.

En este sentido, la PYME se constituye en un tipo de empresa que ofrece un alto volumen de empleo [2], ahorra capital por puesto de trabajo, aproxima la producción al consumo e, igualmente, facilita el desarrollo de las grandes empresas, debido fundamentalmente a sus características económicas y sociales precisas [3]. No obstante, adolece al mismo tiempo de una gestión rudimentaria, una insuficiente financiación y una escasa relación con empresas de tamaños superiores. Y se encuentra además muy determinada por su entorno e influida por los siguientes factores [4]:

* Su situación en el proceso de producción y la posición de que disfruta en el mercado. De manera esquemática se puede precisar que cuanto más dominante es su actitud en estos dos ámbitos (en relación a la concepción de los productos o servicios y con respecto a su distribución y prestigio), mayores serán el valor añadido, las cualificaciones, los salarios, etc. Por lo tanto, resulta necesario analizar el papel de estas empresas en el sistema productivo global, con el objeto de llegar a comprender la lógica del reparto de tareas, a las cuales pueden corresponder tipologías de trabajo muy diferentes.
* La posición del sistema de empresas en la estructura, principalmente geográfica y social, con todo lo que ello implica sobre los conocimientos y calificaciones disponibles

y sobre el acceso a la información, al asesoramiento y a la asistencia técnica o financiera.

Resulta aventurado señalar, sin embargo, la existencia de un índice único que caracterice la dimensión de la empresa de manera adecuada, existiendo, por lo tanto, una extensa gama de variables implicadas: plantilla de personal, tipo de producto, tamaño de mercado, inversión en maquinaria y equipo, inversión en capital por persona ocupada, unidades físicas y valor de la producción, trabajo personal de propietarios o socios, separación de las funciones básicas de producción, de personal, financieras y de ventas dentro de la organización, ubicación y localización, nivel de tecnología de producción, orientación de mercados [5], etc.

Estas variables no constituyen, por sí solas, criterios suficientes para su delimitación y clasificación, por cuanto no reflejan las características fundamentales de las empresas que tratan de dimensionar ni determinan la naturaleza de los problemas que a ellas, por su condición de pequeñas o medianas, se les presentan. Por consiguiente, aunque deba tenerse en cuenta el grado de tecnificación de la maquinaria utilizada y el número de unidades y productos fabricados, entre otros elementos distintivos, el tamaño de la plantilla y la cifra de negocios son los dos criterios generalmente más admitidos para establecer una delimitación conceptual de la dimensión empresarial.

Si admitimos estos dos factores como determinantes para la descripción de las PYME, podemos constatar una gran diversidad de definiciones en este sentido [6], de entre las cuales la elaborada por el Instituto de la Pequeña y Mediana Empresa Industrial (IMPI) [7] nos parece la más adecuada y la que se encuentra en concordancia con la definición europea admitida a tal efecto (adaptada a la realidad española para facilitar el análisis descriptivo posterior) y concretada en los siguientes términos [8]:

* La *empresa pequeña* es aquella que posee como máximo 50 trabajadores, 25 millones de pesetas de recursos propios (donde aproximadamente 500.000 pesetas representan el capital invertido por trabajador) y 50 millones de pesetas en cifras de ventas.

* La *empresa mediana* es aquella que posee entre 51 y 500 trabajadores, con unos recursos propios entre 25 y 250 millones de pesetas (donde el capital invertido por cada trabajador oscila entre las 500.000 y los 2 millones de pesetas) y con una cifra anual de ventas situada entre los 50 y los 3.000 millones de pesetas.

Conviene recordar, por otra parte, que estas organizaciones representan el 99,9% del conjunto empresarial español [9]; es decir, recogen en su inmensa mayoría, las problemáticas, limitaciones y posibilidades del ámbito industrial nacional. Si se desglosa este porcentaje en función de la referencia a pequeñas o medianas, se puede observar que las primeras son las que tienen mayor relevancia (97%), en comparación con las segundas (2,9%). Y al profundizar en el caso concreto de las más pequeñas, resulta posible distinguir entre las microempresas o empresas

familiares (localizables normalmente bajo la denominación de artesanado), que engloban el 71,8% del total, y el resto de las organizaciones; lo cual define la tipología empresarial mayoritaria en nuestro país [10], así como una de las características más significativas de la empresa española, esto es, el nexo de unión existente entre el empresario y el propietario como categorías profesionales situadas en una misma persona y la fuerte conjunción que se produce entre el futuro personal y el futuro del negocio (Sarramona y Ferrán, 1988: 6).

Asimismo, las PYME aportan a la economía española más del 65% del PNB (Producto Nacional Bruto), más del 85% de los puestos de trabajo y por encima del 70% de las exportaciones [11]; por lo tanto, representan la gran mayoría de la potencia industrial de nuestro país. Además, en sus instalaciones trabajan más de los cuatro quintos de la población activa, alimentan con sus productos y servicios a las empresas de mayor tamaño y rellenan la demanda no atendida por las grandes series de fabricación (CEOE, 1991: 13).

Un rasgo que caracteriza especialmente la posición de estas unidades en la estructura productiva española es su *heterogeneidad*. La gama de situaciones es amplia y se mueve desde las empresas pequeñas que operan en el entorno de las grandes, actuando como subcontratistas especializados sin capacidad de diseño y comercialización propios; hasta las unidades de dimensión reducida, innovadoras tecnológicamente, de crecimiento rápido y capaces de situarse en mercados imperfectos protegidos de la entrada de competidores potenciales [12]. Esta diversidad se extiende a la distribución sectorial de este tipo de empresas, cuya presencia resulta dominante en ciertas actividades (textil, vestido y calzado, así como madera, corcho y otras manufacturas) y escasa en otras (minerales metálicos y siderometalurgia) [13].

Debido a su propio origen, muchas de estas empresas, que cuentan con una buena técnica productiva y están situadas por lo general en sectores punta, mantienen una tendencia al perfeccionamiento aún más acusada que en las empresas de grandes dimensiones; lo cual se configura como un factor de coste adicional cuya contrapartida positiva consiste en poseer una *capacidad de innovación* mucho más firme. Colectivo empresarial que reacciona inmediatamente bajo el impulso del empresario, quien toma la decisión, asegura su ejecución y aprovecha mejor las oportunidades técnicas o comerciales, otorgándole un elevado grado de *flexibilidad* a la acción.

Dinamismo y sagacidad son otros dos puntos fuertes de este tipo de empresas. El *dinamismo*, que es producto del valor técnico del empresario o de una idea nueva que ha confirmado su éxito, va originando y sedimentando un espíritu de empresa promovido por su fundador, haciendo participar de su estado a todos aquellos que colaboran con él. La *sagacidad* -de naturaleza instintiva-, que prevé y supone cierta astucia, es consecuencia de su estructura flexible; de la rápida y directa comunicación oral, tanto en lo que respecta a la información interna como externa; de lo reducido de sus inmovilizados; de la capacidad de adaptación y de la manera en la que se desenvuelven sus trabajadores.

Pero, frente a estas ventajas, las PYME presentan un conjunto de restricciones a su actividad empresarial, las cuales pueden clasificarse en dos grupos: *restricciones internas y restricciones imputables al entorno*. Entre las primeras deben citarse aquellas que hacen referencia a su carácter familiar, a su estructura financiera, a las derivadas de las dificultades que sufren para dotarse de medios de "management" y de marketing y a la resistencia que oponen a las fusiones y asociaciones.

1. Con respecto al carácter familiar, se constata cómo en el conjunto de este tipo de empresas se alcanza la dirección por medio de criterios hereditarios, sin que se posean necesariamente las cualidades requeridas e incluso las aportadas por su creador, lo que genera una escasez de calidad directiva en los responsables de la gestión empresarial.

2. En relación a la estructura financiera, el problema se plantea sobre dos planos: en el plano de los fondos propios y en el plano del balance. Los fondos propios son a menudo escasos al carecer de aportaciones externas. Los balances, que representan la pieza más importante de la información económica, requieren una atención mayor, y por lo general no suelen estar suficientemente consolidados, revelando la utilización casi exclusiva del crédito a corto plazo, lo que hace a la empresa perder solvencia y desmotivar a entidades económicas externas (como los bancos) a facilitar efectivos o a invertir en las mismas.

3. En lo relativo a las dificultades de acceso al "management" debe señalarse que, ya sea por falta de voluntad o escasez de formación actualizada de los responsables de la empresa, este handicap se acostumbra a encuadrar normalmente entre los imputables al entorno (por la dificultad de acceso a la información [14], así como por las dificultades administrativas y económicas añadidas).

4. Y con referencia a la actitud de resistencia a las fusiones y asociaciones, este factor se conforma comúnmente como la causa que impide alcanzar, en numerosas ocasiones, el umbral de rentabilidad óptimo cuando, debido al progreso tecnológico, la empresa comienza a ser obsoleta.

En un segundo plano, entre las restricciones de las PYME imputables al entorno cabe destacar las tres siguientes: problemas para la contratación de cuadros, escasez de información e insuficiente atención gubernamental. Dentro de este contexto, la primera carencia se encuentra mediatizada por la poca vinculación existente entre el mundo educativo, en especial el universitario como ámbito de formación esencial para los empresarios, y la realidad habitual de estas empresas, en las que los conocimientos son adquiridos habitualmente por la experiencia. Esto influye, por una parte, en la preparación de los sujetos que pretenden crear una empresa y, por otra, en la contratación de trabajadores con cualificaciones técnicas o superiores concretas.

La escasez de información, por su parte, se consolida como un problema acuciante para las pequeñas y medianas empresas, a pesar de los esfuerzos realizados por el Instituto de la Pequeña y Mediana Empresa Industrial (IMPI) y por organizaciones empresariales específicas (CEPYME

y COPYME) para orientar a este colectivo hacia canales de comunicación (nacionales, europeo e internacionales) esenciales para su desarrollo. Como resultado de esta situación existe el riesgo de que se produzca una gestión deficiente desde el punto de vista técnico, con desaprovechamiento de recursos, falta de establecimiento de objetivos operativos a corto, medio y largo plazo y ausencia del control de calidad adecuado. En este sentido, las PYME españolas se encuentran en situación deficitaria respecto al desarrollo de medidas estatales de apoyo como las que se mencionan a continuación (CEOE, 1991: 16):

A) Fomento de la aportación pública de medios financieros especiales [15], servicios técnicos, asesoramiento, investigación, formación profesional (inicial y continua), impulso de las exportaciones, etc.

B) Promoción de la coordinación y ayuda mutua entre grandes, medianas y pequeñas empresas mediante la subcontratación.

C) Incremento del apoyo para la unión de fuerzas de los pequeños empresarios a través de asociaciones para servicios comunes.

D) Creación de centros de documentación que pongan al alcance de estas empresas los resultados de investigaciones realizadas en territorio nacional y extranjero.

E) Consolidación de un mayor dinamismo y medios de financiación a las sociedades de desarrollo regional.

F) Constitución de medidas de política industrial y apoyos que favorezcan la reconversión industrial.

G) Estimulación de la cooperación entre PYME, con la finalidad de que sus organizaciones tengan mayor operatividad en relación a sus colaboradores y en materia de asesoramiento, formación e información; así como, más fuerza y más poder para canalizar hacia el Estado sus problemas profesionales en el ámbito de su sector de actividad y región.

De igual modo, estas empresas se enfrentan a nuevos retos ligados al concepto de competitividad y al de innovación. La primera, apoyada en un buen acoplamiento entre la inversión y la demanda y, actualmente, en las nuevas ventajas competitivas de las PYME, basadas precisamente en el resurgimiento del oficio, es decir, del profesional que domina todo el proceso de producción. Terreno en el cual la actualización de conocimientos resulta crucial, tanto como la rápida difusión e incorporación a la organización de la tecnología flexible que abre novedosas oportunidades de expansión y desarrollo para estas empresas. Se trata de implantar, por consiguiente, una orientación de la gestión diferente, que implique a todas las actividades de la organización [16].

Dentro de este marco de actuación, una de las alternativas administrativas que se están poniendo en marcha en el momento presente y que resulta especialmente destacable, consiste en el *Plan de Apoyo al Empleo y a la Competitividad para las PYME*, en vigor durante el período 1994-1999 [17]. Se establece desde el Ministerio de Industria, a través del

Instituto de la Pequeña y Mediana Empresa Industrial (IMPI), en colaboración con el Ministerio de Economía y los consejeros de Industria pertenecientes a las 17 Comunidades Autónomas (en virtud del acuerdo alcanzado el 13 de abril de 1994).

Este instrumento pretende facilitar la inversión y ayudar a mejorar la estructura financiera de estas empresas; para ello, recoge una serie de actuaciones en el marco económico general (préstamos avalados y participativos, reestructuración de pasivos financieros, capital riesgo y el sistema de garantías recíprocas). Prevé, asimismo, acciones financieras de apoyo a la constitución de redes territoriales, a la cooperación, información y bases de datos, financiación e impulso del producto industrial; así como, a instituciones, organismos y sociedades de ayuda a las pequeñas y medianas empresas [18]. Y se centra en las siguientes líneas fundamentales [19]:

a) Conseguir a medio plazo un sistema de ayuda a las PYME homologable al de los países más desarrollados de Europa.

b) Optimizar la organización y coordinación institucionales que soportan las actuaciones de apoyo.

c) Orientar medidas concretas hacia actuaciones más eficaces y, al mismo tiempo, menos costosas para la Hacienda Pública.

Para llevar a cabo estas actuaciones, el Plan establece dos marcos distintos de trabajo. El primero, de carácter general, tiende a diagnosticar el estado actual de las PYME españolas y, en consecuencia, a elaborar programas concretos de actuación horizontal, tomando como referencia el entorno europeo. El segundo marco tiene por objeto que cada región particular trace sus líneas de actuación y decida los sectores industriales con necesidades urgentes de ayuda.

Y en relación a la puesta en marcha del mismo, que se basa en la coordinación de las actuaciones de las diferentes Administraciones, se pretende poner fin a la gran fragmentación existente en la actualidad en el sistema y estructuras de apoyo a las pequeñas y medianas empresas, lo que dificulta su eficiencia y que los recursos presupuestarios destinados a tal efecto se traduzcan en apoyos efectivos. Asimismo, se intenta cambiar la tendencia que asocia a las PYME con la concesión de subvenciones, cuya cuantía y cobertura difícilmente compensan sus efectos sobre las condiciones económicas generales. En este sentido, el Plan prevé que la mayor parte de las ayudas concebidas para facilitar el soporte financiero se realicen tanto a través de los préstamos de apoyo a la financiación como por la vía de los avales.

En conjunción con estos planteamientos, los procesos de reestructuración del sistema industrial, cada vez más interconectado y complejo, han ido privilegiando en su seno, el papel de las unidades de producción innovadoras, especializadas, cualificadas y flexibles, normalmente de pequeño y mediano tamaño. Esto se ha reflejado en una profunda renovación del tejido productivo, mediante la proliferación de nuevas unidades empresariales dotadas de estas características y la consolidación selectiva de aquellas entidades preexistentes que se han mostrado capaces de asimilarlas [20]. En este orden de cosas, las PYME [21] consideran la rentabilidad esperada, la aceptación de la clientela y el

acceso a conocimientos tecnológicos específicos, los factores que favorecen en mayor media la puesta en marcha de proyectos de innovación [22].

No obstante, con la intención de que las pequeñas y medianas empresas puedan desarrollar todo su potencial innovador y tecnológico agregado, debe existir un entorno empresarial de ámbito local adecuado que permita el acceso a servicios avanzados y fomente el desarrollo de redes de cooperación industrial [23]. Estas circunstancias precisan una infraestructura de servicios técnicos determinada y adecuada a las necesidades de las empresas [24]. Así como, una estrategia organizativa correcta frente a la innovación, enmarcada por factores de tipo cultural y social difícilmente improvisables; adaptándose a la posición relativa de la compañía en el mercado, sin adquirir una actitud ofensiva [25].

Como respuesta a estos requerimientos, la Administración viene realizando un importante esfuerzo en favor de la modernización y la renovación tecnológicas, que se concreta en las siguientes medidas:

* El *Plan de Actuación Tecnológica Industrial -PATI-*, del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo para el trienio 1991-1993 [26]. En este Programa se subsumen actuaciones de desarrollo en favor de cuatro áreas básicas para el avance de las tecnologías: la electrónica y la informática, la automatización industrial, la investigación farmacéutica y las tecnologías más sofisticadas (biotecnología, tecnologías avanzadas del sector químico y de los materiales) [27]. Y paralelamente se sistematiza el apoyo horizontal a la renovación tecnológica y a la cualificación técnica e industrial dentro de la empresa (potenciando las acciones de perfeccionamiento del personal, la mayor duración de los cursos, la calidad del centro que los imparte y la adecuación a las necesidades de la organización) (Espina, 1991: 68).

Sus objetivos se constituyen en contribuir a la mejora del nivel de competitividad global del sistema económico-productivo mediante la incorporación al mismo de tecnologías avanzadas y el fortalecimiento de la capacidad de generación de estas tecnologías [28]; acentuándose el carácter abierto de su acción e incrementando la flexibilización en torno a la utilización de las posibilidades del plan en función de la evolución de las necesidades, problemas y oportunidades de la industria. Para ello, se han establecido dos líneas de actuación fundamentales (CDTI, 1994 b: VII):

> - Generación y fortalecimiento de infraestructuras tecnológicas para facilitar el acceso a las PYME a las actividades de innovación, con especial atención a las regiones menos favorecidas y en coordinación con las administraciones autonómicas.
> - Promoción de la expansión tecnológica en los sectores prioritarios de las tecnologías de la información y comunicaciones, de la producción, de los materiales, de la vida y químicas.

* Como complemento y a través del Instituto de la Pequeña y Mediana Empresa Industrial (IMPI), se viene desarrollando un *Programa de Información a las Empresas* -que enfatiza particularmente los aspectos

tecnológicos- [29]; así como el denominado *Plan de Intangibles* (formación, innovación, I+D), que destina aproximadamente una cuarta parte de sus inversiones a las actividades de formación e innovación (IMPI, 1992).

* Igualmente, el *Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial (CDTI)* [30], realiza también una serie de actividades de información y difusión del cambio tecnológico, en paralelo con su actividad principal que consiste en movilizar la inversión empresarial en I+D -cofinanciando anualmente más de 300 proyectos [31]- y en promocionar la participación de las empresas españolas en los programas I+D internacionales, especialmente en los comunitarios (Espina, 1991: 68-69).

Estos elementos conforman, todos ellos, el panorama global de actividad pequeño y mediano industrial nacional y sirven de punto de partida para la constatación de sus posibilidades formativas. Posibilidades que son analizadas, tanto desde una perspectiva general, como mediante la concreción de aquellas otras inscritas en determinadas Comunidades Autónomas y caracterizadas por su especial relevancia. Por lo tanto, la delimitación de la estructura de las PYME en España, que incluye los diferentes ámbitos de desarrollo de las mismas (estratégico, económico-financiero, tecnológico y competencial), se consolida como el fundamento para el establecimiento de las medidas de formación más adaptadas a estas empresas y a sus áreas de crecimiento.

2.- DESARROLLO FORMATIVO GLOBAL DE LAS PYME.

Las pequeñas y medianas empresas españolas, ante la incertidumbre económica que atravesamos actualmente y dentro de un escenario de fuerte competitividad, precisan ser auxiliadas con acciones concretas de formación y consultoría a su medida, que les permita permanecer con éxito en ese escenario industrial [32]. En este contexto, las PYME se definen como colectivos económicos especialmente sensibles a los cambios productivos y de mercado, lo que determina su necesidad de medidas formativas que actualicen sus conocimientos y los encaucen hacia sectores de actividad más productivos o hacia competencias más asequibles y diversificadas, con mayores posibilidades comerciales.

De igual manera, la creación de un único espacio europeo en el que la libre circulación de personas, bienes, capitales y servicios entre los países integrantes de la Unión Europea es un hecho, en conjunción con las nuevas orientaciones de la política económica, genera en las empresas españolas, especialmente en las pequeñas y medianas, una oportunidad y un riesgo. Una oportunidad evidente, al hacer posible el acceso a un gran mercado que supone un estímulo y una mejora de la competitividad; aunque también un riesgo, al poder derivarse dificultades de la adaptación a esa nueva dimensión del escenario económico.

En este sentido, son necesarias acciones concretas para apoyar a las PYME nacionales en su adaptación a esa nueva realidad que se conforma con el Mercado Unico Europeo. Dos son las categorías de estas acciones. Por un lado, la referencia específica y relativa a la *realización de diagnósticos* empresariales precisos, a la *definición de*

estrategias alternativas de actuación y a la *formulación de recomendaciones* para superar posibles problemas detectados.

Con referencia a este punto y, a través de un conjunto de actividades que nacen del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (en un principio para 1993) y que están destinadas especialmente para las PYME que desarrollen una actividad industrial o de servicios comerciales, se establece una diversificación inicial de las posibilidades diagnósticas a llevar a cabo, las cuales se clasifican tanto desde un nivel general como desde uno más específico [33]. El análisis global hace referencia a las diferentes áreas funcionales de la empresa, como son: control y gestión de producción, sistemas informáticos, recursos humanos, investigación y desarrollo, análisis de mercado, estrategia comercial, incidencia en el medio ambiente, cooperación interempresarial, diseño, o cualquier otro ámbito que resulte de interés para su crecimiento. Posteriormente, se determinan las estrategias a seguir y se formulan las correspondientes recomendaciones formativas [34].

En segundo lugar, y respecto al diagnóstico más concreto, éste se constituye mediante el análisis pormenorizado de una determinada área funcional que, por la situación de la empresa o del sector en que se inscriba, se considere clave para lograr una posición competitiva.

A partir de esta primera aproximación se delimita la actividad formativa de las PYME en España desde una perspectiva inicial que conlleva el conocimiento de la organización, la diversificación de sus estructuras y funciones y la incidencia precisa en áreas productivas particulares con deficiencias destacables de funcionamiento (planteamiento diagnóstico que adquiere un sentido operativo a través del análisis descriptivo de la realidad madrileña que se efectuará posteriormente).

Una segunda alternativa de desarrollo formativo viene motivada por las medidas establecidas desde diferentes instancias (públicas y privadas) y diseñadas para dar respuesta a los déficits descubiertos. Tres son los ámbitos en los que la incidencia de cualificación es mayor:

1. La *cooperación como vehículo de formación*: encaminada a promover la acción de desarrollo en un marco relacional donde se inscriban las PYME y donde resulte posible delimitar los problemas y buscar soluciones a los mismos. Y estructurada asimismo en función de criterios productivos de gran implicación pequeño y mediano industrial. Instituciones como el IMPI o asociaciones como CEPYME, COPYME, AFYDE y la Fundación Universidad-Empresa, se configuran como los promotores de medidas dentro de este campo de actuación.
2. La *formación para la innovación y la competencia*: establecida desde instancias gubernamentales (el Ministerio de Industria y el IMPI, fundamentalmente), así como por empresas de mayores dimensiones preocupadas por la cualificación de las PYME, en tanto que proveedores de las mismas. Y concebida como una alternativa formativa de especial incidencia en la

realidad productiva nacional y en relación a su distribución por Europa.

3. La *formación de dirigentes*: considerada como la gran baza formativa para la optimización del crecimiento de las PYME. Y constituida a iniciativa de organizaciones nacionales como la Cámara Oficial de Comercio e Industria, entre otras, y a través de instituciones comunitarias preocupadas esencialmente por la elaboración de medidas destinadas a este colectivo empresarial.

Ideas generales que se constituyen en el esquema global y punto de partida para poder concretar la actuación formativa real llevada a cabo dentro de nuestras fronteras. Esta aproximación, no obstante, ofrece unas posibilidades concretas, desde luego no las únicas, que van acompañadas de otras de carácter autonómico. Todo ello, concebido desde una perspectiva pedagógica que pretende desentrañar los fundamentos educativos más trascendentes para poder promocionar productiva y personalmente a los colectivos inmersos en estas empresas.

2.1.- La cooperación como vehículo de formación.

En la medida en que la economía española se integra cada vez más profundamente en la economía mundial y que los distintos organismos internacionales prestan una atención creciente a los problemas específicos de las PYME, el *Instituto de la Pequeña y Mediana Empresa Industrial (IMPI)* se incorpora a los distintos foros internacionales de análisis, contraste de experiencias y valoraciones de políticas de PYME, con la intención de mejorar y equilibrar la participación de mercado de estas organizaciones [35].

Concretamente en áreas como la formación empresarial, el instituto actúa a través de organismos especializados como la *Escuela de Organización Industrial (EOI)* [36]. Este centro pretende dar respuesta a las demandas del mundo cambiante de la empresa del presente de cara a su desarrollo futuro. Su metodología de funcionamiento consiste en implicar activamente a las organizaciones en el diseño de los programas, aunando su realidad práctica con la teoría más académica que aporta la Universidad.

Dentro de este contexto, la EOI se convierte en un puente entre el saber más abstracto y la evidencia fáctica, entre la Universidad y la Empresa. Actúa como centro de apoyo en los acuerdos de cooperación industrial entre el Estado español y otros Estados, con la finalidad de potenciar el entrenamiento y la cualificación de directivos y técnicos de diferentes países. Sus actividades más características se agrupan en las siguientes áreas de conocimiento: Gestión Medioambiental, Gestión Tecnológica e Industrial, Gestión y Administración de Empresas, Programas Especiales, Investigación y Estudios y Centro de Documentación (De Haro, 1992: 41).

Para el desarrollo de estas funciones, el IMPI se está convirtiendo paulatinamente en un instrumento de coordinación y articulación de las medidas (económicas, financieras, innovadoras y

formativas) dirigidas a las PYME. Desde esta perspectiva, en lo que se refiere a los programas europeos especialmente diseñados para estas empresas (ya analizados en el Capítulo III), juega el papel de punto focal a nivel nacional, cuya función esencial radica en el apoyo a la difusión y gestión combinadas de los mismos con los organismos regionales implicados, sin restarles autonomía ni independencia.

La formación se canaliza, en este sentido, a través de determinados servicios informativos de especial relevancia y contacto preciso con organizaciones e instituciones de similares características en España y Europa. Dentro de este ámbito de actuación, cabe señalar los *Servicios de Información Personalizada*, los cuales seleccionan y complementan la información (tanto a nivel nacional, como autonómico o comunitario), en función de las exigencias del usuario, con el que mantienen un contacto directo. La información proporcionada puede ser de carácter general (subvenciones, cursos, ferias, experiencias, etc.) o marcadamente europea (programas, ayudas económicas, asesoramiento, contactos internacionales, etc.).

En lo referente al primer ámbito, el servicio de información es prestado por el *Centro de Atención Personalizada al Empresario*, creado en 1989 y cuya finalidad consiste en buscar la consecución de los siguientes objetivos: facilitar a las PYME el acceso a una información actualizada, puntual y elaborada para paliar sus carencias funcionales; permitir una mejor y más rápida toma de decisiones empresariales; así como, centralizar y canalizar hacia estas empresas toda aquella información de interés, hasta el momento dispersa y escasamente estructurada (González de la Riviera, 1993: 81).

En relación al segundo ámbito de cooperación, existen diversas vías para promover el contacto interempresarial, sobre las que ya hemos incidido en el Capítulo VI, pero que merecen especial mención al ser aquellas en las cuales la actuación nacional se encuentra implicada de una manera precisa:

a) Los *Centros Europeos de Información Empresarial (Euroventanillas)*, que surgen ante la necesidad de difundir de manera personalizada la información comunitaria (especialmente de carácter formativo y sobre programas de I+D) y de establecer un instrumento de diálogo permanente entre las PYME y las instituciones de la Comunidad [37].

b) El *Europartenariat*, programa de cooperación europeo [38] que busca fomentar la colaboración entre pequeñas y medianas empresas de distintas zonas comunitarias, con el objeto de reducir los desequilibrios regionales existentes dentro de la Comunidad.

c) El *Interprise*, instrumento comunitario cuyo objetivo consiste en potenciar la cooperación internacional entre empresas y sociedades de servicios en Europa, tanto en el ámbito regional como en el sectorial [39].

d) El *Bureau de Rapprochement des Entreprises (BRE)*, oficina europea que actúa de forma descentralizada por medio de una red de corresponsales establecidos en los países miembros de la Comunidad y en numerosos países terceros [40], cuya función consiste en atender demandas

individuales de cooperación no confidenciales, relacionadas con temas concretos de desarrollo empresarial.

e) El *Business Cooperation Network (BC-NET)*, red informática cuyo objetivo es promover y facilitar la colaboración internacional entre empresas de una manera confidencial [41]. Las demandas de cooperación más significativas provienen del área del comercio y de la técnica. Por sectores productivos cabe señalar, el de bienes intermedios y el de bienes de consumo (IMPI, 1992: 40-41).

En este marco referencial se sitúan otras acciones formativas basadas en la colaboración, como por ejemplo, el *Programa de Asesoramiento para la Pequeña y Mediana Empresa*, creado por el IMPI para poner a disposición de estas organizaciones un instrumento dirigido a empresarios y profesionales que necesiten soluciones a problemas de gestión y asistencia en la creación de empresas. Persigue, fundamentalmente, dos objetivos: aportar ideas y soluciones, a través de la formación como herramienta, al ámbito de la gestión empresarial; proveer de información para una mejor toma de decisiones organizativas, y asesorar sobre el establecimiento de empresas. Este Programa de Asesoramiento cuenta con la colaboración especial de la *Asociación SECOT - Seniors Españoles para la Cooperación en Organización Técnica-*, como elemento esencial para llevar a cabo este servicio. Se trata de un equipo de profesionales jubilados, con gran experiencia en el mundo empresarial, quienes ofrecen su apoyo a las empresas con dificultades funcionales de una manera desinteresada [42].

Como complemento a estas acciones, la *Confederación Española de la Pequeña y Mediana Empresa (CEPYME)* surge como una asociación empresarial preocupada por el desarrollo, crecimiento y optimización de las PYME, esencialmente, a través de la formación como instrumento de mejora. En este contexto, y concretamente a partir del *Congreso Internacional de las Pequeñas y Medianas Empresas*, celebrado en Torremolinos (Málaga) del 23 al 26 de octubre de 1982, comienza a conformarse un panorama formativo desde esta estructura interempresarial [43]. Es decir, se establece como uno de los puntos relevantes a nivel global propiciar la formación en las organizaciones [44].

Al mismo tiempo, 1983 -Año Europeo de las PYME- se convierte en el año clave para el desarrollo del proyecto de formación empresarial, que se concibe contando con la colaboración de la Administración. Se destacan como las áreas más relevantes de expansión de la cualificación, las siguientes: economía, recursos humanos, producción, dirección, comercio, informática, relaciones laborales, idiomas, investigación y desarrollo, Comunidades Europeas, aspectos internacionales, así como PYME y jóvenes con vocación empresarial, entre los más significativos (Riogarcía, 1987).

Esta situación propicia que la CEPYME, consciente de la dificultad que entraña para las pequeñas y medianas empresas adquirir formación particularmente adaptada a sus necesidades, funde el *Instituto de Formación Empresarial*, destinado a la impartición de cursos y ciclos de conferencias orientados a satisfacer esas necesidades en todos los órdenes de la organización. Para potenciar esta actividad y llegar a

todos los sectores empresariales afectados por cualificaciones deficitarias, firma convenios de colaboración con el IMPI para facilitar una respuesta a las demandas de Asociaciones y Federaciones de toda España afiliadas a esta confederación; favoreciéndose, de esta manera, la subvención pública y, por lo tanto, la incidencia real de las acciones en el colectivo afectado [45].

Se estimula, por lo tanto, la aproximación de la formación al sector empresarial concreto, con la intención de que esa formación responda a las exigencias de la demanda y, simultáneamente, fomente su descentralización, al constatar cómo el mercado de trabajo resulta muy diferente en las diversas Autonomías y regiones españolas y de qué manera, las cualificaciones que se consideran excedentarias en algunas zonas, son deficitarias en otras. De esa mejor adecuación de la actividad formativa dependerá críticamente que la competitividad de la empresa se incremente y que la mano de obra actúe más eficientemente en el ámbito productivo [46].

Ante este panorama, la *Confederación General de las Pequeñas y Medianas Empresas del Estado Español (COPYME)* [47], desde la realidad comercial concretamente, apunta entre sus fines hacia la participación y la valoración objetiva y pública de todas aquellas medidas económicas, sociales y formativas que puedan afectar al desarrollo equilibrado de las PYME; así como a la promoción de sistemas de solidaridad y agrupamiento financiero que aumenten su competitividad, más eficaz y óptimamente, en los mercados nacionales y extranjeros. Fomentar el asociacionismo y el cooperativismo, apoyar el agrupamiento empresarial de pequeños y medianos empresarios comerciales, autónomos y artesanos y, asimismo, dotar a estos colectivos de los conocimientos profesionales y técnicos que requiere la nueva realidad socio-económica, como consecuencia de la implantación del Mercado Unico Europeo, se constituye en la finalidad existencial de esta organización [48]. Circunstancias que promueven la identificación de la formación como una herramienta fundamental para evitar traumatismos innecesarios en el marco de una inevitable reconversión industrial (COPYME, 1992: 5). Existen, con referencia a este punto, cuatro tipos de acciones formativas:

a) Cursos de formación para pequeños y medianos empresarios, comerciantes, artesanos y autónomos, destinados al reciclaje y a la reconversión (ej: legislación comercial básica, escaparatismo, decoración y publicidad, grupos de compras y cooperativismo, la inversión como forma de transformación económica, et.).

b) Jornadas técnicas y mesas redondas, como instrumento para el desarrollo de una nueva cultura organizacional y como un importante medio de comunicación y adaptación.

c) Programas de formación e inserción profesional para jóvenes desempleados, en colaboración con el INEM, entre los cuales se contemplan dos especialidades homologadas: gestión comercial (que incluye gerencia empresarial para PYME, programa básico de formación al comerciante, marketing y fiscalidad para PYME) y oficial de peluquería.

d) Cursos de informática orientados al reciclaje y dirigidos a trabajadores de pequeñas empresas de servicios e industrias, en las que se pretenden instalar equipos informáticos. Su finalidad consiste en conseguir una rentabilidad a corto plazo de la inversión en equipamiento realizada por las organizaciones.

La actividad formativa se configura, en este contexto, como un instrumento imprescindible para lograr los objetivos socio-económicos comunitarios relacionados con la supresión de barreras a la libre circulación de personas, bienes, capitales y servicios. Así como, resulta un mecanismo eficaz para amortiguar la reconversión de la pequeña y mediana empresa con la mirada fija en la consecución global del Mercado Unico Europeo. Todo ello adquiere un sentido aplicativo primordialmente a través de sus cuatro objetivos más significativos (COPYME, 1992: 24-25):

* Capacitación continua técnico-profesional que permite al colectivo pequeño y mediano industrial ser competitivo en la nueva realidad socio-económica.
* Contribución permanente a la modificación de la cultura organizativo-empresarial de las PYME, en busca de unos valores más acordes con la nueva realidad socio-económica europea y definidos como el asociacionismo y el cooperativismo.
* Establecimiento de una salida profesional a las personas en situación de desempleo, fundamentalmente, en aquellos oficios para los que existe, en la actualidad, una demanda no satisfecha (fontanero, electricista, pintor decorador, camarero, etc.).
* Fomento del autoempleo como una alternativa laboral viable.

Estas aportaciones se ven respaldadas por apoyos formativos privados, provenientes de asociaciones particulares y de Fundaciones promotoras especialmente de vinculaciones entre la empresa y el mundo de la educación, sensibilizadas ambas por los problemas de las PYME. Cabe señalar, a este respecto, por una parte la *Asociación para la Formación y el Desarrollo en la Empresa (AFYDE)* [49], que agrupa a los profesionales encargados de la formación y el desarrollo de los Recursos Humanos en la organización, a los componentes de organismos públicos y a miembros integrantes de entidades privadas (consultores), relacionados con la formación empresarial y voluntariamente interesados en pertenecer a la misma. Es decir, existe una implicación de diferentes ámbitos de cualificación en la tarea formativa. Sus objetivos son concretamente: la investigación y el estudio de los aspectos relacionados con las actividades de formación y desarrollo del personal en la empresa y su divulgación; el fomento del interés de la sociedad globalmente y de las empresas en especial, dentro de este campo; el asesoramiento de sus miembros y la promoción de la colaboración entre sus asociados. Y sus actividades se concentran en los siguientes ámbitos de actuación:

- Difundir entre los asociados información relativa a técnicas y actividades de formación y desarrollo de recursos humanos en la empresa.

- Crear comisiones de trabajo para realizar estudios e investigaciones precisas (sobre implementación de programas de formación, técnicas de expresión, identificación del potencial humano en la empresa, análisis y diagnósticos de las necesidades formativas, etc.).

- Organizar reuniones, coloquios, seminarios, jornadas, congresos y todo tipo de actividades referentes a temas comprendidos en sus objetivos (desarrollo personal y profesional en la organización, formación en Europa, calidad total, nuevas tecnologías y Empresa, liderazgo y nueva cultura empresarial, etc).

- Cooperar en actividades organizadas por otras entidades similares (estatales o independientes).

- Colaborar con distintas corporaciones públicas y privadas para el estudio de problemas de desarrollo organizativo (Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Ministerio de Industria, Fundesco, Fundación Universidad y Empresa, CEOE/CEPYME, Universidades Públicas y Privadas, empresas privadas, etc).

- Mantener contactos con organizaciones españolas (CEOE-/CEPYME, EOI, Escuelas de Mandos Intermedios, Fundesco, etc.) y extranjeras afines (CEDEFOP, OIT, etc.), con el objeto de establecer colaboraciones sobre temas formativos.

A este instrumento de difusión formativa e informativa se vincula, por otra parte, la *Fundación Universidad-Empresa* [50], preocupada por la aproximación entre organizaciones complementarias, con la pretensión de adecuar criterios teóricos y prácticos de la realidad productiva a través de la formación. Los temas formativos de fondo de esta asociación están relacionados esencialmente con la aproximación de ambas instituciones en las áreas y sectores más diversos: la Unión Europea, la investigación, el primer empleo de los titulados superiores, la formación de postgrado, la reforma de la empresa, la nueva economía, el medio ambiente, las PYME, etc.

Dentro de este ámbito de actuación, el *Sicuema (Servicio de Información y Coordinación Universidad-Empresa de Madrid)* se constituye en una herramienta interna que se ocupa de promocionar, asesorar y colaborar en la realización de contratos de investigación. Surge en 1976 como departamento propio con la finalidad específica señalada y ante la constante demanda de las Empresas en materia de recursos humanos.

A través de esta estructura, y en lo relativo al campo formativo, la Fundación orienta su actividad fundamentalmente hacia la especialización de postgraduados en relación a temas como los que se mencionan seguidamente: sistemas y redes de comunicaciones, evaluación y corrección de impactos ambientales, educación ecológica, terapia de conducta, etc.

Del mismo modo, se apoya en el denominado *Servicio Europa*, creado en 1986 para asesorar a las Universidades y a las Empresas de la capital en sus relaciones con Europa, en especial, con los Programas de Formación y de Investigación y Desarrollo (I+D), promoviendo su

participación activa en los mismos. Este Servicio se destina particularmente a *informar* sobre los planteamientos de cualificación comunitarios, *orientar* a los participantes sobre las acciones necesarias para conseguir sus objetivos, *asesorar* respecto a las relaciones contractuales entre los proponentes y la Comisión Europea y a *colaborar* en todo momento con los interesados en la resolución de problemas, desde la gestión de la propuesta hasta la comunicación de los resultados. En este sentido, la cooperación formativa con la Comunidad se consolida a partir de recursos precisos como los que se citan a continuación:

* El Programa para la Cooperación Universidad-Empresa en materia de Formación en el ámbito de las Nuevas Tecnologías (Comett), destinado a la cualificación tecnológica del mundo productivo [51].

* Las Asociaciones Universidad-Empresa para la Formación (AUEF), que gestionan el Programa Comett [52].

* El Programa Alpha-Europa que promueve, gracias a la financiación de la Comunidad Autónoma de Madrid (C.A.M.), la extensión de las acciones formativas a jóvenes postgraduados en Ciencias Sociales y Humanidades.

* El Centro de Cooperación Medio Ambiental, creado a finales de 1992 con la intención de impulsar la actividad formativa dentro de este ámbito de desarrollo.

* El Proyecto SUMIT (Servicio de las Universidades de Madrid para la Investigación Tecnológica), que se funda en julio de 1992 en colaboración con la C.A.M. para difundir entre los profesionales y las empresas, los conocimientos tecnológicos más actuales y aplicables a su desarrollo concreto. Está dirigido a todos los interesados en obtener información tecnológica y, como cualquier otro sistema de información eficiente situado dentro de este campo, busca reducir los costes de obtención de dicha información mediante la puesta en contacto de oferentes y demandantes de tecnología, fundamentalmente, investigadores y empresarios [53]. Se conforma además como una fuente de colaboración para las Universidades por medio de sus Oficinas de Transferencia de Investigación (OTRI).

* Los Programas de Cooperación Educativa, proyecto innovador alentado por la Fundación en 1985 y vinculado, asimismo, a la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Proyecto que se amplía en 1987 a la Facultad de Psicología (Programa de Cooperación Educativa en Organización y Desarrollo de Recursos Humanos), cuya finalidad radica en promover la aplicabilidad de los conocimientos abstractos al ámbito de la práctica [54].

A partir de la presente delimitación, se constata la preocupación generalizada por la "cooperación" como elemento inicial para la capacitación. Cooperación que en las pequeñas y medianas empresas resulta de gran relevancia, al permitirles una mayor proximidad a la realidad sectorial y un más fácil acceso a las acciones formativas. Esta colaboración interempresarial secunda, además, uno de los objetivos europeos para el desarrollo de la economía comunitaria y sirve de enlace entre organizaciones transnacionales ligadas productivamente. De esta

manera, resulta posible coordinar correctamente la producción y la distribución y, por otro lado, prestar la atención debida al consumo [55].

Como instrumentos de enlace entre las organizaciones se conforman tanto los organismos públicos (la Administración, el IMPI, el Ministerio de Industria, el Ministerio de Trabajo, etc.), como las asociaciones privadas (CEPYME, COPYME, AFYDE, Fundación Universidad-Empresa, etc.), cuya actividad dentro del marco formativo consiste en promover la aplicabilidad de los conocimientos desde diferentes áreas de cualificación, las cuales en relación a las PYME son esencialmente las siguientes: la comunicación, la Unión Europea, los idiomas, el medio ambiente, las nuevas tecnologías, la Investigación y Desarrollo, la gestión empresarial, el comercio y el espíritu emprendedor.

Estas acotaciones formativas identifican una línea de capacitación ligada particularmente a tres niveles de saberes:

- Formación inicial para promover el desarrollo de los jóvenes empresarios.
- Formación continua destinada a la reconversión-adaptación de las empresas a la realidad socio-económica establecida con el Mercado Unico Europeo.
- Formación dirigida a la transformación de la cultura organizativa en un marco de flexibilidad, creatividad y participación empresarial.

Vinculado todo ello al concepto de competitividad, que se configura como la alternativa productiva de la nueva Europa y que requiere conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes diversas y bien planificadas en relación a los objetivos impuestos por el Mercado (libertad de circulación y fomento de la cooperación empresarial específicamente). Estos elementos solicitan una capacitación técnico-profesional precisa y concreta, destinada a incrementar la productividad sectorial más que la meramente organizativa, factor de apoyo y crecimiento para las PYME en momentos de incertidumbre económica como el actual.

2.2.- La formación para la innovación y la competencia.

"La capacidad de innovación, en general, y de innovación tecnológica, en particular, constituye uno de los elementos clave para la competitividad de la pequeña y mediana empresa" [56]. En consonancia con esta aseveración, la Comisión Delegada del Gobierno para Asuntos Económicos aprueba, en su reunión de 15 de noviembre de 1990, el *Programa de Cualificación Técnica e Industrial en la Empresa* para el trienio 1991-1993. Este Programa nace como respuesta a los requerimientos de competitividad demandados por las empresas españolas ante el reto del Mercado Unico, lo que incide en la implementación de una acción tendente a fomentar el desarrollo de actividades que posibiliten la cualificación y el entrenamiento continuo del personal técnico y directivo responsable de los aspectos de gestión, producción, tecnológicos y estratégicos de la organización [57].

Los objetivos que el mencionado Programa se plantea, en este sentido, son los siguientes:

* Movilizar recursos de las empresas hacia el entrenamiento y la cualificación de su personal técnico y directivo.
* Potenciar la apertura de los Centros de Formación de las grandes corporaciones hacia las PYME.
* Fomentar el establecimiento de estructuras que permitan reequilibrar excedentes y déficits de los directivos y técnicos intersectorialmente.
* Difundir la necesidad de formación continua como factor de competitividad.

Objetivos que contienen un marcado acento formativo al incidir fundamentalmente en aspectos didácticos de indudable significación para el colectivo en estudio (directivos y técnicos de PYME). Por una parte, al incluir el factor financiero en sus formulaciones, que hace referencia a los recursos (económicos y humanos) necesarios para hacer frente a cualquier situación de formación y, en relación a las PYME, al conformarse como el factor predominante para poner en marcha actividades de estas características.

Por otra parte, al admitir la cooperación como un elemento esencial en el desarrollo de la industria, especialmente cuando esta cooperación se realiza entre organizaciones con potencial formativo preciso (de grandes dimensiones) y otras con deficiencias dentro de este ámbito y escaso acceso a medidas de cualificación adaptadas a sus necesidades (PYME). Factor de crecimiento actualmente potenciado desde todas las instancias nacionales (gobierno, sindicatos y patronal) e internacionales (concretamente comunitarias).

Un tercer criterio de pertinencia creciente consiste en la reequilibración estructural de los conocimientos intersectorialmente. Es decir, resulta necesario fomentar un control permanente de los procesos formativos que evidencie las carencias y constate las adquisiciones entre sectores diversos caracterizados por su afinidad productiva. Solamente, si se consigue establecer un mecanismo como el señalado, será factible conformar un sistema formativo continuo que implique a los participantes cíclicamente en función de las innovaciones que vayan surgiendo, y con el objeto de fomentar la competitividad empresarial en el ámbito nacional e, igualmente, en el europeo e internacional.

Ideas, todas ellas, que se traducen en acciones concretas como las que se señalan a continuación:

a) Desarrollo de programas integrales y sectoriales dirigidos al reciclaje y la formación de técnicos/directivos en el campo de la gestión industrial y tecnológica, promovidos por empresas o por agrupaciones de empresas y realizados en centros externos a la organización, con un efecto significativo sobre el tejido industrial. En éstos, se precisa la consecuencia inducida sobre el sector, tanto a nivel cualitativo como cuantitativo; las características del programa que se vaya a llevar a cabo y su interés ante el reto del Mercado Unico, en lo

relativo a la coordinación y optimización con relación a otros programas de formación existentes (comunitarios de I+D de manera específica).

b) Externalización de la formación y el reciclaje de técnicos y directivos, cuando estas actividades se enmarquen en un plan global de formación empresarial. Se toma en consideración como consecuencia el carácter de los cursos o programas que se realicen, su integración en planes sectoriales, la calidad del lugar de formación, las repercusiones sobre la actividad de la empresa, así como las cualificaciones profesionales de los candidatos y su situación en la organización.

c) Creación y potenciación de Centros de cualificación destinados a técnicos y directivos, pertenecientes a empresas o agrupaciones de empresas y encaminados a potenciar acciones de formación en el campo de la gestión industrial y tecnológica; prioritariamente en las áreas de dirección de producción, logística, difusión de nuevas tecnologías, automatización y gestión de la energía. Abiertos a la formación no sólo de su personal, sino igualmente de los cuadros y directivos de PYME; al desarrollo de programas orientados especialmente a la cualificación y reciclaje en aquellas disciplinas que respondan a los actuales requerimientos del mercado industrial; así como, a la concreción de programas ligados a planes sectoriales.

d) Aplicación de herramientas avanzadas de formación, de sistemas interactivos, de programas de demostración o planes piloto, orientados a incorporar adelantos en materia de capacitación y en el campo de la gestión industrial y tecnológica. Y caracterizados por su naturaleza innovadora en la solución de problemas industriales, en su utilización multisectorial y en la precisión de los beneficios y mejoras a obtener con las actividades de formación.

Son acciones incentivadas por la Política Administrativa de carácter financiero, al contar para su puesta en marcha con subvenciones precisas que faciliten la integración de este nuevo concepto de la innovación y su competitividad agregada, en las pequeñas y medianas empresas españolas [58]. Y, asimismo, promovidas por la participación de la Escuela de Organización Industrial (EOI), vinculada al Ministerio de Industria y concebida como un órgano especializado en formación, constituído como centro de excelencia en cualificación de directivos y técnicos, de investigación y opinión en temas empresariales, industriales y tecnológicos y de documentación específica en estas materias.

Estas aportaciones se concretan en áreas precisas de capacitación para la innovación, consideradas deficitarias a nivel industrial y promotoras potencialmente de competencia productiva en el ámbito empresarial [59]. Areas que se determinan como:

1. Aproximación competencial a Europa de cara al Mercado Unico, lo que requiere formar a los cuadros de las industrias en aquellas destrezas y habilidades más vinculadas a las mutaciones empresariales que se están produciendo en el marco comunitario y en el internacional global (prácticas de negocios, adaptación a nuevas culturas, etc.).

2. Consecución de mayores cotas de productividad, poniendo el énfasis en el desarrollo de proyectos de mejora de la calidad del producto o del proceso, auditorías de la calidad, gestión de la

producción, sensibilización de los trabajadores en el ahorro de costes o aplicación de técnicas que favorezcan el trabajo participativo y potencien la creatividad.

3. Reciclaje tecnológico, por una parte, para familiarizar a los técnicos con las nuevas tecnologías y conseguir su aplicación y utilización a lo largo del proceso productivo. Y, por otra, para potenciar actividades de difusión que faciliten y permitan conocer al empresario (fundamentalmente el empresario de PYME), las posibilidades que en el área de optimización de proceso y producto le ofrecen los nuevos desarrollos.

4. Evaluación de las opciones del mercado en el campo de la compra-venta de tecnología, para lo que se requiere capacitar a los técnicos con la finalidad de que obtengan el mayor beneficio en los contratos de transferencia tecnológica.

5. Preocupación por la cualificación en cuestiones medioambientales, promoviendo actividades de formación y reciclaje dirigidas tanto a directivos como a empresarios, y que comprenda campos tales como: nuevas tecnologías para el tratamiento de aguas, nuevos desarrollos tecnológicos en la reutilización de residuos, procesos alternativos orientados a la minimización de los contaminantes, gestión integral del medio ambiente o auditorías medioambientales, etc. Sin olvidar la creciente importancia que esta variable ecológica adquiere en la definición de la estrategia corporativa de la empresa, las nuevas líneas del producto o la imagen empresarial.

6. Profundización en el conocimiento de diversas formas de cooperación, inscritas en el ámbito de las nuevas relaciones de negocios, entre fabricantes y distribuidores y entre fabricantes y consumidores.

7. Desarrollo de mecanismos de control del riesgo industrial emanado de la ejecución de determinadas actividades que pueden ocasionar daños al entorno, a la población o a las instalaciones. Estas actividades deben ir unidas a la expansión de la actuación para reducir los posibles peligros derivados del factor humano. Elementos que demandan como valor añadido la consecución de medidas de difusión y formación, a nivel técnico y directivo, orientadas a promover y fomentar el desarrollo de acciones de protección y prevención de riesgos profesionales; contemplando de igual manera la seguridad como consecuencia del control del producto y como garantía de la seguridad final del usuario.

Se descubre, consecuentemente, una incidencia global de conceptos pedagógicos ligados fuertemente al desarrollo empresarial. Conceptos que conexionan la actividad productiva con la humana, fomentando el crecimiento de la empresa como entidad económica, y del personal como conjunto de individuos independientes y concretos. Esta nueva filosofía empresarial resalta la creatividad, la calidad, la cooperación, la participación, los conocimientos, destrezas, habilidades y actitudes, como los factores reales de expansión de la producción. Los mencionados factores nos permite precisar cuáles son los elementos de incidencia formativa más importantes para incrementar específicamente la competencia de las PYME españolas. Elementos que se describen a continuación (García Santesmases, 1991: 139-140):

* La importancia de la formación de técnicos y directivos como factor estratégico de competitividad, considerándose de esta manera los gastos formativos como una capitalización de la empresa.

* La necesidad de desarrollar actividades de adaptación que posibiliten la cualificación y el entrenamiento del personal en aquellas áreas más vinculadas al reto del Mercado Unico.

* La posibilidad de implementar programas de formación que permitan la aplicación en el proceso de producción de los novedosos desarrollos tecnológicos, condición indispensable para rentabilizar las inversiones en nuevas tecnologías.

* La relevancia de intensificar los vínculos entre el mundo empresarial y los centros tecnológicos, así como entre la capacitación industrial de los cuadros, de manera integrada, y el sistema de producción.

* La adaptación de las medidas de formación del personal técnico y directivo a las necesidades reales de la organización.

* La consecución de determinadas actividades de formación dentro de la empresa (utilizando para ello metodologías formativas adaptativas a las características de la organización, como la autoformación, la simulación o la formación-acción), a través del desarrollo, por parte de la misma, de estructuras flexibles que le permitan adquirir niveles adecuados de competitividad. Proceso de cambio permanente que obligará a la constitución de mecanismos de cualificación continuados.

En este orden de cosas, la formación para la innovación se encuentra conectada, en primer lugar, con el cargo ocupado por los trabajadores en la empresa; concediéndose especial relevancia a las acciones dentro de este campo dirigidas al personal técnico/directivo y al propio empresario, gestores del aprendizaje y de la introducción de nuevos mecanismos innovadores en la actividad empresarial. Esta concreción se deriva de la necesidad de dirigir la novedad adquirida hacia su productividad real en el seno de la organización, promoviendo acciones posteriores conjuntas de toda la plantilla.

En segundo lugar, la formación para la innovación se encuentra asociada a las nuevas tecnologías, herramientas que se consideran la fuente de esa innovación e instrumentos indispensables para incrementar la productividad de las PYME y facilitar el trabajo; constatándose al mismo tiempo las numerosas posibilidades que esas tecnologías ofrecen para el desarrollo de la competencia empresarial de estas industrias.

Y, en tercer lugar, se descubre la vinculación existente entre el concepto analizado y la competitividad, concebida como la capacidad de desarrollo de una organización, superando significativamente las dificultades del mercado en relación a sus competidores. Esta vinculación se encuentra influenciada por el desarrollo formativo considerado como un factor de potenciación del crecimiento y de expansión de la producción a ámbitos laborales transnacionales y en concreto comunitarios.

Dentro de este contexto, en 1991 el Ministerio de Industria y una empresa de grandes proporciones -Alcatel Standard Eléctrica-, suscriben un convenio de colaboración en el marco del Programa de Cualificación Técnica e Industrial de la Empresa, cuyo objetivo se constituye en facilitar a las pequeñas y medianas empresas formación avanzada a bajo coste -esta formación se distribuye en Alcalá, Barcelona, Madrid, Oviedo, Sevilla y Valencia para facilitar el acceso de las PYME a la misma- [60]. Tarea que se encomienda a la consultora FYCSA, empresa de Formación y Consultoría perteneciente al grupo Alcatel [61].

Este convenio se traduce en una actividad formativa fáctica y real, caracterizada por su precisión temática, su practicidad aplicativa (que incluye la actuación grupal como peculiaridad metodológica) y su brevedad temporal (precisada a través de acciones intensivas). Su diseño se encuentra especialmente dirigido al desarrollo de la innovación (en concreto en el ámbito de las nuevas tecnologías y de la informática) y al fomento de la competitividad en las PYME. Asimismo, resulta asequible económicamente al estar subvencionada. Y se encuadra en cinco campos concretos de desarrollo, relacionados con las exigencias del programa de cualificación y delimitados en función de las necesidades industriales detectadas en el ámbito de la innovación y la competitividad empresarial. Los campos de desarrollo se analizan a continuación.

1) *Gestión y desarrollo de recursos humanos*: la finalidad de este área radica en promover la adaptación de las empresas al entorno, mediante la consecución de la participación y el desarrollo de las personas que la conforman. En esta línea, se promueve el diseño e implantación de nuevos proyectos empresariales, de sistemas de dirección participativa por objetivos y de sistemas de calidad total. Se ofrece además asesoramiento en la captación y selección de personal, en el diseño de planes de integración de personal de nueva incorporación, así como en el análisis de su potencial de carrera y estudios de clima y cultura.

Por otro lado, se efectúan diagnósticos de la gestión comercial y se proponen medidas para su mejora, se realizan estudios de mercado e imagen y análisis de la competencia y se establecen criterios formativos relacionados con las áreas de marketing, venta consultiva y compleja y atención al cliente. Y se potencia, finalmente, el desarrollo de equipos directivos tanto en las habilidades necesarias para la gestión del presente (con objetivos de rentabilidad), como en perfiles propios del liderazgo empresarial (con objetivos de permanencia).

2) *Sistemas y tecnologías de la información*: este ámbito de desarrollo formativo está constituído por una extensa gama de servicios en el campo de la informática de gestión, de la ingeniería del software, de los sistemas de comunicación y de las tecnologías multimedia, concebidos con el propósito de dar una respuesta a las necesidades de renovación tecnológica en estas áreas de funcionamiento.

3) *Tecnologías y sistemas industriales*: en este apartado se considera que el actual binomio de competitividad-rentabilidad, dentro del campo industrial, es sinónimo de calidad de negocio y del ya superado

término de calidad de producto. Con esta filosofía se estudia, diseña y ofrece servicios en las áreas funcionales productivas de las empresas industriales, como los siguientes: fabricabilidad, gestión de la producción, logística de la organización, gestión de inventarios, control de la producción, planificación y programación, cuadro de mandos del negocio, costes y calidad industrial.

4) *Telecomunicaciones*: desde esta perspectiva, se imparte formación técnica orientada a las funciones y puestos de trabajo que están presentes en todo el ciclo del producto (diseño, pruebas, instalación, operación y mantenimiento de sistemas). Es una formación destinada a directivos, comerciales y técnicos, no especialistas, y relacionada con materias como la red digital de servicios integrados, fibra óptica, jerarquías digitales síncronas, radioenlaces digitales transportables, etc.

5) *Investigación y desarrollo*: principalmente en el campo de las tecnologías de la información, dada su importancia como soporte y metodología formativa, se siguen las líneas de investigación acordes con las marcadas por la Dirección General XIII de la Unión Europea, que se centran en especial en el almacenamiento digital de la información, en la gestión inteligente y en el mantenimiento de Bancos de Conocimiento Multimedia por vía telemática. Dentro de este marco de actuación se constata la participación de las empresas españolas, específicamente de las PYME, en programas comunitarios acordes con las líneas de investigación señaladas (Comett, Delta, Eurotecnet y Race, entre otros). Y se promueven métodos de aplicación flexibles y adaptados a las necesidades de estas organizaciones (caracterizadas por su heterogeneidad y dispersión geográfica), como son por ejemplo: el vídeodisco interactivo controlado por ordenador, la enseñanza asistida por ordenador (EAO) o los sistemas expertos.

Los positivos resultados de estas acciones evidencian un paulatino acercamiento de las PYME a las nuevas tecnologías, desde la formación como vía de unión. Esta situación se concreta en el incremento de los instrumentos de promoción del nuevo Programa de Cualificación Técnica e Industrial en la Empresa, continuación del anterior, precisados en subvenciones del 70% del coste de las acciones de formación [62]. Subvenciones que corren a cargo del Ministerio de Industria y de los fondos comunitarios en materia de Investigación y Desarrollo. Esta valoración se encuentra mediatizada por la implicación nacional en la actividad tecnológico-programática establecida por la Unión Europea (CDTI, 1994).

Por consiguiente, la formación para la innovación y la competencia se descubre, desde instancias nacionales y según el programa analizado (que se constituye en uno de los más relevantes en materia de cualificación técnica para PYME), como un instrumento de mejora productiva [63]. Ideas que se sustentan en las nuevas tecnologías como vehículo fundamental de transmisión de la innovación, en los cuadros directivos y técnicos como los protagonistas del aprendizaje y en la competitividad como finalidad industrial frente al Mercado Unico y a su libertad de comercialización añadida.

2.3.- La formación de dirigentes.

2.3.1.- Análisis de la demanda.

Señaladas previamente las diferentes características de la formación destinada al colectivo pequeño y mediano industrial, como entidad global, resulta relevante precisar a continuación las deficiencias de cualificación prioritarias descubiertas concretamente en los dirigentes de PYME, personal encargado de la gestión empresarial y promotor de acciones de este tipo dentro de su organización a partir de la experiencia propia y de los resultados obtenidos con la misma (y punto de referencia para el posterior estudio descriptivo realizado en esta misma línea). Información que debe revertir en un conocimiento mayor sobre la interrelación existente entre las acciones emprendidas y las necesidades detectadas.

Dentro de este ámbito, existen diversas carencias formativas en los empresarios y directivos de pequeñas y medianas empresas; éstos, con frecuencia, aunque poseen un título universitario, tienen problemas para manejar los recursos humanos y dificultades con el marketing o la producción. No obstante, la carencia fundamental se centra en que al dirigente de PYME le "cuesta pasar de la concepción de negocio a la de empresa; o lo que es lo mismo, una cosa es montar un negocio concebido como una actividad oportunista, explotada con gran intuición y amplia dedicación, y otra, planificar un proyecto, racionalizarlo y anticiparse a las necesidades del mercado" [64].

Esta deficiencia de conceptualización se complementa con otras más precias y relacionadas con la capacidad de liderazgo poseída por el empresario/directivo de PYME, en ocasiones escasamente desarrollada y fundamentada en criterio de autoritarismo más que en principios de autoridad responsable y verdaderamente asumida por él mismo y por sus subordinados (Sarramona y Ferrán, 1988: 11); así como, con la capacidad de adaptación al entorno de estos profesionales, factor esencial para el éxito empresarial. Consiguientemente, la formación en técnicas de gestión y dirección de empresas se constituye en una necesidad para la supervivencia de la empresa, motivadas principalmente por sus déficits asociados: la ausencia de instrumentos financieros adecuados, la falta de capacidad para acceder a los mercados internacionales y una escasa calidad directiva [65].

Por otra parte, se descubren handicapes formativos conectados con la adaptación al Mercado Unico, ante el cual resulta imprescindible: el conocimiento de idiomas para afrontar la globalización de los mercados y desarrollar la competitividad de las empresas; la optimización de los sistemas de comunicación y canalización de la información, elementos especialmente relevantes para la externalización de los servicios y productos a mercados más amplios y transnacionales; o la gestión de la calidad del proceso y el producto, al mismo tiempo, que la preocupación ecológica por el medio ambiente.

A esta aproximación a la demanda potencial (necesidad) de los dirigentes de PYME se unen las dificultades añadidas por la innovación

tecnológica, la cual requiere, no sólo una adaptación de la actividad productiva, sino una nueva concepción empresarial que implica una transformación en los tiempos de trabajo, en la dinámica productiva, en los conocimientos indispensables y en las relaciones interorganizativas. Todo ello, mediatiza el desarrollo de la tarea e incluye un nuevo elemento en la compañía: la propia herramienta tecnológica motor de la innovación.

Demandas que se distribuyen, por lo tanto, en un continuo, desde la propia concepción de la empresa como tal, hasta la implicación de novedades tecnológicas sofisticadas y complejas. Manteniéndose como necesidades intermedias las relativas a la capacidad de liderazgo; la adaptación al entorno (que incluye el ajuste de los instrumentos financieros, el acceso a los mercados internacionales y la calidad directiva); la gestión de personal; la adecuación al Mercado Unico (con sus consecuentes conocimientos idiomáticos, el desarrollo de canales de comunicación y la gestión de la calidad); el marketing; la expansión de la producción y el medio ambiente. Necesidades que describen todo el proceso productivo de una organización.

Esta situación de carencia formativa en la pequeña empresa se soluciona, en muchos casos, por el cambio generacional de padres a hijos. Los primeros, que continúan al frente de la compañía, con capacidad de intuición por el negocio pero con dificultad para dedicar unas horas a la formación, la cual es considerada como un intangible con resultados poco visibles, comienzan a ceder el testigo a sus hijos, poseedores en numerosas ocasiones de estudios universitarios, además de un MBA o programa específico para PYME (Jurado, 1994 c: 19). Otra salida a esta situación consiste en promover una oferta formativa flexible, tanto en los programas como en los tiempos, huyendo de la asistencia a centros tradicionales de cualificación. Oferta caracterizada por incluir como componentes metodológicos fundamentales, la aplicabilidad a corto/medio plazo de los conocimientos y destrezas aprendidos, a través de la utilización de estrategias adaptadas a las peculiaridades de este colectivo empresarial y basadas en la formación a distancia, la simulación de conflictos, la resolución de problemas de carácter empresarial y la elaboración de proyectos de mejora organizativa, entre las más significativas. Estas aportaciones se enmarcan en un cambio de actitud por parte de los dirigentes y en el convencimiento de que la capacitación es una herramienta de gran utilidad para la profesionalización de la empresa.

Como consecuencia, la formación se configura como un instrumento de optimización que debe proporcionar, además de los saberes particulares de interés estructural, aquellos que propicien un mayor dinamismo industrial, un espíritu empresarial creativo, una situación más próxima al mercado, gran capacidad de reacción y facilidad de comunicación interpersonal. Ideas que representan el punto de partida de la oferta formativa que a continuación se pretende analizar, desde el ámbito nacional y en relación a los dirigentes de PYME especialmente.

2.3.2.- Determinación de la oferta.

La oferta formativa aplicativa al colectivo empresarial de dirigentes de PYME se configura desde diferentes instancias (públicas y privadas), así como a partir de distintas estrategias metodológicas. Desde este punto de vista, parece interesante concretar a lo largo del presente epígrafe las posibilidades existentes dentro de este contexto, matizando la relevancia precisa de cada una en función del beneficio reportado al personal directivo al que se orientan. El primer paso se sitúa en la delimitación de las opciones de capacitación descubiertas a través de la precisión de las instituciones implicadas, es decir, los organismos públicos y las organizaciones privadas que promueven actuaciones dentro de este campo.

Entre los organismos públicos cabe señalar fundamentalmente tres instituciones gubernamentales: El Ministerio de Industria (en especial el IMPI), el Ministerio de Trabajo (por medio del INEM) y el Ministerio de Educación. La actuación del primero en este área se encuentra mediatizada por la actividad de la Escuela de Organización Industrial (EOI), centro formativo adscrito al Ministerio de Industria y preocupado por el desarrollo profesional de las empresas españolas, que ya ha sido analizado previamente en relación a los ámbitos específicos de cooperación e innovación y competitividad empresarial, a pesar de lo cual, resulta pertinente resaltar a continuación las siguientes acciones de relevancia especial:

* En el ámbito de la cooperación empresarial: el Programa de Información a los Empresarios; el Plan de Intangibles; la actuación en el marco de la UE y a partir de la implicación española en programas comunitarios como las Euroventanillas, el Bureau de Rapprochement des Entreprises (BRE), el Business Cooperation Network (BC-NET), el Europartenariat o el Interprise; el Programa de Asesoramiento para las PYME, o el Programa Seniors Españoles para la Cooperación en la Organización Técnica -SECOT-.
* En el ámbito de la innovación y las tecnologías: el Plan de Apoyo al Empleo y a la Competitividad para las PYME (1994-1999); el Plan de Actuación Tecnológica Industrial -PATI- (1991-1993)/(1994-1996); la participación comunitaria en acciones como Sprint, Craft (perteneciente al programa Brite/Euram) o Euromanagement y el Programa de Cualificación Técnica e Industrial en la Empresa (1991-1993) -actualmente ampliado-.

Medidas formativas representativas de una manera de actuar de carácter institucional que incide en el proceso de desarrollo organizativo, desde el propio conocimiento de la oferta existente (tanto a nivel nacional como comunitario), hasta su inclusión en la misma y su puesta en marcha en el campo concreto de la tarea productiva empresarial.

Por su parte, el Ministerio de Trabajo establece una política de cualificación marcadamente reglamentaria, asociada al vínculo contractual (contratos de aprendizaje y en prácticas) y promovida desde

órganos específicos como el Instituto Nacional de Empleo -INEM-. Esta estructura formativa incide en especial en aspectos de inserción y profesionalización iniciales (el Plan FIP, el Programa Nacional de Formación Profesional o el Plan de Actuación para la Actualización de la Formación Profesional). Y está destinada a desarrollar lazos de cooperación entre el conocimiento que se adquiere a través de la formación y su aplicabilidad en centros de trabajo concretos. Elementos todos ellos ya analizados en capítulos precedentes (IV y V de la Parte Primera).

En este contexto, la formación es impartida a instancias del INEM, organismo autónomo de carácter administrativo, adscrito al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social a través de la Secretaría General de Empleo y Relaciones Laborales, una de cuyas competencias básicas consiste en fomentar la formación de los trabajadores mediante la preparación y ejecución de los Programas Nacionales de Formación Profesional y de acciones concretas destinadas a ámbitos y sectores específicos.

Son acciones que, en el ámbito de la cualificación de dirigentes de PYME, se desarrollan normalmente en la fase inicial de estructuración de estas empresas, es decir, en el momento de su concepción y creación. Estas ideas se vislumbran fácticamente, por ejemplo, en los *Servicios de Apoyo a la Creación de Empresas -SACE-*. Se trata de un programa elaborado por el INEM en Barcelona y destinado a cualquier persona que desee establecer una empresa [66]. Su metodología es participativa e incluye la utilización del vídeo como soporte didáctico, apoyado en información documental y en la colaboración de profesionales expertos [67]. Y los temas a estudiar se relacionan con la puesta en marcha de una compañía (el mercado, las competencias para la gestión, la capacidad estimada, la financiación, los aspectos jurídicos, etc.). Programa que consiste esencialmente en asesoramiento y ayuda, a lo que se une la formación práctica [68].

Y, desde otra perspectiva, se constituyen en iniciativas como la que surge del convenio suscrito entre el INEM y la Cámara de Comercio en 1988, destinado a promocionar la formación de emprendedores con la finalidad de que generen su propio negocio, incentivando el autoempleo como recurso para fomentar el trabajo de los jóvenes. Sus objetivos se traducen en la clarificación de los aspectos fundamentales de la empresa y en la motivación profesional de los participantes. La duración de la experiencia se sitúa en 250 horas y la metodología didáctica empleada se basa en el aprendizaje activo, en el seguimiento individualizado de los sujetos y en el asesoramiento a la medida de sus necesidades.

Cada curso se estructura en un programa teórico (120 horas de clase presencial dedicadas a seguir el proceso de elaboración de un proyecto de empresa) y en una actividad práctica (130 horas, en las que se establecen contactos con expertos y empresarios de sectores diversos, así como visitas a empresas), en la que se tratan todos aquellos aspectos considerados imprescindibles para reforzar la formación del individuo frente a su introducción inmediata en el competitivo mundo empresarial [69].

No obstante, existen igualmente actuaciones formativas destinas en especial a dirigentes de empresas en funcionamiento, como lo demuestra el *Programa para el Fomento del Diseño en las PYME*, el cual nace de las Cámaras de Comercio y de organizaciones comerciales amparadas por el INEM y es objeto de una experiencia piloto en la provincia de Barcelona (llevada a cabo durante 1988). Su finalidad consiste en incrementar el potencial de actividades de formación en el ámbito del diseño de PYME. Para alcanzar esta meta se fijan varias etapas que incluyen la contratación por parte del INEM de asesores profesionales en tareas de diseño, organizándose grupos de trabajo con los empresarios en las Cámaras de Comercio, cuya misión es discutir y mejorar los materiales y enfoques sectoriales. Este programa pretende involucrar a las PYME en la optimización de su diseño mediante las aportaciones de los especialistas y la constatación de los problemas. Programa que cuenta con un seguimiento de los aprendizajes adquiridos durante un período de un año [70].

Ambos tipos de medidas fomentan la cualificación de los empresarios y directivos de PYME, promoviendo el aprendizaje inicial sobre qué es y cómo funciona una empresa, así como las posibilidades de mejora de la misma. Todo ello, dentro de una estructura metodológica más flexible y adaptativa a las necesidades y requerimientos de estas organizaciones.

En último término, según la clasificación efectuada y dentro de los organismos públicos implicados en la cualificación de dirigentes de pequeñas y medianas empresas, el Ministerio de Educación, especialmente a través de una aproximación legislativa (la Ley General de Ordenación del Sistema Educativo -LOGSE), recoge una concepción de la formación desde su vertiente primordialmente profesional, determinándola como: el "conjunto de enseñanzas que [...] capacitan para el desempeño cualificado de las distintas profesiones; incluyendo también aquellas otras acciones [...] dirigidas a la formación continua en las empresas ..." (Artículo 30.1 de la LOGSE).

Se reconoce, desde estos planteamientos, más próximos a la iniciación profesional que a la profundización formativa en el ámbito laboral, una vía de acercamiento del mundo del trabajo al mundo educativo. Esta vía se concreta mediante la denominada "educación de adultos" (artículo 51 de la LOGSE), concebida como un tipo de reconversión profesional que se basa en la experiencia empresarial y se configura como una modalidad formativa que favorece la recualificación permanente del personal y la contextualización de los aprendizajes en el campo de la práctica.

Ideas todas ellas que reconocen en la formación una herramienta precisa y útil para la capacitación empresarial, concebida tanto desde una perspectiva organizativa -propiciando el desarrollo estructural de la empresa-, como desde una perspectiva personal -generando conocimientos adaptativos, tanto iniciales como continuos, en el personal (directivo) de la firma-. Ambas concepciones son complementarias y representan una proximidad formativa de las instancias gubernamentales a los problemas de cualificación de una de las fuerzas económicas más importantes del país (las PYME). Estas aportaciones se

complementan con la visión particular de dos de los sectores involucrados en el proceso de formación: las organizaciones empresariales y los sindicatos.

En primer lugar, dentro de las organizaciones patronales cabe distinguir dos grandes Asociaciones preocupadas por las PYME: la CEOE/CEPYME y la COPYME. La CEOE/CEPYME, por medio del Instituto de Formación Empresarial, dirige su actividad hacia diferentes ámbitos formativos, dentro de los cuales cabe destacar específicamente el relativo al desarrollo de las capacidades de los dirigentes de pequeñas y medianas empresas. En este sentido, resultan determinantes tres medidas concretas:

* El *"Programa de Gestión Básica de Empresas"*. Su objetivo es proporcionar competencias iniciales a aquellas personas que pretenden establecerse como pequeños empresarios, dando prioridad a los hijos e hijas de dirigentes ya establecidos, con el objeto de proporcionarles conocimientos básicos y aligerar el proceso de aprendizaje en gestión a favor de la sucesión. Este programa facilita además unos fundamentos prácticos (basados en aprender a tomar decisiones y a evaluar sus repercusiones) dirigidos a todos los que desean convertirse en empresarios profesionales. Y dado que su fin último consiste en apoyar la creación de una empresa, estimula la elaboración, por parte de los participantes, de su propio proyecto empresarial, a partir de la orientación, el asesoramiento y el control desarrollado por un equipo de profesionales-tutores durante todo el proceso. Las asignaturas que integran su Plan de estudios son, fundamentalmente, economía, contabilidad, informática, inglés, comunicación, marketing, organización comercial, management de recursos humanos, técnicas de producción, administración de empresas, finanzas y técnicas de dirección. Cubre un período de dos años (dos cursos académicos de nueve meses cada uno) y comprende un total de 1300 horas de clase desarrolladas a media jornada [71].

* El Curso *"Cómo Crear una Empresa"*. Se basa en la importancia atribuida a la promoción de la iniciativa empresarial y, con tal motivo, se analizan las formas de acceso a la actividad industrial, el estudio de mercado previo, el plan de negocios, el de producción, la estructura económica, el sistema de control y los sectores considerados de más futuro; así como las fuentes de financiación y los organismos de apoyo o los trámites necesarios para la constitución de una empresa. Todo ello, orientado hacia aquellas personas que poseen un proyecto concreto encaminado a la constitución de una empresa, e igualmente para los empresarios ya establecidos que desean mejorar o contrastar sus métodos de trabajo. Es una acción de corta duración (apenas cuatro días de jornada intensiva) y de practicidad extrema en beneficio de la población receptora [72].

* El *"Programa de Formación a Distancia de Gestión Empresarial"*. Organizado por CEPYME y financiado por el INEM cuyo objetivo principal consiste en dotar al pequeño empresario de un mayor conocimiento organizativo que le permita abordar con más eficacia los problemas de gestión derivados de su actividad profesional [73]. Su misión puede definirse como la iniciación de una "profesionalización" del sector

de la pequeña y mediana empresa, tradicionalmente deficitaria en mecanismos formativos. Concretamente se persigue: transmitir al dirigente una visión sistemática de la organización, facilitar el acceso a la formación continua por parte de los empresarios situados en zonas geográficas tradicionalmente no prioritarias en acciones de formación y experimentar con tecnologías avanzadas del aprendizaje como el Vídeodisco Interactivo (VDI).

Se trata de un programa dirigido, en su primera convocatoria, a 1500 personas distribuidas en 20 cursos que se desarrollan en 10 provincias incluidas en las Comunidades Autónomas de Andalucía, Aragón, Castilla-La Mancha, Galicia, Madrid, La Rioja y Valencia, y su duración es de ocho meses (500 horas) que discurren durante 1992 y 1993.

La actuación se divide en cuatro módulos formativos. De las 500 horas de que se compone, 440 son de carácter teórico y son suministradas en material didáctico impreso (módulos I y II), las restantes 60 horas se facilitan en VDI y sirven para ilustrar los aspectos prácticos y la solución de problemas. Esta estructura se complementa con un servicio de tutorías de 8 horas diarias (telefónicas, personales o por fax) y con esporádicas acciones presenciales [74]. El material impreso representa el vehículo de los conocimientos generales y el material VDI la aplicación a situaciones de simulación que podrían darse en una empresa y que evidencian no solamente el "aprender haciendo", sino además un aprendizaje por reflexión activa, por descubrimiento y, en definitiva, un acercamiento a lo que se viene denominando "aprender a aprender" [75].

En un segundo término, con referencia a COPYME y gracias a la consolidación de su Escuela de Formación Empresarial para PYME (durante el período 1992-1993), la actuación formativa se concentra en su mayor parte en el colectivo dirigente, fomentando el reciclaje y la reconversión, el desarrollo o el cambio de la cultura organizativa, la capacitación técnico-profesional y el autoempleo o la promoción del espíritu empresarial. Esta actuación se plasma en actividades particulares como: el curso de Gerencia Empresarial para PYME; el Programa Básico de Formación al Comerciante; el Curso de Marketing o de Fiscalidad para PYME; el Curso de Fontanería, de Pintor Decorador, de Instalaciones Eléctricas, de Peluquería, de Ofimática Empresarial para PYME, de Camarero o de Producción de vídeo (COPYME, 1992: 27-28). Medidas especializadas que se distribuyen en un continuo formativo desde la actuación destinada a microempresas o empresas familiares, hasta la relativa a directivos de organizaciones de proporciones medianas y necesidades particulares establecidas por áreas de funcionamiento.

El complemento a estas acciones reside en la visión de los sindicatos, la cual queda reflejada precisamente en el Acuerdo Nacional sobre Formación Continua, adoptado en colaboración con los empresarios, y en el Acuerdo Tripartito en Materia de Formación Continua de los Trabajadores Ocupados, con la intervención del Gobierno. Estos dos instrumentos inciden en la necesidad de potenciar la cualificación como una característica organizativa más, tanto en relación a las grandes industrias que poseen amplios recursos formativos, como en lo que

respecta a las de menor tamaño, que carecen de estructuras pero no de carencias.

Precisamente en lo relativo a este segundo colectivo, se promueven los denominados "Planes Agrupados", que deben reunir a empresas que ocupen conjuntamente al menos 200 trabajadores y ser promovidos por las Organizaciones Empresariales o Sindicales más representativas (artículo 7 del Acuerdo Nacional de Formación Continua). Planes Agrupados que son desencadenados desde las instancias directivas de cada organización, quienes determinan las necesidades de cualificación existentes (propias y de su personal) y la estructuración de las mismas de acuerdo a unos criterios establecidos en el artículo 6 del mencionado Acuerdo, y que son: especificación de los objetivos y contenidos, descripción del colectivo afectado, precisión del calendario de ejecución, concreción del coste estimado, valoración del montante anual de la cuota de formación profesional y determinación del lugar de impartición de las acciones. Delimitando, por tanto, la estructura global que debe incluir un programa de formación a partir de las necesidades reales detectadas a nivel sectorial específicamente.

Esta primera aproximación a la demanda formativa española especialmente diseñada para dirigentes de PYME, adquiere un sentido práctico muy acentuado y una vertiente estructural complementaria a través de la delimitación de las acciones que organismos independientes como la Cámara de Comercio e Industria ejecutan dentro de este ámbito de desarrollo económico.

En este sentido, la Cámara de Comercio lleva a cabo cursos y seminarios de formación de manera sistemática desde los años sesenta, cubriendo el sector comercial, industrial y de servicios en particular y contando con una flexibilidad organizativa característica [76]. Concretamente en el área de servicios y dentro de la heterogénea oferta que se descubre, existe una especial dedicación al pequeño y mediano empresario y a sus peculiares necesidades de formación empresarial mediante la consecución de tareas de asesoramiento preciso durante las diferentes etapas de la puesta en marcha de su negocio; apoyando, orientando e informando al sujeto sobre los distintos aspectos que rodean el nacimiento y crecimiento de su iniciativa.

Una de las prioridades de la Cámara de Comercio es, por lo tanto, la cualificación de los profesionales que trabajan en las diferentes áreas productivas de la economía española. En relación a este objetivo, se crea en 1992 el *Instituto de Formación Empresarial*, ubicado en Madrid y destinado a potenciar la actividad formativa, tanto de iniciación como de reciclaje o de perfeccionamiento, cubriendo todos los campos de actuación de la empresa y teniendo en cuenta las continuas transformaciones y los avances tecnológicos. Cuenta con más de 400 experiencias de formación comercial, industrial y empresarial, que abarcan todas las áreas de actividad de la organización: gestión comercial y marketing, técnicas de comunicación, dirección operativa, gestión de recursos humanos, área internacional, administrativa-contable y económica-financiera, asesoría laboral, legislación empresarial,

mantenimiento industrial, dirección de producción, gestión medioambiental, informática e idiomas [77].

Estos programas suelen ser de larga duración (más de 100 horas), estableciendo sus actividades en horarios alternativos de mañana o tarde para facilitar la elección y el acceso de los participantes a las sesiones de cualificación. Se basan en una metodología activa que combina las clases presenciales, mediante exposiciones teóricas, con la actividad práctica, a través de la utilización de técnicas formativas como: el estudio de casos, los ejercicios de aplicación sobre las materias estudiadas, los trabajos en equipo, la realización de proyectos empresariales, la dinámica de grupos, los debates o las conferencias/coloquio. Todo ello, desde la perspectiva de una enseñanza modular y de la evaluación continua de los aprendizajes, que revierte en una acreditación final donde quedan reconocidas las adquisiciones de los sujetos.

En este orden de cosas, existe un programa específico para dirigentes de PYME (no especializado en estas empresas pero si destinado a mandos superiores), denominado *"Programa de Perfeccionamiento por y para Directivos"* y desarrollado por la Cámara de Comercio de Madrid y la Cámara de Comercio e Industria de París, en función de un acuerdo reciente de colaboración del que nace el *Centro de Perfeccionamiento de Alta Dirección de Empresa -Grupo CPA-* Madrid, patrocinador de esta acción [78]. Su objetivo es ofrecer una visión global de la empresa y permitir una mejor comprensión de la función del gestor, con la intención de que los participantes asuman responsabilidades de Dirección General, incluyendo los últimos avances y aplicaciones profesionales en las distintas áreas de conocimientos en general y de módulos en particular. Es un Programa que se desarrolla durante 40 semanas, a razón de dos días por semana, y se divide en cuatro partes:

* El saber hacer de la empresa.
* Un sistema en busca de la competitividad.
* La función estratégica y su puesta en marcha.
* La conducción del cambio en un entorno vivo.

Lo esencial del mismo es que se encuentra consagrado a situaciones reales, vividas por un cierto número de empresas, y donde el acento está puesto sobre el proceso de decisión. Cerca de 80 casos, establecidos mayoritariamente en un contexto internacional, son estudiados en cada programa. La renovación permanente de éstos permite a los participantes ejercitarse para resolver los problemas más diversos, medir su capacidad, conjugar desarrollo personal y trabajo de equipo, así como reflexión y acción; estimulando la integración de la dualidad formación-acción, como sistema de aprendizaje continuo.

Se completa esta actuación formativa con las medidas establecidas a través del *Centro de Estudios Comerciales -CECO-*, institución vinculada a la Cámara de Comercio y a la Secretaría de Estado de Comercio, que busca la cualificación de los profesionales que prestan sus servicios en las empresas y en las administraciones comerciales [79]. Su objetivo general consiste en fomentar y desarrollar la formación profesional y empresarial en todo lo que se refiere a las técnicas del

comercio interior y exterior y, globalmente, a aquellas actividades relacionadas con el sector comercial. Y sus metas más inmediatas se traducen en las siguientes:

a) Planificación de cursos especializados en materias de comercio interior y exterior y relaciones económicas internacionales, destinadas especialmente a empresarios y directivos de empresa.

b) Organización de conferencias, reuniones y mesas redondas, complementarias a las acciones señaladas.

c) Desarrollo de seminarios, coloquios, ciclos formativos, cursillos, etc., sobre temas concretos y a iniciativa propia, a petición de entidades públicas o personas físicas o jurídicas de carácter privado.

Las presentes alternativas de cualificación se concretan en actividades precisas constituidas en relación a los siguiente ámbitos temáticos de carácter periódico: dirección general de empresas; gestión financiera; auditoría interna y operativa; control presupuestario y de gestión; dirección de personal y recursos humanos; contabilidad y fiscalidad; comercio exterior y negocios internacionales; estrategias de marketing (de consumo, de servicios, industrial, etc.); investigación, logística, organización y publicidad comercial; gestión y dirección de ventas; así como formación en el ámbito europeo.

Estas acciones se estructuran en función de las necesidades del mercado y se adaptan a los requerimientos de los participantes, tanto respecto al horario (normalmente uno o dos días a la semana por la tarde o por la mañana los sábados, intensivos durante cuatro meses o varios días a la semana alternando el horario de mañana y de tarde), como en lo relativo a su duración (175 horas aproximadamente como media, distribuidas en cursos de larga duración -más de 100 horas-, media -de 40 a 100- y corta -menos de 40). La metodología es activa, utilizando técnicas concretas como el estudio de casos, el Role-Playing, Business Games (inscritas todas ellas en la metodología de simulación) y promoviendo la participación permanente de los asistentes. Finalmente, al culminar los cursos se obtiene una acreditación particular como reconocimiento de los aprendizajes adquiridos.

Son acciones que proporcionan a los dirigentes de PYME una vía de capacitación en un área específica de la economía donde se encuentran muy representados: el comercio. Y una posibilidad de encuentro entre profesionales del mismo sector con problemas y carencias formativas más homogéneas, donde la puesta en común se convierte en una técnica autónoma y complementaria al mismo tiempo, de las ya establecidas en las actividades definidas.

La oferta formativa analizada hasta el momento y orientada a los dirigentes de PYME, ha permitido configurar un panorama organizativo a través del cual poder conocer las peculiaridades de la misma desde una perspectiva que engloba la actividad estatal, la emanada de las asociaciones empresariales y de los trabajadores, así como las aportaciones de organismos independientes, vinculados no obstante a la Administración, como la Cámara de Comercio e Industria. Esta estructura

de la oferta, sin embargo, no queda completa si no se introduce una breve referencia a las alternativas que el sector privado desarrolla dentro de este contexto. A continuación, se pretende delimitar esquemáticamente la dirección que el sector privado está llevando en este contexto.

En lo referente a este punto, la diversificación de los programas es enorme y, asimismo, el de sus organismos promotores, las denominadas "Escuelas de Negocios" (en unión con los Centros asociados a las Universidades privadas o públicas). Estas Escuelas potencian la formación a través de diferentes experiencias, la más divulgada es la de los Cursos Masters, actividades de larga duración y escasamente asequibles -por tiempo y coste- para los empresarios y directivos de PYME. Experiencias que, por este motivo, no van a ser analizadas como respuesta a las demandas de estos dirigentes. No obstante, existen otras alternativas de cualificación más adaptables a la realidad pequeño y mediano industrial, como son los cursos cortos, los programas a medida, los seminarios sobre temas coyunturales, etc. [80]. A este respecto, conviene destacar aquellos Centros especializados en materias concretas, de incidencia productiva y asimilación efectiva por parte de las PYME. Estos son:

* El Centro Superior de Marketing de Madrid (CESMA) y la Escuela Superior de Estudios de Marketing (ESEM), dedicados al área comercial.
* La Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing (ESIC) y la Escuela Superior de Marketing y Comunicación (ESMAC), encaminadas a la potenciación del área de técnicas y prácticas publicitarias.
* La Escuela de Negocios ESDEN, destinada a la educación en management.
* El Centro de Estudios Financieros, dirigido al desarrollo contable.
* La Escuela de Alta Dirección y Administración (EADA), preocupada por la gestión empresarial.
* El Centro de Estudios ADAMS, implicado en actuaciones que se inscriben en el ámbito práctico administrativo y de gestión.
* La Escuela de Relaciones Laborales, orientada al área económico-jurídica.
* El Instituto de Empresa, guiada por el interés de fomentar la formación económico-empresarial.
* El Instituto de Ciencias del Hombre y la Universidad Comercial de Deusto, que gestionan una formación continua dentro del programa monográfico de recursos humanos.
* El Instituto Universitario de Administración de Empresas, que potencia los conocimientos necesarios para ejercitar correctamente las labores de dirección general.
* La Management School, que diversifica sus acciones de formación para dirigentes en función de los temas de actualidad.

Como complemento a esta concisión temática, algunas de estas organizaciones se dedicaban específicamente a la consecución de actuaciones precisas en el campo de las PYME, como por ejemplo: el Centro de Estudios Empresariales de Divulgación Económica y Marketing (CEEDEMSAL), con 120 horas lectivas en este ámbito competencial concreto; la Escuela de Negocios CaixaVigo, que desarrolla una formación continua dirigida a gerentes de pequeñas y medianas empresas, con una duración de 160 horas; la Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas (ESADE), que promueve cursos sobre estrategias de desarrollo para PYME especialmente indicadas para profesionales con más de cinco años de experiencia y con una duración de 162 horas; el Instituto de Administración y Dirección de Empresas (ICADE), que elabora programas de perfeccionamiento directivo entre los que cabe destacar los referidos al presente y futuro de la gestión de PYME; el Centro de Estudios ADAMS, el cual apoya actuaciones en el ámbito de la gestión de marketing (70 horas), así como en relación a la organización y recursos humanos en las PYME (70 horas), o la Escuela de Organización Industrial (EOI), que propicia formación relativa al Plan Estratégico de las PYME.

Esta diversidad se fundamenta, sin embargo, en una estructura metodológica similar y flexible, caracterizada por su practicidad, por la participación de los sujetos implicados, el trabajo en equipo como recursos para el desarrollo, la utilización de los medios audiovisuales e informáticos como complemento para la formación y el empleo de técnicas pedagógicas precisas como son: el estudio de casos, el Role-Playing, los Business Games (las tres constituidas como estrategias de simulación), la realización de proyectos (con un seguimiento y orientación tutorial permanente), las conferencias-coloquio o la formación In-Company.

Desde esta perspectiva, la especial estructura de las sesiones busca la optimización del tiempo disponible y el logro de la eficiencia formativa, lo que se propicia fundamentalmente a través de un ambiente estimulante del aprendizaje. Todo esto, incluido en un proceso de evaluación continua, individualizada y formativa. Proceso que diversifica su duración en función de su aproximación al ámbito de capacitación general (cursos de larga duración de más de 100 horas) o puntual (cursos de corta duración, situados entre las 12 y las 30 horas).

La presente aproximación al campo de la formación privada culmina, desde nuestro punto de vista, mediante la identificación de tres peculiaridades descubiertas en el análisis efectuado de diversas Escuelas de Negocios y Centros de Formación. En primer lugar, la existencia de un *Centro de Desarrollo Directivo (CDD)*, perteneciente a la Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas (ESADE) [81], cuya misión consiste en diseñar y ofrecer programas que cubran las necesidades de formación de los directivos y de las organizaciones en todas las fases de su ciclo de vida.

Orienta su actividad hacia la concreción de programas de larga duración que tienen como objetivo una cualificación esencial en aspectos generalistas o específicos y que ofrecen la oportunidad de reflexionar y aprender a través de la generación de nuevas ideas, pudiendo alcanzar de esta manera mayor potencial profesional y personal.

Por otra parte, incide también en la planificación de seminarios de actualización o de desarrollo de las habilidades imprescindibles para afrontar la complejidad de la gestión empresarial. Cabe destacar, asimismo, acciones formativas relevantes para las pequeñas y medianas empresas, como las que se mencionan a continuación [82]:

- *Pequeña y Mediana Empresa (PYME): Creación y Consolidación de Empresas.* Con 112 horas de duración, distribuidas en dos días a la semana (viernes por la tarde y sábados por la mañana) y una estructura modular de los contenidos, desarrollados a lo largo de cuatro meses.
- *Marketing y Publicidad en las Empresas Minoristas.* Con 21 horas de duración, distribuidas en tres días consecutivos de actividad intensiva.
- *Pequeña y Mediana Empresa (PYME): Estrategias de Desarrollo.* Con una duración de 180 horas, distribuidas en doce bloques que se ejecutan durante dos días a la semana (viernes tarde y sábados mañana), a lo largo de cuatro meses.

Un segundo elemento a tener en cuenta se refiere al *Departamento de Creación de Empresas* del Instituto de Empresa [83], fundado en 1984 con la misión de fomentar el espíritu empresarial e innovador de los alumnos del Instituto, y considerado como un complemento a la actividad estrictamente académica y una posibilidad de llevar a la práctica, con un respaldo preciso (profesional), los conocimientos adquiridos. Los servicios de este Departamento están encaminados a facilitar su labor a aquellos sujetos participantes en los programas de formación que cuenten con un proyecto para la creación de una empresa, en lo referente a: la búsqueda de financiación, el contacto con posibles clientes y proveedores, los trámites de constitución de la empresa y la asesoría general en la puesta en marcha y seguimiento del nuevo proyecto empresarial. Con esta actividad se pretende impulsar el movimiento de creación de empresas y fomentar la capacidad de iniciativa personal.

Y la tercera peculiaridad formativa del sector privado viene motivada por la alternativa metodológica de la "formación a distancia" que, combinada con la presencial, propicia una aproximación más flexible de los dirigentes de PYME al mundo de la cualificación. De las Escuelas de Negocios analizadas previamente, cuatro se destacan por la relevancia reconocida a esta estrategia: el Centro de Estudios Financieros, el Centro de Estudios Empresariales de Divulgación Económica y Marketing (CEEDEMSAL), el Centro de Estudios de Planificación y Administración de Empresas (CEPADE) y el Centro de Estudios ADAMS.

Consecuentemente, las dificultades ocasionadas por los desplazamientos y la sujeción a horarios rígidos -inconvenientes de las PYME para acceder a la formación-, han sido resueltas a través de este método, permitiendo al alumno compatibilizar su formación con su disponibilidad de tiempo y de lugar, y favoreciendo además el inicio de la actividad por parte del sujeto, cuando éste lo considere más conveniente, sin man-

tenerse sujeto a las fechas habituales de inicio del curso académico, propias de las acciones presenciales [84].

El método desarrollado contiene todos los medios didácticos y técnicos exigibles a un sistema de enseñanza a distancia (documentos, fichas, tests, cassettes, vídeos, programas informáticos, etc), pero fundamentalmente potencia la figura del profesor-tutor como elemento dinamizador del sistema, dirigiendo y apoyando el trabajo del alumno. Profesional a quien resulta posible acceder de manera personalizada por medio del teléfono, telefax, carta o entrevista personal en el centro de formación. Se completa esta actividad con el establecimiento de jornadas periódicas y voluntarias de asistencia presencial. Esta estructura formativa promueve un feed-back casi inmediato mediante la evaluación y el seguimiento del participante, llevados a cabo a través de los controles propuestos en las Unidades Didácticas, los cuales, una vez cumplimentados, son remitidos al profesor-tutor y ya corregidos, devueltos al sujeto.

Los contenidos generales de estos programas de formación se centran principalmente en la *Dirección y Administración de Empresas*, impartiéndose igualmente cursos específicos sobre temas como marketing o contabilidad. Los objetivos globales de este tipo de actuaciones son fundamentalmente dos (Sarramona y Ferrán, 1988: 30):

* Proporcionar una formación inicial a los participantes, aunque en algunas ocasiones pueda considerarse de especialización.
* Ofrecer un reciclaje formativo a aquellos participantes que ya han recibido formación de este tipo u otro similar y que pretenden adaptarse a las nuevas necesidades que requiere el mundo empresarial.

Se dirigen esencialmente a los sectores de comercio, industria y servicios, promoviendo la actualización de conocimientos sobre técnicas de gestión y de mercado; la adquisición de saberes generales relativos a la empresa para perfeccionar el conocimiento de su funcionamiento interno (estructura productiva, rentabilidad, competitividad, etc.); el desarrollo de la capacidad de adaptación a los cambios tecnológicos; el fomento de la flexibilidad organizativa y la participación en la empresa; así como, la transformación de actitudes (Sarramona y Ferrán: 44).

Estas tres peculiaridades de la oferta formativa, referidas específicamente a la expansión y crecimiento de las PYME, combinan acciones destinadas a favorecer la formación inicial de los clientes (más largas y generalistas), con otras especializadas, más cortas y precisas, dirigidas a ámbitos diversos de funcionamiento empresarial (desde la creación del negocio hasta la reconversión industrial). Se potencia, por lo tanto, la adquisición de conocimientos y habilidades, el cambio de actitudes, la movilización del espíritu de empresa, la creatividad y el aprendizaje práctico. Todo ello, desde una metodología presencial en contacto directo con las estrategias de formación a distancia, basadas en el apoyo tutorial y en el contacto directo con profesionales afines, sectorial y productivamente.

Como consecuencia global cabe señalar la existencia de una demanda precisa de formación evidenciada por los dirigentes de PYME, la cual trata de paliarse a través de una oferta diversificada en cuanto a los organismos promotores, a las acciones desarrolladas y a las metodologías aplicables. En este sentido, la clasificación de los órganos patrocinadores, se realiza en función de dos criterios, su vinculación al sector público o al sector privado. Con referencia al primero, el Ministerio de Industria, a través de IMPI, promueve acciones destinadas al desarrollo de la competitividad y a la innovación de las PYME; el Ministerio de Trabajo, por mediación del INEM, apoya fundamentalmente la creación de empresas, y el Ministerio de Educación, apoyado en la LOGSE, propugna la conexión y complementariedad de la formación inicial y la continua.

A estas actuaciones cabe añadir las aportaciones de las Asociaciones de Empresarios (CEOE/CEPYME y COPYME) y las de los trabajadores (sindicatos), así como las nacidas de una institución independiente como es la Cámara de Comercio e Industria; todas preocupadas por la formación de los dirigentes de pequeñas y medianas empresas. Las primeras particularmente por la consolidación empresarial, promoviendo la optimización de su gestión. Las segundas, incitando la globalidad formativa de todos los sectores y actividades productivas, dentro del concepto de la formación continua como criterio de mejora constante. Y la última orientada a la cualificación del colectivo de dirigentes de PYME, esencialmente, desde el área comercial e industrial [85].

En lo relativo a la oferta privada, ésta encuentra su sentido fundamentalmente en las denominadas "Escuelas de Negocios", promotoras de la formación inicial y continua de empresarios y directivos. Estas Escuelas promueven acciones de formación generalistas, de larga duración y referidas a los diferentes ámbitos de funcionamiento de la organización; así como aquellas otras más especializadas, breves y precisas, sobre aspectos concretos de incidencia coyuntural. Ambas alternativas se desarrollan desde metodologías presenciales, flexibles y adaptativas a la realidad empresarial (utilizando técnicas didácticas participativas y activas). Y, por otra parte, desde estrategias a distancia, complementarias de las anteriores y caracterizadas por su aproximación a la realidad productiva, por el contacto continuo con profesionales para la resolución de problemas o el control de la actividad y por la posibilidad añadida de reunión con grupos de iguales implicados en la misma actividad.

En definitiva, la capacitación de los empresarios y directivos de las pequeñas y medianas empresas está adquiriendo una relevancia especial que promueve la realización de actividades y la concreción de medidas ubicadas en diferentes campos de la actividad económico-formativa nacional; vinculadas además a distintas instancias que se conciben como promotoras y, al mismo tiempo, como responsables del verdadero funcionamiento de la acción. Aportaciones que se complementan, a continuación, con experiencias autonómicas específicas las cuales, en lo referente a la formación destinada a las PYME, propician una visión

particular, enraizada en la producción regional e impulsada por órganos determinados y especialmente sensibles a sus requerimientos precisos.

3.- EXPERIENCIAS CONCRETAS DE FORMACION ESTABLECIDAS EN DETERMINADAS COMUNIDADES AUTONOMAS.

3.1.- Aproximación inicial.

En la última década se ha producido un hecho de gran relevancia para la política industrial de nuestro país, consistente en el proceso de transferencia de competencias de la Administración Central hacia las Comunidades Autónomas. Este hecho adquiere especial trascendencia en materia de promoción de la pequeña y mediana empresa, porque una vez transferidas las competencias, los gobiernos regionales han ido poniendo en marcha diferentes tipos de agencias de desarrollo regional y organismos especializados en la prestación de servicios empresariales (González de la Riviera, 1993: 77). De igual modo, en el último decenio se ha ido consolidando una importante red de organismos de promoción empresarial, especialmente en las Autonomías con mayor tradición industrial (el PIMEC en Cataluña, el SPRI en el País Vasco, el IMPIVA en Valencia, o el IMADE en Madrid, entre otros [86]), que ha permitido la mejora del entorno en el que se desenvuelven las organizaciones de menor tamaño.

Esta situación, que sirve para constatar el tipo de estructura económica latente en España, proporciona en relación a las PYME un panorama formativo más amplio y una asistencia financiera diversificada, lo que favorece una aproximación mayor y más asequible a sus necesidades y peculiaridades organizativas, regionales, presupuestarias, etc. Posibilidades que resultan más evidentes y reales con respecto a los sectores de servicios y comercio, y menos efectivas en lo relativo al de la industria. Este último sector mediatizado en mayor medida por el control central establecido por el Ministerio de Industria [87].

La transferencia de competencias descrita favorece el desarrollo de acciones diversificadas por Comunidades Autónomas y precisas en relación a las particularidades de cada región. Se promueve, por consiguiente, el desarrollo de vínculos de unión entre empresas, basados en la proximidad geográfica, en el conocimiento mutuo, en las metas económicas comunes y en la necesidad de incrementar su competencia productiva frente al exterior más que respecto a la propia estructura económica regional.

Esta cooperación se constituye, en concreto, para proporcionar servicios de distinto tipo (abastecimiento, diseño, marketing, publicidad, formación), habitualmente inaccesibles a estas empresas por su tamaño y organización. Servicios que pueden ser compartidos por un conjunto de sociedades, tan sólo conectadas por su proximidad local o regional y por su voluntad de hacer frente al reto de la competitividad creciente de los mercados, asumiendo la necesidad de especialización productiva; o con el objeto de dominar un nicho específico del mercado con gran variedad de productos y servicios, ámbito laboral especialmente apto

para ser abastecido por una multiplicidad de empresas, caracterizadas por su gran flexibilidad y adaptación a los cambios de la demanda (Espina, 1991: 70).

El mencionado paradigma empresarial se encuentra reflejado en los denominados "Distritos Industriales" [88], que constituyen una verdadera red de pequeños y medianos centros o unidades de producción, los cuales a través de la especialización y de la subcontratación [89], se dividen el trabajo para la elaboración de productos específicos y para la prestación de servicios particulares que pertenecen a determinados sectores de la industria [90]. En otros términos, en el distrito industrial se llevan a cabo los procesos y se prestan los servicios relacionados con la fabricación de una precisa rama de productos. No se trata, por lo tanto, de polos de desarrollo industrial con una producción indiscriminada; sino, más bien, la consecución de una determinada colaboración empresarial que fomenta la participación en la reunión y difusión de informaciones relativas a las nuevas tecnologías, a los productos, a las alternativas de formación existentes, etc.; aunque potenciando entre las empresas la competencia en calidad e innovación [91].

En este orden de cosas y según Becattini, el distrito industrial consiste en la "densificación localizada de las relaciones entre industrias, que presenta un carácter de estabilidad razonable en el tiempo. Su naturaleza compuesta, con tendencia plurisectorial, le confiere incluso en los momentos de cambio más intensos, una estabilidad específica" (Trullen, 1990: 151-162).

Esta nueva estructura empresarial engloba, por lo tanto, un conjunto de características de relevancia precisa, que se delimitan a continuación [92]:

1) Existe un marco de referencia común que consiste en el sector productivo, en tanto que proceso completo de producción de un bien o servicio.

2) Los procesos de trabajo se colocan en una dimensión socio-territorial localizada.

3) Se enfatiza el análisis de la dimensión organizativa, en orden al conocimiento de las posibilidades de desarrollo y a la optimización empresarial en contextos de incertidumbre.

4) Se constata la existencia de unas condiciones de densidad de población, de dotación de infraestructura y de atmósfera industrial.

5) La forma de mercado característica es la basada en la competencia, que se consolida como una experiencia de industrialización competitiva, abierta al exterior a través de redes de comercialización bien entrenadas y no necesariamente vinculadas a empresas singulares.

6) Se conforma como un sistema de organización productiva fundamentada en la "especialización flexible" [93] y en la adaptación a la innovación económica y, especialmente, tecnológica.

7) Como consecuencia, la cualificación se consolida como una categoría productiva de especialización profesional que promueve la iniciativa y la respuesta autónoma ante situaciones nuevas y que proporciona los elementos indispensables para lograr, en casos de crisis,

el resurgimiento económico y la expansión de la comunidad industrial en la que se inscribe la empresa.

8) Contiene, no obstante, una atmósfera industrial que no favorece únicamente la formación, la transmisión de innovaciones y el rápido conocimiento de los cambios en la demanda, sino que incluye además un número de reglas consuetudinarias que facilitan las relaciones productivas y que pueden englobarse bajo el término de costumbre.

Esta realidad se encuentra respaldada por la política comunitaria de cooperación empresarial, la cual incide en el desarrollo de asociaciones nacionales intersectoriales cuya finalidad consista en potenciar los contactos periódicos y fructíferos entre organizaciones transnacionales. Se supera, por consiguiente, el concepto de empresa y se fomenta el de distrito como globalidad productiva que incluye actividades complementarias dentro de un nicho concreto de mercado.

La presente estructura proporciona un valor positivo a la formación concebida como *Inversión Inmaterial*, es decir, como la "suma de los gastos en I+D, en formación permanente, en innovación organizacional, en diseño y concepción del producto, en software, en captación de información y en marketing". Inversión que contribuye a consolidar un tipo de capital: el capital humano, patrimonio de conocimientos cuya acumulación se efectúa a nivel del personal -directivo y asalariado- de la empresa [94].

Una concepción formativa de estas características, basada en la cooperación entre empresas como sinónimo de competencia en el mercado, promovida a nivel regional y local y destinada al enriquecimiento conjunto de la economía desde la particular expansión autonómica, evidencia una organización estructural española fundamentada en la propia organización territorial de nuestro país. Todo ello, promovido por instancias particulares de relevancia regional, preocupadas por aspectos de la productividad local y orientadas a la consecución de los objetivos generales de la economía nacional desde un ámbito concreto de desarrollo productivo. Instancias que se acoplan a realidades laborales específicas y que se diversifican en orden a criterios internos de funcionamiento provincial.

Dentro de este contexto, en el epígrafe siguiente se pretende analizar algunas de estas iniciativas (el PIMEC en Cataluña, el SPRI en el País Vasco, el IMPIVA en Valencia y el IMADE en Madrid, ya mencionadas previamente), seleccionadas, en primer lugar, por la accesibilidad documental; en segundo lugar, por su significación particular dentro de la economía nacional y, en tercer lugar, por su inclusión en una Comunidad Autónoma de trascendencia precisa; incidiendo especialmente en los aspectos formativos delimitados por las mismas y en su implicación respecto a las pequeñas y medianas empresas a quienes se dirigen. Factores éstos, mediatizados por las relaciones existentes a nivel particular entre las mencionadas Autonomías y la Unión Europea.

Las cuatro organizaciones seleccionadas se caracterizan, además, por su vinculación a instancias privadas o públicas y por su dirección sectorial y formativa. En lo referente a este punto, el PIMEC de la Comunidad Autónoma de Cataluña se configura como una entidad

privada, de carácter eminentemente patronal y preocupada en concreto por el sector comercial y las actividades de cualificación destinadas a la optimización de la gestión de las PYME, al incremento de la competitividad europea y al fomento de la innovación. Como nota característica cabe señalar su inquietud por desarrollar el aprendizaje del catalán y motivar su utilización en las relaciones comerciales.

Por otra parte, SPRI en el País Vasco se conforma como organismo mixto (público y privado), en el que se potencian dos acciones concretas destinadas a la expansión de la innovación productiva del sector industrial: el Programa IMI y el Programa de Autoformación. Ambos basados en el aprendizaje abierto, autónomo e independiente y en la utilización de medios útiles para llevarlo a cabo (documentales, audiovisuales, informáticos, etc.). Y el IMPIVA de Valencia, órgano público dependiente de la Consejería de Industria, se dirige a la cualificación del personal -directivo y asalariado-, perteneciente al sector industrial y de servicios, y diversifica su actuación en función de criterios de iniciación (capacitación para el establecimiento de un negocio) y de continuidad (reciclaje y especialización, interna o externa a la empresa).

Finalmente, el IMADE de Madrid, institución autonómica respaldada por la Cámara de Comercio e Industria, entidades financieras independientes y organizaciones patronales y sindicales, orienta su actuación hacia los diferentes sectores de servicios, industria y comercio y encamina sus acciones hacia la potenciación del conocimiento tecnológico de las empresas madrileñas, la cooperación entre las mismas como criterio de competitividad y el asesoramiento para la constitución de nuevas compañías. Unido lo cual, se recogen algunas iniciativas formativas relacionadas con esta actividad y dependientes de otras instancias como el Instituto Municipal para el Empleo y la Formación Profesional, el Instituto de Reforma de las Estructuras Comerciales o el Instituto para la Formación. Globalización de actuaciones que proporciona un panorama más amplio de la actividad formativa de la Comunidad Autónoma, como fundamento estructural del análisis descriptivo que se llevará a cabo posteriormente en el ámbito del diagnóstico de las necesidades de formación en las PYME madrileñas.

Por consiguiente, esta diversificación proporciona un conocimiento localizado de las medidas de capacitación efectuadas en diferentes Comunidades Autónomas. Mediatizadas éstas, no obstante, por el organismo estudiado y su dependencia o independencia del Estado; por el sector hacia el que destinan su actividad (industria, servicios y comercio especialmente, incidiendo menos en el de la construcción y en el agrario, los cuales tienen escasa incidencia pequeño y mediano industrial en las grandes urbes a las que nos referimos), y por la temática formativa referida en concreto al campo de la innovación y la competitividad productiva.

3.2.- Diversificación paradigmática por Comunidades Autónomas.

3.2.1.- La Pequeña y Mediana Empresa de Cataluña (PIMEC).

Las pequeñas y medianas empresas en Cataluña representan una parte fundamental de su economía, generando una filosofía industrial, comercial y de servicios estable y progresista [95]. Su distribución por tamaños, dentro de la Comunidad Autónoma se concreta en los siguientes porcentajes: el 97,8% son organizaciones pequeñas, que poseen entre 1 y 49 trabajadores; el 2% son medianas, con un número de empleados entre 50 y 499, y el 0,2% restante está compuesto por grandes estructuras con más de 500 asalariados. En ellas se distribuye la población activa como a continuación se concreta: el 16,2% se sitúa en estructuras productivas de más de 500 empleados; el 29,6% en aquellas que poseen entre 50 y 499, y el 54,2% en las que cuentan entre 1 y 49 asalariados [96].

Estos datos proporcionan a *PIMEC (Pequeña y Mediana Empresa de Cataluña)* la base de su actuación, consistente en potenciar a estas organizaciones, creando un entorno favorable para su aparición, perdurabilidad y crecimiento. Esta organización patronal agrupa a asociaciones, gremios y otros colectivos de PYME y profesionales catalanes. Se constituye en 1976 [97] con la finalidad de canalizar los esfuerzos e intereses de la pequeña y mediana industria y consolidarse como su representante y punto de apoyo para la toma de decisiones estratégicas, a nivel autonómico, nacional y europeo. En lo relativo a España, forma parte de la "Coordinadora Nacional de Pequeñas y Medianas Empresas Independientes" (CONAPI) y, a partir de 1988, en Europa está representada por EUROPMI (Comité Europeo de la Pequeña y Mediana Empresa) y EUROGROUP, organismos que agrupan asociaciones de PYME europeas.

Sus objetivos generales se conforman a través de tres vías de actuación:

* Representar, defender y promocionar a las pequeñas y medianas empresas frente a los organismos oficiales y otras instituciones.
* Proporcionar apoyo y asesoramiento a las empresas catalanas de estas características, en cuestiones laborales, financieras, institucionales, etc.
* Elevar el grado de formación de los dirigentes de PYME en Cataluña.

Estos objetivos, como es posible comprobar, identifican los tres puntos de apoyo de las PYME: la estructura, el asesoramiento y la formación. Los dos primeros hacen referencia a criterios de productividad (consolidación en el mercado, financiación, incremento de la producción, atención al cliente, etc.). La última incide en la formación concebida como capacitación de propietarios y directivos de pequeñas y medianas empresas, es decir, se considera a la cualificación como una herramienta de desarrollo empresarial, cuya efectividad se incrementa si es el dirigente el sujeto de la misma.

A partir de esta delimitación general y dentro de sus actividades más específicas, el *Area de Formación* sobresale entre las

demás (área de relaciones socio-laborales, de relaciones institucionales, de economía, de promoción comercial, de comunicación o de relaciones internas y promoción); consolidándose fácticamente a través de diversas medidas y acciones globales relacionadas con los objetivos preestablecidos: programas de dirección y gestión para empresarios y directivos; programas de áreas funcionales (contabilidad financiera, marketing, compras e inversiones, fabricación, etc.); programas sobre temas sectoriales y de actualidad; seminarios de técnicas de expresión y comunicación; así como cursos complementarios -a distancia/presenciales- en relación a técnicas de gestión para PYME [98] y cursos a medida.

Estas actuaciones adquieren también un sentido específico en lo relativo a áreas concretas como la de *Relaciones Institucionales*, al promover la cooperación entre las pequeñas y medianas empresas y los centros de formación superior -como las universidades- o los centros de investigación y desarrollo, con la intención de favorecer la adaptación de estos colectivos a las innovaciones tecnológicas y productivas del mercado. Y en lo referente al *Area de Promoción Comercial*, donde se potencia el conocimiento de las características del comercio exterior y sus posibilidades para las PYME, fundamentalmente, en el contexto comunitario. Con estos datos se comprueban nuevas orientaciones formativas en el PIMEC, como son las correspondientes a la innovación como reto y al comercio como plasmación real de la actividad.

Otros ámbitos de desarrollo formativo se concretan a través de determinados Servicios, promovidos por el PIMEC para asistir más operativamente a las empresas en cuestiones precisas. En este sentido, cabe destacar el *Servicio de Formación*, encargado de establecer cursos y seminarios de alto nivel relativos a estudios de mercado; así como a la edición de documentos especializados sobre cuestiones particulares, vinculadas al mundo empresarial. El *Servicio de Asesoría*, que combina la difusión de información con la de conocimientos relativos a temas financieros, fiscales y contables (auditorías), laborales (coordinación de convenios), mercantiles y jurídicos, de comercio exterior y de comunicación e imagen corporativa. Y, asimismo, el *Servicio Lingüístico*, que promueve la enseñanza del catalán como idioma aplicable a las relaciones comerciales.

La actividad formativa se fundamenta en una filosofía de base caracterizada por cuatro criterios de funcionamiento: la planificación de las acciones se realiza en función de las necesidades descubiertas en el colectivo receptor de PYME; la formación tiene un carácter estructural homogéneo, se refiere a grupos concretos con carencias precisas y similares dentro de un área de funcionamiento empresarial; los cursos elaborados son eminentemente prácticos, y las medidas llevadas a cabo tienen normalmente carácter puntual. Los resultados obtenidos con cada acción son evaluados, aunque no existe un seguimiento de las mismas ni se analizan los resultados postevaluación. Organización que queda reflejada en los siguientes programas (establecidos para el período 1992-93), diversificados por áreas de conocimiento:

- *Area Empresarial*: gestión de PYME, dirección comercial y Mercado Unico (exportación e importación en la Unión Europea).
- *Area de Servicios*: escaparatismo, electricidad, fotografía profesional y trabajadores familiares.
- *Area Informática*: ofimática, experto en aplicaciones informáticas, control numérico, técnico de ofimática, operador de ordenador, técnico de paquetes integrados, programador de nuevas tecnologías, informática básica, programador analista, diseño técnico informático, técnico de sistemas informáticos y robótica.
- *Area Comercial-Administrativa*: marketing y publicidad, aprendizaje de comercio, gestión de la empresa comercial, vendedor tecnológico, relaciones públicas, recepcionista de hotel, nuevos emprendedores, documentalista, autoocupación profesional autónoma, administración informatizada, técnico contable y gestión administrativa.

Como criterio final característico de esta estructura formativa se consolida el "autoaprendizaje", metodología alternativa aplicable al colectivo de la pequeña y mediana empresa. Esta estrategia se destina a la optimización de dos tipos de personal específicamente: los dirigentes de PYME y los propios formadores implicados en el desarrollo de la cualificación de los sujetos. A los primeros, la utilización de este método les proporciona la posibilidad de acceder a la formación más fácilmente, despierta su interés por el aprendizaje y propicia los elementos necesarios para desarrollar su capacidad creativa y su iniciativa. En lo que respecta a los segundos, esta posibilidad didáctica les permite estar constantemente actualizados y generando nuevas formas de conocimientos y técnicas para su adquisición por parte de las PYME.

En definitiva, la actividad formativa desarrollada por esta asociación empresarial adquiere una dirección educativa precisa, vinculada a cuatro frentes específicos de capacitación: la formación de dirigentes en el ámbito de la gestión de PYME, la capacitación para la competitividad en la Unión Europea frente al Mercado Unico, la cualificación comercial (ante el arraigo del sector del comercio en Cataluña) y el aprendizaje de técnicas informáticas para incrementar la competitividad y afrontar la innovación. Acciones, todas ellas, mediatizadas por su ubicación autonómica, cuya estructura económica y productiva se constituye en su fuente formativa global; lo cual se evidencia en áreas concretas como la lingüística, al incidir en la enseñanza del catalán (hablado y escrito) como lengua comercial útil para el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas de Cataluña, tanto en sus relaciones comerciales internas, como en las externas con otras Autonomías como Valencia y las Islas Baleares.

3.2.2.- La Sociedad para la Promoción y Reconversión Industrial Vasca (SPRI).

La filosofía que enmarca la actuación de la política industrial en el País Vasco ha pasado de centrarse en los ajustes, tanto de capacidad productiva como de mano de obra, es decir, en la reconversión, a instrumentar un conjunto de medidas que pretenden generar el caldo de cultivo adecuado para la creación de nuevas empresas/actividades y para la modernización y diversificación del tejido industrial. Esta nueva orientación se centra principalmente en la promoción de la innovación tecnológica. Situación que genera conocimientos precisos relacionados con las nuevas tecnologías y orientados a la reducción del tiempo de adaptación desde la aparición de éstas hasta su utilización productiva. Actuación de especial relevancia en lo relativo a las PYME [99].

En este orden de cosas, en 1981 el Gobierno Vasco crea la *Sociedad para la Promoción y Reconversión Industrial (SPRI)*, concebida como instrumento para llevar a cabo de manera eficaz su política industrial, basándose para ello en la consideración de la innovación tecnológica como el fundamento de todo el proceso. En 1983 pone en marcha el Programa IMI, programa con objetivos industriales destinados muy especialmente a desarrollar y potenciar la capacidad innovadora de las PYME vascas que, a lo largo de nueve años de funcionamiento, se ha convertido en una medida formativa con un gran contenido social, debido concretamente a su contacto directo con todos los ámbitos de la sociedad [100].

El *Programa IMI -Programa de Incorporación de la Microelectrónica a la Industria-*, se establece, junto con otras acciones de innovación tecnológica promovidas por la Administración Vasca (sobre las que no se va a incidir), como una herramienta que facilita a la industria los medios necesarios para acometer la innovación en los campos de la microelectrónica, microinformática y tecnologías afines. Se instituyen en el mismo tres áreas básicas de acción, suficientemente flexibles para ir adaptándose a los requerimientos de la empresa y a los impuestos por la Sociedad en general. Estas áreas son:

* *Difusión* de la importancia que las nuevas tecnologías electrónicas e informáticas tienen en la actualidad y van a tener en un futuro inmediato, tanto en los sistemas de producción como en los sistemas de gestión de las empresas que pretendan ser competitivas. Estas actividades de difusión se constituyen, en numerosos casos, en el primer contacto de los responsables de la innovación en las organizaciones con las nuevas tecnologías, y se concretan en acciones como: centros de demostración, seminarios y mesas redondas, medios de comunicación, presencia en ferias, etc.

* *Promoción* que contribuye a la creación de nuevos productos y procesos de fabricación mediante incentivos económicos a las empresas que incorporen nuevas tecnologías en los procesos productivos y en los productos. Sus acciones más características se particularizan en: la catalogación de ofertas de servicios electrónicos y en las subvenciones a la realización de estudios de viabilidad de una posible innovación, de

desarrollo de proyectos concretos de innovación tecnológica y de proyectos especiales (aquellos en los que intervienen varias empresas en colaboración).

* *Formación* que facilita al colectivo social global y al colectivo industrial, especialmente, los medios didácticos necesarios para acceder a la comprensión y estudio de las tecnologías y favorecer el reciclaje profesional indispensable en el proceso de cambio. Son medidas específicas que se traducen en: la puesta a disposición de la industria de diversos cursos, en sus modalidades de autoestudio, vídeo o presencia; la promoción de actuaciones formativas de terceros; el aporte bibliográfico especializados o la puesta en funcionamiento de centros formativos.

Estos objetivos de carácter general inciden nuevamente en los tres puntos de apoyo de las PYME, señalados con anterioridad, aunque adaptados al ámbito preciso de la innovación tecnológica. Es decir, el establecimiento del negocio, su desarrollo y la formación como mecanismo de mejora y progreso.

Para la consecución del programa IMI, en 1983 se constituyen tres Centros de Formación abiertos al público, de acceso gratuito y situados en lugares céntricos de las tres capitales vascas (Bilbao, San Sebastián y Vitoria), con la intencionalidad de fomentar la formación permanente de los profesionales. En este contexto, la apertura de los medios de capacitación del programa a la población en general produce un fenómeno social a su alrededor, hecho que se constata en el incremento gradual de asociados, desde cuatro mil en 1983 a ciento veintiunmil en 1992, de una población total del País Vasco de dos millones doscientas mil personas. Asociados que acuden a las instalaciones del programa, unos con el objeto de iniciarse en el conocimiento de las técnicas electrónicas e informáticas, y otros con la intención de completar su formación en las mismas. En 1992, la red de centros IMI se compone de veintitrés elementos, la mayoría de los cuales se encuentran abiertos al público diariamente e ininterrumpidamente y son gestionados por personal técnico, fundamentalmente, ingenieros, físicos e informáticos (Gabilondo, 1993: 20-21).

La red de centros analizada se crea siguiendo una misma imagen visual, funcional y de equipamiento, con la finalidad de que exista una uniformidad global que facilite al usuario el acceso a cualquier centro indistintamente; encontrándose las mismas posibilidades formativas. Estos centros disponen de una amplia dotación de material, lo que les permite seguir diferentes líneas de formación, las cuales básicamente son las siguientes:

1. *Informática de usuario*, que cubre el aprendizaje de informática básica para la utilización de microordenadores y de las aplicaciones Standard disponibles en el mercado del software (ofimática, estadística, diseño o autoedición).
2. *Informática especializada*, destinada a profesionales dentro de este ámbito, que incluye diversos cursos sobre técnicas de programación, inteligencia artificial, desarrollo

de aplicaciones, sistemas operativos, equipos informáticos, lenguajes, etc.

3. *Microelectrónica*, dirigida a personal encargado del mantenimiento técnico y del control del hardware de equipos informáticos, que proporciona diferentes actividades, desde la electrónica básica hasta el diseño con microprocesadores.

La metodología utilizada para la consecución de las metas formativas descritas es el "autoestudio". Para ello, el IMI ha ido produciendo una serie de actividades promotoras del autoaprendizaje a través del vídeo (donde se incluyen cursos modulares con una duración promedio de veinte horas que, debidamente enlazados, permiten definir programas más largos y adaptados a los déficits de cada sujeto). Actividades que constituyen una parte fundamental de la formación establecida y se desarrollan en ámbitos específicos dotados de los elementos necesarios para seguir unos cursos de estas características, tanto en su parte teórica como en la práctica [101]. Estos medios no convencionales están planteados de tal manera que permiten a cada usuario definir y programar su propio plan de estudios en función de sus necesidades [102].

Entre los cursos Standard promovidos a lo largo de los nueve años de funcionamiento del IMI, cabe señalar algunos ejemplos [103]: introducción a la informática, introducción a los microprocesadores y prácticas, electrónica básica, robótica, control numérico, autómatas programables, CAD/CAM, introducción a la programación, lenguajes (Basic, C, Pascal, etc.), sistemas operativos (CPM, Unix, Dos, etc.).

Esta metodología, como se puede comprobar, incide en el autoestudio como técnica de trabajo independiente que, no obstante, se controla rigurosamente a través de su desarrollo en centros específicos que cuentan con material necesario y de apoyo, así como con asesoramiento directo ante posibles problemas de comprensión o ejecución. La descrita aproximación a la metodología autoformativa facilita el acceso al conocimiento, su consecución a un ritmo individual y diferenciado y el seguimiento del mismo desde instancias externas (consultores homologados [104]).

Y, del mismo modo, se fundamenta en el denominado *Open Learning*, aprendizaje abierto que persigue la construcción de material flexible y válido para las PYME y su constitución como sujetos protagonistas y responsables de la formación mediante la consecución de los siguientes objetivos: sensibilización acerca de las necesidades formativas; implicación de las empresas en la construcción del material, diversificado por áreas y materias; promoción de contactos enriquecedores entre organizaciones, con independencia del tamaño y el tipo de actividad realizada; participación en programas europeos que propicien el contacto con compañías de otros países y el conocimiento de sus experiencias de formación.

Además de estas actividades de desarrollo centralizado en ubicaciones espaciales y concretas, el IMI lleva a cabo otras relacionadas también con la formación. Una de éstas consiste en la cesión de documentación a empresas o particulares para la realización de acciones concretas en sus empresas o para uso personal. Asimismo, se

potencia la puesta en funcionamiento de cursos presenciales de corta duración, impartidos por personal especializado y grabados posteriormente en vídeo para facilitar su conocimiento a todos los interesados (asistentes o no). Son destacables las siguientes estrategias didácticas alternativas:

* Cursos inter-empresas, en los que varias organizaciones planifican una actividad formativa y el Programa IMI facilita el material y, optativamente, un profesor.
* Cursos empresariales internos, en los que una compañía estructura una acción para su personal y el Programa IMI facilita el material y la documentación.
* Otras actividades, como jornadas tecnológicas, seminarios, conferencias y coloquios, llevadas a cabo particularmente o en cooperación con terceros.

Se organizan, igualmente, *grupos de trabajo* en los que un conjunto de profesionales -industriales y técnicos-, se reunen con un interés común: el análisis de una situación real relacionada con la aplicación especial de una tecnología en particular, de tal manera, que puedan tomarse decisiones con mayor conocimiento de causa. Y a partir de la proposición de su organización al Programa IMI, se definen conjuntamente las líneas de actividades que se van a seguir. El funcionamiento de estos grupos se basa en una serie de reuniones periódicas en las que los integrantes ponen en común sus experiencias, inquietudes y esperanzas sobre un tema y, al mismo tiempo, analizan de forma colectiva las últimas acciones desarrolladas. Estos grupos surgen en ocasiones a iniciativa del IMI que, tras detectar interés sobre un ámbito concreto, lanza una convocatoria para la constitución de los mismos; en otros momentos, nacen por iniciativa del grupo de personas ya existente, que orientan su actividad al estudio de una determinada materia. Estos grupos, que son monotemáticos, (robótica, CAD/CAM, control de producción, inteligencia artificial y sistemas expertos, comunicaciones, telemática, automatización, etc.) desarrollan un conjunto de actuaciones (seminarios, cursillo, conferencias, presentaciones de equipos, etc.), los cuales les permite en un determinado plazo temporal tener una idea bastante exacta de la situación respecto al asunto en cuestión.

Analizada la estructura del programa, una evaluación global del mismo nos proporciona un conjunto de datos relacionados con su funcionamiento a lo largo de los nueve años de su existencia. Varios son los indicadores dignos de tener en cuenta:

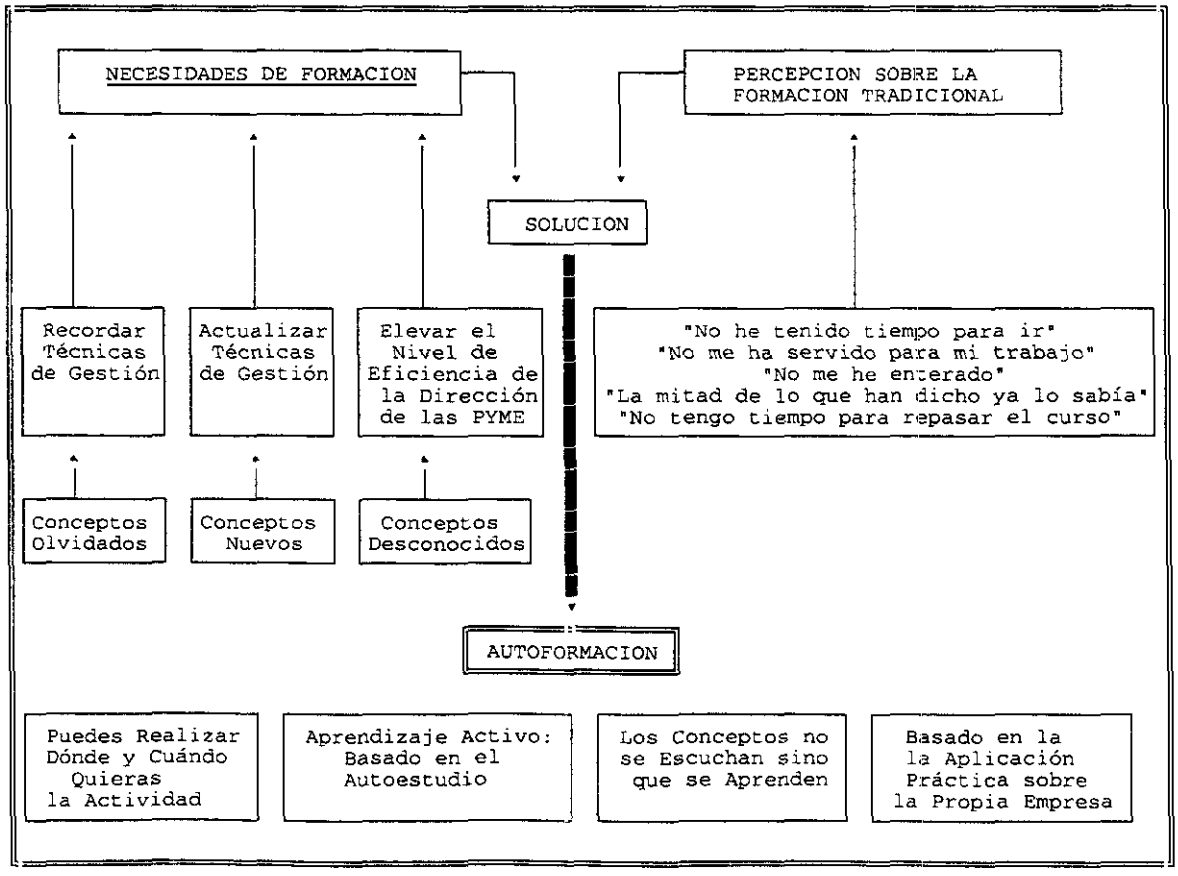
- El *número de usuarios*, que desde 1983 -momento en el cual se consolida el Programa IMI-, hasta 1992 -año de finalización de esta acción-, se precisan en más de 900.000, lo que equivale a unos 80 diarios, por término medio, en cada Centro.
- El *número de horas de autoestudio*, que desde su inicio hasta su culminación, ha pasado de 60.317 (1983) a 315.600 (1992), extremos entre los que se encuentran períodos temporales con mayor actividad como son: 1985 con 417.135;

1986 con 559.170; 1987 con 553.535; 1988 con 466.429; 1989 con 419.282; 1990 con 402.045 y 1991 con 412.657.

- El *número de cursos por año*, que se distribuyen entre 73 (1984,) hasta 266 (1992); pasando por los 278 de 1988, los 285 de 1989, los 315 de 1990 y los 302 de 1991.
- El *número de asistentes a cursos por año*, que se sitúa entre 410 durante 1983 y 2133 en 1992; con incrementos relevantes en años como: 1987 con 2532; 1988 con 4152; 1989 con 3551; 1990 con 4027 y 1991 con 4349.
- El *número de cesiones documentales y bibliográficas*, que ha pasado de 600 (1984) a 770 (1992); con aumentos concretos en determinados períodos como: 1985 con 1001; 1990 con 922 ó 1991 con 920.

El Programa IMI culmina, como ya se ha mencionado, a finales de 1992 y a comienzos de 1993 se analiza la manera de estructurar una nueva actividad que se fundamente en la filosofía de acción precedente, comprobado su éxito. Para ello, se toma a la autoformación y al Open Learning como posibles vías de actuación, ante su flexibilidad metodológica y estructural (horario, distribución, participación, etc.), orientando ésta específicamente a los dirigentes de PYME con un número de trabajadores entre 10 y 100.

La estructura de esta nueva solución formativa queda reflejada en el siguiente gráfico [105]:



Esta iniciativa está diseñada, por lo tanto, para directivos y responsables de área de pequeñas y medianas empresas, con cargo en la gestión general, que necesiten incrementar o profundizar en sus conocimientos y habilidades de gestión, con escasa disponibilidad temporal para la formación y con voluntad firme para formarse. Su finalidad consiste en facilitar el aprendizaje, flexibilizando el método de estudio y haciéndolo más atractivo, en el sentido siguiente: mediante el autoestudio como estrategia didáctica, el directivo puede planificar las horas que tiene la intención de dedicar a su formación, y gracias a una cuidadosa elaboración de los materiales llevada a cabo por expertos, el participante se ve transportado de un concepto a otro obteniendo una visión global y recibiendo mensajes claros que le permitan ponerlos en práctica de inmediato en su empresa.

El directivo puede, al mismo tiempo, recibir un servicio de apoyo continuado en su autoestudio (consultoría personalizada en directo o por teléfono, guías para el aprovechamiento del estudio, aprendizaje basado en la ejecución de proyectos de aplicación directa en su organización) y la posibilidad de contactar con experiencias diversas pertenecientes a otras PYME. De igual manera, el sujeto cuenta, en cada momento, con el conocimiento de su nivel de aprovechamiento en la materia del curso, a través de: un sistema de autoevaluación fundamentado en check-lists y resolución de ejercicios prácticos; un sistema de evaluación por parte del tutor, quien corrige los proyectos diseñados por los directivos, y un sistema de asesoramiento realizado por el consultor, que aconseja al dirigente en todo momento sobre las unidades de estudio en las cuales debe profundizar en relación a los conocimientos alcanzados.

Delimitada la estructura del nuevo programa autoformativo para dirigentes de PYME, se establece una prueba piloto con la finalidad de conocer la aceptación de estos métodos de trabajo por parte del colectivo receptor y poder analizar además el sistema, la organización, los medios y soportes, el material, etc. El tema seleccionado es el de "Dirección Estratégica", el período temporal elegido, noviembre de 1993, y el público al que se destina, 55 personas con cargas directivas. A partir de los primeros resultados conseguidos, se amplía el período de prueba al mes de diciembre con colectivos similares y una gestión estratégica llevada a cabo por el Departamento de Promoción Tecnológica (Gabilondo, 1993: 29).

Este curso pretende facilitar al dirigente todas las herramientas básicas de análisis de los factores estructurales que determinan el funcionamiento del sector de actividad en el que se encuentra, la estrategia que su empresa debe determinar para maximizar sus ventajas competitivas y la definición del plan de actuación (acciones a realizar). Consiste en diez unidades de aprendizaje agrupadas en tres grandes capítulos [106] y supone cuarenta horas de estudio aproximadamente (con una duración de dos meses, si se dedican cinco horas a la semana). Inicialmente, cada participante debe cumplimentar un *cuestionario evaluativo que refleja la estrategia actual de su empresa*.

Su proceso de desarrollo implica una secuenciación formativa lógica que se distribuye en el siguiente orden: 1) Autoestudio personal. 2) Consultoría permanente (servicio telefónico o reuniones individuales con el asesor). 3) Consultoría en grupo (planteamiento de problemas e intercambio de experiencias). 4) Aprovechamiento de las herramientas de gestión. 5) Disponibilidad de esquemas de análisis y de medios de apoyo (material, vídeos, cassettes, etc.). 6) Realización de ejercicios y entrega voluntaria de los mismos.

Culminada la fase de prueba, el nuevo Programa de Autoformación para PYME se plantea los siguientes objetivos para 1994 (Gabilondo, 1993: 30):

a) Realización de tres cursos -uno por trimestre-, basados en criterios de flexibilidad en el estudio, pero fijos en cuanto a las fechas de inicio y finalización de los mismos. Con una duración de dos meses cada uno, una intensidad de trabajo de unas cincuenta horas aproximadamente y una estimación de participantes, de 300 a 500 personas.

b) Presentación de proyectos de colaboración en la Comunidad Europea y en materia de aprendizaje abierto y autoformación, como metodologías didácticas especialmente útiles para colectivos pequeño y mediano industriales.

c) Acercamiento a otras Comunidades Autónomas para cooperar en la creación de material. Centrar puntos de interés y colaboración con otras autonomías para evitar duplicidades en el estudio, evaluación y elaboración de soportes formativos. Entre los contactos ya establecidos cabe destacar los mantenidos con el IMPIVA de Valencia y con el Instituto de Formación de la Comunidad de Madrid.

d) Establecimiento de un soporte estructural para el sistema formativo del Open Learning, que incluya un equipo de tutores para los cursos que se pongan en marcha durante 1994.

e) Consolidación de una infraestructura como fundamento para la exhibición de materiales. Se pretende utilizar, en este sentido, las ya existentes, como la Cámara de Comercio e Industria o bien las Asociaciones de Empresarios.

En definitiva, el País Vasco a través de la Sociedad para la Promoción y Reconversión Industrial -SPRI-, establece una alternativa formativa destinada a las pequeñas y medianas empresas, desde una vertiente metodológica flexible y adaptable a sus características -la autoformación-, cuyas técnicas más sobresalientes son: el autoestudio, el trabajo en equipo y la realización de proyectos; acompañada, no obstante, por acciones presenciales, de corta duración y precisión temática. Su finalidad consiste en promover concretamente la formación industrial, basada sobre todo en la innovación tecnológica e informática como mecanismos para el incremento de la competitividad.

Se concibe esta nueva actividad formativa como una herramienta destinada a la difusión de las novedades técnicas más sobresalientes entre las organizaciones empresariales, a la promoción del conocimiento y de la cooperación como instrumentos de desarrollo industrial y a la formación, como vehículo del saber. Y se encuentra ubicada en centros específicos que cuentan con material documental,

audiovisual e informático útil para el aprendizaje autónomo; así como, con la colaboración de profesionales y especialistas en temas relacionados con la innovación tecnológica, que se constituyen en consultores y tutores de la actividad formativa emprendida.

Por lo tanto, las acciones analizadas: el Programa IMI y el Programa de Autoformación -junto con el proyecto piloto sobre Dirección Estratégica-, se consolidan como actividades de cualificación orientadas a las PYME y fundamentadas en un criterio geográfico específico, es decir, el desarrollo industrial de una zona caracteriza por el auge de este sector. Y en un criterio metodológico esencial, esto es, la autoformación como estrategia de adaptación al desarrollo de la formación en las pequeñas y medianas empresas; eso si, encaminada a la consecución de una meta concreta, como es la expansión tecnológica de las organizaciones vascas. Ideas que sirven de preámbulo para la posterior delimitación de las características y posibilidades que esta alternativa metodológica reporta a las PYME, no sólo en Euskadi, sino igualmente en toda España y en la Unión Europea en su conjunto.

3.2.3.- El Instituto de la Mediana y Pequeña Industria Valenciana (IMPIVA).

Las pequeñas y medianas empresas tienen un papel absolutamente predominante en el tejido económico de la Comunidad Valenciana. En este sentido, el 98,6% de los establecimientos industriales son de tamaño menor a 100 empleados y en ellos se inserta el 67,3% de la población activa. Esta estructura productiva sectorialmente se distribuye en siete áreas tradicionales en la economía de Valencia: la agroalimentaria, la del calzado-curtido, la cerámica, la del juguete, la de madera-mueble, la de metal-mecánico y la de textil-confección; cuyas particularidades más representativas son, entre otras: la baja inversión para acceder al sector, las tecnologías de gran transparencia en el mercado, el escaso nivel de cualificación y la poca exigencia y experiencia en los procesos de aseguramiento de la calidad; a lo que se debe añadir una gran descentralización productiva -geográfica y procesual-. Existe asimismo y, respecto al ámbito formativo en especial, una falta de adecuación de las acciones a las necesidades de las PYME y la casi total ausencia de oferta de formación empresarial y continua a tal efecto [107].

Se comprueba, consiguientemente, que las PYME son el elemento predominante del sistema productivo de la Comunidad Valenciana (principalmente las de menor tamaño que cuentan con menos de 50 trabajadores [108]), aunque no se integran correctamente en la actividad económica expansiva de esta Comunidad Autónoma por carecer, normalmente, de recursos para acceder a los servicios externos de desarrollo productivo. A ello se suma la existencia de barreras y estrangulamientos en la oferta de estos servicios y la ausencia de una adecuada formulación de la demanda por parte de las empresas [109].

Ante este panorama, surge en 1984 y a iniciativa de la Consellería de Industria, Comercio y Turismo de la Generalitat de Valencia, el *Instituto de la Mediana y Pequeña Industria Valenciana*

(IMPIVA), caracterizado por su estructura descentralizada y conformado como una red de apoyo y estímulo a la innovación dentro de la Comunidad Autónoma y como una respuesta regional adecuada para potenciar la actividad pequeño y mediano industrial de Valencia. Constituido, por lo tanto, como un organismo público encargado de desarrollar a nivel autonómico la política de promoción industrial en el sector de las PYME.

El IMPIVA es responsable, en este contexto, del diseño y ejecución de la mencionada política industrial, impulsada desde la Generalitat y orientada a las PYME industriales y de servicios. Durante estos diez años de funcionamiento ha centrado sus esfuerzos en la modernización y diversificación del tejido productivo, así como en la innovación y el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas. La creación, articulación y dinamización de prestaciones ha constituído el núcleo principal de las estrategias. Y, especialmente, se ha estimulado la consolidación de una red de Institutos Tecnológicos y de Centros de Empresas e Innovación, potenciándose el sector de los servicios avanzados en las organizaciones.

Por otra parte, la formación se ha integrado en las estrategias de la política industrial, convirtiéndose en uno de sus pilares básicos. Formación que se encuentra presente en las mismas, tanto con la intención de elevar el nivel tecnológico de las organizaciones, como para mejorar su gestión, viabilidad y perspectivas. En este sentido, la infraestructura de oportunidades de formación puesta en funcionamiento ha favorecido las instalaciones formativas de carácter técnico y empresarial, ha apoyado los servicios de cualificación orientados a las empresas, ha contribuido al éxito de las políticas industriales y ha incentivado la formación en las empresas (Gil Gironés, 1993: 91-92).

La *finalidad* del IMPIVA consiste, por consiguiente, en consolidar una red integrada que promueva la innovación y el desarrollo de las PYME; siendo sus *objetivos* más relevantes los siguientes [110]:

1. Impulsar el proceso de innovación en la industria de la Comunidad Valenciana como estrategia básica para elevar su competitividad.

2. Modernizar las empresas en aquellas áreas que son decisivas para la mencionada competitividad, como son: la información, la formación, la tecnología, el diseño y la cooperación empresarial. Líneas de acción que incluyen la siguiente concreción de actividades (IMPIVA, 1992: 12-13):

* *Información*: servicio de información individualizada a las empresas para apoyar la toma de decisiones en temas específicos de incidencia productiva y organización de actos informativos de carácter colectivo (jornadas, conferencias, seminarios).
* *Formación*: establecimiento de cursos de iniciación, especialización y reciclaje, y asesoramiento económico a instituciones y empresas para el desarrollo de planes de formación.
* *Tecnología*: ayuda financiera a las organizaciones para realizar planes de diagnóstico y mejora de la calidad;

promoción de la transferencia de tecnologías a través de la Bolsa Regional de Oportunidades Tecnológicas, que recoge tecnologías ofrecidas al exterior por empresas, Universidades y otros centros de investigación de la Comunidad Valenciana; asesoramiento a las empresas en proyectos de I+D (españoles y europeos), y potenciación de la asistencia de profesionales a ferias tecnológicas en el extranjero.

* *Diseño:* desarrollo de un Centro de Documentación de Diseño y Moda, concebido como un servicio de información a empresas y profesionales y como una alternativa de encuentro entre los mismos, a partir de la organización de seminarios con participación de especialistas internacionales; así como, colaboración con las asociaciones de diseñadores en la promoción general del diseño.

* *Cooperación de Empresas*: apoyo económico para el establecimiento de redes de colaboración de PYME con proyectos conjuntos, que les permitan incrementar su capacidad de acción y competitividad; organización de misiones transnacionales para promover el contacto empresarial y facilitar los acuerdos de cooperación, y gestión de casos individuales de empresas valencianas y extranjeras interesadas en establecer relaciones de cooperación.

3. Desarrollar nuevas actividades productivas, tanto dentro de los sectores implantados como en lo referente a la constitución de otros nuevos, que diversifiquen el sistema industrial.

Para la consecución de estas metas se promueve la expansión de *estrategias* concretas que inciden en el progreso externo de las empresas mediante la configuración de un conjunto de servicios avanzados, especialmente diseñados para estas organizaciones, como son: el asesoramiento, el diseño, las misiones transnacionales, la formación, etc. De esta manera, se pone al alcance de las PYME unos recursos que, por su tamaño y peculiaridades estructurales, resultan difícilmente alcanzables desde una perspectiva independiente.

Esta estructura tiene como eje de acción la oferta de prestaciones industriales a las PYME a través de una extensa *Red Institucional* de centros técnicos. Red Institucional que está constituida por tres tipos de centros con funciones específicas, coordinados en su actividad por el IMPIVA, el cual realiza una función de interface entre estos instrumentos y la realidad empresarial; impulsando, por un lado, la política de innovación y, por otro, valiéndose de una organización territorial para generar un efecto de retroalimentación en la definición de los objetivos y en la orientación de las actuaciones (Bru y Jaime, 1991). Los centros mencionados se delimitan seguidamente:

* Los Institutos Tecnológicos, que potencian una oferta diversificada de servicios de información y asesoramiento técnico, de ensayos y análisis de laboratorio sobre calidad industrial, de transferencia de tecnología, de I+D, de diseño, de cooperación de empresas, de formación, de especialización y de reciclaje [111]. Existen actualmente 21 centros de estas características (11 sedes y 10 unidades

técnicas), que forman por sí mismos una red completa de servicios especializados para las empresas de los distintos sectores y constituyen el principal instrumento de acción del IMPIVA. Su configuración como Asociaciones Empresariales de Investigación, con la participación de aproximadamente 2000 organizaciones y la presencia de éstas en los órganos de dirección, los convierten en un enlace natural entre los sectores industriales, la Administración y las Universidades.

Su cobertura sectorial incluye las áreas productivas más importantes de la Comunidad Valenciana -cerámica, materiales de construcción, calzado, textil, mueble, plásticos, juguetes y agroalimentación- y las actividades horizontales de metal-mecánica, biomecánica y óptica.

* Los Centros Europeos de Empresas e Innovación (CEEIs), que apoyan la creación de nuevas empresas o la diversificación de las líneas de actuación de las ya existentes para que aporten una actividad innovadora a la zona geográfica donde vayan a establecerse; impulsándose, de este modo, la diversidad industrial de lugares precisos y reduciéndose al máximo el riesgo de fracaso empresarial debido, fundamentalmente, a la oferta de asesoramiento y servicios especializados. Existen cuatro CEEIs en funcionamiento en la actualidad, que se encuentran situados en las localidades de Alcoy, Elche, Valencia (en el Parque Tecnológico) y Castellón, cuyas zonas de influencia poseen un alto potencial de generación de nuevos proyectos empresariales. Los servicios que ofrecen a los emprendedores se concretan a continuación:

- Orientación general y conocimientos básicos sobre la empresa y su gestión.
- Asesoramiento en la realización de un Plan de Empresa, que incluye el análisis de viabilidad comercial, técnica y financiera del proyecto, con plena confidencialidad, y la colaboración de los Institutos Tecnológicos.
- Apoyo y consejo financiero y técnico.
- Ayuda administrativa y de infraestructura para el lanzamiento del proyecto.

Estos centros están configurados, además, como asociaciones sin ánimo de lucro que cuentan con la participación de organismos de la Administración Autonómica y local, así como de diversas entidades económicas, financieras, empresariales y sociales. Y forman parte de una red de centros de similares características, implantados en Europa y promovidos por la Comunidad.

* Los Parques Tecnológicos, que son concebidos como una concentración de centros de investigación, empresas con alta dedicación a I+D y organizaciones de servicios industriales, en un espacio urbanístico dotado de una infraestructura y un entorno de calidad, facilitando la interacción entre los mismos. Actúa, de esta manera, dentro del tejido industrial de la Comunidad Valenciana como foco generador y difusor de la tecnología industrial más avanzada y de aplicación en todos los sectores. Cuenta con nueve centros de investigación industrial: los Institutos Tecnológicos de Cerámica, Materiales de Construcción, Mueble, Textil, Metal-Mecánica, Biomecánica, Optica,

Plásticos y Agroalimentación y, asimismo, con un CEEI y un Centro de Formación de la Cámara de Comercio de Valencia.

La estructura global analizada evidencia un tipo de actuación dirigida fundamentalmente a las PYME como colectivo receptor real y diversificada en relación a tres objetivos de desarrollo concretos: la potenciación de la innovación en la producción, el impulso de las nuevas tecnologías en las empresas y la cooperación entre organizaciones como instrumento de crecimiento productivo. Estas tres finalidades se encuentran orientadas hacia la promoción de la competitividad como criterio básico y se fundamentan para ello en tres instrumentos específicos: los Institutos Tecnológicos, los Centros de Innovación Empresarial y los Parques Tecnológicos. Todo ello, enmarcado en una política industrial destinada a apoyar (económica y técnicamente), a asesorar (financieramente) y a formar (inicial y especialmente) al colectivo pequeño y mediano industrial de la Comunidad Valenciana.

No obstante, de entre las diferentes misiones del IMPIVA, señaladas previamente, la actividad formativa se configura como la más relevante dentro de esta investigación y a ella vamos a dedicar las siguientes reflexiones. En este contexto, los objetivos formativos han sido, desde la creación de este organismo, los que se mencionan seguidamente (Gil Gironés, 1993: 96):

* Generar una oferta de profesionales orientados a la industria, que propicien el desarrollo externo o interno de la empresa.
* Apoyar el desarrollo de políticas industriales innovadoras, públicas o privadas, a través de la formación.
* Promover la formación en las empresas industriales como instrumento para el desarrollo de las mismas y para la obtención de recursos humanos cualificados e innovadores.
* Potenciar la formación empresarial, al ser los managers-empresarios y los directivos de PYME, los verdaderos responsables de la viabilidad de las industrias.
* Crear y consolidar una infraestructura de servicios a la industria, que incluya la formación como uno de ellos.

Estos objetivos delimitan una organización cualificante en derredor de las PYME, desde la oferta formativa profesional, basada en el diagnóstico de necesidades internas y en la implementación de acciones externas o integradas, hasta la determinación de una política industrial general fundamentada en la formación como herramienta de progreso; pasando por la formación de dirigentes para promover la mejora de la gestión empresarial y el desarrollo de la competitividad, la capacitación del personal para favorecer su adaptación al cambio y el establecimiento de servicios permanentes destinados a la instrucción de PYME de una manera asequible y continua. Objetivos que son fácticamente aplicables a través de la puesta en marcha de estrategias concretas como: la espe-

cialización y el reciclaje, la formación directamente vinculada a políticas industriales y la capacitación empresarial dentro o fuera de la organización.

Respecto al ámbito de la *Especialización*, el objeto de las actividades emprendidas consiste, por una parte, en fomentar el diseño e impulsar la innovación tecnológica con la finalidad de elevar el nivel de tecnificación de las PYME y promover la creación de servicios destinados a las mismas. Los campos específicos en los que se integran estas acciones se distribuyen en las siguientes áreas: gestión de la innovación, diseño industrial y moda, tecnologías industriales y gestión de la información. Por otra parte, se pretende aumentar el nivel de cualificación técnica de los sectores manufactureros tradicionales, orientar la actividad a las diferentes generaciones de empresarios, así como potenciar la aparición de nuevas empresas con personal altamente capacitado. Los contenidos de los programas elaborados hacen referencia a temas de gestión, tecnología y diseño. Esta actuación es eminentemente de carácter inicial y de larga duración (de uno a dos años) y cuenta con diferentes mecanismos para su desarrollo, en particular, de tipo económico, como las Becas para postgraduados, y de tipo práctico, como los diplomas para los futuros empresarios.

Con relación al *Reciclaje*, se estructuran cursos de corta (intensivos de una semana o de asistencia parcial durante varios meses) y media duración (máximo seis meses), dirigidos a empresarios, directivos y técnicos, y destinados a la asimilación de novedosas técnicas de gestión, automatización de procesos y nuevas tecnologías [112].

En este orden de cosas, la gestión de la calidad, la promoción de la cooperación y la internacionalización de las empresas, han sido las *políticas industriales que han incorporado directamente la formación como un instrumento necesario para el logro de sus objetivos*. No obstante, el desarrollo formativo se ha diversificado en función de circunstancias concretas. Con referencia a la **gestión de la calidad**, la formación promovida lo ha sido con la intención de desarrollar programas de calidad empresarial. Programas que han incluido cursos especiales dirigidos a los empresarios y a los técnicos y cuyo objetivo ha consistido en que estos profesionales establecieran un proyecto de mejora de la calidad en sus empresas [113]. Con esta fórmula, el dirigente llega a comprender la necesidad de introducir un plan de calidad en su organización y los mandos intermedios se capacitan para su implementación y gestión.

En segundo lugar, se sitúa el área de la **cooperación entre empresas**, cuya finalidad consiste en optimizar la competitividad industrial a través del desarrollo de la colaboración; utilizando como instrumentos formativos, la organización de jornadas dirigidas a los empresarios y la planificación de cursos destinados a profesionales para capacitarles y proporcionarles los conocimientos precisos que les permitan promover, guiar y asesorar a las PYME en los proyectos concretos de cooperación [114].

Y, en tercer lugar, el IMPIVA, en relación a la **internacionalización de las empresas**, se ha centrado en fomentar acciones formativas

de capacitación inicial y de larga duración, orientadas a jóvenes postgraduados [115]; así como otras, más concretas y periódicas (cada tres o cinco meses), de aplicación sectorial o intersectorial y versadas en temas como los siguientes: marketing y comercio exterior, Unión Europea, mercados internacionales, normativas comunitarias, etc.

Existen, finalmente, diferentes posibilidades formativas, incluidas cada una de ellas en uno de los dos ámbitos de desarrollo que a continuación se señalan. En primer término, se constituyen los denominados clubes y asociaciones empresariales, cuya expansión se apoya en la organización de jornadas y cursos de corta duración, orientados al conocimiento y asimilación de nuevas técnicas de gestión y novedosas condiciones de mercado. Un total de más de 30 clubes y asociaciones empresariales han recibido asistencia y apoyo a su labor.

En segundo término, se potencia igualmente la promoción de centros y programas de formación empresarial destinados, de una manera especial, a la capacitación tecnológica e innovadora de los dirigentes y cuadros medios de PYME. Desde este punto de vista, en 1991 se establece un programa específico dirigido al desarrollo de medidas de formación en función de las necesidades existentes [116]. Este programa parte del diagnóstico estructural de las empresas y, descubiertas las carencias, promueve la elaboración y aplicación de una acción de optimización concreta. Su objetivo consiste en contribuir a mejorar el nivel de cualificación del personal de los sectores industriales de la Comunidad Valenciana en los campos de la tecnología, la gestión y el diseño, con la finalidad de optimizar la competitividad de la industria ante el reto del Mercado Unico Europeo. Sus beneficiarios son empresas industriales que proyecten la realización de actividades de formación en el ámbito autonómico y cuyo nivel de empleo sea inferior a 250 trabajadores [117].

Como consecuencia, la formación en las pequeñas y medianas empresas se conforma como un concepto heterogéneo, al depender del entorno (desarrollo económico, tejido industrial, oferta de formación, etc.) y del tipo de organización (tamaño, tecnología, innovación, mercado, cultura empresarial etc.). Concepto que, sin embargo, se consolida como un instrumento al servicio de la empresa, vinculado a los problemas o estrategias de la misma, que se concreta en relación a sus necesidades y debe producir resultados medibles, utilizar el mismo lenguaje que la estructura productiva a la cual se destina e integrarse en su estrategia de funcionamiento. En definitiva, la formación se constituye como una de las opciones posibles para la superación de conflictos, que ha de estar asociada al éxito, vincularse al potencial de desarrollo de la empresa y ser asumida por la dirección.

En este sentido, el IMPIVA en sus diez años de gestión regional pública, ha logrado consolidar una amplia red de servicios útiles para la expansión productiva de las PYME (principalmente industriales y de servicios). Esta red pública de infraestructuras y oportunidades de formación para la promoción de la innovación en las pequeñas y medianas empresas, se ha articulado a través de los Institutos Tecnológicos (dos en 1984 y 11 en la actualidad, a los que se encuentran asociadas más de 2250 organizaciones), los Centros Europeos de Empresas

e Innovación (ninguno en 1984 y 4 en 1992) y el Parque Tecnológico ubicado en las proximidades de la ciudad de Valencia (Gil Gironés, 1993: 102-103).

Asimismo, este organismo ha desarrollado múltiples programas, también a partir de una red institucional, ofertando servicios formativos y apoyando a las asociaciones profesionales y a las consultoras externas, con la finalidad de constituir un tejido de servicios de apoyo a la formación industrial. Estos programas han evolucionado desde la especialización, pasando por el reciclaje, para llegar a la formación empresarial y a la formación a medida de las empresas.

Se reconoce, paulatinamente, la necesidad de una adaptación de las iniciativas a los déficits de la industria valenciana, a los recursos económicos disponibles y a la progresiva asunción de la formación como una alternativa estratégica de las organizaciones. Y se transforma la actitud inicial de concienciación industrial, en la cada vez más amplia participación de las empresas en las iniciativas de capacitación.

Por consiguiente y, en términos globales, los principales resultados derivados de las iniciativas favorecidas por el IMPIVA en el campo de la formación se pueden resumir en los siguientes: una importante contribución al desarrollo interno y externo de la empresa por la vía de la tecnificación y de la mejora de la gestión; la consecución de políticas industriales innovadoras, y un amplio desarrollo de infraestructuras de formación.

3.2.4.- El Instituto Madrileño de Desarrollo (IMADE).

La región de Madrid desempeña un papel relevante en la economía nacional por situarse como capital de España y, fundamentalmente, por el peso específico que supone en la misma. Por lo que se refiere a su situación geográfica, su privilegiada y estratégica posición hace que juegue un papel primordial como nudo de conexión entre nuestro país y Europa. Presenta, al mismo tiempo, una estructura sectorial muy similar a la de las regiones-capitales comunitarias más avanzadas, al tratarse de una economía esencialmente de servicios que concentra el 76,5% de la actividad pequeño y mediano industrial [118].

En este contexto, la actividad comercial supone una parte importante del sector terciario (servicios) de la Comunidad Autónoma (un 15,8%) y se caracteriza por la existencia de un gran número de pequeños comercios y tiendas especializadas en toda clase de productos, que conviven con grandes centros comerciales e hipermercados. Por su parte, la agricultura tiene una participación prácticamente nula (el 1,5% de las PYME, según la Encuesta de Población Activa del cuarto trimestre de 1993), mientras que la industria y la construcción representan un 10,4% y un 11,6%, respectivamente, del total de la producción madrileña obtenida de estas empresas [119].

Esta estructura sectorial de carácter económico, productivamente, se concreta en las siguientes áreas: hostelería y turismo, electrónica y automoción, productos alimenticios, textil, cuero y

calzado, papel y artes gráficas, madera y productos químicos (CEIM, 1991 b: 19-20); englobando al 93% de las PYME con menos de 100 trabajadores, lo que determina una proliferación de negocios de pequeñas y medianas dimensiones que conforman una realidad económica precisa, como es la Comunidad Autónoma de Madrid (CAM) [120]. Organización que evidencia, además, cómo la pequeña empresa industrial va adquiriendo paulatina importancia en actividades punteras de alto valor añadido y tecnología avanzada [121].

Por otra parte, se constata la creciente internacionalización de la economía madrileña, lo cual se refleja, entre otras cosas, en su actividad ferial y de congresos, que la sitúan entre las grandes ciudades europeas de negocios; así como, en su inclusión en la política comunitaria de apoyo al crecimiento, desarrollada por la Unión Europea en virtud de tres de los objetivos dispuestos por sus Fondos Estructurales, como son [122]:

* Reconvertir las regiones o parte de regiones gravemente afectadas por la crisis industrial.
* Combatir el paro de larga duración y facilitar la inserción profesional de los jóvenes y de las personas especialmente expuestas a la exclusión del mercado laboral.
* Favorecer la adaptación de los trabajadores a las mutaciones industriales y a la evolución de los sistemas productivos.

Se incide, a este respecto, en el desarrollo regional como punto de arranque, en la promoción del empleo como instrumento para la consecución de la optimización industrial y en la capacitación de la población laboral como aproximación al cambio y a la innovación, aprovechando sus aportaciones en beneficio propio y en favor del avance económico.

En el marco de estos objetivos, la Unión Europea reconoce los déficits regionales de Madrid respecto a algunas de sus zonas de desarrollo industrial, principalmente: Alcalá de Henares, Alcorcón, Arganda, Getafe, Leganés, Móstoles, Rivas-Vaciamadrid, San Fernando de Henares y Torrejón de Ardoz. Estas zonas se encuentran con problemas de pérdida de competitividad y empleo industrial. Con la finalidad de atenuar estos problemas, se aprueba en diciembre de 1992 el *Programa Operativo de Madrid* para el período 1992-1993, cuyo coste se distribuye entre el Fondo Europeo de Desarrollo Regional, el Fondo Social Europeo y las administraciones central, autonómica y local.

Las principales dificultades abordadas por el programa se encuentran relacionadas básicamente con el predominio de la pequeña empresa industrial (con baja capacidad productiva, de gestión y autofinanciación), la reducida productividad (como consecuencia de la obsolencia y la necesidad de nuevas inversiones) y el desarrollo de las actividades terciarias relacionadas con los servicios a las organizaciones. Y sus metas hacen referencia a: la promoción de áreas industriales, la reducción del impacto medioambiental y la mejora del capital humano y de la investigación (mediante la participación en programas como Comett, Erasmus, Force, la Juventud con Europa, Petra o Tempus).

Como resultados globales de la primera fase del programa (que ha sido ampliado para el intervalo temporal 1994-1996 con mayores ayudas financieras), cabe señalar la creación y expansión de actividades productivas, en particular, mediante apoyos a la localización de inversiones, a la constitución y promoción de centros de formación y comunicación y a la incorporación de tecnología avanzada en las PYME (a través de su participación en los programas Esprit y Delta). Y la puesta en práctica de acciones destinadas a facilitar la adecuación y optimización de infraestructuras en los términos municipales descritos previamente como deficitarios. Acciones orientadas en especial a proporcionar el equipamiento informático y tecnológico necesario para establecer acuerdos de I+D entre las Universidades, como centros de investigación, y las empresas, como estructuras de desarrollo.

Delimitadas las características definitorias de la Comunidad de Madrid y su implicación en la política europea, particularmente, en el ámbito del desarrollo tecnológico y de la actividad formativa y, en esta misma línea de actuación, uno de los objetivos planteados a nivel regional se constituye en mejorar la cualificación y dotar de perfil profesional idóneo a ciudadanos en situación de desempleo o con dificultades de inserción laboral; así como enriquecer el capital humano madrileño, formando a los profesionales adecuadamente para que sean capaces de incorporarse a los procesos de innovación actualmente en marcha en el mercado comunitario. Es decir, se persigue orientar la formación hacia la satisfacción de las necesidades de los sujetos afectados, detectadas en la economía regional [123]. Estas metas son promovidas de manera precisa por la Confederación Empresarial de Madrid (CEIM-CEOE), asociación que se plantea actuaciones colectivas de carácter sectorial como vías para atender las carencias formativas. Cobertura que exige planteamientos externos a los propios establecimientos productivos (a nivel asociativo-sectorial o desde del sector público) (Castillo, 1992: 25-26).

Ante esta perspectiva, la Comunidad Autónoma comienza a desarrollar actividades de capacitación vinculadas a instituciones públicas, centradas especialmente en la consecución del progreso profesional y empresarial de Madrid. En este orden de cosas, se constituye el *Instituto Madrileño de Desarrollo (IMADE)*, que surge a mediados de los años ochenta (en junio de 1984) como un organismo autonómico, no obstante, apoyado por instituciones como la Cámara de Comercio e Industria, la Caja de Ahorros, la Federación de Municipios de Madrid y con la participación de la patronal (CEIM) y los sindicatos (CC.OO y UGT) más representativos. Su intencionalidad consiste en fomentar el progreso del sistema productivo de nuestra región, para lo cual parte de la siguiente concreción de funciones [124]:

* Potenciar el desarrollo de las diferentes zonas que componen la geografía madrileña.
* Favorecer la adecuación tecnológica y organizativa, fundamentalmente, de las PYME.
* Promover las actividades económicas.
* Facilitar actuaciones para la creación de empleo y puestos de trabajo.

* Establecer actividades globales y divulgar los logros obtenidos y las metas propuestas entre los sectores interesados.

La presente diversificación funcional se encuentra estrechamente unida a los planteamientos europeos analizados previamente e incluye a la formación como una de sus alternativas de acción en beneficio de la consecución de los objetivos planteados. Su finalidad más destacada consiste en ofertar espacios industriales y terciarios de alto nivel con objeto de favorecer el nacimiento y desarrollo de actividades empresariales de interés autonómico. El programa comprende:

a) Un Parque Tecnológico, concebido como un espacio idóneo para dar a conocer la tecnología avanzada, en el que las PYME cuentan con un Centro de Empresas encargado de su ubicación y de la promoción de acciones concretas destinadas a su implicación productiva, global y satisfactoria.

b) Un planteamiento tecnológico avanzado, cuyo objetivo consiste en concentrar actividades innovadoras, destinadas a fomentar la utilización racional de la energía y a promover la cooperación interempresarial mediante: la modernización tecnológica (creando un Banco de Productos Tecnológicos), la información y asesoramiento (sobre suelo industrial, colaboración entre organizaciones, apoyo y viabilidad de proyectos empresariales, etc.) y las actuaciones sectoriales (mueble, confección, diseño y moda, electrónica, turismo, metal, editorial, artes gráficas, audiovisual, químico-alimentario y biotecnología, como los más representativos).

c) Una concentración productiva espacialmente centralizada (Mercado Puerta de Toledo), que contiene una gran diversidad de PYME, sectorialmente distintas y geográficamente constituidas como un distrito industrial de marcado carácter comercial.

Esta estructura de desarrollo conlleva unos planteamientos de organización formativa precisos y especialmente adaptados a su filosofía de funcionamiento, los cuales se diversifican en relación a tres criterios: la modernización empresarial, la planificación territorial y el avance tecnológico.

1. *Modernización Empresarial.* Este área, en relación a las PYME, contribuye a lograr una mayor eficacia de las mismas, tanto en la gestión como en la producción y comercialización consecuentes. Se incide especialmente, en este sentido, en el incremento de la calidad en la gerencia de estas empresas y en el apoyo financiero promovido por "Aval Madrid", Sociedad de Garantía Recíproca que agrupa a pequeñas y medianas empresas, implicándolas en un sistema de cooperación que les proporciona ayudas económicas estructuradas en función de sus necesidades.

2. *Planes Territoriales.* Planes concebidos para superar los desequilibrios regionales y desarrollados a través de diversos Planes concretos como son: El Plan Sur y Henares o Z.U.R. (Zona de Urgente Reindustrialización) Madrid.

3. *Nuevas Tecnologías.* Su objetivo prioritario consiste en la creación de centros tecnológicos especializados y destinados a investigar, formar, asesorar y prestar servicios a empresas. Su

secuenciación operativa incluye la promoción de recursos tecnológicos mediante un inventario de los mismos, su utilización para conseguir la innovación empresarial y su participación en programas de formación y de I+D europeos. Los centros tecnológicos más relevantes de la Comunidad de Madrid son los siguientes: el Instituto Madrileño de Tecnología; Madrid-Laser (constituido en conexión con el programa europeo STRIDE sobre capacidad regional de investigación, tecnología e innovación); CEDIMA (promovido en colaboración con la Cámara de Comercio e Industria); CAD-Madrid (en colaboración con la asociación de confeccionistas) y SERMASA (en colaboración con la Sociedad de Energía).

El IMADE se constituye, por lo tanto, en un Instituto preocupado por el desarrollo empresarial de la Comunidad de Madrid, que se apoya en la innovación como criterio de enlace entre nuestra región y la globalidad europea, en las pequeñas y medianas empresas como motor para el cambio industrial y en organismos autonómicos como respaldo a su actividad formativa y de asesoramiento productivo.

En concordancia con estas apreciaciones y dentro de la filosofía desarrollista promovida por el IMADE pero en el ámbito concreto del comercio, vinculado al sector servicios y enormemente poblado por empresas de pequeñas y medianas dimensiones, la Consejería de Economía de la Comunidad de Madrid, por medio de la Dirección General de Comercio y Consumo, potencia un conjunto de actividades para la consecución de una urgente adaptación y modernización de las PYME comerciales [125]. Actividades que se engloban en cinco grandes áreas expansivas -capacitación, orientación, investigación, equipamiento y financiación-, que a continuación se señalan (Arnáiz y Méndez, 1990: 253-260):

* *Formación*. Su objetivo es lograr una mejor y mayor cualificación técnica y profesional de los agentes que intervienen en el sector de la distribución comercial.

* *Orientación Comercial*. Se concibe como instrumento de información sobre innovaciones técnicas y tecnológicas que surgen en el campo de la distribución comercial, mediante la realización de Jornadas Técnicas, Misiones Comerciales y la Red de Gabinetes de Asesoramiento Técnico comercial.

* *Estudios e Investigación*. Su objetivo es conocer la estructura comercial madrileña y analizar sus tendencias y evolución, de manera que puedan corregirse las deficiencias y desequilibrios que se detecten en el equipamiento comercial de la CAM.

* *Inversión en Equipamientos Comerciales de Corporaciones Locales*. Se desarrolla en colaboración con el Ayuntamiento y su finalidad es promover la dinamización de la actividad comercial en las áreas centrales de la trama urbana (Centro Comercial Tradicional), pudiendo incidir igualmente sobre equipamientos comerciales de uso colectivo (Mercados, Galerías, Centros Comerciales, etc.).

* *Ayudas a PYME Comerciales*. Se conforma como una alternativa financiera para el desarrollo de estas empresas y su objetivo consiste en mejorar el nivel de equipamientos del sector comercial de acuerdo con los siguientes criterios: modernización y racionalización del área de distribución; inversión en zonas urbanas donde exista déficit comercial;

transformación del sistema de venta, aplicando nuevas tecnologías (informatización, scanner, etc.); creación de establecimientos especializados; utilización de tecnologías o equipamientos que contribuyan a disminuir los costes de comercialización, y creación de empleo.

Desde esta perspectiva, los pilares que sustentan estas aportaciones se concentran fundamentalmente en la promoción de la información, en la capacitación técnico-profesional, en la investigación de mercado o estudio de tendencias y en la aproximación financiera. Todos ellos, analizados desde una vertiente comercial y potenciados para desarrollar una de las actividades empresariales más arraigadas en nuestra Comunidad y que posee un mayor peso productivo, esto es, el sector servicios. Son actuaciones que se destinan en particular a incidir en elementos formativos precisos: la cooperación como acercamiento, la comunicación como medio, la cualificación como mecanismo corrector, el examen de la situación como instrumento de conocimiento y la ayuda económica como arranque de la acción.

Existen asimismo otras dos alternativas regionales en materia formativa (una autonómica, en la misma línea que las precedentes, y otra municipal, como complemento), las cuales refuerzan la estructura global que se consolida en el ámbito de la cualificación de las pequeñas y medianas empresas madrileñas y sirve de apoyo a las ya analizadas con anterioridad. Estas alternativas son las siguientes.

Por un lado, el *Instituto Madrileño para la Formación*, cuya finalidad consiste en el fomento y mejora de la capacitación para el empleo en nuestra región, articulando los mecanismos que permitan la detección de las necesidades formativas en el mercado de trabajo y planificando y programando las acciones necesarias para conseguir una mayor adecuación entre oferta y demanda de empleo. Nace como un compromiso entre el Gobierno regional, los sindicatos mayoritarios y las organizaciones empresariales [126]. La importancia de este acuerdo refleja la voluntad de cooperación y corresponsabilización de los agentes sociales por participar en un proyecto que debe servir para impulsar el desarrollo socio-económico de la Comunidad de Madrid.

La voluntad de cooperación y concertación social respecto a un factor de desarrollo de importancia estratégica como es la formación, se hace patente en la práctica a través de la representación en su Consejo de Administración de las organizaciones sindicales UGT y CC.OO, así como de las empresariales CEIM-CEOE. A las que se unen la Dirección Provincial del Instituto Nacional de Empleo, la Federación de Municipios de Madrid y la Consejería de Economía y la Dirección General de la Mujer de la Comunidad de Madrid; configurándose el Instituto, de esta manera, como un organismo de coordinación en materia de formación para el empleo en nuestra región.

Esta institución cuenta, además, con un personal especializado y un amplio panel de empresas, entidades y profesionales colaboradores que aseguran rigor técnico y capacidad de gestión, con un denominador común de vocación por el servicio público. La utilización de recursos tecnológicos para la información, el análisis y la gestión, permiten en este orden de cosas compaginar modernidad y eficacia en la

consecución de los objetivos que el Instituto tiene asignados. Y sus acciones se basan en un estudio de mercado donde se descubren las carencias y se recogen las demandas para implementar, posteriormente, las medidas apropiadas que respondan a la necesidad real de formación del sistema productivo.

Se utilizan para ello, instrumentos asequibles como el Observatorio de las Ocupaciones o los Estudios Sectoriales, con la intención de poder conocer, a través de los mismos, las realidades cambiantes del sistema productivo y detectar con rapidez los déficits formativos, tanto en relación a profesiones y ocupaciones tradicionales como ante la aparición de nuevos perfiles, previsibles incluso mediante el análisis de las tendencias. Y se incrementa de esta manera la misión formativa del Instituto con acciones de información sobre oportunidades de cualificación destinadas a diversos colectivos interesados (jóvenes en busca del primer empleo, mujeres, parados, emprendedores o personal en activo), y creando sistemas de orientación socio-laboral personalizados [127].

Dentro de este ámbito de actuación, la programación para 1994 (la más actualizada sobre la que disponemos datos relativos a la ejecución y control de las acciones) se determina como un refuerzo de la dimensión estratégica de la formación ocupacional concebida como inversión de futuro, sin menoscabo de su potencial capacidad como instrumento de inserción social y profesional [128].

Con esta finalidad, la presente programación consolida un modelo formativo que sustenta la actividad del Instituto, centrado en el alumno como protagonista activo del proceso de construcción del conocimiento y asociado a un concepto de rendimiento educativo. Contempla al mismo tiempo la participación de los municipios, tanto desde la detección territorial de necesidades de cualificación, como desde la difusión y desarrollo de la propia programación, avanzando con el objeto común de situar la formación en la confluencia del desarrollo económico local y el regional, equilibradamente. Asocia también y, de una manera específica, las especialidades contempladas como respuesta a las demandas detectadas en las PYME de la región que, por su importancia cuantitativa y características precisas, reunen el mayor potencial de generación de empleo y de productividad autonómica.

La actividad programada se asienta, dentro de este contexto de referencia, en unos criterios marco, en virtud de los cuales se justifica la concreción de las especialidades formativas a impartir y el número de cursos de cada una de ellas. Estos criterios son:

1. *Criterios y tendencias europeas.* En este área se enuncian como directrices generales de reforzamiento, las actuaciones formativas contempladas en los objetivos de los Fondos Estructurales, relacionadas con la reestructuración industrial y con el desarrollo productivo, y delimitadas previamente.

2. *Criterios económicos.* Se valoran las necesidades puntuales descubiertas en cada sector económico: industrial (artesanía, automoción, industrias agroalimentarias, de la madera y corcho, de fabricación de equipos electrodomésticos, gráficas, manufactureras diversas, pesadas y

construcciones metálicas, textiles, instalación y montaje, mantenimiento y reparación, así como producción, transformación y distribución de energía y agua); construcción (edificación y obras públicas); servicios (administración y oficinas, comercio, información y manifestaciones artísticas, sanidad, servicios a la comunidad y personales, servicios a las empresas, transporte y comunicaciones, y turismo y hostelería) y agrario [129].

3. *Criterios socio-laborales.* Se persigue el desarrollo y consolidación de la oferta de formación dirigida al uso de nuevas tecnologías y el mantenimiento de una oferta formativa que permita a los trabajadores en situación de desempleo mantener su capacidad de ocupación, reforzando o complementando sus conocimientos.

Esta estructura formativa se encuentra diversificada de igual manera en relación a la tipología de formación ofertada. Cuatro son, en este sentido, las posibilidades educativas que se descubren [130]:

* *Formación Técnico-Profesional.* Actuación clasificada en los siguientes niveles: de iniciación (adquisición de habilidades laborales básicas), de capacitación ocupacional (promoción del conocimiento experiencial), de cualificación y de especialización técnico-profesional (fomento de la estabilidad laboral, una proyección europea de los aprendizajes y la aparición de inquietudes empresariales).

* *Formación Complementaria.* Acciones cuya finalidad es ampliar y completar el currículum de los destinatarios. En ningún caso estas especialidades preparan al alumno para el ejercicio de una ocupación concreta, sino que sirven como elemento adicional a la formación que ya posee. Por esta razón carecen de nivel formativo, aunque los aprendizajes se graduan por orden de dificultad.

* *Formación de Actualización*: Actividades dirigidas a la modernización de los trabajadores cuya formación de base precise de una revitalización de conocimientos mediante cursos teórico-prácticos o fundamentalmente aplicativos. Por su finalidad, son acciones de corta duración y carecen de nivel formativo al no perseguir una cualificación ocupacional del sujeto, sino simplemente actualizar los conocimientos o destrezas de la ocupación que ya domina. No obstante, los aprendizajes se encuentran jerarquizados en función de su progresiva especialización.

* *Formación Autoinstructiva*: Acciones de formación complementaria para el empleo cuya principal característica radica en la utilización de herramientas informáticas específicas para el aprendizaje. Se trata de módulos de corta duración, flexibles, en los que el alumnado puede adquirir determinados conocimientos o destrezas con un programa de Enseñanza Asistida por Ordenador y el seguimiento de un tutor.

Determinada la organización metodológica y estratégica de las acciones formativas, cabe señalar a continuación algunos ejemplos de

actividades concretas desarrolladas a lo largo de 1994 y especialmente útiles para las pequeñas y medianas empresas (Instituto para la Formación, 1994: 24-171).

* Con respecto al sector agrario, cabe señalar los siguientes cursos: jardinería (iniciación), técnico en agricultura biológica y viverista (capacitación). Actuaciones que también se configuran como complemento o actualización profesional.
* Con relación al de la construcción: restauración de fachadas (cualificación), fontanería (capacitación), nuevos materiales para la construcción (especialización) y montaje de estructuras metálicas y tabiquería prefabricada (iniciación). Adaptadas igualmente a procesos de actualización y complemento formativo del personal en activo.

* En cuanto al de la industria: tapicería aplicada a muebles y cortinas (capacitación), chapa y pintura (capacitación), técnico en calidad de procesos alimentarios (especialización), ebanista de banco (cualificación), montaje de estructuras metálicas para andamios (iniciación), electrónica digital (capacitación) y mantenimiento neumático (cualificación). Constituidas también como materias de ampliación de conocimientos.
* Y, finalmente, en lo referente al sector servicios: gestión comercial (cualificación), iniciación al marketing (iniciación), creación y puesta en marcha de una empresa (capacitación), gestión de PYMES (capacitación) y promoción y comunicación en PYMES (cualificación). En este contexto surgen las actuaciones autoformativas desarrolladas en relación a áreas como contabilidad, facturación, idiomas, introducción a la gestión o planificación estratégica.

La duración media de cada una de estas acciones es de 446,7 horas, es decir, son cursos de larga duración. No obstante, esta duración varía según el tipo de curso, desde el más corto de 150 horas, al más largo de 750, y se encuentra relacionada, más con el tema concreto al que se haga referencia que con el nivel formativo del mismo, siendo en general actividades intensivas. Esta situación, aunque no resulta muy satisfactoria para las PYME (debido al tiempo que deben invertir y al desplazamiento necesario), les beneficia por el contrario de una manera especial, al apoyarse alternativamente en metodologías más adaptativas a su realidad concreta (autoformativas) y al encontrarse subvencionadas por la Comunidad Autónoma y por el Fondo Social Europeo.

Como complemento, todo plan de formación que pretenda ser efectivo ha de contemplar sistemas de evaluación y seguimiento de la actividad. La primera ha de estar basada en el principio del control de la calidad permanente de las acciones formativas, en el que deben participar todos los agentes implicados en la formación (organizadores, alumnos, profesores, empresas, organizaciones empresariales y sindicales, etc.). Y se encuentra dimensionada en cuatro etapas: una *evaluación inicial*, en la que se valoran los aspectos relativos a intereses,

expectativas, conocimientos de entrada del participante y, en general, todos aquellos que permitan adecuar eficazmente la oferta formativa a las características del demandante [131]. *Una evaluación intermedia y otra final*, en las que se analizan los aspectos relacionados con la metodología, contenido, actividades, consecución de objetivos formativos, organización del curso y, en definitiva, el rendimiento educativo del alumno y el correcto desarrollo de la actividad [132]. Y, finalmente, una *evaluación post-curso*, que debe tener en cuenta variables de optimización profesional y social, utilidad y aplicabilidad de lo aprendido y aspectos de capacitación laboral a partir de la formación recibida [133].

La presente clasificación valorativa confluye en un sistema de seguimiento de las adquisiciones, en relación a: su utilidad profesional en el desempeño de una ocupación, la puesta en marcha de proyectos empresariales elaborados a partir de los conocimientos adquiridos o el incremento de la capacidad profesional de los participantes y su repercusión en el aumento de la productividad de su negocio.

Se contempla, por lo tanto, la existencia de una estructura formativa destinada prioritariamente a la consecución de un empleo por parte de los sujetos interesados, aunque recoge igualmente actividades orientadas a la población activa y, de una manera especial, al personal de pequeñas empresas y trabajadores independientes. Su metodología está centrada fundamentalmente en el sujeto como protagonista de la acción y busca la adecuación del diagnóstico de necesidades a la oferta establecida. Son acciones de larga duración, divididas por sectores económicos y desarrolladas en función de diferentes tipologías (técnico-profesional, complementaria, actualización y autoinstructiva) y niveles formativos (de iniciación, de capacitación, de cualificación y de especialización). Planificación estratégica que se encuentra respaldada por la Comunidad Autónoma de Madrid, por organizaciones empresariales regionales, por los sindicatos más representativos, el Estado (a través del INEM), la Unión Europea (mediante el Fondo Social Europeo) y la Federación de Municipios de Madrid.

Esta referencia precisa a la Federación de Municipios Madrileños proporciona el elemento necesario para especificar seguidamente una nueva y complementaria vía formativa, esto es, el *Instituto Municipal para el Empleo y la Formación Empresarial (IMEFE)*. Aprobada su creación por el pleno del Ayuntamiento de Madrid en 1990, se convierte en un centro de formación especialmente ocupacional donde se desarrollan programas de cualificación adecuados a las demandas laborales del mercado; fomentando además la creación de empresas a las que se presta asesoramiento y apoyo en el establecimiento del proyecto [134].

Su estructura de funcionamiento consiste en promover la adecuación entre las demandas del mercado, diversificadas por sectores, y las ofertas formativas. Esta adecuación se lleva a cabo a través de la labor conjunta realizada entre el personal del Instituto y empresas colaboradoras, cuya relación permite elaborar los perfiles formativos relativos a áreas productivas determinadas y promover la integración empresarial de los participantes a partir de la adquisición de los conocimientos precisos.

La programación es semestral, lo que permite desarrollar actividades de actualidad productiva y transformar éstas en función de las demandas del mercado [135] y su financiación es tripartita (a cargo del Ayuntamiento de Madrid, del INEM y del Fondo Social Europeo). Asimismo, la población a la que se dirige está compuesta por jóvenes menores de 25 años que carecen de empleo y mayores de 25 años, parados de larga duración (más de un año); por consiguiente, las posibilidades reportadas por este instrumento formativo a las PYME únicamente adquiere sentido en la formación inicial, destinada a la creación de una empresa, o en la adquisición de personal específico, particularmente formado en técnicas o destrezas de índole concreta.

Como consecuencia, los ámbitos temáticos desarrollados por este Instituto y más adaptados a la realidad pequeño y mediano industrial, son los siguientes: tecnologías audiovisuales, informática, medio ambiente, reparadores del automóvil, técnico de calidad industrial, técnico de mantenimiento, depurador de aguas residuales, administración y gestión de PYME, técnico en marketing para PYME, artes gráficas y Comunidades Europeas, entre otros. Todos ellos, con una duración media de 274,3 horas, distribuidas en un continuo que se sitúa entre un mínimo de 40 horas y un máximo de 800.

En definitiva, Madrid, al situarse como capital de España, se constituye en una región con múltiples posibilidades formativas destinadas a las PYME. En primer lugar, propicia su implicación en actividades europeas de desarrollo educativo (programas Comett, Erasmus, Petra, la Juventud con Europa, Force y Tempus) y su adaptación a las medidas comunitarias en materia de desarrollo tecnológico (acciones Esprit y Delta). En segundo lugar, sus carencias industriales encuentran respuesta igualmente en Europa a través del Programa de Apoyo a Zonas Madrileñas Deficitarias, mediante el cual se potencia el crecimiento productivo -en especial de las pequeñas y medianas empresas-, se promueve la innovación empresarial y se favorece la reestructuración industrial.

Estas aportaciones de la Unión Europea son un complemento a otras originadas en la propia Comunidad Autónoma y potenciadas financieramente con fondos regionales y comunitarios, y provienen de diversas instituciones. Por un lado, el IMADE, organismo que cuenta para su desarrollo con el apoyo de las empresas, de los sindicatos y de entidades independientes como la Cámara de Comercio e Industria, y que tiene cinco objetivos concretos: la promoción del empleo, el incremento de la productividad, la expansión de la innovación en las PYME madrileñas, el impulso de la cooperación interempresarial y el fomento del comercio como sector de incidencia creciente. Precisamente para la consecución de este último objetivo, la Consejería de Economía de la CAM, por medio de la Dirección General de Comercio y Consumo, ha establecido mecanismos formativos, de inversión en equipamientos y financieros, destinados a estimular el crecimiento de las PYME comerciales de la región de Madrid.

Por otro lado, se encuentra el Instituto Madrileño para la Formación, ligado al concepto de empleo como fundamento de su actuación y, por lo tanto, incidiendo de manera más específica en la formación de

carácter inicial, aunque recoge igualmente niveles de capacitación, cualificación y especialización, así como actuaciones de actualización y complemento orientadas a los trabajadores ocupados y de manera concreta a las pequeñas y medianas empresas (a las que se aporta como alternativa la autoformación). Este organismo, en unión con el Instituto Municipal para el Empleo y la Formación Empresarial, particularmente preocupado por la inserción laboral y el desarrollo del espíritu empresarial, así como por la creación de empresas, representan la formación básica destinada a la actividad productiva. Mientras que el IMADE y la Consejería de Economía -en relación a las medidas descritas- inciden mayormente en la formación continua.

Ideas, todas ellas, que se encuentran motivadas por el interés de conocer la realidad formativa más representativa de la Comunidad Autónoma de Madrid, desde una parcela de la misma y sin agotar las múltiples posibilidades de nuestra región en el ámbito de la formación para las PYME. Y que se constituye en un análisis, no obstante, más exhaustivo que el establecido respecto a Cataluña, el País Vasco y Valencia, al conformarse en el punto de partida teórico donde queda reflejada la oferta de formación como referente inicial de conocimiento para el estudio descriptivo subsiguiente, en el que se consolida el diagnóstico de las necesidades formativas de las PYME insertas dentro de esta estructura.

3.2.5.- Consecuencias formativas globales.

La delimitación precedente ha pretendido conformarse como una aproximación concreta y, en absoluto agotada, hacia la actividad formativa que determinadas Comunidades Autónomas destinan especialmente a las pequeñas y medianas empresas. Esta precisión nos proporciona la constatación de las características definitorias de instituciones regionales diversas, las cuales se ponen de manifiesto en sus medidas de capacitación.

El primer paso consiste en determinar qué ámbitos geográficos escoger para el análisis. La elección parece compleja, existen diecisiete Autonomías y cada una de ellas establece sus propias acciones, vinculándolas a las peculiaridades de su colectivo empresarial. Por consiguiente, los criterios utilizados para la selección son fundamentalmente: su tradición industrial, su publicidad documental y el establecimiento de relaciones económicas con la Unión Europea. Criterios que apuntan hacia las regiones más activas en los procesos de producción nacionales y cuya economía se encuentra constituida, en grandes proporciones, por pequeñas y medianas empresas; lo que nos induce a considerar interesante el conocimiento de la actividad formativa dirigida a las PYME de Cataluña, el País Vasco, Valencia y Madrid.

Concretadas las Comunidades Autónomas se pasa a precisar la institución u organismo de mayor relevancia dentro de las mismas -en materia formativa adaptada a las PYME-; para lo cual, la asistencia al "Seminario Internacional sobre Nuevos Modelos y Estrategias de Formación para las Pequeñas y Medianas Empresas en Europa" (Valencia, 4 y 5 de

octubre de 1993) revela dos de las alternativas para el análisis, esto es: las actividades promovidas por el IMPIVA de Valencia y los Programas Vascos -IMI y Autoformación-, configurados como una aportación interesante a la capacitación de estas organizaciones.

En cuanto a Cataluña, el contacto directo con el PIMEC en virtud de una estancia de trabajo en Barcelona, proporciona el tercer elemento de análisis. Y, en relación a Madrid, la permanencia en la propia región y las múltiples aportaciones bibliográficas existentes, así como la realización de un estudio descriptivo sobre las demandas de formación latentes en las PYME de esta Comunidad, evidencian la necesidad de descubrir los fundamentos de su política formativa referida a las pequeñas y medianas empresas.

Esta primera aproximación demuestra además la existencia de alternativas diferenciadas. No sólo por su ubicación geográfica, sino más bien por su vinculación a organismos públicos o privados. En este sentido, PIMEC (Cataluña) se constituye en una asociación privada; los programas vascos dependen de la Sociedad para la Promoción y Reconversión Industrial (SPRI) de origen público, pero apoyada en entidades privadas. El IMPIVA de Valencia es una organización pública, dependiente de la Consejería de Industria, y el IMADE de Madrid y sus instituciones complementarias resultan igualmente públicos, aunque cuenten con la colaboración de empresas, sindicatos, de la Federación de Municipios de Madrid y de la propia Unión Europea (a través de su Fondo Social).

En todas ellas existen áreas de coincidencia en el ámbito formativo y áreas divergentes. Con respecto a las primeras, cabe destacar los objetivos de actuación, que se establecen dentro de una estructura común basada esencialmente en la innovación como requerimiento productivo (mediante la implantación industrial de las nuevas tecnologías y los medios informáticos más actuales); en la promoción de acciones ligadas al sector servicios, en concreto al comercio (áreas sectoriales donde existe gran abundancia de PYME); así como, en la potenciación de la cooperación entre empresas como mecanismo de mejora y como motor de comunicación (se supera el concepto de empresa para desarrollar el de distrito industrial).

Y en lo relativo a las segundas (las áreas divergentes), éstas vienen motivadas en particular por las características productivas de cada región, las cuales hacen referencia a las siguiente peculiaridades: en Cataluña se impulsa el aprendizaje del catalán considerado como un instrumento lingüístico aplicable en las relaciones comerciales. En el País Vasco se promueve el conocimiento de las innovaciones tecnológicas aplicado al sector industrial especialmente -el de más peso dentro de esta Comunidad-; existiendo, un factor de enlace entre ambas regiones -la catalana y la vasca-, que consiste en su incidencia en la proliferación de medidas autoformativas específicamente adaptativas a la realidad de las PYME. En Valencia se estimula la gestión empresarial del cambio. Y en Madrid se potencia la formación inicial, destinada a la promoción del empleo y al fomento del espíritu emprendedor, así como la creación de empresas.

Esta estructura se encuentra respaldada por la implicación formativa de cada una de estas instancias en acciones comunitarias destinadas al crecimiento de las PYME. Cabe destacar, en este contexto, el acercamiento a programas de I+D, como Esprit o Delta; la promoción de contactos interempresariales a partir de la utilización de mecanismos de comunicación como las Euroventanillas, los BC-NET, los Centros de Cooperación Empresarial o los programas Interprise y Europartenariat, así como la implicación en actividades de formación inscritas en acciones como Comett, Erasmus, Petra, Juventud con Europa, Force y Tempus.

La presente globalidad estratégica constata, por un lado, la confluencia de posturas en el ámbito de la formación de PYME promovidas en las diferentes Comunidades Autónomas analizadas, y la preocupación por la innovación como componente preciso de la competitividad empresarial, factor de crecimiento esencial para equipararnos productivamente a Europa. Y, por otro, la concepción de la actividad formativa como el criterio determinante para lograr que las PYME avancen hacia su desarrollo sostenido, principalmente, en virtud de nuevas metodologías didácticas, consideradas de utilidad precisa en beneficio de estas organizaciones. Metodologías como la autoformación (que se analizará más profundamente en la Tercera Parte de esta investigación), contemplada desde dos de las alternativas autonómicas estudiadas.

4.- BREVE ANALISIS COMPARATIVO DE LA ACTIVIDAD FORMATIVA DESTINADA A LAS PYME DESDE LA PERSPECTIVA NACIONAL Y EUROPEA.

Las precisiones precedentes inciden de manera específica en contextualizar las acciones formativas dirigidas a las pequeñas y medianas empresas dentro del ámbito nacional. Este objetivo completa y particulariza la visión comunitaria, pero requiere un estudio conjunto posterior donde contemplar similitudes y divergencias entre nuestras PYME y las del resto de la Unión Europea, en orden a delimitar más concretamente la situación productiva de España en el entorno que la rodea.

Se parte, a este respecto, del estudio diferenciado de las PYME, el cual radica en su peculiar estructura de funcionamiento, tanto a nivel empresarial interno (sistemas de organización y gestión, productividad, empleo, etc.), como en relación a la actitud con que se enfrentan al entorno exterior (el ciclo económico-tecnológico-social y los mercados de productos y materias primas). Especificidades que, por otra parte, afectan al buen funcionamiento del sistema de mercado -nacional y comunitario- y, en definitiva, a la eficiencia del sistema económico-social en su conjunto [136].

Se descubre una gran similitud entre la tipología y problemática de las pequeñas y medianas empresas españolas y las del resto de Europa, centrada esencialmente en dos apartados (Barredo y Llorens, 1993: 119):

* En primer lugar, la constatación de la patente debilidad de las PYME para afrontar un ciclo económico adverso, soportando las exi-

gencias de competitividad y los requisitos tecnológicos impuestos por el creciente proceso de internacionalización.

En este contexto, las empresas con un planteamiento activo en cuanto a la tecnología, altamente eficaces en I+D y en la vanguardia del desarrollo, continuarán desempeñando un papel importante en la innovación. Para estas empresas -que son las menos numerosas-, la producción flexible, las prácticas de gestión descentralizada y la diferenciación de antiguos mercados de producción en masa, suponen nuevas oportunidades. No obstante, aquellas que trabajan en sectores maduros continuarán manteniéndose rezagadas y pueden encontrarse fácilmente apartadas de los nuevos mercados y tecnologías debido a la creciente sofisticación y complejidad de los productos y procesos y al incremento de los costes en I+D. Estas PYME, menos activas, desempeñan simplemente el papel de usuarias de las innovaciones desarrolladas previamente por otras organizaciones y van a necesitar prestar mayor atención a la evolución de las tecnologías para poder hacer frente al inevitable crecimiento de la competencia en el mercado.

* En segundo lugar, la delimitación de los aspectos que derivan directamente de la fragilidad de la estructura interna de estas empresas (escasez de personal especializado, riesgo financiero, insuficiencia técnica, obsolencia tecnológica, ámbito de desarrollo local, aislamiento, etc.), aspectos muy unidos a su dimensión.

Sin embargo, la estructura de las PYME nacionales aunque no difiere en tipología y problemática respecto de las comunitarias, sí lo hace en la magnitud de los problemas. Concretamente, en relación a los países más adelantados, los datos muestran una incidencia negativa en el caso español. Ante esta situación y desde la perspectiva de nuestro país, el objetivo clave consiste en dilucidar si las pequeñas y medianas empresas españolas encaran el futuro bajo condiciones diferentes (mejores o peores) a las del resto de los países comunitarios. Para solucionar este dilema, se toma como punto de referencia el *Primer Informe Anual sobre el funcionamiento del Observatorio Europeo para las PYME* (mayo 1993) [137].

Este informe constata, en primer lugar, la posición que ocupan las pequeñas y medianas empresas nacionales dentro de la distribución estructural de las mismas en la Unión Europea. En este sentido, en 1988 [138] el número de empresas comunitarias, con una plantilla entre 1 y 500, era aproximadamente de 45 por cada 1000 personas como término medio. Proporción que resulta notablemente diferente entre los Estados miembros, pasando de 28 en los Países Bajos, 35 en Alemania y Dinamarca ó 36 en Francia e Irlanda, a 52 en el caso español, a 55 en Italia y a más de 60 en Portugal o Grecia (como ejemplos más significativos). Este número de empresas, en el período 1988-1992 y a nivel global, crece sustancialmente (IKEI/ENSR, 1993: 6-10).

Se comprueba, por lo tanto, que el peso de las PYME es particularmente mayor en los países que se pueden denominar menos desarrollados -Grecia, Italia, Portugal o España-, países postperiféricos en los que las pequeñas y medianas empresas son más prolíficas y acaparan mayor fuerza productiva.

La evidencia empírica sugiere un incremento especialmente importante en 1989 que, posteriormente, disminuye. Este incremento está motivado por el fuerte desarrollo experimentado en particular por las empresas pequeñas y las microempresas. Por su parte, el número de organizaciones de tamaño mediano se mantiene estable durante el período temporal señalado. Estos datos, con referencia a nuestro país, resultan más significativos en el año 1987 -anterior a este intervalo y coincidente con nuestra plena incorporación a la Comunidad-, momento en el cual se descubre un aumento empresarial del 10,9%, el porcentaje más elevado de los doce para esa misma fecha (p.11).

El índice anual medio del número de empresas existentes, concretamente durante los años 1988-1992 (IKEI/ENSR: 23-25), se ha estimado en un 1,9%, lo que significa un crecimiento medio de casi 300000 empresas anuales. Para la determinación de este hecho se tiene en cuenta la evolución del número de empresas existentes que es, en gran medida, el resultado de la creación de nuevas organizaciones y la liquidación de otras más antiguas. La comparación entre ambos índices muestra, en general, cómo el relativo a la constitución y puesta en marcha de negocios (basado en criterios de autorrealización, la presencia de una oportunidad de negocio o la diferencia entre salario corriente e ingresos previstos), es mayor que el cierre de los mismos [139]. Unicamente en Gran Bretaña e Irlanda ambos índices coinciden (situándose en baremos aproximados del 5% en la primera y del 8% en la segunda).

En el caso español, la explicación más razonable al fenómeno descrito puede relacionarse con las características del propio mercado interior en que tradicionalmente han operado las empresas. Un mercado fuertemente protegido, cerrado a la competencia exterior, que favorece -e incluso condiciona- la constitución de unidades empresariales de pequeño tamaño, capaces de sobrevivir en mercados geográficamente reducidos y corto número de competidores y consumidores (Barredo y Llorens: 121).

Precisamente, en lo relativo al ámbito espacial de desarrollo empresarial, cabe destacar como el mercado natural en el que operan las PYME, aquél que se encuentra más próximo geográficamente y en el que tienen concentradas la práctica totalidad de sus ventas, en particular, de bienes y servicios de consumo. Desde este punto de vista y en relación a los países europeos de los que se disponen datos [140], se constata que los clientes de las empresas de muy reducidas dimensiones (menos de 10 trabajadores) son frecuentemente consumidores finales (en el 32% de las ocasiones). Con relación a España, la distribución directa de productos es el canal más utilizado por las PYME (aproximadamente por el 50% de las empresas con menos de 200 empleados) [141].

Se descubre, asimismo, que las microempresas y las organizaciones pequeñas tienden a operar, en mayor proporción que las empresas mayores, en mercados de productos segmentados. Datos que conforman una estructura productiva muy mediatizada por el entorno y altamente influenciada por la perspectiva local del negocio, lo cual incide negativamente en la concepción de una economía globalizada.

En este orden de cosas y con referencia al nivel de empleo, se comprueba cómo en todos los países comunitarios, no siendo España una excepción, un sector numéricamente mayoritario del tejido empresarial está constituído por microempresas -con menos de 10 trabajadores-, que acaparan más de la cuarta parte del empleo (el 30%). Porcentaje que sube a casi tres cuartas partes -el 70%- (y en nuestro país llega hasta el 83%), si se añaden las empresas de pequeña y mediana dimensión -que poseen entre 10 y 500 trabajadores-. Las PYME dominan en distribución, en construcción, en servicios y en gran parte de las industrias manufactureras y, en conjunto, su presencia es sobresaliente en ámbitos productivos que proporcionan aproximadamente un 80% del empleo.

Dentro de esta aparente homogeneidad se esconden, por el contrario, importantes discrepancias estructurales, tanto a nivel empresarial como nacional. El tamaño medio de las organizaciones difiere sustancialmente de unos países a otros, en relación al comunitario que se sitúa en los seis trabajadores. Así, por ejemplo, Holanda supera considerablemente la media comunitaria con diez trabajadores; Dinamarca, Alemania y Luxemburgo se establecen con nueve en un segundo lugar; Reino Unido con ocho y Francia con siete; destacándose los Estados surperiféricos de Europa (España, Portugal, Italia y Grecia), por situarse, curiosamente en unión con Bélgica (con cinco trabajadores como promedio), por debajo de la media europea, con cuatro trabajadores las tres primeras y tres la última [142].

Por otra parte, en cuanto a la internacionalización de las PYME europeas, la exportación se constituye en uno de los factores determinantes de la misma, aunque realmente es el primer paso de un conjunto de etapas que culminan en la europeización empresarial [143]. Ante este panorama, se evidencia que la participación en los mercados internacionales se incrementa con el tamaño, es decir, las empresas micro, pequeñas y medianas exportan el 5%, el 10% y el 13%, respectivamente, frente a un 23% de las grandes [144].

De manera específica, en lo que se refiere a las pequeñas y medianas empresas españolas, éstas no presentan especiales características diferenciales con relación a la estructura media europea y, en general, se encuentran especializadas en los mercados geográficos más próximos, exportando menos que las organizaciones de mayores dimensiones; concretamente, sólo el 7% de las compañías de menos de 200 trabajadores tiene la exportación como primer mercado (Barredo y Llorens: 124).

Por lo tanto, para incrementar el nivel de exportación de las PYME y, de esta manera, activar su europeización, resulta imprescindible acabar con sus barreras internas, aumentando sus conocimientos y promoviendo la cooperación interempresarial. Superando, igualmente, los factores que pueden dificultar el proceso de internacionalización, clasificados como problemas de marketing, financieros y aquellos derivados de las propias características de las empresas (dimensión, falta de estructura, desconocimiento del mercado y de los riesgos derivados del tipo de cambio, etc.). Ante esta situación, las medidas tomadas para favorecer la armonización de mercados a nivel comunitario (en relación a las trabas administrativas, a la representatividad adecuada en el

exterior, a las regulaciones aduaneras y arancelarias, a la comunicación, etc.), pueden reducir directamente los desequilibrios señalados, fundamentalmente, de las empresas más pequeñas.

En lo referente a España, es necesario tener en cuenta además: 1) la inversa relación existente entre tamaño y acceso a la exportación; 2) que el tejido empresarial nacional está sesgado hacia las organizaciones de menor dimensión; y 3) la poca presencia comparativa de la empresa española en los mercados internacionales. Factores, a partir de los cuales resulta posible conjeturar que las PYME de nuestro país se encuentran menos europeizadas que la media comunitaria (Barredo y Llorens: 127).

Todas estas aportaciones proporcionan una visión global de la estructura de pequeñas y medianas empresas dentro de la Comunidad, comprobando de manera especial la situación de las PYME españolas inscritas en ese entramado industrial. Aportaciones que culminan con la identificación de los puntos fuertes y débiles de estas organizaciones de cara a su integración total en la política económica comunitaria. En este sentido, con relación a los puntos fuertes cabe señalar los siguientes (IKEI/ENSR: 45-49):

* Un relevante dinamismo empresarial, debido al elevado índice de creación de empresas y al incremento del nivel educativo de los empresarios [145].
* Una interesante participación de las PYME en el comercio internacional y en la inversión exterior directa.
* Un prometedor potencial de creación de empleo, originado por la constitución de nuevas empresas y por la aparición de oportunidades de mercado.

Y, en lo que se refiere a los puntos débiles, figuran como los más importantes:

- El elevado índice de liquidación de empresas, relacionado con el de creación de las mismas, que conduce a una alta volatilidad de organizaciones en la Unión Europea [146].
- Una débil orientación del mercado debido a una escasez de aproximaciones comerciales estratégicas y a la actuación en pequeños mercados segmentados.
- Una limitada productividad laboral que conduce a singulares costes salariales unitarios, a pesar de los costes laborales relativamente bajos por empleado.
- La debilidad de la situación financiera de las PYME, motivada por un alto coeficiente de endeudamiento exterior y por el complicado y costoso acceso a los mercados financieros.

Los mencionados elementos negativos obstaculizan y dificultan el funcionamiento competitivo de las pequeñas y medianas empresas frente al Mercado Unico y a la nueva Europa. Por lo tanto, resulta imprescindible actuar para fortalecer las estructuras de apoyo al tejido industrial de las PYME. En primer lugar, impulsando la dimensión territorial, por cuanto proporciona instrumentos de ayuda a la modernización tecnológica, comercial y de producto de las pequeñas y medianas

empresas, mediante la cofinanciación y la asistencia técnica a centros de servicios que van completando una red de cooperación cada vez más tupida, entre empresas a nivel local y entre éstas y las diferentes Administraciones Públicas [147].

Y, en segundo lugar, promoviendo la cooperación interempresarial que se constituye en la base para identificar áreas en las cuales las iniciativas públicas y la aplicación correcta de distintos planes de acción (inversión en tecnologías, financiación de la innovación, equipamiento, etc.), pueden contribuir a mejorar el clima de competitividad, con la intención de que vaya surgiendo una nueva concertación de esfuerzos a escala local y se adquiera paulatinamente un carácter más próximo a la realidad comunitaria [148].

En definitiva, la situación de las pequeñas y medianas empresas en nuestro país, con referencia a las del resto de la Comunidad, evidencia escasas diferencias. De los puntos señalados, en los que se engloba el análisis efectuado, las discrepancias resultan mínimas en la mayor parte de los mismos. Concretamente, en relación al número de PYME, éste se sitúa por encima de la media europea (52 por cada 1000 habitantes en el caso español, frente a 45 en el ámbito comunitario global); existiendo, un índice alto de crecimiento empresarial similar al de liquidaciones, aunque en lo relativo a España, se haya detectado una baja tasa de natalidad de empresas y en consecuencia el dinamismo resulte relativamente más limitado.

Su ámbito geográfico de actuación se sitúa en el área local más próxima, considerada ésta una característica uniforme en lo relativo al sector empresarial analizado y punto de partida para la internacionalización de estos colectivos. Este elemento, precisamente, parte del nivel de exportación como primer paso para su consecución -existiendo una correlación positiva entre tamaño y probabilidad/intensidad de las relaciones comerciales con el exterior-, campo en el cual las compañías españolas se encuentran aún bastante alejadas de la línea de actuación establecida por sus homólogas europeas. Retraso que potencia una situación de riesgo y reto a medio/largo plazo.

Esta situación, en momentos de recesión como los actuales, puede ir modificándose al tener en cuenta que las PYME en circunstancias como ésta tienden a mejorar su comportamiento en el ámbito de la exportación, estimuladas por una insuficiente demanda en los mercados locales y nacionales. Por consiguiente, los períodos de crisis pueden considerarse períodos de aprendizaje empresarial en lo que se refiere al modo de exportar (IKEI/ENSR: 60).

Es especialmente en estas ocasiones cuando debe suministrarse una buena información a las pequeñas y medianas empresas exportadoras. Sin embargo, como proyección futura resulta igualmente relevante mantener y mejorar las competencias en exportación adquiridas durante ese mismo intervalo temporal. Ello precisa programas formativos especiales, centrados en este ámbito productivo, así como la creación de redes de cooperación para las PYME implicadas en el mismo.

En cuanto al tamaño, cabe señalar que la pequeña y mediana empresa española es, como media, más pequeña que las comunitarias y en

ella tiene un mayor peso la microempresa. Esta estructura, probablemente, agrava los factores de debilidad internos, los cuales provienen de la menor dimensión. Y con respecto al nivel de empleo asociado, estas empresas se conforman como estructuras generadoras de trabajo especialmente destinado a colectivos de jóvenes, mujeres, asalariados a tiempo parcial, empleados de edad avanzada y trabajadores por cuenta propia. Es decir, las PYME ofrecen amplias oportunidades a grupos particulares en el mercado laboral. En concreto, las organizaciones nacionales resultan especialmente activas en la generación de empleo. Por el contrario, no parece que sean -al igual que sucede en el resto de Europa-, más competitivas que la gran empresa. En relación a este punto, sus menores costes salariales van acompañados de menor productividad.

Las políticas en este campo deben encaminarse, por todo ello, a mejorar la equiparación de puestos de trabajo en el mercado y, por lo que se refiere a la oferta de éste, las acciones han de destinarse a potenciar y formar personal conforme a los requisitos de estas organizaciones; lo cual normalmente implica, no sólo formación inicial destinada a la cualificación básica de la fuerza de trabajo potencial, sino también formación permanente para el personal multiespecializado. Estrategia concebida como un medio de promoción informativa, de adaptación a la innovación tecnológica y como adecuación al cambio interno o externo a la empresa.

Dentro de este contexto, se contempla a la evolución demográfica y tecnológica, así como a la internacionalización, como factores desencadenantes de una actividad formativa y de reciclaje suplementarias, orientadas a mantener a los miembros más antiguos dentro de la empresa, actualizados en su profesión o preparados para adaptarse a las nuevas demandas de los procesos de producción.

Como complemento a todo esto, se observa dentro del campo financiero, cómo la PYME española en conexión con la europea, muestra dificultades de acceso a medidas de financiación útiles para su desarrollo (créditos a largo plazo, créditos comerciales, tipos de interés más asequibles, etc.). Mecanismos cuya incidencia en el desarrollo de las PYME se considera vital en numerosos casos para su supervivencia y que, actualmente, están siendo respaldados en cierta medida por las Sociedades de Garantías Recíprocas o el Capital Riesgo (herramientas financieras especialmente útiles para estas organizaciones).

Por consiguiente, se advierte una estrategia de funcionamiento de similares dimensiones en toda Europa. Estrategia que debe ser potenciada para promocionar a las pequeñas y medianas empresas que se encuentran inscritas en la misma. Fundamentalmente, en relación a dos objetivos precisos: el logro de la competitividad y la adecuación a la innovación. Ambas finalidades se examinan desde la perspectiva de la cooperación industrial y desde la implicación tecnológica en acciones comunitarias conjuntas.

Desde esta perspectiva, la actividad de la Comunidad debe estar dirigida hacia la formación, considerando en particular los cambios en las relaciones laborales internas, derivados de las transformaciones producidas en la estructura de la fuerza de trabajo, de los avances

tecnológicos y del fenómeno de la internacionalización. Asimismo, los empresarios han de encontrarse capacitados en relación a principios de gestión para poder acoplar su organización a tales procesos, e igualmente para promover el intercambio de experiencias y programas formativos entre los Estados miembros como una solución a los problemas productivos.

En consecuencia, se constata la paulatina adecuación a la realidad económica comunitaria de las PYME españolas; adecuación que, en el momento actual, se encuentra más próxima a sus vecinos sudeuropeos (Italia, Portugal y Grecia), que a los situados más al norte. Esta circunstancia, sin embargo, no debe impedir su acercamiento, fundamentalmente, a los instrumentos informativos (Euroventanillas, Bc-Net, Asociaciones Económicas, BRE, etc.), concebidos como puntos de referencia para el conocimiento y elementos iniciales de cooperación. E introducirse posteriormente en los programas europeos de formación, inicial y continua, así como en los de estimulación tecnológica e innovación, a través de la concertación y del trabajo en equipo.

Estas ideas globales adquieren una dimensión fáctica con el posterior análisis referido a los estudios más significativos relativos a las necesidades de formación de estas empresas en diferentes países de la Comunidad y dentro de nuestras fronteras, tanto a nivel nacional como autonómico. Aportaciones consideradas como los puntos de referencia principales en los que se apoya la posterior investigación descriptiva, llevada a cabo dentro del ámbito de la demanda formativa latente y geográficamente ubicada en la Comunidad Autónoma de Madrid. Para conformarse todo ello, finalmente, como un examen global del tema formativo en la estructura comunitaria circundante y poder observar, al mismo tiempo, la adecuación existente entre las alternativas teóricas descubiertas y su aplicación práctica.

NOTAS

1. En este sentido, el capital y el trabajo son factores de la producción que el empresario obtiene y combina a partir de su iniciativa y creatividad en el marco del negocio. Joan, F. (1989). **La Financiación de las PYMES**. Horizonte Empresarial, 1997 (octubre), 30-32.

2. Este dato evidencia la capacidad que han demostrado las PYME para crear nuevos puestos de trabajo en una proporción significativamente superior a su cuota de participación en el empleo total. Esto se debe, por una parte, a la acogida de trabajadores de grandes empresas y a la movilidad de entradas y salidas en organizaciones de menor tamaño. Y, por otra, a que las unidades pequeñas que se han mantenido operativas no ha variado apenas su ocupación, mientras que las grandes la han reducido sensiblemente. Fariñas, J.C. y La Iglesia, C. De. (1992). **Tamaño y Empleo: Contribución de la PME a la Creación Neta de Empleo en la Industria**. Economía Industrial, 284 (marzo-abril), 51-57.

3. Iváñez Gimeno, J. Mª. (1992). **Las Políticas de Financiación de la PME en España**. Economía Industrial, 284 (marzo-abril), 107-117.

4. Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo. (1988). Las Condiciones de Trabajo y las Pequeñas y Medianas Empresas. España. Luxemburgo: Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas.

5. CEOE. (1991). Gestión de la Pequeña y Mediana Empresa. Plan de Formación Empresarial (pp.3-9). Madrid: Confederación Española de Organizaciones Empresariales / Mundi-Prensa.

6. Así, por ejemplo, el Instituto Nacional de Estadística (INE), utiliza 9 intervalos continuos (que van desde 1 hasta 499), para presentar los resultados del Censo Industrial de 1978 (INE, 1982); asimismo, la Dirección General para la Coordinación del Plan Económico Nacional en el año 1984, considera que una empresa es pequeña cuando tiene entre 1 y 99 trabajadores y mediana si el intervalo se sitúa entre 100 y 499 (García Santacruz, 1984), y la Secretaría de Estado para la Seguridad Social, durante ese mismo año define a una PYME como aquella organización con menos de 100 empleados (García de Blas, 1984).

7. El IMPI se constituye en octubre de 1976 como un Organismo Autónomo Administrativo, adscrito al Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (MICYT) -actualmente Ministerio de Industria y Energía-. Su función más relevante consiste en contribuir a la mejora del entorno económico, normativo y de servicios de las pequeñas y medianas empresas, para reducir las condiciones de desigualdad en que éstas se encuentran con respecto a las grandes corporaciones, a la hora de acceder a los recursos productivos, a la financiación, a los recursos humanos cualificados, a la información o a las tecnologías innovadoras. IMPI. (1992). Memoria del Instituto de la Pequeña y Mediana Empresa Industrial. Madrid: Servicios Técnicos del IMPI / Ministerio de Industria, Comercio y Turismo.

8. Sarramona López, J. and Ferrán, J. (1988). Distance Training for Management in Small and Medium-Sized Enterprises and Craft Undertakings in Spain (p.5). Berlín: CEDEFOP Documento.

9. Porcentaje que es posible parcializar para comprender mejor la dimensión de las PYME en la economía nacional, en función de determinadas Comunidades Autónomas como las siguientes: Cataluña, donde representan el 99,86%, Andalucía con el 99,85%, Madrid con el 99,46%, Valencia con el 99,77%, Aragón con el 99,75% o el País Vasco con el 99,01%.

10. Jurado, E. (1993 b). **En Frasco Pequeño**. El País, 18 de abril, pp.3-5. Sección "Negocios".

11. Datos agregados que se encuentran, no obstante, mediatizados por la gran diversidad de sectores y agrupaciones sectoriales existentes, lo que debe tenerse en cuenta en el proceso de análisis. Calvo, J.L. y Lorenzo, Mª.J. (1993). La Participación de las PYMES en la Economía Española (p. 20). Unidad de Evaluación. Madrid: IMPI / Ministerio de Industria, Comercio y Turismo.

12. Fariñas, J.C.; Calvo, J.L.; Jaumandreu, J.; Lorenzo, Mª J.; Huergo, E. y La Iglesia, C. De. (1992). La PYME Industrial en España (p.19). Madrid: Civitas / IMPI.

13. Estas diferencias se encuentran justificadas fundamentalmente por tres motivos: la distribución de la capacidad de gestión empresarial, la existencia de economías de escala y de requerimientos de capital específicos de cada sector, y la relación que se produce entre tamaño y estrategia empresarial (Fariñas et al, 1992 a: 57).

14. Las pequeñas y medianas empresas encuentran grandes dificultades en el acceso a los circuitos de información, lo que les impide tener un conocimiento suficiente del entorno, de los mercados y de la evolución de los procesos y productos (Iváñez, 1992).

15. En relación a este aspecto, existen diversas medidas financieras que se están llevando a cabo en beneficio de las PYME, entre las que cabe destacar las siguientes. **1.** Las *Entidades de Capital Riesgo*, cuya actividad está orientada al suministro de fondos permanentes destinados a aquellas empresas que poseen proyecto de futuro y capacidad de expansión. Las empresas pueden recibir estos fondos, ilimitados en su cuantía, en tres momentos distintos de su existencia: en las fases de creación o arranque, de expansión y de apalancamiento. También pueden recibir una financiación "puente" antes de su entrada en los mercados de valores (Centelles, 1992: 30). **2.** Las *Sociedades de Garantía Recíproca*, de carácter mercantil y constituidas por los propios empresarios de PYME con capital variable, cuyo objetivo exclusivo consiste en prestar garantías por aval o por cualquier otro medio admitido en derecho a favor de sus socios, obteniendo créditos en las entidades financieras. La Administración impulsa estas acciones; existiendo en la actualidad 25 Sociedades de estas características (Cuadernos IMPI, 1986: 4-8). **3.** Las *Sociedades de Acción Colectiva*, inversión directa del Instituto de la Pequeña y Mediana Empresa cuya finalidad radica en poner en marcha proyectos o actividades que no pueden ser acometidos individualmente por las empresas. El instituto participa temporalmente en el capital social de estas Sociedades, hasta un máximo del 45% del mismo y por un período de tres años, prorrogable -en casos excepcionales- durante otros tres más (IMPI, 1992: 19).

16. Espina, A. (1991). **Política Activa de Recursos Humanos y Competitividad.** Economía Industrial, 277 (enero-febrero), 66.

17. Nieva, M. (1994). **Ayuda para las "PYME". Un Plan Oficial para Facilitar la Inversión y Mejorar el Marco Financiero de las Empresas**. El País, 27 de marzo, pp.26-27. Sección "Negocios".

18. Según estimaciones realizadas por técnicos especializados en este ámbito financiero, alrededor de 150.000 empresas podrían beneficiarse de las ayudas concretadas; generándose una financiación compartida entre la Administración central, las Comunidades Autónomas y los Fondos Estructurales de la Unión Europea. Además de las ayudas horizontales de carácter intersectorial, tendentes a mejorar la competitividad general de las empresas, las autonomías pueden decidir, dentro de su ámbito regional, qué sectores son los más necesitados de un importante apoyo económico. CDTI. (1994 a). **Las "PYMES" Contarán con 338.000 Mpta. hasta 1999.** Noticias CDTI-Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial, 28 (mayo), 1-3.

19. Guerediaga Alonso, Mª.A. (1993). **Siete Programas para Potenciar la Competitividad Empresarial en Nuestro País.** Economía Industrial, 294 (noviembre-diciembre), 12.

20. Listerri, J.J. (1992). **La Política Industrial y la Política de la PYME**. Economía Industrial, 284 (marzo-abril), 171-177.

21. Fundamentalmente, aquellas que se inscriben dentro de los siguientes sectores, en los cuales las PYME están realizando un mayor esfuerzo innovador: material electrónico, productos farmacéuticos, química no farmacéutica, maquinaria y equipo mecánico, así como material eléctrico.

22. Yagüe Guillén, Mª J. (1992). **La Actividad Innovadora de la PME Industrial Española**. Economía Industrial, 284 (marzo-abril), 137-149.

23. Ante esta situación y el reto añadido del Mercado Unico, la Fundación española FUNDESCO, nueve Comunidades Autónomas y empresas como Telefónica y Telyco, han firmado un convenio de colaboración para estudiar la capacidad y el impacto de estas tecnologías en el tejido empresarial actual. La pretensión inicial consiste, además, en favorecer la competitividad entre las organizaciones de menor tamaño, en propagar entre sus dirigentes la idea de la necesidad de asociarse y aprovechar el uso de la información puntual que ofrecen los procesadores a distancia o vídeotext (servicio de información telemático que permite el acceso a bases de datos tanto nacionales como extranjeras), entre otras técnicas. Lorenzo, A. (1992). **Ver, Oir y Aprender. Las Pequeñas Empresas no Valoran la Tecnología de la Información**. El País, 12 de julio, p.14. Sección "Negocios".

24. En esta línea se sitúan las aportaciones de la Conferencia Empresarial 1992, celebrada en Madrid durante los días 30 y 31 de enero bajo el lema "La Empresa Española en la Nueva Europa", y patrocinada por la CEOE. En ella se constata la imperiosa necesidad de articular mecanismos de cooperación empresarial ante el reto tecnológico, especialmente, destinados a potenciar la actividad en la pequeña y mediana empresa (actividades de formación e información, inversión en innovación y equipamiento, fomento de la exportación, asistencia técnica, apertura de mercados, etc.). CEIM. (1992 a). **Especial. La Empresa Española en la Nueva Europa**. Revista de Información de la Confederación Empresarial de Madrid-CEOE, 10 (febrero), 6-23.

25. Barceló, M.; Parellada, F. y Valls, J. (1992). **Tecnología y PME en España**. Economía Industrial, 284 (marzo-abril), 127-136.

26. Este Plan, en el momento presente ha sido evaluado y nuevamente establecido para el período inicial 1994-1996 (previa autorización de la Unión Europea), con un carácter deslizante que permita, a través de una revisión establecida en 1996, la prolongación de su plazo de vigencia hasta 1998, de forma que, en conjunto, tenga una duración de cinco años (Guerediaga, 1993: 9-10). Plan que mantiene, no obstante, una estructura similar a la de la fase anterior -dados los positivos resultados obtenidos en relación a la implicación tecnológica de las PYME fundamentalmente-, pero más adaptada a la difícil situación actual de la economía internacional; incidiendo en el fortalecimiento directo del tejido industrial. Según se refleja en: CDTI. (1994 b). **Nuevo Plan de Actuación Tecnológica Industrial (PATI)**.Desarrollo Tecnológico (Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial), 7 (junio), 1994, I-XII. Monográfico: "Tecnologías para Competir".

27. Sus antecedentes se encuentran en los programas de apoyo a la innovación para la empresa industrial puestos en marcha en los años ochenta por el Ministerio de Industria: Plan Electrónico e Informático Nacional (PEIN), Plan de Automatización Avanzada y Robótica (PAUTA), Plan para el Fomento de la Investigación en la Industria Farmacéutica (FARMA), Plan de Desarrollo Tecnológico en Biotecnologías y Tecnologías Químicas (BTQ), Plan de Desarrollo Tecnológico en Materiales (TECMA) y el Programa de Innovación Tecnológica (PIT). Posteriormente se unieron al PATI los subplanes de apoyo a las Tecnologías Bioquímicas y de Materiales (BQM) y a los Sectores Básicos y Transformadores (SBT).

28. En este sentido, la distribución geográfica de las ayudas públicas del PATI se encuentra fuertemente concentrada en las áreas de Madrid y Barcelona. Situación que resulta coherente con la estructura industrial del país, la cual es aún más acusada en el sector de las tecnologías avanzadas relacionadas con el ámbito electrónico-informático, de gran peso en Madrid, y con los de farmacia, biotecnología y materiales, con mayor número de instalaciones en el área catalana. López Esteso, R. y Alamo Pradas, J. (1994). **Resultados del Plan de Actuación Tecnológica Industrial 1991-1993**. Economía Industrial, 296 (marzo-abril), 34.

29. Tres son los instrumentos más relevantes utilizados por el IMPI para incentivar la información empresarial: el Sistema de Información Empresarial (SIE), el Servicio de Información Personalizada (general y comunitaria) y la actividad editorial desarrollada (Colección Manuales IMPI y Colección Estudios). Particularmente, en lo que se refiere al primero, se encuentra constituído por un conjunto de bases de datos accesibles "en línea" desde cualquier ordenador personal y a través de la red telefónica convencional. Bases de datos que se especifican a continuación: AYUDAS (acciones de fomento), BADASUB (empresas de subcontratación), BADEIN (información relativa a empresas industriales), BLEG (legislación medioambiental), BPRO (productos para el medio ambiente), BTEC (tecnología medioambiental), CONPUB (concursos públicos), DICO/EMPRES (directorio de empresas españolas), FERI (ferias y exposiciones) y OTRI (oferta tecnológica). Dentro de este contexto, el IMPI ha suscrito un convenio con el ICEX (Instituto Español de Comercio Exterior) que permite a los usuarios acceder a ambos sistemas de información, mediante la conexión a cualquiera de los dos centros servidores. La base de datos del ICEX se denomina SIBILA e incluye fundamentalmente documentación comunitaria (IMPI, 1992: 22-34).

30. Este Centro se crea en 1977 como un órgano ejecutor de las directrices que, en materia tecnológica, determina el Ministerio de Industria. Su actividad requiere una relación muy directa con las empresas, gran flexibilidad en los planteamientos, agilidad en la respuesta y elevado trabajo de gestión. Del Pozo, L. (1993). **Tecnologías y PYMES**. *Ponencia presentada en el "Seminario Internacional sobre Nuevos* Modelos y Estrategias de Formación para las PYMES en Europa". Celebrado en el Parque Tecnológico de Valencia los días 4 y 5 de octubre, a través del Instituto de la Mediana y Pequeña Industria Valenciana (IMPIVA).

31. En este contexto, en 1993, se aprobaron 354 proyectos empresariales de I+D y, en 1994, 395. CDTI. (1994 c). **Tecnologías para Competir**. Desarrollo Tecnológico (Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial), 7 (junio), 25. Monográfico: "Tecnologías para Competir".

32. Villar, I. (1993). **PMC: Programas y Técnicas para la Mejora Integral y Continua de la Gestión Empresarial**. Capital Humano, 60 (octubre), 42.

33. Según se refleja en al Orden de 8 de marzo de 1993, por la que se conceden ayudas para la realización de diagnósticos, definición de estrategias y formulación de recomendaciones en las empresas españolas (**Boletín Oficial del Estado**, de 18 de marzo de 1993). Heredera de la Orden Ministerial de Industria, Comercio y Turismo, de 21 de mayo de 1991, sobre ayudas para la adaptación de las empresas españolas al Mercado Unico (**Boletín Oficial del Estado**, de 4 de junio de 1991).

34. El diagnóstico estructural llevado a cabo en el marco de actuación establecido, cuenta con una subvención variable por parte del Ministerio, la cual puede ser asumida íntegramente por el Estado o ser compartida, mediante Convenio de colaboración, con aquellas Comunidades Autónomas en las que existan programas de similares características (Disposición Adicional de la Orden de 8 de marzo de 1993). Todo ello, tomando en consideración las argumentaciones de la Unión Europea en materia de ayudas económicas (artículo 93.3 del Tratado de Roma).

35. En este sentido, participa en la serie de trabajos iniciados por la OCDE en el seno del Comité de Industria y Tecnología; en el proyecto comunitario de puesta en marcha de un Observatorio Europeo de la PYME para la realización de estudios comparados entre los Estados miembros; en la actividad de la Dirección General de Política de Empresa, Comercio, Turismo y Economía Social (D.G. XXIII) de la Unión Europea y en otros foros de debate internacionales como: el European Council for Small Business (ECSB), el International Council for Small Business (ICSB) o el World Asembly Small and Medium Enterprises (WASME). El IMPI presta igualmente su apoyo a la cooperación española con terceros países a través de los convenios establecidos con la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI) y el Simposium Latinoamericano de Pequeña y Mediana Empresa (SLAMP). González de la Riviera, D. (1993). **Las Políticas Industriales para las PME en España**. Economía Industrial, 291 (mayo-junio), 78-79.

36. Organismo autónomo del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo que fue fundado en el año 1955 y se constituye, por lo tanto, como la escuela de formación empresarial con más larga tradición en España y una de las más antiguas de Europa. Haro, F. De. (1992). **Especial Guía Completa de Escuelas de Negocios**. Nueva Empresa, 368 (septiembre), 41.

37. Su nacimiento se sitúa en 1987, momento en el cual se establecen cinco centros de estas características en España. Posteriormente, conforme se desarrollan estos Centros, se incrementa su número en toda la Unión, estableciéndose 25 en nuestro país. De entre las cuales, una es gestionada por el IMPI, en unión con el Instituto Español de Comercio Exterior -ICEX- (IMPI, 1992: 31-32).

38. Es una iniciativa de la Comisión de las Comunidades Europeas para la celebración de encuentros entre las PYME de los diferentes Estados miembros, llevados a cabo en una región elegida previamente. Su primera edición se celebró en 1988 y desde 1991 se establecen dos encuentros al año; entre los cuales cabe destacar los de 1993, celebrados uno en la ciudad francesa de Lille, en el mes de junio, y otro en Escocia, durante el mes de diciembre (IMPI, 1992: 35).

39. En este programa se implica un mínimo de tres regiones pertenecientes a tres Estados miembros diferentes. En su celebración se admite todo tipo de combinaciones entre regiones y países; siendo el número de empresas convocadas por cada zona no inferior a diez. La organización de los encuentros Interprise corresponde a organismos públicos o semipúblicos (Cámaras de Comercio, agencias locales, regionales o nacionales de desarrollo, centros de innovación técnica, Institutos de Comercio Exterior, centros europeos de formación, centros de investigación, innovación y tecnología, consultores, etc.), de cada país participante. Concretamente, en 1993 se desarrolló un encuentro especial de estas características, en Santiago de Compostela (el 21 y 22 de octubre) con motivo del año Santo. Para este encuentro la Confederación de Empresarios de Galicia seleccionó 300 empresas pertenecientes a esta Comunidad Autónoma (González de la Riviera, 1993: 84).

40. Los países cubiertos por el BRE son: los Estados miembros de la Unión Europea, Argentina, Australia, Chipre, los Estados Unidos, Filipinas, Finlandia, Hungría, India, Israel, Japón, Malasia, Malta, Marruecos, México, Noruega, Perú, Polonia, Suecia, Suiza, Tailandia, Túnez, Venezuela y Yugoslavia.

41. Esta red cubre la Unión Europea, el resto de los países de la EFTA (Austria, Noruega, Suecia, Suiza, Liechstenstein y Finlandia) y determinados terceros países como Brasil, México, Polonia o Turquía.

42. Prieto, J.M.; Le Marois, H.; Thomson, A. y Speroni, D. (1991). Creación de Empresas: Políticas de Apoyo y Papel de la Formación. Informes Nacionales de Francia, Italia, España y Gran Bretaña. Informe de Síntesis (p.56). Berlín: CEDEFOP Documento.

43. CEPYME. (1982). Congreso Internacional de la Pequeña y Mediana Empresa. Celebrado en Torremolinos (Málaga) durante los días 23, 24, 25 y 26 de octubre y promovido por la Confederación Española de la Pequeña y Mediana Empresa y el Banco de Crédito Industrial.

44. En ese mismo año 1982 tiene lugar el *Primer Seminario sobre Jóvenes Empresarios*, organizado por la Joven Cámara Económica de Madrid. Seminario que se celebra atendiendo a la necesidad mostrada desde un principio por fomentar la formación empresarial y despertar la vocación de los jóvenes empresarios. Riogarcía, A. De. (1987). CEPYME 1977-1987. Diez Años de Historia. Madrid: Confederación Española de la Pequeña y Mediana Empresa.

45. Panero, A. (1989). **Formación: Ponerse al Día**. Cuadernos IMPI, 44, (octubre), 48.

46. Pérez Fernández. P. (1991). **Retos de la Empresa Española e Importancia de la Política Económica en el Proyecto del Mercado Unico**. En: CEIM. (1991). Adaptación Empresarial a la Europa del 93 (p.32). Madrid: Confederación Empresarial de Madrid-CEOE / Caja de Madrid.

47. Organización social representativa de las pequeñas y medianas empresas, comercio, autónomos y artesanado (6500 en total), cuyo fin primordial está estatutariamente definido en la defensa y representación de sus intereses, generales y comunes, y tanto en sus relaciones con la Administración e Instituciones Públicas como en las particulares. COPYME. (1992). Memoria para el IV Congreso de COPYME. Madrid: Confederación General de las Pequeñas y Medianas Empresas del Estado Español.

48. En este orden de cosas, COPYME edita periódicamente la revista APYME (autónomos, pequeños y medianos empresarios), en la que se informa sobre todos aquellos temas de interés para los miembros de las distintas organizaciones. Esta revista se configura como un medio de unión para los pequeños y medianos comerciantes, así como un canal de comunicación y de formación en relación a las materias que les afectan. Sirve, además, como un instrumento de difusión de los diferentes servicios de asesoramiento desarrollados por la Confederación. Y permite, asimismo, la libre expresión de los asociados en sus páginas.

49. Surge en 1973, a iniciativa de un equipo de formadores. Su primera sede se sitúa en Madrid, denominándose AFE (Asociación de Formadores Españoles) y a partir de 1978 comienza a ampliarse por otras regiones españolas (Castilla-La Mancha, Castilla-León, Aragón, Extremadura, Andalucía, Canarias, Cataluña, País Vasco, Cantabria, Navarra, La Rioja y Galicia). Es, asimismo, desde 1985 miembro de pleno derecho de IFTDO (International Federation of Training and Development Organisations), fundadora de la ETDO (European Training and Development Organisation) y de FIACYC (Federación Iberoamericana de Capacitación y Desarrollo).

50. Creada el 20 de diciembre de 1973, como un proceso de acercamiento entre las Universidades y las Empresas de Madrid, promovido por la Cámara de Comercio e Industria y las seis Universidades de la Comunidad de Madrid. Actualmente, existen 21 Fundaciones en toda España.

51. Cabe señalar como acciones realizadas dentro de este marco de actuación, de manera especial, los encuentros celebrados bajo este lema de aproximación de las tecnologías a las PYME. Desde esta perspectiva, el 14 de diciembre de 1989 se desarrolla en la sede de la Fundación Universidad-Empresa, el seminario "La Informatización de la Pequeña y Mediana Empresa y sus Efectos sobre el Empleo y la Organización del Trabajo". Reunión que fue auspiciada por la Dirección de Asuntos Sociales y Empleo de la Comisión de la Comunidad Europea y por la Facultad de Ciencias Políticas y Sociología de la Universidad Complutense de Madrid, organizada por el Profesor Juan José Castillo. La finalidad de esta reunión consistió en suscitar un clima de debate y reflexión en torno a la implantación de las nuevas tecnologías y sus repercusiones en las pequeñas y medianas empresas, entendidas en el contexto del tejido

industrial comunitario. **Informatización de la Pequeña y Mediana Empresa**. (1990). Boletín de la Fundación Universidad-Empresa, 65 (enero-febrero-marzo), 15.

52. Existen 158 AUEF en total, de las cuales 14 son españolas. La Fundación Universidad-Empresa es la AUEF de la zona centro de nuestro país.

53. Los primeros pueden acudir a este servicio, en primer lugar, como oferentes, dando a conocer la actividad que realizan, lo cual puede proporcionarles una repercusión mayor para sus trabajos de investigación, un incremento de los recursos económicos destinados a sus proyectos o incluso nuevos encargos. Y, en segundo lugar, pueden presentarse como demandantes, con la posibilidad de integrarse en equipos de investigación multidisciplinares o de carácter internacional. Por otra parte, en lo relativo a los empresarios, éstos pueden verse beneficiados como demandantes de tecnología, pudiendo conocer los avances tecnológicos que se están produciendo en los distintos sectores, quiénes son los principales especialistas en cada campo y cómo colaborar en un proyecto concreto de interés.

54. En estos programas han participado globalmente 90 empresas y 679 alumnos.

55. Mingo, J.M. De. (1991). **La Adaptación de las Empresas al Mercado Unico. Especial Referencia al Sector del Comercio y la Distribución** (CEIM: 52).

56. En lo referente a este punto, el IMPI gestiona un conjunto de actividades incluidas en el Area de Innovación Tecnológica y de Diseño Industrial que incluyen las siguientes acciones: sistematización de la información sobre organismos de apoyo a la innovación; fomento de la participación de Institutos, Asociaciones y Agrupaciones de empresas en programas europeos (entre los que cabe destacar Sprint, Craft, dentro del programa Brite/Euram, y Euromanagement); promoción de la intervención de Asociaciones de Investigación e Institutos Tecnológicos en programas españoles (como el Plan de Actuación Tecnológica Industrial -PATI-); gestión del Plan de Promoción de Diseño, Calidad y Moda -PPDCM- (que finalizó en 1991) y puesta en marcha del nuevo Plan Nacional de Diseño para los años 1992-1995 (IMPI, 1992: 45-52).

57. Orden de 11 de junio de 1991 sobre la concesión de subvenciones en relación con el Programa de Cualificación Técnica e Industrial en la Empresa (**Boletín Oficial del Estado**, de 16 de julio de 1991).

58. En lo que respecta a este punto, la Orden de 11 de junio de 1991, en su artículo sexto 1, reconoce que "la subvención a conceder tendrá como límite máximo el 70% de la inversión subvencionable".

59. García Santesmases, P. (1991). **Programa de Cualificación Técnica e Industrial en la Empresa**. Economía Industrial, 278 (marzo-abril), 138-139.

60. En este marco de actuación y para 1994, IBM se consagra en una nueva empresa colaboradora del Ministerio de Industria, cuya misión consiste en subvencionar el curso "Sistemas de Información para PYME", que se dirige a proporcionar a estas organizaciones la base suficiente para la utilización efectiva de las nuevas tecnologías de la información, en función de sus estrategias de negocio. Está dirigida a directores generales y departamentales, así como, a mandos intermedios de pequeñas y medianas empresas. El objetivo de la acción consiste en obtener una mayor competitividad en las mismas y los temas de mayor relevancia que se tratan en éste curso son: la tecnología de la información y la gestión de procesos, la mecanización de procesos administrativos, los sistemas de gestión económica y financiera en las PYME, cómo compartir los recursos de la empresa y el análisis de casos reales. Son acciones intensivas, semanales, de dieciseis horas cada una, en

sesiones vespertinas de lunes a jueves y convocadas prioritariamente para los meses de noviembre y diciembre de 1994.

61. Constituida en 1985 con la finalidad de ofrecer servicios de consultoría y asesoramiento sobre problemas empresariales, proponiendo las soluciones más adecuadas a las necesidades de cada organización y facilitando su aplicación. Servicios que se destinan, tanto a grandes empresas como a PYME, y se encuentran orientados a los directivos, mandos, técnicos y otros profesionales.

62. Actuación renovada que se inscribe en el marco de acción formativa que surge a partir del Acuerdo Nacional de Formación Continua (1992), apoyándose en su misma filosofía de capacitación e incidiendo en un desarrollo paulatino de las empresas en su despertar a la globalidad productiva y competencial que surge de la nueva Europa.

63. En relación a este punto, en el momento presente, existen otras acciones de desarrollo empresarial que completan el panorama programático analizado. Acciones como las siguientes: medidas financieras y fiscales de apoyo a las PYME en el marco de las actuaciones comunitarias a este respecto; Nuevo Plan de Actuación Tecnológica Industrial (PATI II), al que ya nos hemos referido previamente; Nuevo Plan de Calidad Industrial (PNCI II), donde la formación se concibe como un instrumento útil para alcanzar la mencionada calidad; así como, Plan de Apoyo al Empleo y Competitividad de las PYME, sobre el que hemos incidido con anterioridad (Guerediaga, 1993: 7-15).

64. Según afirma Isidro de Pablo, profesor del Instituto Universitario de Administración de Empresas (IADE). Jurado, E. (1994 c). **Gestión y Formación. La Intuición no Basta**. El País, 27 de marzo, p.19. Sección "Negocios".

65. En palabras de Agustín Domínguez Rodríguez, secretario general de CEPADE, Centro de Formación Empresarial de la Universidad Politécnica de Madrid. Domínguez Esteban, A. (1993). **Seleccionar la Formación**. El País, 23 de mayo, p.28. Sección "Negocios".

66. Nace en julio de 1986, se pone en funcionamiento en 1987 y, debido a su éxito en las primeras convocatorias, incrementa el número de participantes en otras posteriores. Gibb, A. (1990 d). La Formación para la Gestión de las Pequeñas y Medianas Empresas. (Guías de Competencias para la Elaboración de Programas de Formación). Guía nº 3: "Competencias del Formador para Estimular Proyectos de Creación de Empresas". Berlín: CEDEFOP Documento. Anexo 2-12.

67. Precisamente, en 1988 este soporte didáctico, basado en el vídeo interactivo como instrumento técnico, es presentado en el CREDEM, "Salón de Creación de Empresas" que se celebra, en su primera convocatoria, dentro de la Feria de Muestras de Barcelona. La finalidad de esta convocatoria consiste en exponer todas las iniciativas públicas (provenientes del INEM, los Ayuntamientos, las Comunidades Autónomas, etc.) y privadas (las entidades financieras y de consultoría, las Cámaras de Comercio y las Organizaciones Empresariales, entre otras), que apuntan al apoyo y fomento de la fundación de negocios. **CREDEM: Consolidando el Autoempleo**. (1989). Imaginem desde la Iniciativa Local, 1, 26-28.

68. Los primeros resultados de este programa se obtienen de los datos conseguidos a través de dos "Encuestas Estudio de Seguimiento de las Empresas constituidas a partir de la Capitalización de las Prestaciones por Desempleo" y se refieren esencialmente a cuatro campos de acción: estado general de las empresas, problemas y puntos débiles que representan, causas de sus éxitos o fracasos y capacidad de las mismas para generar empleo. Datos más precisos provienen de la segunda encuesta efectuada durante 1988, los cuales reafirman la gran efectividad del programa, evidenciada en la extensión de éste a las demás zonas del país, comprobándose en los dos años siguientes que el número de empresas creadas con éxito representa un 88% y únicamente se descubre un 12% de fracasos. Mondelo, O. (1989). **Capitalizar las Prestaciones: Invertir el Paro en el Empleo**. Imaginem desde la Iniciativa Local, 3, 52-55.

69. El seguimiento de esta experiencia por parte de la Cámara de Comercio se realiza a través del "Servicio de Acción de Empresas" y del conjunto de servicios especializados poseídos por la misma (Asesoría Jurídica, Económica, Técnica, de Financiación etc.). La Cámara de Comercio se mantiene próxima al nuevo empresario apoyándole cuando comienza a desarrollar su iniciativa en la práctica. Las Cuevas Ramos, J. De. (1989). **Formación de Nuevos Empresarios a Través de una Acción Conjunta: Cámaras de Comercio-INEM.** Ponencia presentada al Primer Congreso Nacional de Cámaras de Comercio para la Formación Profesional y Técnica (pp.149-152), celebrado en Zaragoza durante los días 19, 20 y 21 de abril y promovido por el Consejo Superior de Cámaras de Comercio e Industria con el tema central "La Inversión Formativa de las Cámaras de Comercio ante la Empresa del año 2000".

70. Actualmente se ofrecen incentivos para el desarrollo del programa por medio de cursos (siete cursos durante el primer año), destinados a formar especialistas en diseño. A este respecto, de los 46 especialistas que realizaron estas acciones formativas en 1988 (año de inicio de la actividad), fueron contratados 24 para desarrollar enfoques dentro de las empresas. Gibb, A. (1990 e). La Formación para la Gestión de las Pequeñas y Medianas Empresas (Guías de Competencias para la Elaboración de Programas de Formación). Guía nº 4: "Competencias del Formador para Asesorar a Pequeñas Empresas (de menos de 50 empleados)". Berlín: CEDEFOP Documento. Anexo 2-13.

71. Este programa se encuentra actualmente en su octava edición, que se lleva a cabo en el período 1993-1995. CEOE-CEPYME. (1993). Actividades Formativas 1993. Madrid: Confederación Española de Organizaciones Empresariales / Confederación Española de la Pequeña y Mediana Empresa.

72. Estas aportaciones se refieren a la convocatoria de 1991, desarrollada por la CEOE/CEPYME y, actualizada en 1993 por la misma asociación.

73. El origen jurídico del programa fue la aplicación de la Resolución de 28 de julio de 1992 de la Dirección General del Instituto Nacional de Empleo, por la que se establece la formación a distancia para Instituciones, Organizaciones y Centros de Enseñanza. Esta Resolución faculta a las empresas a presentar en el INEM un plan homologado de formación. Una vez aprobado el mencionado plan, se asignan los correspondientes módulos económicos para compensar los costes de los cursos de formación a distancia, procedentes de las tutorías, materiales de aprendizaje, equipo de prácticas y gastos de gestión. Souto Díez, E. (1994). Informe de Evaluación referente al Programa de Formación a Distancia de Gestión Empresarial organizado por CEPYME y financiado por el INEM (pp.1-8). Madrid: Instituto Nacional de Empleo.

74. Los tutores seleccionados son igualmente formados en técnicas autoinstructivas durante tres meses (Souto, 1994: 2).

75. Para su evaluación, se utilizan entrevistas y cuestionarios aplicados a tutores, alumnos y responsables de formación de los cursos. Los aspectos que se miden en relación a los *participantes* son, esencialmente, su satisfacción respecto a la acción y las consecuencias profesionales derivadas de la asistencia a los mismos. En los *responsables*, su opinión crítica sobre aspectos clave de gestión, selección de los sujetos implicados, planificación de la formación, sistema de formación a distancia y análisis de impactos. Y en los *tutores*, se establecen cuatro criterios de medición (flexibilidad del sistema, aceptación de las tutorías, contribución y efectividad de las tecnologías y participación de los alumnos). Este sistema, sin embargo, únicamente se adopta en cuatro provincias (Madrid, La Coruña, Sevilla y Toledo), donde se desarrollan 11 cursos con 825 alumnos. La encuesta es contestada por el 47% de los participantes y sus resultados más relevantes y directos son: la formación a distancia favorece el acercamiento de las PYME a las medidas de formación continua, los contenidos se ajustan a las necesidades de las empresas, la aplicabilidad práctica casi inmediata de los conocimientos a la tarea productiva motiva a los individuos e incrementa el interés y las características de los materia-

les didácticos facilitan un seguimiento por parte de los alumnos de su propio aprendizaje (Souto, 1994: 3-5).

76. Conviene recordar el proyecto piloto e innovador del camión-escuela, desarrollado por el Consejo Superior de Cámaras de Comercio e Industria en 1960. Proyecto que durante varios años recorrió gran parte de la geografía nacional estableciéndose como un aula volante en la que se impartían cursillos y enseñanzas técnicas, entre otras materias, sobre distribución de alimentos. Pérez Jiménez, A. (1989). **El Presente de la Formación Empresarial en las Cámaras de Comercio, Industria y Navegación** (Cámaras de Comercio, 1989: 63-76).

77. IFE. (1993). Instituto de Formación Empresarial de la Cámara de Comercio e Industria de Madrid. Actividades Formativas: Septiembre 1993 - Junio 1994. Madrid: Cámara Oficial de Comercio e Industria de Madrid.

78. Creado en 1930 por la CCIP, el CPA ha formado a más de 5000 Directivos franceses. Los Centros CPA existen en París, Jouy en Josas, Lille, Tolouse, Nice y, actualmente, también en Madrid, y forman cada año 300 Directivos. Siendo los programas y los métodos idénticos en todos los centros.

79. Surge hace veinte años, por iniciativa conjunta del entonces Ministerio de Comercio y de la Cámara de Comercio e Industria. CECO. (1993). Programa de Actividades de Formación Permanente para Empresarios y Postgraduados. 1993-1994. Madrid: Centro de Estudios Comerciales. Secretaría de Estado de Comercio / Cámara Oficial de Comercio e Industria de Madrid. Y, actualmente: CECO. (1994). Programa de Actividades de Formación Permanente para Empresarios y Postgraduados. 1994-1995. Madrid: Centro de Estudios Comerciales. Secretaría de Estado de Comercio / Cámara Oficial de Comercio e Industria de Madrid.

80. Para el desarrollo de este breve análisis de las aportaciones formativas privadas, nos basamos en el estudio realizado por Haro en septiembre de 1992 donde se examinan esquemáticamente sesenta centros de formación. Se completa esta visión con publicaciones periódicas de algunos de estos centros (ESADE, ICADE, Centro de Estudios Financieros, Centro de Estudios ADAMS, Instituto de Empresa, etc.).

81. Escuela de Negocios que nace en 1958 y se constituye en una de las más relevantes dentro del ámbito de la formación de directivos.

82. ESADE. (1994). Centro de Desarrollo Directivo. Programación General. Calendario 1994-95. Barcelona: Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas.

83. Se configura como una de las Escuelas de Negocios más significativas de Europa desde su creación en 1973. Sus objetivos más relevantes se centran en la formación de los cuadros directivos de la comunidad empresarial, en el fomento de la creación de empresas, como motor económico de primer orden, y en la continua actuación como foro de opinión en relación a acontecimientos económico-empresariales diversos.

84. Centro de Estudios Financieros. (1994). **Nuestra Formación: Garantía de Futuro**. Boletín Informativo, 22 (septiembre), 5-6.

85. En este sentido, el área comercial e industrial, en unión con la de servicios, se constituyen en los tres sectores hacia los que se destinan las acciones formativas, fundamentalmente por la proliferación de PYME existente en los mismos. Obviando, no obstante, el agrícola y el de la construcción, a pesar de la relevancia de ambos sectores en la economía española, debido tal vez a la ubicación de los Centros formativos en zonas urbanas y a la consideración del colectivo receptor de empresarios y directivos establecidos en éstas.

86. Estas siglas hacen referencia a: la Pequeña y Mediana Empresa de Cataluña; la Sociedad para la Promoción y Reconversión Industrial Vasca; el Instituto de la Mediana y Pequeña Industria Valenciana y el Instituto Madrileño de Desarrollo. Señalados como los más relevantes y sobre los que se va ha incidir más concretamente dentro del ámbito de desarrollo formativo de las PYME en diferentes Comunidades Autónomas.

87. Lewis, J.R. (1986). **Job Creation in Small and Medium Sized Enterprises: Spain.** En: Storey, D. and Johnson, S.G. (1987). Job Creation in Small and Medium Sized Enterprises: Spain, Ireland, Denmark, Greece and Portugal. Programme of Research and Actions on the Development of the Labour Market (p.529). Vol. III. Brussels: Centre for Urban and Regional Development Studies / University of Newcastle Upon Tyne / Commission of the European Communities.

88. El concepto de distrito industrial fue descrito inicialmente por Alfred Marshall en 1890. En la determinación del coste de producción y en relación con las ventajas de la división del trabajo y de la producción a gran escala, Marshall sostiene que al menos en determinados sectores las ventajas de la producción a gran escala pueden obtenerse no sólo a partir de la concentración de la producción en grandes establecimientos, sino también en la reunión en un mismo distrito de un gran número de pequeños productores encargados de la ejecución de una fase del proceso productivo. La existencia de un amplio número de organizaciones trabajando en competencia dentro del distrito industrial explicaría la persistencia de rendimientos crecientes en la industria. En este contexto, para Marshall existirían economías externas a la empresa, pero internas a la industria. Trullen, J. (1990). **Caracterización de los Distritos Industriales. El Distrito Industrial Marshalliano en el Debate Actual sobre Desarrollo Regional y Localización Industrial**. Economía Industrial, 273 (mayo-Junio), 151-162.

89. Una de las posibilidades formativas en que revierte la subcontratación consiste en las acciones denominadas "Just-in-Time", que se definen a través del establecimiento de relaciones más estrechas entre productor final y subcontratante; relaciones que se ven favorecidas por la proximidad geográfica. Aláez Aller, R. (1992). **Las PMES: Una Opción Insuficiente para el Desarrollo Regional en la Era de la Globalización Económica**. Economía Industrial, 284 (marzo-abril), 71-84.

90. Estos distritos se encuentran muy extendidos en la industria manufacturera ligera italiana, especialmente en Emilia-Romagna y en Módena. Según se desprende de: Capecchi, V. (1987). **Formation Professionnelle et Petite Entreprise: Le Développement Industriel a Spécialitation Flexible en Emile-Romagna**. Formation Emploi, 19 (juillet-septembre). 3-18. Son experiencias a las que se suman: la de Ayonnax en Francia; Jutlandia en Dinamarca; Baden Württemberg en Alemania; Småland en Suecia; Silicon Valley en California; o las áreas de Barcelona y algunas de la Comunidad de Valencia, e incluso del País Vasco (Espina, 1991: 70). Uno de los elementos que ha promovido algunas de estas experiencias (la de Jutlandia en Dinamarca o la de Baden Württemberg en Alemania, entre otras), consiste en la competencia basada en la "ventaja humana", esto es, en la capacidad y el conocimiento aportado por una infraestructura de formación, educativa y científica, muy estructurada. Pyke, F. (1992). **Pequeñas Empresas, Distritos Industriales y Desarrollo Regional**. Economía Industrial, 287 (septiembre-octubre), 109.

91. Von Potobsky, G. (1993). **Pequeñas y Medianas Empresas y Derecho del Trabajo**. Revista Internacional del Trabajo, 112 (1), 79.

92. Castillo, J.J. (1992). **La Cualificación en los Sistemas de Empresas**. Economía Industrial, 287 (septiembre-octubre), 25-26.

93. Se trata de acuerdos de cooperación, celebrados entre varias empresas en lo tocante a la producción, los cuales prevén una división del trabajo, reducida dentro de cada empresa, pero muy amplia en cambio entre las diferentes organizaciones. Esta forma de división del trabajo permite, en este último caso, sacar partido de la especialización

de cada unidad de producción dentro del grupo y, en el primer caso, asegurar una cierta flexibilidad gracias a la disponibilidad de material y bienes de equipo destinados a su empleo en común y de una mano de obra con formación general y polivalente. Sengenberger, W. (1988). **Perspectivas Económicas y Sociales de las Pequeñas Empresas**. Trabajo y Sociedad, 13 (3, julio), 278.

94. Chabbal, R. (1992). **Las Pequeñas y Medianas Empresas y las Políticas de Competitividad**. Economía Industrial, 287 (septiembre-octubre), 113-117.

95. Bosch, J. y Sáez, J. (1991). **La Evolución del Sector Industrial Catalán 1985-1990**. Economía Industrial, 279/280 (mayo-agosto), 155-169.

96. Datos provenientes del Departamento de Trabajo. Censo de la Seguridad Social de 31 de diciembre de 1989. PIMEC. (1992 a). Les PIMES a Catalunya: Majoria Aclaparadora. Barcelona: Patronal de la Petita i Mitjana Empresa de Catalunya.

97. Fecha que no queda clara en la documentación consultada, en la cual se admite como alternativa a la misma la de 1975.

98. PIMEC. (1992 b). **Nova Imatge**. El Bulletí, 33 (octubre). Monográfico.

99. Castillo, J. Del.; Barroeta, B. y Gómez-Larrañaga, P. (1991). **La Industria Vasca y la Política Industrial en los Años de Expansión Económica (1985-1990)**. Economía Industrial, 279/280 (mayo-agosto), 263-277.

100. Gabilondo, J. (1993). **Proyecto de Autoformación para el Desarrollo de la Dirección de las PYMES**. Ponencia presentada en el Seminario Internacional sobre Nuevos Modelos y Estrategias de Formación para las PYMES en Europa, celebrado en el Parque Tecnológico de Valencia durante los días 4 y 5 de octubre y promovido por el Instituto de la Mediana y Pequeña Industria Valenciana (IMPIVA).

101. El Programa cuenta con una infraestructura física de 500 puestos de autoestudio repartidos en sus 23 centros, atendidos por 85 monitores. La dotación total de estos centros es de 450 microordenadores, 180 sistemas de microprocesadores, 18 equipos de desarrollo, 21 autómatas programables, 28 sistemas CAD, una colección de unos 60 cursos en vídeo -en su mayoría de producción propia-, gran variedad de software, instrumentación, etc. (Gabilondo, 1993: 25).

102. Programa IMI. (1988). **¿Que son los Centros IMI?** Documento IMI-13 (octubre), 3-4.

103. Estos cursos se desarrollan de lunes a viernes y de cuatro a ocho de la tarde, distribuidos en módulos de 20 horas (una semana) o de 40 (dos semanas).

104. Son empresas, sociedades, centros de investigación, universidades y profesionales, cuya actividad está centrada en el desarrollo y aplicación de la microelectrónica y se encuentra diversificada en las siguientes materias: ingeniería de sistemas y proyectos electrónicos, gestión y coordinación de proyectos, desarrollo de software y hardware, automatización y sistemas de instrumentación electrónica, así como en enseñanza, dirección de cursos y participación en seminarios. SPRI. (1988). Programa IMI. Bilbao: Sociedad para la Promoción y Reconversión Industrial (SPRI).

105. SPRI. (1993). Programa de Autoformación. Bilbao: Sociedad para la Promoción y Reconversión Industrial.

106. Las unidades de análisis se distribuyen de la siguiente manera: *Capítulo I: Diagnóstico de la posición competitiva*, que incluye el análisis de la competitividad o la estructura y el análisis de competidores y clientes (examen externo); análisis de la cadena y de la calidad de gestión empresarial (examen interno), y diagnósticos. *Capítulo II: Definición de la Estrategia*, que se compone de los propósitos, objetivos, valores y líneas estratégicas básicas (delimitación de las estrategias genéricas) y de las estrategias específicas. *Capítulo III: Plan de actuación*, donde se sitúan los planes operativos y el sistema de control.

107. Gil Gironés, S. (1993). **El IMPIVA, una Infraestructura de Oportunidades de Formación para la Innovación y el Desarrollo de las PYMES**. En: Melis, A. (Coord). Estrategias para el Acceso de los Empresarios de las PYMES a la Formación. Experiencias de Exito en los Estados Miembros de la Comunidad Europea (pp.91-103). Berlín: CEDEFOP Documento. Versión preliminar. Documento presentado en el "Seminario Internacional sobre Nuevos Modelos y Estrategias de Formación en la Empresa para las PYMES en Europa", celebrado en el Parque Tecnológico de Valencia durante los días 4 y 5 de octubre y promovido por el Instituto de la Mediana y Pequeña Empresa Valenciana.

108. Estos datos descubren una estructura industrial muy familiar, en la que la transmisión de la gerencia se basa fundamentalmente en vínculos de sangre (lo que se podría denominar capitalismo dinástico). Honrubia López, J. (1982). Características Estructurales de la Pequeña y Mediana Empresa Valenciana (p.464). Valencia: Prevasa (Promociones Económicas Valencianas, S.A.).

109. Bru Parra, S. y Jaime Pastor, V. (1991). **La Industria Valenciana: Revolución Reciente**. Economía Industrial, 279/280 (mayo-agosto), 291-300.

110. IMPIVA. (1992). Impulsar la Innovación Industrial en la Comunidad Valenciana. Valencia: Instituto de la Mediana y Pequeña Industria Valenciana.

111. En este sentido, con un personal altamente cualificado y las más modernas instalaciones, los Institutos realizan anualmente unos 12000 informes de laboratorio, 5000 informaciones diversas y 1000 asesoramientos tecnológicos; acogen a unos 2000 alumnos en distintas actividades de formación y desarrollan 70 proyectos de I+D. Su actividad general se lleva a cabo dentro de unas amplias relaciones con las más acreditadas entidades de España y Europa dentro de los distintos campos industriales (IMPIVA, 1992: 15).

112. Alrededor de 10000 empleados y responsables de PYME han participado en las diversas modalidades adoptadas por este tipo de acciones (cursos de corta y media duración) (Gil Gironés, 1993: 98).

113. Este programa, en el período específico de 1987-1992, establecido por Gil Gironés en el análisis efectuado sobre el desarrollo formativo del IMPIVA (1993: 100), se concreta en cinco cursos de gestión de la calidad y en cinco jornadas sobre gestión de la calidad en la empresa. Existen en ambos una participación de 86 alumnos, que sumados proporcionan una cifra global de 172.

114. En tareas de promoción y asesoramiento se han formado más de 120 profesionales y se han constituido 64 redes de cooperación -datos de 1993-, que incluyen unas 460 empresas (Gil Gironés, 1993: 99).

115. Precisamente en el período 1986-1992, se han desarrollado ocho cursos sobre Comercio Internacional, en los que han participado 145 alumnos (Gil Gironés, 1993: 100).

116. IMPIVA. (1991). Planes de Formación en la Empresa. Valencia: Instituto de la Mediana y Pequeña Empresa Valenciana / Generalitat Valenciana.

117. Los resultados del programa durante los años 1991 y 1992 aportan como datos globales que 75 empresas han realizado diagnósticos sobre necesidades de formación. Por áreas, las necesidades de formación expresadas por estas empresas han sido: dirección (21,4%), producción (21,1%), gestión (17,2%), comercial (14,2%), informática (13,4%), recursos humanos (6%), idiomas (4,1%) y diseño (2,6%). Además se han apoyado 28 planes formativos, en los que se programaron 8314 horas de formación para un total de 1519 trabajadores. La distribución por niveles de los colectivos afectados ha sido: directivos (18,9%), mandos intermedios (37,3%), técnicos (13,4%), administrativos (12,6%), operarios (9,3%), vendedores (5,9%) y otros (2,5%). Y, finalmente, se han elaborado, concretamente en 1992, 12 cursos/actividades de formación a medida y, en el período previamente señalado de 1991-1992, 247 acciones de formación empresarial dirigidas a 3703 alumnos (Gil Gironés, 1993: 101).

118. Según datos obtenidos de la Encuesta de Población Activa del cuarto trimestre de 1993.

119. CEIM. (1991 b). II Jornadas de Patronales de Capitales Europeas (Madrid, octubre 1990) (pp.17-18). Madrid: Confederación Empresarial de Madrid-CEOE.

120. Castillo, J.J. (Dir.). (1987). **Las Condiciones de Trabajo y las Pequeñas y Medianas Empresas. España: Los Factores Externos y las Opciones de Gestión en los Sectores de la Electrónica y del Mueble en Madrid**. En: Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo. (1988). Las Condiciones de Trabajo y las Pequeñas y Medianas Empresas. España (p.6). Luxemburgo: Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas.

121. García Delgado, J.L. y Muñoz Cidad, C. (1991). **La Industria de Madrid de la Segunda Mitad del Decenio de 1980**. Economía Industrial, 279/280 (mayo-agosto), 207-216.

122. Unión Europea. (1994 g). La Comunidad Autónoma de Madrid y la Unión Europea (pp.21-23). Madrid: Comisión de las Comunidades Europeas. Representación en España.

123. Estas ideas se incluyen como las finalidades del Programa de Formación Técnico Profesional, ofertado por la Consejería de Educación y Cultura de Madrid y vinculado al Plan de Empleo. Programa que en la edición de 1992 ha ofrecido 110 cursos, agrupados en 14 áreas temáticas, siendo el número de plazas superior a 10000, distribuidas sobre 20 municipios de nuestro ámbito territorial. En su conjunto se trata de una oferta equilibrada donde se presta una gran atención a los nuevos perfiles profesionales, haciendo especial énfasis en los campos del diseño de producto y de la calidad industrial, pero sin ignorar las necesidades existentes en relación a cualificaciones más convencionales, incluyéndose una gran variedad de cursos de construcción, mecánica, electrónica o madera. Resultando dignas de mención, además, las actividades dirigidas a los jóvenes para fomentar su espíritu emprendedor y apoyar con formación sus proyectos empresariales. Lissavetzky, J. (1992). **Un Modelo Flexible de Formación Técnico Profesional**. Revista de Información de la Confederación Empresarial de Madrid-CEOE, 10 (febrero), 61.

124. IMPI. (1989 b). **El IMADE quiere Apoyar a los Empresarios Madrileños**. Cuadernos IMPI, 43 (julio), 32-34.

125. Estas acciones tienen su origen en 1984, aproximadamente, momento en el cual se produce el traspaso de servicios y funciones del Estado a la Comunidad de Madrid en materia de Reforma de Estructuras Comerciales y, en el que, la entonces Consejería de Trabajo, Industria y Comercio asume la función ejecutiva que había desarrollado la Administración Central en comercio interior. Arnáiz, C. y Méndez, S. (1990). **Los Programas de Apoyo al Comercio de la Comunidad de Madrid**. Economía y Sociedad, 4 (diciembre), 253.

126. Y se aprueba por Ley 8/1991 de 4 de abril (**Boletín Oficial del Estado**, de 29 de mayo de 1991).

127. En relación concretamente a las PYME, este Instituto ha puesto en marcha a mediados de octubre de 1994, el "Centro de Innovación y Sistemas Avanzados de Formación (CISAF)". Este nuevo organismo pretende convertirse en un espacio de innovación y apoyo al sector empresarial de la región de Madrid y se constituye con la misión de ofrecer formación -presencial y a distancia- y diversos servicios (información de carácter sectorial o general, diagnóstico de necesidades de capacitación, planificación a la medida de las mismas, asistencia técnica para la gestión, consultoría formativa y apoyo a la innovación), para mejorar la cualificación de los recursos humanos de las pequeñas y medianas empresas -de manera precisa de las de dimensiones menores-. Saura, C. (1994). **Nuevos Cursos para Diseñar los Recursos Humanos de las PYMES**. ABC, 16 de octubre, 40. Sección "Nuevo Trabajo".

128. Instituto para la Formación. (1994 a). Guía de la Información Técnico Profesional 1994. Programación Enero (pp.10-22). Madrid: Comunidad Autónoma de Madrid (CAM).

129. La distribución de los cursos, de los participantes y de las horas de formación durante 1994 y por áreas formativas, se constata a continuación. Con referencia a los cursos, el 1% corresponde al sector agrario, el 11% al de la construcción, el 38% al de la industria y el 50% restante al de servicios. Datos que se adecúan a la representatividad de cada uno de estos ámbitos productivos en la realidad económica madrileña. Estos porcentajes coinciden, además, con las preferencias de los participantes, al basarse los primeros en las demandas de los segundos. Y, en lo relativo a las horas de formación, el 1% se dedica a las acciones relacionadas con el sector agrario, el 10% al sector de la construcción, el 40% al de la industria y el 49% restante al de servicios. Porcentajes todos ellos muy similares, al encontrarse estrechamente relacionados los tres criterios -cursos, participantes y horas- (Instituto para la Formación, 1994: 175).

130. Instituto para la Formación. (1995). Guía de la Formación Técnico Profesional, Cursos de Actualización, Formación Complementaria y Formación Autoinstructiva (pp.17-18). Madrid: Comunidad Autónoma de Madrid (CAM).

131. En la evaluación inicial se han reconocido como los criterios más sobresalientes de selección y adecuación formativa de la oferta a la demanda, los siguientes: preferencias individuales, perfil académico, conocimientos previos, experiencia laboral, edad, sexo, características laborales (estudiante, parado, en activo, etc.), disponibilidad espacio-temporal y tipo de empresa (cuando el requerimiento proviene de una organización y no de un particular).

132. En relación a este punto y desde una perspectiva cuantitativa, el Instituto para la Formación en su tercer año de existencia consolida su trayectoria como servicio público de formación para el empleo de la Comunidad de Madrid, con la organización hasta el momento de más de 1600 cursos de capacitación técnico-profesional (en sus diferentes niveles), que han permitido atender las necesidades de cualificación de cerca de 40000 madrileños. Y con respecto al ámbito cualitativo, el mencionado organismo apoya la introducción de novedades precisas en beneficio de su correcto funcionamiento. Novedades como las que se mencionan a continuación: la autoformación como metodología alternativa a las necesidades de cualificación y a la disponibilidad de los participantes (en particular la población en activo); la integración de planteamientos como filosofía de funcionamiento (se complementan actuaciones de iniciación con otras de actualización en relación a una misma materia o campo profesional); la diversificación de la programación en función de las características de los diversos colectivos que forman parte de la población demandantes, y la coordinación de las actuaciones, realizada en cooperación con las organizaciones sindicales y empresariales madrileñas, la Comisión Europea, el Estado y los Ayuntamientos de Madrid (Instituto para la Formación, 1995: 3-4)

133. En relación a este punto, los datos varían en función del demandante. Por un lado, con referencia a la demanda empresarial, algo más del 32% de un total de 1579 organizaciones encuestadas, de diferentes tamaños y sectores de procedencia, dice tener trabajadores que han asistido a cursos de formación. De éstas, más de la mitad declaran haber recurrido a más de 2 cursos, los cuales se inscriben preeminentemente en el área de servicios e industria y suelen ser de actualización y complementarios (datos provenientes de la Encuesta Continua de Actividad Empresarial y Formación -ECAF-). Y en lo relativo a la de carácter individual cabe destacar, con carácter general, que son los activos y aquellos que se encuentran buscando su primer empleo los que en mayor medida han cursado estudios y, de una manera más específica, éstos últimos. En este sentido, la formación técnica, en sus diferentes niveles, es la que se desarrolla de un modo más efectivo. Instituto para la Formación. (1994 b). Informe Anual sobre Formación y Mercado de Trabajo en la Comunidad Autónoma de Madrid (pp.81-94). Madrid: Comunidad Autónoma de Madrid (CAM).

134. Respecto a este ámbito y durante 1992, se llegó inclusive a pagar pequeños salarios a quienes emprendían su independencia laboral. Ayuda que en 1993 quedó suspendida. **Madrid: La Formación Profesional y la Búsqueda de Empleo. Principales Objetivos del IMEFE.** (1993). Herramientas, 4 (28), 12-13.

135. Específicamente, durante el curso 1992/93, el IMEFE ha llevado a cabo más de 300 cursos con un total de 166000 horas de clase y unos 7200 alumnos matriculados.

136. Barredo Ardanza, I. y Llorens Urrutia, J.L. (1993). **Diferencias y Similitudes entre las PME Españolas y las Europeas ¿Son las Españolas más Competitivas?** Economía Industrial, 291 (mayo-junio), 119.

137. Primer Informe Anual que ha sido preparado por los doce Estados miembros de la Red Europea de Investigación de la PYME -ENSR- (que incluye un conjunto de importantes organizaciones especializadas en el estudio de la pequeña y mediana empresa y que cubre todos los países de la Comunidad). Igualmente, se establece un Grupo de Referencia (compuesto por representantes de organismos europeos que actúan en el campo de la PYME o en el sector comercial en general), cuya misión consiste en reflexionar sobre los resultados y aconsejar a la ENSR. La Comisión Europea (Dirección General XXIII) asiste a estas dos instituciones en calidad de observadora. Unido a todo ello se encuentran las aportaciones que provienen de las relaciones de colaboración establecidas con asociaciones de artesanos profesionales, asociaciones de investigación de la artesanía y las Cámaras de Comercio de varios países. IKEI/ENSR. (1993). Observatorio Europeo para las PYMES. Resumen. Primer Informe Anual. Bruselas: Instituto Vasco de Estudios e Investigación / European Network for SME Research.

138. Año para el que la fuente estadística Eurostat dispone de datos detallados sobre el sector empresarial europeo (IKEI/ENSR, 1993: 6).

139. Cabe señalar por lo tanto que, durante los dos o tres primeros años de la vida de una nueva empresa, la probabilidad de liquidación resulta mayor, aproximadamente un 10% anual. Como causas principales de fracasos en la creación de empresas se citan la falta de gestión competente, lagunas en formación, competencia técnica, conocimiento de mercadotecnia y problemas financieros. Concretamente en España, la escasa capacidad técnica, de información y de instrumentos financieros, se conforman como los desencadenantes más habituales para el cierre de un negocio (IKEI/ENSR, 1993: 23-24).

140. En concreto y con referencia al sector servicios en particular: Bélgica, Francia, Alemania, Países Bajos, Reino Unido, Austria, Finlandia y Suiza; es decir, cinco comunitarios y tres de la Asociación de Libre Comercio (IKEI/ENSR, 1993: 28).

141. Según se desprende del análisis efectuado por Barredo y Llorens en 1993, el cual se fundamenta en la "Encuesta sobre las Estrategias Empresariales", elaborada por el Ministerio de Comercio y Turismo en el año 1990.

142. Estos datos apoyan la primacía de las microempresas dentro de la Comunidad. No obstante, si suprimimos el intervalo de 1 a 19 trabajadores (que incluye microempresas y un porcentaje de pequeñas empresas), basándonos para ello en los datos aportados por EUROSTAT (European Structure and Activity of the Industry) para la Comunidad, y en la Encuesta Industrial del Instituto Nacional de Estadística (INE) en el caso español, se comprueba la existencia de un tamaño medio de PYME nacionales (en el tramo de 20 a 100 empleados) de 39,5 asalariados, para el período temporal de 1987. Número de trabajadores que, en el caso de Alemania, se sitúa en los 45,7 y en el de Francia e Italia, se encuentra en los 41,2 y 37,6, respectivamente, entre otros. Calvo, J.L. y Lorenzo, Mª J. (1992). **La Dimensión de las PMES Españolas: Comparación con la CE.** Economía Industrial, 284 (marzo-abril), 21-31.

143. Este proceso de internacionalización que, en el marco comunitario se denomina europeización, consta de seis etapas fundamentales: influencias internacionales indirectas (subcontratación de exportadores); participación en exportación indirecta (comercio al por mayor, compañías comerciales de exportación); participación en exportación directa (agentes, distribuidores, filiales de ventas); cooperación con empresas extranjeras (I+D, mercadotecnia); licencias internacionales e inversión exterior directa (aventuras conjuntas, fusiones, adquisiciones) (IKEI/ENSR, 1993: 31).

144. Para dar una respuesta a esta situación, se están potenciando medios como la subcontratación o relación productiva entre PYME y empresas de mayor tamaño, en la cual las primeras se comportan como proveedores de las segundas. Esta vinculación favorece la exportación de las más pequeñas a partir de las conexiones comerciales poseídas por las grandes organizaciones. Representa una importante oportunidad para las pequeñas y medianas empresas, a la vez que les supone un importante reto de armonización, calidad y competitividad. Sin olvidar el riesgo que puede suponer para éstas, las situaciones de abuso o de dominancia de las grandes. En el caso español, el reto parece más elevado por la existencia de un menor número de sociedades subcontratantes y, en particular, por su inferior internalización, al haber estado tradicionalmente restringida a un mercado protegido y poco competitivo (Barredo y Llorens, 1993: 124-125).

145. El Primer Informe elaborado por el Observatorio Europeo para las PYME (IKEI/ENSR, 1993: 25) constata que la formación de los empresarios es relativamente alta y el porcentaje sin título, o sólo con un título primario, está disminuyendo rápidamente. De modo preferente, son trabajadores especializados, técnicos y, en ocasiones, gestores, los que más se lanzan a la aventura de la empresa.

146. Esto significa que, a pesar de existir un índice de creación de empresas mayor que el de liquidación dentro de la Comunidad, éste último se incrementa aproximadamente en un 10% anual, durante los dos o tres primeros años de vida de la nueva organización.

147. Espina, A. (1990). **La Industria Española en la Nueva Europa.** Economía Industrial, 279/280 (mayo-agosto), 7-13.

148. Estas son algunas de las propuestas de nuestro país para la elaboración del Informe sobre: **Crecimiento, Competitividad y Empleo. Retos y Pistas para entrar en el Siglo XXI. Libro Blanco (Parte C).** (1993). Boletín de las Comunidades Europeas, suplemento/6, p.130.

CAPITULO IX: LA FORMACION EN LA EMPRESA. ANALISIS DE LOS ESTUDIOS MAS SIGNIFICATIVOS.

1.- ACOTACIONES INICIALES.

2.- AMBITO NACIONAL.

2.1.- Planteamientos globales.

2.2.- La realidad pequeño y mediano industrial.

3.- AMBITO AUTONOMICO.

3.1.- Análisis situacional.

3.2.- Las PYME en las Comunidades Autónomas.

4.- AMBITO COMUNITARIO.

4.1.- Estudios específicos para la expansión empresarial.

4.2.- Experiencias comunitarias de desarrollo formativo pequeño y mediano industrial.

5.- DERIVACIONES SUSTANTIVAS CONCEBIDAS COMO APORTACIONES CONCRETAS A LA PRESENTE INVESTIGACION.

CAPITULO IX: LA FORMACION EN LA EMPRESA. ANALISIS DE LOS ESTUDIOS MAS SIGNIFICATIVOS.

1.- ACOTACIONES INICIALES.

Los análisis precedentes efectuados nos han proporcionado una visión preliminar de cuáles son las necesidades formativas evidenciadas por las PYME en Europa globalmente y en España como acotación territorial de relevancia precisa. Además, han propiciado el conocimiento de las medidas de formación promovidas por los diferentes Estados miembros de la Comunidad y sus características determinantes.

Se observa en este contexto cómo, paulatinamente, se está potenciando el papel de la formación como una vía para mejorar el nivel de cualificación de los Recursos Humanos y la competitividad de la industria. Desde esta perspectiva, la realización de la presente investigación, cuyo interés central radica en el "Diagnóstico de Necesidades de Formación en las Pequeñas y Medianas Empresas -PYME", se conforma a través de la bibliografía documental existente a tal efecto.

Diversos estudios e investigaciones sobre temas relativos a la formación en las PYME han analizado las necesidades de cualificación de este colectivo empresarial desde diferentes puntos de vista que se constituyen en el paradigma original del que nace nuestra aportación particular.

En este orden de cosas, se parte en primer lugar de un conjunto de investigaciones basadas en una concepción de la formación como una de las actividades integradas en el ámbito empresarial, investigaciones que poseen un denominador común que las refiere a la acción formativa de la empresa de manera más bien indirecta. Este denominador común consiste en la atención a las necesidades de formación en términos más o menos agregados.

En numerosas ocasiones se comienza con la interpelación a empresas de diferentes tamaños (grandes, medianas y pequeñas), acerca de sus carencias dentro de este área y, en su caso, respecto al comportamiento establecido en materia de cualificación y de formación profesional (inicial y continua).

En segundo término, se profundiza en el estudio particular de los déficits de capacitación mostrados por las pequeñas y medianas empresas como población meta, sectorialmente diversificadas y analíticamente estructuradas.

Desde este punto de vista, la clasificación de las investigaciones estudiadas se establece en tres ámbitos concretos:

1. Nacional: donde las instancias más representativas son el Ministerio de Trabajo, el Instituto Nacional de Empleo (INEM), el Instituto de la Pequeña y Mediana Empresa Industrial (IMPI), el Ministerio de Educación, el Instituto Universitario de Recursos Humanos (IURH) de la Universidad Complutense de Madrid y la Comunidad Europea -a nivel estatal-; la Fundación IESA (Investigaciones Económicas y

Sociales Aplicadas), la Consultora Harper and Lynch, así como la Asociación para la Formación y el Desarrollo Empresarial (AFYDE) -a nivel privado-.

2. Autonómico: que recoge aportaciones referidas a diferentes Autonomías como Barcelona, Castilla-León, Galicia, Madrid y Valencia, a través de instituciones como el Institut Català de Tecnología, el Institut Català de Noves Professions (INCANOP), la Universidad, el Ministerio de Trabajo, el Instituto de la Mediana y Pequeña Empresa Valenciana (IMPIVA), la Comunidad Europea -dentro de su programa Comett-, la Fundación para la Mejora de las Condiciones de Vida y Trabajo, Confederaciones Empresariales y Asociaciones de Formación.

3. Comunitario: en el cual se examinan aquellos informes promovidos por distintos Estados miembros, bajo el patrocinio de la Comunidad e inscritos en programas comunitarios (Lingua y Force), en unión con otros más globales que enlazan las deficiencias formativas de las PYME a nivel europeo.

Clasificación, cuyo recorrido temporal abarca desde el año 1982 hasta el 1994. Durante este período de tiempo se analizan las investigaciones más relevantes en función de los criterios predeterminados -y cronológicamente organizadas-, incluyendo entidades privadas y públicas en el examen, para acotar el campo de estudio y conocer más completamente la realidad a este respecto. E, igualmente, se observan datos cuantitativos y cualitativos como indicadores particulares traducibles en cuestiones.

Esta diversificación contempla como planteamientos añadidos, la diferenciación temática y sectorial de los estudios, la cual se realiza fundamentalmente en relación a cinco factores:

1) La implicación comunitaria de las PYME, activada frente al Mercado Unico Europeo. En este sentido, se incorpora un trabajo sobre las dificultades y beneficios que reporta a estas organizaciones, la adquisición de conocimientos lingüísticos.

2) La innovación como criterio de competitividad, que se refleja en la inclusión de varios informes sobre las nuevas tecnologías y su utilización por parte de estas empresas.

3) La Calidad Total como criterio de optimización de la competencia y como instrumento de expansión empresarial, punto de referencia de uno de los análisis realizados.

4) Las líneas directrices para el buen gobierno y la adecuada dirección de la organización, que se descubren en una de las investigaciones recogidas, en la cual se incide sobre el estilo de gestión utilizado por las PYME para el correcto desarrollo de su negocio.

5) La repercusión económica global de las actividades formativas de las pequeñas y medianas empresas pertenecientes a sectores de empuje como son: el del mueble, la electrónica y el textil-confección, considerados los más representativos.

La selección efectuada responde esencialmente a tres principios: la inclusión en alguno de los tres ámbitos ya señalados (nacional, autonómico o comunitario), la accesibilidad documental (el estar publicados los trabajos) y la preocupación -en mayor o menor medida- por la actividad formativa en las PYME. Desde este punto de vista, el análisis realizado contempla un horizonte bastante amplio que facilita la comprensión del fenómeno y apoya el subsiguiente estudio descriptivo.

La pretensión de esta estructuración consiste en delimitar el panorama existente en relación al diagnóstico de las necesidades de formación de las pequeñas y medianas empresas (de una manera aproximativa y no exhaustiva). Para ello, este capítulo se organiza en función de los estudios señalados, determinando en cada uno de ellos los siguientes criterios (descubiertos en gran número de las investigaciones examinadas):

* Ambito de estudio.
* Metodología utilizada para la obtención de los datos.
* Empresas encuestadas: número, características, tamaño, etc.
* Sectores de pertenencia.
* Necesidades de formación descubiertas: tipos y peculiaridades.
* Paliativos establecidos por las empresas como respuesta a las mencionadas necesidades.
* Población receptora de las medidas promovidas (trabajadores, cuadros medios, técnicos, directivos, empresarios).
* Areas donde existe mayor demanda formativa y donde se generan más acciones de capacitación.
* Formación interna (dentro de la empresa) o externa (fuera de la organización).
* Formación en horario laboral o fuera de horas de trabajo.
* Estrategias de formación aplicadas con mayor asiduidad.
* Duración de la actividad formativa.
* Financiación de la formación.
* Criterios de evaluación empleados.

Estos elementos constituyen el punto de referencia inicial para nuestra investigación y se conforman como los mecanismos de apoyo para la concreción de los items del cuestionario que, la mencionada investigación, contempla como instrumento de medida. El objetivo final es, por lo tanto, descubrir los factores más relevantes en materia formativa y transformarlos en preguntas destinadas al conocimiento de una realidad particular: las PYME de la Comunidad Autónoma de Madrid capital.

2.- AMBITO NACIONAL.

2.1.- Planteamientos globales.

Como consecuencia de las precisiones preliminares, el comienzo del análisis predeterminado puede situarse en las actuaciones

que, dentro de este campo, realiza el Instituto Nacional de Empleo (INEM). En lo que respecta a este punto, el INEM promueve en 1985, un análisis de ocupaciones concebido como un Estudio Prospectivo de Necesidades de Formación Ocupacional en la Empresa [1]. Su objetivo fundamental consiste en conocer cuáles son las carencias formativas de las organizaciones nacionales con la finalidad de contribuir a la realización de una política formativa, a corto y medio plazo, traducida en la planificación de las acciones más acordes con los requerimientos del mercado de trabajo, dentro de este ámbito de actuación.

El instrumento de recogida de datos para la prospección de necesidades descrita, es una encuesta, aplicada coordinadamente entre el INEM y la CEOE. El volumen total de las empresas entrevistadas asciende a 334, de las cuales la gran mayoría pertenece al sector industrial (el 82%), lo que sesga de alguna manera el estudio en relación a la escasa representación del sector primario (2%), construcción (3%) y servicios (13%). La distribución autonómica de las unidades muestrales es la siguiente: Andalucía (31), Aragón (12), Asturias (10), Baleares (6), Canarias (9), Cantabria (7), Castilla-La Mancha (10), Castilla-León (12), Cataluña (47), Extremadura (2), Galicia (18), La Rioja (3), Madrid (78), Murcia (2), Navarra (11), Valencia (38) y País Vasco (38).

Por tamaños, la estructura de la muestra se refleja a continuación:

* El 27% (92) de las empresas tiene menos de 50 trabajadores.
* El 9% (30), entre 50 y 59.
* El 11% (37), de 100 a 199.
* El 16% (54), de 200 a 499.
* El 14% (46), de 500 a 999.
* El 11% (38), de 1000 a 1999.
* El 6% (20), de 2000 a 4900.
* El 4% (12), de 5000 a 9999.
* El 1% (3), de 10000 a 19999.
* El 1% (2), más de 20000.

En esta estructura se identifica un 63% de PYME (213), porcentaje que representa la mayoría de las unidades muestrales, y por lo tanto resulta suficientemente significativo para descubrir datos formativos de interés en lo referente a la presente investigación.

La mayoría de las empresas encuestadas (el 70%) no posee centros propios de formación, únicamente el 6% afirma tenerlos y ser autosuficiente para atender a las necesidades de cualificación de su plantilla (un 24% admite poseer centros de estas características pero requiere igualmente instrumentos de capacitación externos). En cuanto a los medios a que recurren las empresas sin suficiente capacidad formativa, un porcentaje notable se inclina por acudir a centros privados de cualificación (63%) o bien por la formación en el propio puesto de trabajo (18%). Solamente un 7% afirma apelar al INEM en demanda de formación.

En cuanto a las necesidades de cualificación descubiertas, éstas se analizan en función de la actividad económica de las empresas y del volumen de trabajadores a formar. El primer criterio delimitativo

muestra ciertas diferencias entre el corto y el medio plazo. Con referencia al corto plazo, los déficits formativos señalados aparecen desglosados por este orden: reconversión (36%), perfeccionamiento (34%) y formación básica (30%). En cambio en el medio plazo, el orden es el siguiente: perfeccionamiento (41%), reconversión (37%) y formación básica (22%).

Los matices introducidos, de manera específica, en torno a la formación básica, se detectan por parte del personal de la empresa, de forma similar en el corto y en el medio plazo; sin embargo, para el personal de nueva contratación los requerimientos formativos aparecen, fundamentalmente, en el corto plazo (63%). En cuanto a la reconversión, los términos se invierten según los motivos que la provoquen, y mientras los ajustes estructurales potencian las necesidades formativas a corto plazo, la innovación tecnológica las registra más a medio plazo.

Desde esta perspectiva, los requerimientos formativos analizados según la actividad económica de la empresa, resultan más relevantes en las industrias manufactureras, las transformadoras de los metales y mecánica de precisión, así como, la extracción de minerales no energéticos y productos derivados de la industria química.

Y, desde el punto de vista del volumen de trabajadores, los datos reflejan una diversificación interesante por categorías profesionales. En este contexto, los colectivos más necesitados de formación son los agrupados bajo la denominación "obreros especializados" (43%), a los que siguen, ya en volumen bastante inferior, las categorías de "administrativos" (18%) y "mandos intermedios" (13%), destacándose la necesidad de perfeccionamiento, tanto a corto como a medio plazo.

En lo relativo a las especialidades, la demanda formativa se centra casi exclusivamente en técnicas empresariales (31%), electricidad/electrónica (30%) e informática (16%). Particularmente, dentro de la especialidad de técnicas empresariales, el grupo ocupacional de directores y personal directivo registra un índice de respuesta muy superior al resto de las ocupaciones.

Por consiguiente, la actividad formativa en relación al colectivo empresarial analizado, representa una vía para la iniciación profesional (que se vale de los contratos formativos como vehículo en un 52% de las ocasiones), la reconversión y el perfeccionamiento (fundamentalmente a través de acciones externas promovidas por el INEM en un 37% de las ocasiones). La valoración referida a la mencionada actividad es considerada buena en el 29% de los casos y deficiente en el 18% (el 53% restante no conoce las acciones del INEM o no contesta). Dentro de este último porcentaje, se registra una insuficiencia de conocimientos teóricos en el 9% de las respuestas, de conocimientos prácticos en el 41% y de actualización de programas y metodología en el 50%.

Aportaciones, todas ellas, que son reconocidas de gran interés pero que deben ser tenidas en cuenta dentro de ciertos límites, ante la constatación de dos hechos de relevancia precisa: el bajo número de unidades muestrales y la escasa representación sectorial de la muestra.

Junto al INEM, resulta interesante destacar como uno de los organismos de la Administración Central preocupado por el tema formativo, al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, que en 1987 publica una Encuesta para el Diagnóstico del Desarrollo de los Recursos Humanos en España [2], primer trabajo de la Comisión Asesora para el Desarrollo de los Recursos Humanos del Ministerio, llevado a cabo durante el segundo semestre de año 1986.

En este estudio, se parte de una muestra de 167 empresas a quienes se les aplica un cuestionario para conocer su situación en relación a diversos ámbitos, como son: selección y empleo, valoración de puestos/evaluación de desempeño, salarios y remuneraciones, estructuras y promoción, formación empresarial, formación de directivos, planificación de la plantilla y remuneración, gestión participativa, la mujer en la empresa, evolución tecnológica y nacimiento de pequeñas empresas como fuente de empleo alternativo. Se añade a esta muestra, 16 entrevistas realizadas a asesores de dirección (6), a universidades y escuelas superiores de administración de empresas (8) y a representantes del Instituto de la mujer (2). En total, se cuenta con la participación de 183 colaboradores.

Los sectores estudiados son los siguientes: alimentación y bebidas, automoción, electrónica y ofimática, energía eléctrica, bancos y seguros, farmacia, minería, construcción, plástico y caucho, químico, refino y comercialización y metal. Y el número de empresas en relación a su tamaño se concreta en: menos de 500 trabajadores (41), entre 500 y 1000 (35), entre 1000 y 3000 (49), entre 3000 y 6000 (16) y más de 6000 (26), de las cuales 65 son multinacionales, 7 son cooperativas, 21 son públicas y 74 privadas.

En este contexto, se destaca, en el 62% de las firmas encuestadas, el reconocimiento de la formación como algo importante para la organización, la cual otorga un valor añadido al producto que ofrece la empresa a los clientes y a los procesos y personal de la misma, en el 72% de las ocasiones.

La preocupación por el hecho educativo y la escasa representatividad de las PYME en el estudio precedente (apenas 41 entre pequeñas y medianas), proporciona los elementos necesarios para promover una nueva investigación dentro de este campo.

En consecuencia, un año después se elabora otra Encuesta sobre Política de Contratación y Formación de las Empresas Españolas [3], bajo el patrocinio gubernamental, realizada durante los meses de marzo y abril de 1987, la cual suministra un conocimiento más amplio de la realidad formativa empresarial en distintos ámbitos, incluyendo aspectos en favor de la formación, el reciclaje y la movilidad profesional.

Se parte inicialmente de una muestra de 2000 empresas, obteniéndose 1781 respuestas en 15 provincias, que concentran el 57,4% de la población activa global y el 56% del empleo, así como el 50% de las colocaciones registradas en el ámbito nacional y el 58,5% del total de contratos de fomento del empleo, constituyéndose además en representación de diferentes actividades económicas y distintos tipos de relaciones laborales.

El espacio muestral estratificado proporcionalmente por tamaños de plantilla en centros de trabajo y número de empresas por localidad, se divide en cinco grupos:

* 438 empresas de 6 a 10 trabajadores (incluye el peso del empleo de las de 1 a 5): que constituyen el 24,6% del empleo.
* 438 empresas de 11 a 50 trabajadores: 24,6% del empleo.
* 173 empresas de 51 a 100 trabajadores: 9,7% del empleo.
* 358 empresas de 101 a 500 trabajadores: 20,1% del empleo.
* 374 de más de 500 trabajadores: 21% del empleo.

Donde quedan representadas las PYME en un 79% (1407 empresas), lo que constituye un elevado índice en el marco del estudio global efectuado.

Los temas que se tratan en la Encuesta son los siguientes: evolución de las plantillas en 1986, estructura de las plantillas de las empresas, prácticas laborales respecto a la contratación temporal, opiniones industriales sobre los sistemas de contratación y política empresarial de formación profesional.

Respecto al último campo de actuación, cabe señalar que el 52% de las organizaciones encuestadas durante 1987 (año de referencia del estudio), había realizado o preveía hacerlo, actividades de formación profesional (concretamente un 41% ya las había establecido y un 43% tenía prevista su organización).

No obstante, la existencia de esta actividad varía intensamente según el tamaño, desde el 24% de las empresas de menos de 10 trabajadores (micro-empresas o empresas familiares), hasta el 92% de las que cuentan con más de 500 (de grandes dimensiones). Este hecho demuestra la preocupación sentida en las organizaciones (principalmente en las mayores) por la adecuación cualitativa de la mano de obra a las nuevas necesidades impuestas por el mercado.

Los procedimientos más utilizados para ejecutar estas actividades son, en primer lugar, la formación a través de cursos impartidos con medios propios (61%), los contratos para la formación (24%), las medidas desarrolladas en colaboración con instituciones públicas o privadas diferentes al INEM (11%) y las actividades en colaboración con el INEM (4%). Concretamente las PYME se benefician en particular de los contratos de formación (empresas de menos de 100 trabajadores), de la colaboración con el INEM (las más pequeñas) y de la cooperación con otras instituciones (el intervalo de 11 a 100 empleados).

En cuanto a las finalidades perseguidas por las empresas mediante el desarrollo de acciones de formación, las respuestas se distribuyen entre un 73% de las mismas relativo a un objetivo calificable de genérico, como es el "perfeccionamiento profesional" (especialmente aceptado por las PYME); un 70% a un objetivo más específico como es la "readaptación del personal en relación a los cambios técnicos de la Empresa" (particularmente aplicable a las PYME); un 63% en relación a la "mejora de la cualificación de la plantilla"; un 50% para "adaptar a los trabajadores recién incorporados a las técnicas y sistemas de organización de la empresa"; un 43% con la finalidad de "readaptar al personal

a los cambios organizativos introducidos en la empresa", y un 32% destinado a "responder a un sistema predeterminado de promoción interna".

Finalmente, el 25% de las empresas declara necesidades de formación no satisfechas. Y, entre las causas citadas con mayor frecuencia para la existencia de estas necesidades, cabe mencionar tres esencialmente: de una parte, razones objetivas como los avances tecnológicos u organizativos y el reciclaje continuo del personal para adaptarse a los mismos (42%); de otra, la mera "falta de cualificación" del personal o la carencia de adaptabilidad de los trabajadores (38%) -específicamente alegado por las PYME-. Asimismo, existen argumentos referidos a la escasez de centros o escuelas de formación o la ausencia de medios o de capacidad de las propias empresas (27%) y, un residual 7% alega otro tipo de razones como la falta de tiempo, de información, o de conocimiento del mercado.

Se descubre, por consiguiente, la implicación de la formación como instrumento de iniciación profesional y como perfeccionamiento continuo de las capacidades de los trabajadores en el desarrollo productivo de su actividad laboral. Estos planteamientos y el satisfactorio número de unidades muestrales del estudio, evidencia la existencia de un lento aunque interesante cambio de mentalidad en las empresas, en lo referente a la rentabilidad del conocimiento, fundamentalmente en las PYME.

A partir de estos datos, en 1989 el Ministerio de Trabajo lleva a cabo, en relación con la vinculación formación y empleo, una nueva Encuesta sobre los Requerimientos de Empleo y Formación en la Empresa Española, desarrollada el primer trimestre de 1989, presentada en enero de 1990 y publicada en 1991. Se establece para una muestra teórica de 2000 empresas con más de 5 trabajadores (es decir, incluyendo a las PYME), de las que se obtuvo respuesta en 1802 casos (1505 pequeñas y medianas empresas y 297 grandes) [4]. Se trata de uno de los estudios empíricos con mayor grado de representatividad, alcance estatal y riqueza de resultados realizado en los últimos años.

La muestra se diversifica en seis grupos, en los que se distribuyen las empresas en función de su peso relativo en el empleo total, en los siguientes términos:

* 479 empresas de 6 a 10 trabajadores: que representan el 26,6% del empleo.
* 526 de 11 a 50: 29,2% del empleo.
* 177 de 51 a 100: 9,8% del empleo.
* 211 de 101 a 250: 11,7% del empleo.
* 112 de 251 a 500: 6,2% del empleo.
* 297 de más de 500: 16,5% del empleo.

Y los sectores recogidos en la investigación se constituyen en: industria (743 que representan el 41,2%), construcción (221 que se distribuyen en el 12,3%), servicios (814 en el 45,2%), no clasificables (24 en el 1,3%). Quedan excluidos los sectores: agrario, administración pública, defensa nacional y seguridad social, educación e investigación, sanidad y servicios veterinarios y otros servicios prestados a la colec-

tividad, por estimar que en ellos el servicio de formación y contratación de personal tenía características diferentes.

La encuesta se encuentra dividida en diferentes apartados, como son: 1) Evolución de las plantillas en las empresas y su tendencia futura. 2) Empresas que contratan; evaluaciones de la cualificación de los trabajadores contratados con formaciones acreditadas; medidas formativas complementarias adoptadas. 3) Necesidades de empleo y su tendencia; análisis por familias profesionales. 4) Necesidades de formación y su tendencia; análisis por familias profesionales. 5) La empresa como agente formativo. 6) Participación de los representantes legales de los trabajadores en la formación profesional; la negociación colectiva y sus cláusulas en materia de formación.

En este sentido y dentro del ámbito formativo concretamente, se constatan como causas determinantes de las necesidades de formación profesional las siguientes: la innovación tecnológica y organizativa (para el 37,1%), la necesidad de un reciclaje continuo (22,1%), la escasa cualificación del personal (para el 14%) y la necesidad de aumentar la polivalencia de los trabajadores (11%), como las más representativas. Afirmaciones relacionadas con los objetivos que emanan de las acciones formativas y, que son, nuevamente, el "perfeccionamiento profesional" (para el 25,9% de las empresas) y la "adaptación a los cambios organizativos y técnicos" (para el 30,2% de las mismas).

Las demandas descritas inciden de manera especial en colectivos profesionales particulares como se indica a continuación: la introducción de avances tecnológicos y organizativos, en los técnicos-mandos intermedios (51,2%) y en los directivos (50,6%); la necesidad de un reciclaje continuo, en el personal de apoyo de oficinas y servicios auxiliares (22,7%); la escasa cualificación de los asalariados, en el personal de producción (26,1%) y la necesidad de aumentar la polivalencia de los trabajadores, en el personal de mantenimiento (22,7%).

En cuanto a los procedimientos más utilizados por las organizaciones empresariales para satisfacer sus necesidades de formación destacan: la impartición de cursos con medios propios (28,1%); la contratación de cursos con entidades privadas (26,1%), principalmente cuando se trata de formar a sus directivos (32,5% de las acciones para este personal), y la colaboración con el INEM que afecta especialmente al personal de producción (9,8%).

De igual manera, el 28,7% declara que en 1988 tuvo trabajadores en formación, porcentaje que es más significativo en las grandes empresas con más de 500 trabajadores (64,1%) y en las del sector industrial (33,4%). De las empresas que imparten formación a sus empleados (el 28,7%), un 28,8% tiene centros de formación; lo que resulta más frecuente en las empresas con más de 500 trabajadores (52,8%) y en las del sector servicios (33,1%).

Estos centros de formación son generalmente de propiedad exclusiva de cada empresa (87,4%), siendo por el contrario menos frecuente la instalación de centros de carácter mancomunado, que se establecen en el 23,1% de las organizaciones con una plantilla entre 6

y 100 empleados, en el 30,8% de las que poseen entre 101 y 250 y en el 11,8% de aquellas que tienen entre 251 y 500.

Ante esta situación, la dimensión empresarial depara sorpresas en relación a la organización formativa, pues las compañías con una plantilla entre 6 y 100 trabajadores afirman tener una unidad estructurada de formación con personal a tiempo completo en un 33% de las ocasiones, mientras que en el segmento de 101 a 250 empleados, la proporción es inferior en la mitad (15,8%).

Globalmente, de cada 100 trabajadores, el 72,6% es formado con medios propios de la empresa y el 27,4% en cursos contratados. La duración media de los cursos es de 221 horas por año (tomando 1988 como año de referencia), diversificándose sectorialmente y en función del tamaño. Así, en el sector servicios es de 372, mientras que en la industria es de 111 y en la construcción es de 117.

Por tamaños, en las explotaciones de más de 500 asalariados la duración media es de 234 horas anuales, seguida curiosamente por las que se sitúan en el intervalo de 6 a 100 trabajadores con 162 y por el siguiente de 251 a 500 con 69, pasando a 23 en las firmas de 101 a 250 trabajadores. Asimismo, el 69,9% de la formación se imparte dentro de la jornada laboral.

Y, en último término, con referencia a los apoyos institucionales para el desarrollo formativo empresarial, concretados en el INEM (centro dedicado a la ejecución de acciones de formación ocupacional específica), las empresas que menos frecuentemente acuden al mismo para solicitar posibles colaboraciones o ayudas para el establecimiento de sus actividades de formación, son las PYME (62,4%) y las radicadas en el sector servicios (53,8%).

Se descubre, como consecuencia, una repercusión formativa diferencial, en relación a tres elementos: la dimensión empresarial, la categoría profesional y el sector de pertenencia. Cada uno de ellos encuentra resultados precisos en relación a la utilización de diferentes medidas formativas y aporta datos concretos en lo relativo a la incidencia de este concepto en el desarrollo productivo de la organización.

En definitiva, en estas encuestas se reconoce la necesidad existente de mayores inversiones en el desarrollo de los recursos humanos de las empresas -pequeñas, medianas y grandes-, de cara al Mercado Unico, a los nuevos requerimientos surgidos de las novedosas estructuras del mercado de trabajo, así como ante las rápidas transformaciones producidas a través de los avances en nuevas tecnologías.

Como complemento y en relación a otros órganos pertenecientes a la Administración Central que han generado en los últimos años estudios de relevancia creciente en relación al campo formativo, conviene señalar el Ministerio de Educación y Ciencia (M.E.C.), el cual, en lo que concierne a las necesidades de las empresas (grandes, medianas y pequeñas), ha participado en los análisis sectoriales que desde 1991 se están llevando a cabo de manera conjunta entre el M.E.C y el INEM [5]. Su misión fundamental consiste en detectar el marco empresarial global en el que se inscriben las carencias formativas y su diversificación por sectores

de producción, para poder determinar las familias profesionales más significativas, así como, los contenidos de formación más útiles al respecto.

Se han establecido, en lo referente a este punto, un conjunto de actuaciones encaminadas al Análisis de las Tendencias del Mercado, concebido como el resultado del estudio de diversos informes (48 en 1994), realizados en todas las Direcciones Provinciales del INEM (excepto en la Comunidad Catalana), con la finalidad de disponer de indicadores que permitan orientar la Formación Ocupacional en consonancia con la evolución del mercado de trabajo y en relación a las demandas formuladas, lo que se refleja en investigaciones muy actuales [6].

La tendencia se define como una medida en la que se recoge no solamente la "prioridad" provincial, sino también el peso específico, a efectos de formación ocupacional, que cada territorio tiene en el conjunto nacional. Para ello, a cada especialidad, en la distribución estadística de frecuencias de prioridad provincial, se le corrige esta frecuencia con un coeficiente de ponderación provincial que es utilizado como indicador único de distribución de objetivos.

A partir de estos datos, cabe destacar que aparecen 156 especialidades a potenciar (desde encofrador o solador alicatador, hasta reparador de calzado o aserrador de precisión de taller), limitando la condición de que su tendencia estatal sea igual o menor que dos. Su ordenación viene determinada por la tendencia en primer lugar, y por la medida de las frecuencias corregidas en segundo lugar, de tal manera que su ordenamiento también indica prevalencia.

Se prioriza, además, la actuación por especialidades en cada provincia, se establecen tendencias por ramas específicas a nivel estatal y se recogen recomendaciones encaminadas a optimizar la oferta formativa. Avaladas estas actuaciones por la participación a nivel nacional de más de 2450 representantes expertos en formación y empleo en 1993 y 2000 en 1994 (como datos más recientes).

Los criterios a analizar son los siguientes:

- Los índices de inserción de alumnos de Formación Ocupacional por especialidades.
- La tendencia de la evolución de la contratación por ocupaciones.
- La correlación entre ocupaciones y especialidades. Los datos referidos al Observatorio provincial de la evolución de las ocupaciones, que hacen referencia, esencialmente a: ocupaciones en expansión y cuya evolución futura será el alza; aquellas que tienen cambios en los contenidos y a las que se dirige la mayor oferta provincial por niveles formativos -carencias de cualificación que están siendo cubiertas a través de la formación no gestionada por el INEM-; ocupaciones con necesidades de capacitación por áreas formativas, niveles profesionales y tipo de cursos precisos, etc.

Finalmente, se constatan las consideraciones generales comunes a todas las familias profesionales determinadas (que

posteriormente se diversifican en función de cada familia concreta), las cuales se constituyen en un instrumento efectivo para la actualización permanente de la adecuación de la oferta formativa. Consideraciones que se mencionan a continuación:

* Ampliar la participación docente en los grupos de trabajo.
* Avanzar en la clasificación profesional de los demandantes de empleo, para una mejor identificación del contenido profesional de las ocupaciones con el contenido de los cursos.
* Identificar, según se manifiesta en diferentes provincias, la necesidad de potenciar ciertas especialidades en sus zonas de influencia.
* Integrar, asimismo, módulos de Seguridad e Higiene en el trabajo, en las especialidades industriales de instalación, montaje, mantenimiento y reparación.
* Actualizar, igualmente, el fichero de especialidades, eliminando algunas cuyos contenidos son vistos como módulos de categorías diferentes, unificando otras con similar contenido, traspasando alguna a otra familia profesional, etc.

El presente estudio incide, de manera precisa, en la delimitación de las especialidades profesionales existentes actualmente en el ámbito productivo, las cuales son demandadas por el mercado laboral y requieren una cualificación estructurada y concreta, adaptada a las expectativas empresariales. Hacen referencia de forma especial a la cualificación técnica de los participantes y son promovidas desde instancias gubernamentales para facilitar el acceso al mayor número de personas posible y potenciar su utilización particularmente por parte de las PYME.

Las aportaciones descriptivas que emergen de los poderes públicos resultan complementadas mediante acciones particulares promovidas por organizaciones privadas, que orientan su actividad, del mismo modo, a la optimización empresarial, vehiculada a través de acciones formativas. Entre estas organizaciones, que han patrocinado trabajos de características análogas a los precedentes, fuera del ámbito institucional y diversificados por ámbitos de aplicación, cabe destacar la Fundación alemana Volkswagenwerk, la cual en 1987 culmina un proyecto -iniciado en 1985- relativo a los Cambios de Cualificación en las Empresas Españolas [7]. Preocupado éste, por la formación en relación con el tema concreto de la adecuación tecnológica a la realidad empresarial.

Como inicio de este proyecto y en el transcurso del año 1983, la Fundación IESA, por parte española, y el Instituto SFS de Dortmund y el GFS, por parte alemana, inician gestiones conjuntas para analizar la viabilidad de una investigación comparada acerca de los efectos de las tecnologías sobre la educación, la formación profesional y el trabajo.

Tras múltiples consultas a expertos en el tema, materializadas en varias reuniones celebradas en Madrid y Barcelona, y después de un breve análisis de la información documental existente sobre la materia en nuestro país, se diseña un anteproyecto de investigación. En enero de 1984 se presenta a un encuentro internacional de representantes

de organismos e instituciones relacionados con la formación, el empleo y la innovación tecnológica; así como representantes de las organizaciones empresariales y sindicales nacionales. Y en enero de 1985, a partir de la positiva acogida recibida previamente, es aprobado por la Fundación Volkswagenwerk, con la indicación de centrar la atención en el estudio de casos de empresas españolas, renunciando en gran medida a análisis empíricos comparativos con compañías alemanas, tal como inicialmente se preveía.

A principios de febrero comienzan los trabajos que se desarrollan a lo largo de dos años (1985-1986). Se pretende concentrar el análisis en el estudio de aquellos mecanismos en proceso de adopción nacional por parte de las empresas, los trabajadores y otros agentes sociales directamente implicados, cuya intencionalidad consiste en la "adaptación" de la fuerza de trabajo cualificada a las nuevas exigencias derivadas de la introducción de innovaciones; y más específicamente en el estudio profundo de los mecanismos de respuesta que se traducen en determinados modos de producción de las cualificaciones (combinaciones novedosas de educación, formación, adiestramiento y experiencia) y en maneras precisas de utilización de las cualificaciones producidas (diferentes formas de organización del trabajo).

Definidos en estos términos los objetivos de la investigación, la hipótesis central queda formulada de la siguiente manera: Se intenta verificar si, al analizar los procesos de "devenir deficitario" de las cualificaciones hasta el momento vigentes y de las reacciones de las empresas frente a estos fenómenos, se detectarían carencias en el tipo de cualificación "promocional" hasta entonces predominante, al menos en las "empresas modelo" de ramas estratégicamente importantes, expuestas a una presión competitiva y modernizadora considerable, intensificada con la entrada de España en el Mercado Unico.

Por consiguiente, no se conciben los cambios en la cualificación de los trabajadores provocados por una variable determinada, por la innovación tecnológica o por la organización del trabajo, sino que se relaciona la cualificación con las transformaciones producidas en las empresas, entendidas globalmente. Esto conduce a una doble estrategia: no considerar a la formación como resultado pasivo o variable independiente, sino estudiar sus interrelaciones con los demás componentes de la empresa; o bien, situar la cualificación en el centro de las reflexiones, cuestionándose los impulsos que generan los cambios, en lugar de deducirlos del análisis de unas variables determinadas.

Desde esta perspectiva conceptual se define la metodología de la investigación en torno a estudios de casos, donde la unidad de análisis es la empresa, por entender que en ella convergen y se materializan los efectos de los procesos que se originan externamente y porque es en ella donde se aplican medidas específicas relacionadas con las cualificaciones. Asimismo, en cada uno de los sectores donde se inscriben las empresas, se recoge información general sobre el mismo, principalmente, en aquellos casos en los que los cambios en las organizaciones vienen provocados por movimientos sectoriales.

Los sectores escogidos para la investigación son los de textil-confección, fabricación de automóviles, fabricación de máquinas herramientas, hostelería y banca. El criterio seguido para su elección radica en su importancia para la economía española, su concentración en zonas de fácil acceso y el hecho de que cubran un cierto abanico de la estructura económica: sector de bienes de equipo (máquinas-herramientas), sector de bienes de consumo (automóviles y textil-confección), sector de servicios personales (hostelería) y sector de servicios financieros (banca).

La estrategia metodológica que se sigue consiste en centrar el estudio en un número reducido de casos de empresas líderes en su sector, por entender que son organizaciones sometidas a una fuerte tensión de modernización que provoca constantes ajustes y cambios, tanto en su organización como en sus productos y objetivos. Para comprobar la solidez de las tendencias observadas se consultan grupos de expertos pertenecientes a cada uno de los sectores estudiados, cuyas aportaciones pretenden ser tenidas en cuenta para analizar la representatividad de las empresas estudiadas y la validez de las hipótesis formuladas.

Para cada sector se definen una o dos empresas líder. Una vez examinados estos casos se decide ampliar la muestra en los sectores textil-confección, hostelería y máquinas-herramientas, debido a que la complejidad y heterogeneidad de los mismos recomienda abrir el abanico para comprobar la existencia, en otras empresas, de combinaciones distintas de las variables controladas o de nuevas variables. En los sectores del automóvil y de la banca no resulta necesario, al estar compuestos por un número relativamente reducido de empresas con una cierta homogeneización.

De esta manera, la muestra se compone de cinco empresas en el sector confección y cinco en el textil, nueve en el de hostelería, cuatro en el de máquinas herramientas, una en el de la banca y una en el del automóvil. En total 25 empresas estructuradas, de tamaño mediano o grande, y modelos en su género por su modernidad, orientación exportadora y espíritu innovador. A las que se aplica un plan de entrevistas, destinadas en primer lugar a la dirección, para recabar información general de la empresa y localizar las áreas de personal cualificado más vitales para la misma y en las que existan cambios recientes que afecten a la cualificación de los trabajadores. Una vez localizadas estas áreas, las entrevistas se dirigen en cada empresa a toda la escala jerárquica, desde el jefe del departamento, algún jefe de sección, algún mando intermedio y algunos operarios. Posteriormente, se entrevista al comité de empresa.

Culminada la investigación, se deducen como las conclusiones más relevantes las siguientes:

* Han surgido nuevos perfiles profesionales, resultantes de medidas formativas concretas desarrolladas como respuesta ante la innovación. Estos perfiles no están claramente definidos, son más bien difusos, en estado de gestación y difíciles de observar objetivamente, aunque se verbalizan subjetivamente.

* Ninguno de estos nuevos perfiles profesionales emergentes están formalmente reconocidos, ni institucionalizados, ni siquiera en el

interior de cada empresa concreta y, mucho menos, en los correspondientes mercados de trabajo sectoriales o territoriales.

* Todos estos perfiles son el resultado práctico de la aplicación de soluciones específicas a problemas concretos. Representan, por lo tanto, soluciones coyunturales.

* La eficacia práctica de cada solución depende en gran medida de las peculiaridades de las personas individuales que intervienen en ellas.

* El factor "características personales" está presente en todos los procesos formativos propiamente dichos, donde el criterio selectivo se mantiene a lo largo del proceso formativo.

* La aplicación sistemática y constante de estos procesos de selección implica la existencia de un determinado volumen de trabajadores que no pueden ser recualificados o adaptados, más por sus peculiares características personales que por deficiencias objetivas de su cualificación actual.

* Entre los trabajadores que quedan marginados de estos procesos formativos figuran "profesionales de oficio" experimentados, que corren el riesgo de perder su "status" en la empresa.

* La simple experiencia laboral de estos trabajadores en las nuevas circunstancias no constituye una vía adecuada para la recualificación de todos aquellos que quedan fuera de los procesos formativos.

* Llama la atención, si nos adentramos en aspectos de naturaleza formativa, los contenidos de los Programas de Formación, como un dato esencial a tener en cuenta. Existen cursos organizados y formalizados, complejos, únicamente accesibles para trabajadores de determinadas características; otros, más o menos estructurados, contienen diversas dosis de disciplinas o tecnologías básicas; y algunos son puros y simples mecanismos de transmisión de información e instrucciones operativas o de sensibilización acerca de la necesidad objetiva de adaptarse a las nuevas circunstancias, y, en particular, a la versatilidad, a la polivalencia, a la movilidad, a la asunción de nuevas responsabilidades, así como a las nuevas tecnologías en términos de simple "familiarización".

Se identifica, por tanto, una primera aproximación formativa a la innovación tecnológica para utilizar sus avances en beneficio de la empresa en su conjunto y de la productividad global. No obstante, esta apertura de la formación choca con necesidades de cualificación nuevas, que reclaman medidas formativas diversas, aún no estructuradas concretamente ni ampliamente aceptadas por los trabajadores, cuyas características personales y actividad laboral consolidada les impide hacer frente a estos desafíos, dejando obsoletos sus conocimientos y encontrando dificultades de mantenimiento del empleo.

Las aportaciones del presente estudio son importantes, aunque se encuentran mediatizadas por cuatro variables concretas: el método (estudio de casos), el número de empresas (25), la tipología empresarial (organizaciones de grandes dimensiones e inscritas en sectores productivos punteros) y la diversificación temática (implicación

económica de las innovaciones en la industria). Estructura que resulta útil para la delimitación de los indicadores del cuestionario en relación a la especificación de la naturaleza de la incidencia tecnológica en el desarrollo empresarial.

Esta investigación, de patrocinio privado y objetivo tecnológico preciso, sirve de punto de partida para el conocimiento de la actividad formativa de las empresas españolas desde una vertiente no gubernamental y, por lo tanto, propicia datos económicos y empresariales complementarios a los provenientes de la administración. Desde esta perspectiva e incidiendo en uno de los sectores productivos de mayor tradición nacional, en 1990 se lleva a cabo un Informe, promovido por la Comunidad Europea, sobre los Perfiles Profesionales y las Necesidades de Formación del Nivel 3 en el Sector Textil-Confección en España [8]. En su proyecto inicial se preveía cubrir tres objetivos operativos: descripción de los perfiles profesionales de los componentes del nivel 3 en la industria textil y en la confección en España y su evolución reciente y futura; estimación de las necesidades de formación en este nivel para cada subsector del textil en los próximos diez años; proposición de acciones encaminadas a subsanar las deficiencias de formación en los trabajadores del nivel 3 del textil y de la confección española.

Objetivos que se abordan en tres fases: primero se estudian tres casos referidos a empresas significativas del sector textil-confección nacional (dos textiles catalanas, una de gran tamaño y una PYME, y una de las más grandes industrias de confección situada en Valencia), a través de tres informantes consultores, vinculados a las compañías a analizar y con cargos directamente relacionados con los aspectos técnicos y humanos de la producción (en un caso colabora el director técnico de la empresa y en los otros dos el director de personal).

Para el desarrollo de la investigación se sigue una metodología de observación y análisis de puestos de trabajo, completada con entrevistas a los trabajadores que ocupan estos puestos y a los directivos de los respectivos departamentos y organizaciones.

En una segunda fase se lleva a cabo una consulta generalizada a todo el sector como soporte empírico más amplio, para comprobar si las cuestiones más significativas determinadas en el análisis de casos se consolidan como hipótesis que afectan a amplios conjuntos del sector. Se confecciona, con esta intención, un cuestionario de síntesis que aborda directamente algunos de los interrogantes claves referidos a las características y necesidades de formación de la franja de cualificación objeto de estudio.

Este cuestionario se envía por correo a las empresas del sector de toda España, mediante la colaboración de las agrupaciones empresariales de cada subsector, y está destinado a delimitar las demandas formativas de mandos intermedios dentro de este campo productivo, en el que, por medio de una encuesta semicerrada, se descubren las carencias de cualificación de esta categoría profesional, así como las posibilidades ofertadas para cubrirlas, en el marco nacional y comunitario.

De un total de 2300 cuestionarios enviados se reciben respuestas de 140 empresas (30% grandes, 35% medianas y 35% pequeñas), referidas a 212 ciclos productivos diferentes y diversificadas por subsectores (42% pertenecen al de la lana, 38% al del algodón y 20% a varios). La procedencia de las mismas es principalmente Cataluña y Valencia, las dos regiones que concentran la gran mayoría del sector (60% del empleo y 70% de la producción), pero también contestan otras de Galicia, las dos Castillas y Andalucía.

Finalmente, en una tercera fase, se analiza todo el material recopilado, los informes de casos, las notas de las entrevistas y los resultados de la encuesta para la confección de las conclusiones finales, entre las cuales cabe resaltar las siguientes.

La gran mayoría de los puestos de trabajo correspondientes al nivel 3 -al que se atribuye una cualificación profesional completa más un cierto grado de responsabilidad en programación o coordinación y que se compone de mayordomos, encargados, contramaestres y mandos intermedios administrativos-, está ocupada por trabajadores que no poseen una formación profesional específica (que suponen el 60% según las empresas encuestadas), con un nivel educativo general muy bajo, en torno a los estudios primarios, y una escasa relación de la formación profesional, cuando ésta existe, con el sector textil-confección. Se evidencia, además, que la cualificación de menor nivel caracteriza fundamentalmente a los sujetos de edad avanzada y la formación profesional de perfiles diversificados a sujetos más jóvenes.

La fuerte concentración de este sector en zonas de larga tradición textil y la vía experiencial proporcionan una mano de obra en general hábil y preparada para desarrollar sus tareas, según reconocen y defienden los propios empresarios. Pero, esta falta de formalización de la cualificación de los empleados constituye una limitación en el momento actual, caracterizado por el rápido cambio tecnológico y organizativo, lo que provoca un elevado grado de vulnerabilidad en la empresa y en la capacidad productiva del sector, al mismo tiempo que resistencia a las innovaciones, problemas en la toma de decisiones y tensiones en los períodos de cambio.

Estas dificultades son compensadas por la utilización de recursos informales de la organización o de los mismos trabajadores (transferencia de conocimientos, horas extras para resolver problemas surgidos, capacidades de trabajo y formativas no reconocidas oficialmente pero solicitadas en momentos clave, autoformación extralaboral etc.).

Se configura, por consiguiente, una estructura en la que los elementos informales adquieren relevancia precisa como componentes normales, destinados a la resolución de problemas de cualificación planteados por la situación de cambio. Y ello con notable éxito, esencialmente, en relación a la consecución de una modernización tecnológica, una capacidad competitiva en el mercado exterior y unos productos de buena calidad. Circunstancia que, sin embargo, se puede calificar de frágil en momentos de crisis y de continuas convulsiones socio-económicas.

De igual forma, las empresas encuestadas afirman en un 90% que no existe una oferta adecuada para la formación de los mandos intermedios en el sector textil español. Esta idea define muy claramente la situación sectorial, junto con la falta de formación del personal y la necesidad de profesionales preparados.

Un 45% piensa que la formación debería impartirse en centros especializados y un 39% cree que resultaría mejor una colaboración entre centros (formación teórica) y empresas (formación práctica). El 16% restante no considera necesario formalizar la cualificación. Esto demuestra una importante voluntad de participación y colaboración de este colectivo empresarial en relación a la formación de sus mandos.

Por otra parte, un 66% de las empresas incide en que la formación se realice fuera de la jornada laboral, un 11% en que sea combinada -dentro y fuera- y un 23% son partidarias de ejecutarla dentro del horario de trabajo. Opiniones que remiten a la concepción voluntarista de la formación, dominante en el modelo de cualificación actual, fruto de la ausencia de una tradición de políticas de formación en la empresa. Por lo tanto, la formación se concibe como algo que incumbe al trabajador, siendo él quien ha de sufragar los gastos y responsabilizarse de la misma.

La actividad formativa considerada de esta manera, hace referencia tanto a actuaciones de perfeccionamiento, de corta duración y estrecha vinculación a centros de innovación tecnológica (instituciones universitarias o empresas productoras de nuevas tecnologías), como a cursos de reciclaje básicos, de mayor duración y estrechamente relacionados con los centros de formación profesional. Formación, que debe estar plenamente adaptada a las necesidades específicas de las empresas, utilizando para ello, metodologías de capacitación alternativas como la formación a distancia o la autoformación, destinadas de manera especial a organizaciones ubicadas en zonas alejadas de las concentraciones del sector o en lugares fuertemente industrializados.

Esta capacitación debe incluir conocimientos relativos al funcionamiento y utilización de las nuevas tecnologías y la informática, así como, formación textil especializada, con la intencionalidad concreta de favorecer la competencia en Europa, en igualdad de condiciones a los demás Estados miembros.

El presente informe, en definitiva, evidencia las carencias de una actividad sectorial de gran tradición en España, descubriendo deficiencias formativas básicas y de perfeccionamiento, con referencia específica a una categoría profesional, la de los técnicos y mandos intermedios del sector textil-confección, verdaderos artífices del funcionamiento adecuado del mismo.

La metodología empleada para conseguir los resultados apuntados, es la complementación del estudio de casos con la aplicación de una encuesta, lo que favorece un conocimiento más profundo de la situación y nos permite comprobar las ventajas de cada uno de los instrumentos para la recogida de datos. Y la diversificación sectorial, caracterizada por un predominio de pequeñas empresas (que representan un 82% del total), propicia datos concretos sobre el mismo, que facilitan

la elaboración de cuestiones más amplias pero que afectan de manera similar a sectores conexos (servicios, distribución, comercio, etc.).

Desde una perspectiva análoga (promoción privada de la investigación), la consultora Harper and Lynch (1993) elabora un estudio bajo el título La Formación en la Empresa Española durante 1992 [9], a través del cual pretende propiciar una visión global de la actividad formativa en nuestro país. El estudio se realiza a partir de una encuesta delimitada en un primer momento para un universo de 4.700 empresas -pequeñas, medianas y grandes-, distribuidas proporcionalmente por sectores económicos (agrícola, construcción, industria, servicios y comercio) y Comunidades Autónomas. Esta selección previa queda reducida finalmente a 2500 a quienes se envian cuestionarios para su cumplimentación; consiguiéndose 495 contestaciones. A este número de respuestas se unen 91 contactos telefónicos y personales, lo que arroja una muestra total de 586 unidades que han proporcionado los datos para la elaboración del informe definitivo.

Las conclusiones más relevantes que se desprenden de esta investigación se pueden consignar en los siguientes términos: la inversión española en materia formativa se ha duplicado desde 1989 (1,20%) hasta 1992 (3,5%), aunque se mantiene en clara desventaja con otros países del entorno europeo (fundamentalmente: Italia, Holanda, Francia, Bélgica, Reino Unido y Alemania).

La actividad formativa llevada a cabo durante el año de referencia del estudio (1992) ha sido muy elevada pero existe un drástico desfase entre las empresas de menos de 50 trabajadores (39,84%), las que tienen de 51 a 200 (74,79%), aquellas con un número de plantilla de 201 a 500 (81,23%), las de 501 a 2000 (83,55%) y las empresas que tienen más de 2000 trabajadores (86,95%). Por sectores las entidades financieras (servicios) están a la cabeza de las empresas que impartieron formación a sus empleados durante 1992 (81,23%).

El carácter sistemático de la formación varía según el tamaño de la empresa, de tal manera que las superficies de menos de 50 trabajadores realizan formación sistemática en un 19,43% de las ocasiones, con una plantilla entre 51 y 200 la formación sistemática se eleva a 53,37%, entre 201 y 500 ya es de 64,22%, de 501 a 2000 del 75,72% y en las mayores -más de 2000 trabajadores- es de 81,03%. Por su parte, un alto porcentaje de las sociedades, concretamente el 63,20%, contrataron formación externa, frente al 14,9% que optó por la interna, y el 21,9% fue mixta.

La materia impartida es determinante a la hora de elegir una formación interna o externa a la propia empresa. En el caso de la formación orientada a la producción, la externa se produce en el 42,66% de las ocasiones, la interna en el 34,06% y la mixta en el 23,28%. Con relación a la formación comercial, tan sólo el 7,85% se imparte dentro, el 70,9% fuera y el 21,25% es mixta. Respecto a los cursos financieros, la externa ocupa el 72,06% de las respuestas, frente a un 10,2% de contestaciones que optan por la acción interna y un 17,74% que son mixtas. Y en lo relativo a sistemas informáticos, el 59,29% es externa, el 10,83% interna y el 29,88% mixta.

De igual manera, conforme mayor es la categoría del personal a la que se dirige la capacitación, menor es la posibilidad de que el curso sea impartido por personal intraempresarial. En los altos directivos, por ejemplo, únicamente el 1,74% de la formación es interna, el 87,09% es externa y el 11,17% mixta. En directivos, la interna es del 4,31%, la externa del 81,45% y la mixta del 14,24%. En mandos intermedios, la interna aumenta al 18,86%, la externa disminuye al 61,49% y la mixta se sitúa en el 19,65%. Y en el personal operario, la interna ocupa el 37,95%, porcentaje superior a la externa que es del 37,45%, siendo la mixta del 24,6%.

Por tamaños, las organizaciones con una plantilla entre 501 y 2000 personas establecen acciones internas en el 24,96% de las circunstancias, externas en el 49,79% y mixtas en el 25,25%. Las de 201 a 500 trabajadores reducen la actividad interna al 16,6%; las de más de 2000 al 16,27%; las de 51 a 200 al 10,82%, y las de menos de 50, tan sólo cubren el 6,1% de su formación internamente.

Con referencia al tiempo elegido para impartir la formación, con mayor frecuencia es dentro de la jornada laboral (57,80%), en segundo lugar de carácter mixto (30,30%) y por último fuera de las horas de trabajo (11,9%). En el caso de la alta dirección, la actuación formativa se realiza dentro de la jornada laboral en el 59,65% de las ocasiones, fuera en el 12,39% y mixta en el 27,96%. Por su parte, los directivos son el estamento menos proclive a la formación fuera de la jornada laboral, según se refleja en el 7,81% de las acciones, frente al 62,76% llevadas a cabo dentro de su horario y al 29,43% de actividades mixtas. Los mandos intermedios reciben en el 57,94% de las situaciones, cursos dentro del horario laboral, en el 14,22% fuera y el 27,84% son mixtos. Y el personal operario se implica en acciones formativas desarrolladas dentro de su horario de trabajo en el 53,63% de las circunstancias, fuera en el 11,82% y tienen carácter mixto en el 34,55%.

La formación informática se imparte fuera de la jornada laboral en un 18,4% de las ocasiones, dentro en un 54,1% y es mixta en un 27,5%. La cualificación comercial se desarrolla en un 13,89% fuera del horario de trabajo, en un 58,55% dentro y en un 27,56 es mixta. La capacitación financiera se establece en el 9,64% fuera de jornada, en el 59,12% dentro y en el 31,24% es mixta. Y los cursos destinados al área de producción se imparten fuera del tiempo de trabajo en el 6,72% de los casos, dentro en el 54,89% y en tiempo mixto en el 38,39%.

El porcentaje de organizaciones que cuentan con un departamento de formación es del 52,87% del total de las empresas encuestadas, comprobándose que las compañías con departamento dedican una media de tiempo a formación de 96,5 horas anuales y aquellas que no cuentan con el mismo reducen el número de horas a 68,5.

Este estudio demuestra, asimismo, que cuanto más alto es el puesto y el cargo, más son las horas de formación recibidas, siendo la formación de mayor calidad. Desde este punto de vista, durante el año 1992 empresarios y altos ejecutivos acudieron a un promedio de 91,54 horas de formación; los directivos recibieron una media de 89,62 horas; los mandos intermedios tuvieron de media 76,4 horas; y, por último, los

operarios percibieron 68,6 horas. A este respecto, el mayor componente de la capacitación es básicamente adiestramiento, ya sea para la venta o para el manejo de ordenadores.

Finalmente, se destaca que la cualificación todavía no es considerada una variable estratégica clave para la mayor parte de las empresas españolas, aunque paulatinamente vaya adquiriendo mayor relevancia en el ámbito productivo.

El panorama descrito evidencia una diversificación formativa caracterizada esencialmente por criterios de tamaño empresarial, de categoría profesional, de lugar de impartición, de período temporal de desarrollo, de los conocimientos a adquirir, del sector de pertenencia de la organización y de la posesión de un departamento encargado de la actividad formativa. Elementos que favorecen la delimitación de los temas considerados de mayor relevancia para comprender la realidad formativa dentro de la industria española y sirven como indicadores para la concreción de cuestiones precisas en relación a este ámbito de desarrollo.

Posteriormente, se establece un nuevo Estudio de las Necesidades de Formación en la Empresa Española (AFYDE, 1993) [10], como consecuencia de la aprobación del "Acuerdo Tripartito sobre Formación Continua de los Trabajadores Ocupados" (diciembre de 1992) [11].

En este estudio, realizado en colaboración con el Instituto Universitario de Recursos Humanos (IURH) de la Universidad Complutense de Madrid, se determinan las características formativas de 582 organizaciones de tamaño mediano y grande (desde 50 empleados hasta más de 500) [12], distribuidas proporcionalmente al sector de actividad, en los siguientes términos: Energía y Agua (1,9%); Agricultura, Ganadería y Pesca (1,6%); Construcción (7,6%); Transportes y Comunicaciones (4,2%); Industria Manufacturera (29,9%); Finanzas, Seguros y Servicios (5%); Comercio y Hostelería (15,3%); Minería y Química (10,4%); Industria de Transformación (21,4%) y Otros Servicios (2,7%). Todo ello, a partir de la delimitación del concepto de formación como cualificación optimizante que incide en el incremento de la productividad y, en consecuencia, en la mejora de la competitividad de la realidad económica nacional.

Se constata, asimismo, la situación actual de la formación con respecto a la importancia atribuida a este fenómeno, su finalidad, lagunas y consecuencias formativas, presupuestos de que se nutre, profesional encargado de su desarrollo, cursos impartidos, horas dedicadas a los mismos, formación por niveles y por cargos (empleados, mandos intermedios, directivos o empresarios), contenidos formativos y sistemas de evaluación.

En términos globales, un 72% de las empresas encuestadas ha realizado alguna actividad de formación durante 1991 (año de referencia), un 22% no han efectuado ninguna y un 6% no sabe/no contesta. Es decir, cerca de las tres cuartas partes de la muestra han desarrollado actividades formativas, si bien conviene resaltar el elevado porcentaje (25%) que no ha llevado a cabo ninguna acción a este respecto.

Según las respuestas obtenidas, la importancia atribuida a la formación decrece en función del tamaño de la empresa, si bien se

mantiene en unos niveles aceptables, que se ven respaldados por el alto número de actividades formativas establecidas. Este binomio valorativo -relevancia de la formación/actividades realizadas- permanece con idénticos perfiles, tanto cuando se hace referencia a la naturaleza de la dirección, como al régimen de propiedad. Cabe destacar a tal efecto, el gran número de acciones de cualificación promovidas por la cooperativas (100%) y las sucursales de multinacionales (93%). Por sectores, el de la Energía y Agua se constituye en el más preocupado por la capacitación (95% de las contestaciones). Y, curiosamente, en relación al ámbito productivo, el 60% de las organizaciones que funcionan a nivel local -normalmente las de menor dimensión- propician formación a sus empleados.

La importancia atribuida a la formación se sitúa, no obstante, en el sexto lugar de las prioridades de las organizaciones interpeladas, después de las inversiones, costes, planificación y reestructuración de plantillas, innovación tecnológica y organización interna.

En cuanto a la finalidad de estas acciones, tres son esencialmente los objetivos de las mismas: disponer de personal promocionable (40%), reciclar a los trabajadores (39%) y disponer de buenos técnicos (21%).

E, igualmente, son tres las lagunas más relevantes observadas en el campo de la formación: la recalificación ocupacional (44%), el cambio cultural de la dirección (27%) y las estrategias globales (22%) -el 7% restante no sabe/no contesta-. Aunque las dos primeras, adquieren un significado especial y constante en las respuestas que se consignan.

Las más notables consecuencias de la formación se sitúan en la satisfacción laboral y en el incremento de la productividad, seguidas de otras como: propiciar la integración y colaboración, mejorar la ejecución de tareas, posibilitar la promoción, optimizar el conocimiento de la cultura y objetivos de la empresa, perfeccionar el conocimiento de la organización y el funcionamiento de la empresa, desarrollar la autonomía y la capacidad de decisión, aumentar la retribución e incrementar la participación en la gestión de la empresa.

Se advierte, por otra parte, un alto nivel de dependencia orgánica de la actividad formativa: el 50% de las respuestas indican la supeditación de la misma al departamento de Recursos Humanos, el 31% al Director General, el 14% al Consejo de Dirección, el 4% al empresario y el 1% al Consejo Delegado.

En lo referente a la financiación de la formación, se toman en consideración dos datos fundamentales: el carácter disperso de los presupuestos destinados a la misma y su gestión descentralizada. Ambas consideraciones explican el hecho significativo de que, aproximadamente, la mitad de los encuestados desconozcan este hecho (el 47% no sabe y el 3% restante no contesta). Desde esta perspectiva, los presupuestos dedicados a formación, cuando se conceden, se establecen en la siguiente cuantía: el 13%, entre el 0,5% y el 0,9% de la masa salarial; el 12%, del 1% al 1,9%; el 9%, del 2% al 2,9%; el 3%, del 3% al 3,9%; el 1%, del 4% al 4,9%; el 9%, del 5% al 7%, y el 3%, más del 7%.

De igual modo, el 49% de las compañías consultadas prefiere formar a sus empleados mediante la utilización de medios propios. Esta cantidad se traduce en el 100% en el caso de las cooperativas y en el 86% en las grandes empresas. Como consecuencia, la organización infrautiliza los servios externos, especialmente los del INEM, (únicamente el 6% de los encuestados opta por esta alternativa y el 13% de los sujetos se apoya en las acciones conformadas en otros Centros Públicos no determinados), si bien la oferta desplegada por este organismo en materia formativa es bastante amplia. En cambio, alrededor de un tercio de las empresas (el 32%) solicitan los servicios de centros privados, a pesar de su elevado coste.

En lo relativo al número de horas dedicadas a la formación por trabajador, el intervalo mayor (52%) se refiere a actividades de cualificación breves (cursillos, seminarios, jornadas, etc.), cuya duración oscila entre 2 y 3 días (no más de 10 horas). El sector primario (Agricultura, Pesca y Ganadería) representa el porcentaje más alto en este intervalo (35%), seguido de Transporte y Comunicaciones (28%). El intervalo de los cursos de duración media -entre 11 y 100 horas-, obtiene el 36% de las respuestas y el de las actividades de larga duración -de 100 a más de 400 horas-, sólo alcanza un 12%. Como se puede observar, la capacitación ofrecida a cada asalariado es más bien corta, orientada a satisfacer alguna necesidad inmediata y directamente relacionada con la tarea productiva.

Se forma fundamentalmente a nivel de técnicos (el 70% de las empresas dedican mucho o bastante esfuerzo a su cualificación). La necesidad de asimilar las nuevas tecnologías está en la base del impulso a la formación de esta categoría profesional. Inmediatamente después se sitúan los jefes y mandos intermedios (el 64% de las organizaciones les dedican mucho o bastante esfuerzo). La adaptación de este nivel al nuevo papel de líderes de sus equipos de trabajo y su permanente puesta al día en las técnicas propias de su especialidad, se constituyen en los ejes precisos en los que se apoya la importancia otorgada a este nivel. El resto de niveles figura a mayor distancia: directivos (49%), comerciales y vendedores (45%), administrativos (38%) y operarios (38%).

La formación de directivos, concretamente, no se toma en consideración en el 51% de los casos, lo que se manifiesta espectacularmente en el sector de la Energía y Agua (donde el 92% de los encuestados no forma a sus directivos), Otros Servicios (74%) y Agricultura, Pesca y Alimentación (70%). El 49% restante, estructuralmente, se desarrolla en un 62% de manera aislada y en un 37% dentro de un programa continuo (el 1% restante no sabe/no contesta). Esta categoría acepta la formación recibida de buen grado en el 72% de los casos; destacando con un 100% de conformidad, los siguientes grupos: Otros Servicios, empresa pública, cooperativas y el sector de la Energía y Agua. El 26% declara que la asume, pero que la considera inoportuna, y el 2% se muestra reacio.

El contenido de la formación que se imparte en las empresas españolas encuestadas queda reflejado en la relación que figura a continuación: informática (75%); automatización (62%); idiomas (55%);

administración, legislación y finanzas (54%); prevención de riesgos, higiene, salud laboral (47%); técnicas de dirección (47%); dirección de Recursos Humanos (46%); marketing, publicidad, comercial, ventas (45%); ingeniería y producción (43%); organización, planificación y prospectiva (41%); gestión de compras y stocks (32%); comercio internacional (28%); investigación básica y aplicada (28%); relaciones públicas (14%) y sindicalismo en la empresa (10%).

Los sistemas de evaluación que predominan son los tradicionales, basados en exámenes, tests, encuestas, etc., que no captan la transferencia de los conocimientos a la realización de las tareas que componen el puesto de trabajo y tampoco miden la mejora que la formación provoca en el desempeño del mismo. Globalmente, el 46% de los sujetos entrevistados considera que son poco o nada adecuados los sistemas de valoración formativa utilizados. Esta opinión se eleva a un 100% para las cooperativas, a un 77% para el sector de la Energía y Agua y a un 60% para las Industrias de Transformación y sucursales de multinacionales. Por su parte, el 40% los considera bastante o muy adecuados, elevándose este porcentaje al 80% en el caso de las empresas franquiciadas extranjeras, al 71% en Otros Servicios y al 62% en Transportes y Comunicaciones. Y el 14% restante, no sabe/no contesta.

En último término, se identifican las repercusiones del Mercado Unico Europeo en las empresas españolas, evidenciándose, a tal efecto, las características más relevantes de la formación concebida como instrumento determinante para el incremento de la competencia empresarial de nuestro país en relación a los demás Estados comunitarios, para el aumento de la calidad del producto o servicio y para la optimización de la gestión del negocio. Y es considerada además una variable estratégica para el cambio, un mecanismo de mejora de la comunicación y del trabajo en equipo, así como una herramienta útil para alcanzar la polivalencia y la multifuncionalidad de los trabajadores.

Diversas son las medidas formativas que están adoptando las organizaciones nacionales para afrontar esta nueva perspectiva económica: desarrollo funcional de la estructura organizativa, potenciación de habilidades técnicas, mejora de la motivación, perfeccionamiento de la capacidad de liderazgo de los directivos y mandos intermedios o conocimiento de la cultura empresarial.

El presente estudio recoge los diferentes ámbitos de desarrollo que deben ser tenidos en cuenta en relación al tema de la formación (empresas meta, sector, necesidades de formación, estrategias alternativas, sujetos receptores, ámbitos de aplicación, duración de las acciones, áreas aplicativas, financiación y evaluación), los cuales coinciden plenamente con los previamente establecidos en relación a la identificación de los indicadores de mayor relevancia para el posterior análisis descriptivo. Desde este punto de vista, los datos de este sirven de referencia para la concreción del siguiente y apuntan temas precisos transformados en preguntas.

Como complemento a estos estudios, cabe señalar uno más que reconoce al tema formativo como un elemento fundamental de desarrollo empresarial, aunque utiliza como metodología de análisis de la realidad,

el estudio de casos en lugar de la encuesta. Esta singularidad -previamente tenida en cuenta en relación a otra investigación-, no reporta datos cuantitativos muy amplios, pero si proporciona criterios de valoración cualitativa, altamente representativos para la precisión de la investigación en curso.

Resulta esencial identificar, como punto de partida, los planteamientos globales del informe, que surge como resultado de los esfuerzos del CEDEFOP en materia formativa y en el marco del programa Place de l'Entreprise dans les Processus d'Adquisition de la Qualification [13]. El objetivo del mismo consiste en detectar los mecanismos de formación, tanto formales como informales, mediante los cuales los trabajadores construyen sus conocimientos a través de la experiencia laboral cotidiana. Su fundamento proviene de la hipótesis optimista según la cual, los actuales cambios tecnológicos y organizativos tenderían a mejorar las cualificaciones de las plantillas y, en consecuencia, proporcionarían un interés creciente por el desarrollo de los recursos humanos en las empresas.

En la elección de la muestra se tienen en cuenta diferentes criterios: el nivel de innovación poseído por las compañías, las tecnologías empleadas, la organización del trabajo, el lanzamiento de nuevos productos y la incidencia de estos factores en el discurso cualificador interno. La metodología empleada para ello consiste en el estudio de casos, cuya finalidad es comprender profundamente cuáles son los mecanismos y procesos de adquisición de las cualificaciones.

Y las técnicas utilizadas consisten en el análisis de biografías de trayectorias laborales referidas a puestos de trabajo reprofesionalizados, entrevistas estratificadas según niveles de responsabilidad (director de recursos humanos, encargado del servicio de formación y responsable de taller o sección), grupos de discusión con trabajadores e interpelaciones a miembros de los comités de empresa. En conjunto, se realizan aproximadamente 80 entrevistas. A ello se añade el análisis de documentos, memorias y convenios colectivos, considerados como una fuente de información complementaria.

A tal efecto, se han seleccionado once empresas distribuidas, igualmente, en relación a criterios complementarios de ubicación territorial y de existencia de una nueva organización del trabajo experimentada suficientemente para permitir realizar una comparación entre el "antes" y el "después" de la innovación. Pertenecen a diversos sectores de la industria y de los servicios.

En Cataluña se han concretado cinco. Una correspondiente al tipo empresa-red (modelo muy flexible de organización empresarial articulada con la comunidad local). Es una multinacional del sector de las artes gráficas que cuenta con tres pequeñas empresas subsidiarias. La segunda es una multinacional fabricante de neumáticos fundamentalmente destinados al sector del automóvil, lo que le exige trabajar bajo el sistema "just in time", esto implica exigencias de control de calidad en la producción. La tercera es también una multinacional, pertenece al sector textil, aunque fabrica fibras artificiales -por lo que en otros países aparece clasificada en el sector químico-, y ha realizado una pro-

funda innovación tecnológica. La cuarta es mediana y muy automatizada, produce tela para camisas y moviliza las cualificaciones del entorno. Y, finalmente, la quinta pertenece al sector de banca y ahorro. Se trata de una poderosa entidad con sistemas de trabajo muy automatizados y exigencias de recualificación para la estructura intermedia.

Se realiza además una aproximación a una gran superficie del sector del automóvil en fase de recualificación destinada a favorecer la adaptación de la plantilla a nuevos y complejos sistemas de trabajo. Y, además, se llevan a cabo entrevistas en una institución de formación especializada a nivel territorial y vinculada a la formación de las pequeñas y medianas empresas del entorno.

En Madrid, se seleccionan tres organizaciones. La primera es de fabricación de camiones, vinculada a una multinacional italiana que combina nuevas y antiguas formas de organización del trabajo, lo cual comporta la existencia de un uso fragmentado de las cualificaciones. La segunda es un empresa de telemática que fabrica aparatos telefónicos, equipos y sistemas para redes de datos y de transmisión. Es una estructura muy automatizada y esto ha afectado al perfil de las cualificaciones. Y en tercer lugar, se elige un importante banco, reestructurado y modernizado desde hace unos tres años, donde se aplican también nuevos conceptos para la movilización de los recursos humanos.

Por último, en Andalucía se opta por otras tres compañías. Una de ellas del sector de la alimentación, vinculada a un relevante grupo español. Fabrica pan y pastelería industrial, es de tamaño medio y ha pasado de un sistema de trabajo artesanal a otro automatizado, con nuevos requerimientos de cualificación para el equipo de mantenimiento. Esta empresa sirve de contraste con los otros dos casos, que se encuentran relacionadas con un grupo empresarial local. Una fabrica cajas de cambio para vehículos industriales y la otra componentes para aviones. Ambas aplican tecnología muy avanzada y con efectos recualificantes para la mano de obra.

Escogida la muestra y con referencia a los resultados formativos obtenidos de la interpelación a la misma, dos son los elementos determinantes que deben tenerse en cuenta: la inversión realizada y la tipología de las acciones. Con referencia al primero, las estimaciones de los recursos económicos destinados a la cualificación oscilan entre las modestas cifras del 1% al 3% de la masa salarial.

Y, en lo relativo al segundo, la formación en las empresas se presenta de diversas maneras. En unos casos está ampliamente estructurada (planes de formación, de acogida, de carreras y programas de reciclaje) y es concebida como capacitación formal. En otros, se produce espontáneamente en los puestos de trabajo o a iniciativa de los operarios, y es concebida como formación informal. En contadas ocasiones, ambos tipos aparecen articulados.

Con referencia a la tipología formal, la diversificación de las acciones se realiza en función de la categoría profesional de los receptores. Desde este punto de vista, la formación para directivos y técnicos se conforma como la más relevante y se presenta de diversas maneras: dentro del ámbito de la empresa (planes estructurados y de

duración media/larga), a través de charlas con un experto, reuniones en un hotel durante los fines de semana, viajes de estudio, envío a centros formativos especializados, autoformación asistida por ordenador, etc. Generalmente, es una capacitación de desarrollo o profundización vinculada a objetivos estratégicos. El coste de la inversión en capital humano es compartido. Por un lado, la empresa organiza y cubre el importe de la acción y, por otro, los directivos, cuadros técnicos y mandos intermedios contribuyen con su tiempo libre, fuera de las horas de trabajo.

Los contenidos de los cursos son muy variados, aunque cabe destacar como los más representativos los siguientes: control de calidad y de producción, costes y finanzas, relaciones industriales, estilos de dirección, salud laboral, análisis de riesgos, balances de empresa, de gestión y promoción comercial, dinámica de grupos, comunicación, idiomas, etc.

Por su parte, la formación destinada a trabajadores y operarios se realiza mediante procedimientos igualmente diversos: charlas en aulas, clases formalizadas en programas, estancias y prácticas en la casa matriz con tecnología avanzada, sistemas informáticos, audiovisuales, clases teórico-prácticas con acompañamiento técnico o asesorías externas especializadas. El coste es compartido en similares condiciones que respecto al colectivo precedente.

En las empresas industriales la cualificación para esta población se encuentra estrechamente vinculada a la innovación tecnológica, siendo sus contenidos más característicos: la robótica, mecánica, neumática, hidráulica, autómatas, control numérico y software, etc.; así como el control de calidad, la dinámica de grupos y la comunicación. Y consiste, fundamentalmente, en reciclaje o adiestramiento para la utilización de la nueva maquinaria.

De igual modo, por lo que respecta a la formación informal, su importancia para los empleados es crucial, a pesar de su carácter espontáneo y puntual que suele hacerla pasar inadvertida dentro de la empresa. No obstante, su aprovechamiento como única vía de capacitación repercute negativamente en la optimización de los conocimientos, y requiere una contrapartida formal más rica en contenidos. Los procedimientos más significativos en los que se apoya, se enuncian a continuación: consulta a uno o varios expertos, tutoría directa y práctica del aprendiz, acompañamiento y observación del personal experto, trabajo con un instructor, autoformación en el puesto, grupos interactivos e informales, viajes, reuniones, congresos, etc.

Finalmente, como criterios evaluativos de las adquisiciones formativas, se encuentran ciertos indicadores que, en lo referente a la cualificación formal, están relacionados con los mecanismos de valoración de puestos de trabajo que sirven para delimitar las categorías profesionales (cualificaciones salariales), junto con otras dimensiones como la observación del grado de autonomía y de control sobre la propia actividad.

En el ámbito informal, se enuncian seguidamente los más representativos: reducción en el tiempo empleado en la ejecución de las

tareas, número de piezas fabricadas, disminución del número de errores y defectos, descenso de las consultas a expertos, competencia para cumplir las instrucciones del orden del día y controlar los niveles de calidad, así como detectar fallos en las piezas, seguridad en la ejecución de la tarea o en la respuesta al cliente, capacidad para la abstracción en el proceso de trabajo, capacidad de iniciativa propia y de toma de decisiones en la fabricación de determinadas herramientas y piezas o en la mejora de los procesos y sistemas productivos, etc.

En definitiva, se descubren estrategias formativas diversas, útiles todas ellas para la capacitación de los trabajadores dentro de la empresa, pero empleadas diferencialmente en función del colectivo receptor. En este sentido, los directivos y mandos intermedios se benefician de acciones más estructuradas y orientadas a la recualificación, mientras que los trabajadores y operarios suelen aprovecharse de mecanismos más informales y de la experiencia y conocimientos de sus superiores, caracterizándose su formación por el mero adiestramiento en técnicas de fabricación y manejo tecnológico. Ideas que sirven de apoyo para la concreción de las unidades muestrales del estudio descriptivo consiguiente -referido a las PYME de la Comunidad de Madrid- y para la precisión de las cuestiones relacionadas con las posibilidades formativas utilizadas por las mismas.

Por consiguiente, las aportaciones de las investigaciones analizadas se centran en varios puntos: el conocimiento de la realidad formativa española desde diferentes ángulos, respaldados por los organismos promotores de los estudios -públicos y privados, educativos y laborales, individuales y colectivos-; la recopilación de datos precisos sobre temas de trascendencia formativa (identificación de necesidades, concreción de colectivos receptores, reconocimiento de las áreas deficitarias, constatación de las estrategias alternativas y de las metodologías aplicativas, desarrollo espacio-temporal de las acciones, valoración de las mismas y su financiación); así como, la delimitación de los indicadores más representativos para un estudio descriptivo referido al campo de la formación dentro de la empresa.

Estas aportaciones son consideradas como el inicio de la actividad investigadora en materia formativa, desde una vertiente de estudio fundamentalmente indirecta en relación a las pequeñas y medianas empresas, las cuales son concebidas como elementos integrantes de la estructura empresarial global, aunque matizando aportaciones concretas de desarrollo pequeño y mediano industrial de carácter más específico. Datos globales que, a continuación, adquieren una relevancia mayor al circunscribirse a las PYME en particular.

2.2.- La realidad pequeño y mediano industrial.

Los informes estudiados en el epígrafe precedente, cuya finalidad esencial radica en la determinación de los criterios formativos más significativos para las empresas españolas, se complementan de igual modo mediante investigaciones nacionales, aunque preocupadas de manera especial de las PYME como colectivo fundamental para el desarrollo

productivo de la economía nacional y como población deficitaria en materia de capacitación.

En este contexto, el Instituto de la Pequeña y Mediana Empresa Industrial (IMPI), apoyado en la consultora Harper and Lynch, elabora en 1989 un estudio sobre La PYME Española y el Mercado Unico [14], cuya finalidad esencial radica en la determinación de las características definitorias de estas organizaciones y en la delimitación de las carencias particulares de las mismas en relación a su integración económica efectiva en la Comunidad.

La muestra seleccionada para la consecución del análisis se compone de 11000 empresas nacionales de dimensiones no superiores a 500 trabajadores. De este número global, 5000 poseen menos de 50 empleados y son, por lo tanto, de pequeño tamaño, y las 6000 restantes son medianas y se sitúan en el intervalo 51-500.

Las unidades escogidas se encuentran diversificadas proporcionalmente por sectores de producción, en el sentido siguiente: producción y transformación de metales, energía y agua (7%); industrias de productos minerales no metálicos (4%); industria química (5%); fabricación de productos metálicos y herramientas (5%); construcción de maquinaria y equipos mecánicos (5%); construcción de maquinaria y material eléctrico (4%); fabricación de material electrónico (2%); industrias de productos alimenticios, bebidas y tabacos (10%); industria textil (7%); industria del calzado, vestido y confección (3%); industria de la madera, corcho y muebles (9%); industria del papel, artes gráficas y edición (8%); transformación del caucho y materias plásticas (3%); otras industrias manufactureras (6%); construcción (4%); distribución (8%); transportes y comunicaciones (2%); instituciones financieras y servicios prestados a empresas (4%); reparaciones y mantenimiento (2%); desconocido (2%). Queda excluida la agricultura.

En consecuencia, ante esta gran diversificación sectorial -mediatizada por un alto porcentaje de empresas englobadas en la categoría industrial (el 69%)-, la diferenciación de los datos se realiza a nivel general, sin precisar las pequeñas matizaciones que puedan observarse en cada uno de los 20 sectores delimitados.

Al mismo tiempo, la muestra se estructura territorialmente en función del grado de preeminencia de PYME en el tejido empresarial de las diferentes Comunidades Autónomas. Desde este punto de vista, el mayor número de empresas se encuentran domiciliadas y desarrollan su actividad en Cataluña, Madrid y la Comunidad Valenciana, seguidas por el País Vasco y Andalucía. Y a nivel provincial, aparece en primer lugar Barcelona y posteriormente Madrid, Valencia, Vizcaya, Alicante y Zaragoza.

Como aportaciones globales en relación a la visión del Mercado Unico como posibilidad económica y productiva para las PYME, éstas manifiestas un gran escepticismo al considerar la apertura a Europa, más que una oportunidad de crecimiento, un incremento de la competencia (actitud que resulta más positiva en Extremadura, Castilla-La Mancha y País Vasco). De igual modo, existe un desconocimiento bastante significativo (por parte del 50% de los encuestados) respecto a las consecuencias empresariales que va a reportar el Mercado Unico en España,

lo que ha impedido, en la mayoría de los casos, establecer estrategias anticipatorias para hacer frente al mismo.

En general, se ha detectado también un grado bastante elevado de desinformación, ya que tres de cada cuatro empresas entrevistadas no se consideran adecuadamente informadas, de una manera especial en temas como las ayudas y subvenciones (prioritariamente en Navarra, Castilla-León, Andalucía, Cantabria y Murcia) o los mercados exteriores y la competencia agregada (Asturias, Cantabria, Extremadura y Galicia).

Este problema se agrava ante el desinterés mostrado por las PYME en relación a esta materia, lo que se descubre en la existencia de únicamente un 20% de sujetos que reconoce haber entrado en contacto con instituciones para informarse sobre las acciones comunitarias (fundamentalmente en Andalucía y Cataluña). Estos conocen la existencia de Centros Europeos de Información Empresarial -Euroventanillas-, aunque en escasas ocasiones han utilizado sus servicios. El resto (80%) no ha contactado con ningún tipo de institución para recibir información, ni tiene conocimiento de las Euroventanillas (tendencia que se acentúa en La Rioja y Valencia).

La estructura de las empresas encuestadas repercute igualmente en su aproximación a Europa. En este sentido, se descubre una organización familiar o accionarial, poco proclibe al asociacionismo con compañías de similares características. Esta inexistencia de vínculos de colaboración o incluso de dependencia con otras superficies puede cerrar en algunos campos el acceso de las PYME españolas a otros mercados, en los que bien por su situación geográfica, por su complejidad o por desconocimiento de los mismos, una empresa de estas características no podría competir.

Se descubren, no obstante, ventajas percibidas por las sociedades interpeladas de cara a su integración efectiva en Europa, que se centran especialmente en la calidad del producto y del servicio ofertado (apuntadas de manera específica por el País Vasco, Cataluña y Madrid).

Desde otro punto de vista, las dificultades más importantes a las que se enfrentan las empresas encuestadas consisten en no contar con equipos productivos lo suficientemente modernos. El no haber incorporado las últimas tecnologías limita, en numerosas ocasiones, la creación de productos nuevos, de mejor calidad o menor coste. Y esto impide adaptarse a un mercado cada vez más cambiante y dinámico.

En contraposición, sin embargo, se descubre una verdadera intención de cambio por parte de las organizaciones entrevistadas, traducida en el propósito de invertir en nuevos equipos, de desarrollar con fuerza programas de I+D, dentro y fuera de las empresas, o dedicar un mayor presupuesto a la formación del personal (ideas señaladas concretamente por Extremadura y Galicia).

El Mercado Unico representa además una buena oportunidad para iniciar la salida al exterior, principalmente, para incrementar las exportaciones dirigidas al resto de los países de la Comunidad, circunstancia que prácticamente sólo se descubre en el 48% de las respuestas y de manera especial en Valencia, el País Vasco y Cataluña.

Esta situación viene provocada por el desconocimiento del mercado en otros países y por la fuerte competencia que se intuye al respecto, por la complejidad de las reglamentaciones técnicas y, en buena medida, por carecer de una infraestructura mínima en el exterior (contactos, redes comerciales, etc.).

Dentro de este ámbito de actuación, las empresas encuestadas mantienen problemas comunes con las demás comunitarias en el desarrollo de su actividad y, en este contexto, sienten que su evolución económica se encuentra frenada por la estructura de la burocracia administrativa y de la fiscalidad. Pero, existen tres aspectos en los que nuestras organizaciones se sienten en inferioridad de condiciones frente al resto de Europa: los medios de financiación, la capacidad económica y la cualificación y formación de los empleados (siendo las necesidades más acuciantes, el conocimiento de idiomas -Cataluña- y las nuevas tecnologías -Baleares, Cantabria y Galicia-).

Como estrategias empresariales alternativas empleadas por las PYME para hacer frente a los nuevos requerimientos del Mercado Unico, cabe destacar la adopción de dos directrices fundamentalmente. La de carácter económico que conlleva la especialización en uno o varios segmentos de mercado (en concreto en Madrid, Cataluña y el País Vasco), la oferta de una gama coherente de productos (Madrid, Valencia y País Vasco), la producción a menor coste (Cataluña y Extremadura en particular), la expansión geográfica de los mercados (Cataluña, Valencia y Extremadura de modo especial), la diferenciación frente a la competencia y la diversificación de la actividad (Extremadura), entre las más representativas -siendo la tendencia general la asociación y la reestructuración empresariales-. Y la de competitividad, que implica la innovación tecnológica, el control de calidad y la cualificación de los recursos humanos.

La formación del personal, por lo tanto, se constituye en un elemento muy importante que condiciona en gran medida las posibilidades de desarrollo de una empresa. De cara al Mercado Unico, las PYME deben plantearse este factor como un elemento estratégico a superar, ya no sólo para competir con las compañías europeas en el exterior, sino de igual modo en su propio territorio. La escasez de personal cualificado, de manera especial en nuevas tecnologías, es uno de los factores negativos que caracteriza a las empresas encuestadas, limita la promoción exterior y requiere un mayor desarrollo. Según los resultados obtenidos, solamente un 29% de las pequeñas empresas tiene un presupuesto específico de formación, y en las medianas, el porcentaje asciende al 30%. Este presupuesto supone el 1,7% de su volumen de facturación.

Dentro de este marco de actuación, las PYME consideran que resulta necesario mejorar la cualificación del personal, por orden de importancia, en los siguientes campos: idiomas, nuevas tecnologías y novedosas técnicas de venta. Asimismo, la difusión de la "cultura europea" en la empresa se configura como otro aspecto a tener en cuenta en materia de capacitación.

En definitiva, las PYME presentan un panorama de desventajas estructurales y una falta de mentalización frente al Mercado Unico. Esta

situación motiva que los empresarios españoles perciban fundamentalmente un aumento de la competencia y un cambio en el entorno actual de las empresas, en lugar de una oportunidad para la economía europea como otros vecinos comunitarios (por ejemplo, Italia y Francia).

Consecuentemente, las organizaciones nacionales muestran un grado de apertura inferior a la de otros Estados miembros (esencialmente los más veteranos) y perciben cierta incertidumbre con respecto a los efectos que pueda tener el gran Mercado europeo. Aunque, también, intuyen los ejes sobre los que pueden moverse esos efectos (incremento de la competencia, mayor facilidad en las exportaciones, apertura de los mercados financieros y homologación de las normas técnicas).

De manera semejante, las compañías encuestadas muestran como ventajas más fuertes de cara a su integración económica efectiva en Europa, la gestión comercial, la innovación del mercado y el espíritu e ingenio del empresario, así como su capacidad personal de reacción. Y como puntos débiles, la estructura organizativa, los métodos de producción, la **cualificación del personal**, la escasa mentalidad exportadora, los medios de financiación, la capacidad económica y, en general, poco interés y preocupación por las consecuencias del Mercado Unico, que disminuye a medida que el tamaño de la empresa es mayor.

Se observa además una limitada adecuación de las tecnologías de fabricación a las exigencias del mercado y un elemento distorsionador: los precios. Ambos factores suponen, de hecho, un freno al desarrollo comercial que, en el marco global de la empresa española, se pretende impulsar. A pesar de ello, el empresario está concienciado de su situación y muestra una profunda voluntad y disposición de utilización de los medios más adecuados para conseguir una tecnología de fabricación más acorde con la realidad comunitaria en la que va a tener que desenvolverse.

Por consiguiente, se descubre como fundamento de la investigación, la integración efectiva de las PYME en la economía europea. A tal efecto, se vislumbran los elementos que van a resultar esenciales para su consolidación, entre los que destaca la formación del personal como factor básico. Formación que ha de incidir en el perfeccionamiento idiomático de los trabajadores, en el incremento de su conocimiento tecnológico y en el dominio por parte de los mismos de las nuevas técnicas de producción y gestión. Todo ello, considerado como una aproximación al tema comunitario y desencadenante de indicadores relevantes en ese sentido.

Como complemento, y a partir de la situación actual de crisis económica, se han ido promoviendo una serie de publicaciones de divulgación, a través de las cuales se pretende informar y dar alternativas a los pequeños y medianos empresarios en distintos temas de interés para su negocio.

A este respecto, se desarrolla un tomo de la colección: "PYMES. Gestión frente a la Crisis", que bajo el título Cómo Realizar el Diagnóstico de la Situación en la Empresa (1993) [15], lleva a cabo un breve acercamiento a los distintos ámbitos empresariales donde han de favorecerse determinados cambios -a través del análisis documental como

estrategia metodológica-; incluyendo como instrumento clave para cualquier transformación en la empresa, a la formación, elemento encardinador de las distintas medidas que deban articularse para favorecer ese posible cambio.

Mediante este recorrido, se identifican ciertos criterios que deben tenerse en cuenta para establecer un adecuado y determinante diagnóstico estructural en la organización, entre los que pueden señalarse los siguientes:

* Desarrollo de mecanismos informativos precisos que permitan definir la situación dinámica de la empresa y su comportamiento en el tiempo, actualizándose automáticamente en relación a los eventos clave, internos y externos, que puedan repercutir en su gestión.

* Análisis del entorno, que se compone de seis grandes áreas: economía, gobierno, tecnología, mercado, cultura y sector en el que opera la empresa. Identificando las prioridades de primer nivel (que hacen referencia a la economía, el mercado y el sector operativo), de segundo nivel (gobierno) y de tercer nivel (cultura y tecnología).

* Diagnóstico de la cultura de la empresa, determinando su orientación: hacia dentro, donde la empresa se convierte en administradora de procedimientos y olvida su misión de productora de bienes y servicios; hacia el mercado, donde las estrategias de la empresas se dirigen a lograr mayor participación de mercado, manteniendo o incrementando los niveles de rentabilidad; adaptable, en la que existe una actitud encaminada a la acción; o inadaptable, usualmente muy burocrática, estancada en el presente, rutinaria, cerrada, controladora, jerárquica y contraria al cambio y la innovación.

* Gestión de recursos intangibles, es decir, las aptitudes y habilidades que requiere la empresa para dirigir eficaz y eficientemente los recursos físicos de que dispone, entre las cuales se encuentran las estrategias, las técnicas de gestión, las estructuras operativas, la experiencia, los sistemas y procedimientos, el personal y su formación, etc.

* Delimitación de la estrategia básica de gestión más adecuada para el funcionamiento efectivo de la empresa en función de tres criterios diferentes: la rentabilidad, la participación de mercado y el posicionamiento.

* Control de la estructura empresarial o forma en que una organización agrupa sus distintas unidades operativas (áreas de negocios, divisiones, departamentos, etc.) y establece las relaciones jerárquicas, de comunicación, de autoridad y responsabilidad que existen y se delegan entre ellas.

* Diseño e implantación de los sistemas de la empresa concebidos como procesos o procedimientos estandarizados que constituyen la "mecánica" cotidiana de la actividad de toda organización y controlan y determinan la mayor parte de las actividades que realiza cualquier compañía.

* Identificación de las características y peculiaridades del personal de la empresa, de sus motivaciones, valores, implicación

empresarial, actitudes y aptitudes, comportamientos, nivel de conocimientos poseídos, carencias formativas, etc.

* Control y gestión de costes, a través de la delimitación de las áreas empresariales que no generan valor añadido para los clientes o consumidores (relacionadas con las actividades de apoyo) y aquellas otras que sí lo generan (vinculadas a las actividades primarias). En las primeras se incluirían: la estructura empresarial, los recursos humanos, la tecnología y las compras. En las segundas, la logística interna, producción y operaciones, logística externa, marketing y ventas y servicios.

Con el presente estudio se consigue identificar, por lo tanto, los elementos definitorios de todo diagnóstico empresarial, en el que la formación es un elemento fundamental que debe inscribirse en el proceso global de análisis organizativo. Idea que resulta especialmente relevante para concretar las cuestiones del posterior estudio descriptivo referido a las necesidades formativas de las PYME de la Comunidad de Madrid.

El panorama formativo nacional evidenciado por las PYME a través de los estudios examinados, proporciona datos precisos en relación específicamente a dos puntos de especial trascendencia: el Mercado Unico como realidad económica global de integración productiva y la gestión integrada de las empresas como criterio de optimización organizativa. Ambos elementos definen a la formación como herramienta útil para el desarrollo de la compañía y descubren elementos agregados (innovación, nuevas tecnologías, novedosas técnicas de producción, calidad de servicio y producto, etc.), que se constituyen en mecanismos esenciales para la mejora del negocio y su efectiva competitividad en el mercado.

Estas aportaciones, potenciadas una a nivel estatal y otra a nivel privado, son dos ejemplos concretos que favorecen el conocimiento de la situación de la formación en las pequeñas y medianas empresas españolas y que aportan datos relevantes para la investigación en curso. Estos datos se completan con estudios autonómicos particulares que a continuación se señalan, tanto en relación a la actividad empresarial globalmente considerada, como en lo referente a las PYME más precisamente.

3.- AMBITO AUTONOMICO.

3.1.- Análisis situacional.

Al aproximarnos al ámbito autonómico, existen diferentes referencias que resulta útil tener en cuenta para conocer la estructura empresarial de las Comunidades Autónomas económicamente más activas, y apreciar la incidencia formativa en las mismas. Referencias que se traducen en documentos de importancia estructural en el desarrollo de la investigación. En ellos, las organizaciones promotoras se diversifican, incluyendo entidades privadas y públicas, educativas y laborales, como las que se señalan a continuación: el Institut Català de Tecnología, la Universidad, Confederaciones Empresariales, el Ministerio de Trabajo, la

Fundación para la Mejora de las Condiciones de Vida y Trabajo, el Instituto de la Mediana y Pequeña Industria Valenciana (IMPIVA), Asociaciones de Formación y la Comunidad Europea.

En este sentido, y conscientes de la necesidad de disponer de estudios para orientar la diversidad de acciones de formación frente a las necesidades empresariales, es decir, de poner en evidencia la demanda, el Institut Català de Tecnología, en 1989 y en el marco del Programa Comett, se impone como objetivo la realización de un Proyecto de Trabajo para Estudiar la Demanda de Cualificación Técnica y Económica en Catalunya, inscrito en un programa común en el que intervienen otras diez regiones europeas. Proyecto que está dirigido y coordinado por el Departamento de organización de Empresas de la Universidad Politécnica de Cataluña [16].

La meta fundamental del estudio es conocer las necesidades de formación continua existentes -los "vacíos"- y prever las que se producirán a medio plazo (cinco años). Se conforma, por lo tanto, en un examen prospectivo que incluye la evaluación de las deficiencias formativas en dos sentidos complementarios:

* Como resultado de los cambios tecnológicos y aún de los de preferencias de los consumidores. Se trata de inadecuaciones entre los conocimientos y las aptitudes de los trabajadores y las nuevas exigencias que emergen de la innovación.
* Como la necesaria respuesta a las opciones tácticas de las empresas para mejorar o mantener su competitividad. La formación en este caso se contempla como una variable estratégica.

Para la realización del análisis se utiliza el método prospectivo Delphi, pensado para trabajar sobre temas de los que no se dispone de otra información más completa que la que puedan aportar los profesionales en la materia. El método consiste en solicitar la opinión de un grupo de "reconocidos expertos" (en la presente investigación, formadores, profesionales de la empresa directamente relacionados con estos temas, jefes de personal, gerentes y empresarios de PYME), a través de uno o diversos cuestionarios. Cada experto debe responder a las cuestiones planteadas varias veces y en diversos momentos de la investigación.

Una particularidad de este estudio es la división sectorial empleada, que se realiza según criterios estratégicos, es decir, agrupando las actividades por funciones, las cuales en el presente caso se precisan en una: la función formación, de carácter continuo y con un importante componente tecnológico. Los sectores seleccionados son los siguientes: Energía, Textil, Construcción, Químico, Automóvil, Comunicaciones, Banca y Seguros, Administración Pública, Artes Gráficas, Agroalimentario, Salud y Transportes.

Se trata de obtener informaciones válidas sobre vacíos de formación para cada uno de los sectores objeto de estudio, pero también de conocer la opinión de las empresas sobre temas relacionados globalmente con la capacitación. En consecuencia, y de acuerdo con el método escogido, a los expertos se les pasa un cuestionario específico

y otro común, con el propósito de obtener datos sectoriales y generales en diferentes momentos de la investigación.

Este estudio se completa con un resumen de las demandas y ofertas de trabajo publicadas en los periódicos durante el período de un año, y con una recopilación de la información disponible, tanto a nivel nacional como extranjero, relativa a las necesidades de formación en la empresa.

En cuanto a los cuestionarios sectoriales, se han identificado globalmente 11 áreas horizontales que, a priori, son importantes en todos los sectores de la actividad económica. De su análisis se desprende que para los titulados con formación previa (FP, COU o equivalente) resulta necesaria cualificación en Seguridad Industrial, Informática y Telemática; para titulados medios, se precisa capacitación en Gestión de Calidad, Gestión de Empresa, Gestión de Producción, Seguridad Industrial, Informática y Telemática; para titulados superiores, la formación es imprescindible en todas las áreas mencionadas, así como en Marketing y Gestión Ambiental.

En lo referente al cuestionario común, y de manera especial a las cuestiones relacionadas con la formación en la empresa, cabe reseñar a modo de resumen las siguientes consideraciones:

a) Un 41,6% de las respuestas apuntan que su rendimiento aumentaría si el personal recibiera más preparación, mientras que un 28,6% señala la motivación como elemento determinante del rendimiento.

b) Unicamente un 10,4% de las organizaciones que responden aseguran no dar facilidades para que su personal reciba formación.

c) Un 50% de las contestaciones se inclina hacia la cualificación específica en la propia empresa como la mejor manera de preparar a su personal -mediante la capacitación en el puesto de trabajo-. Un 35% opta por centros de formación ajenos a la empresa, y el 15% responde que es preferible la calificación en el seno de la organización -a través de actuaciones intraempresariales-.

d) Un 82% de las compañías afirma tener relación con uno o más centros de formación. Aunque, tan sólo en un 9% de las sociedades se asiste, de forma regular, a cursos en el extranjero.

e) En el 75% de los casos la empresa asume todos los gastos de formación.

f) Un 57,5% de la formación que recibe el personal corresponde a temas estrictamente técnicos.

Estas aportaciones proporcionan un conocimiento de las necesidades formativas de sectores productivos concretos, caracterizados por la incidencia tecnológica en su desarrollo. Aportaciones que son evidenciadas a partir de la opinión de expertos del ámbito de la formación y del específicamente económico, los cuales provienen tanto del mundo de la cualificación (de centros especiales), como del empresarial (de organizaciones de diferentes dimensiones, incluidas las PYME).

Son ideas que se encuentran mediatizadas por dos elementos concretos: el método empleado -metodología Delphi-, basado en los conocimientos operativos reflejados por determinados profesionales, y la precisión de las necesidades de cualificación evaluadas, vinculadas al

concepto de innovación particularmente. Ambos criterios facilitan datos importantes, cuantitativos y cualitativos, de interés para la concreción metodológica de la investigación en curso (diagnóstico de las necesidades de formación en las pequeñas y medianas empresas madrileñas) y para la concisión de algunos indicadores relacionados con la misma (implicación de las nuevas tecnologías fundamentalmente).

Desde un punto de vista complementario, se señala el estudio que la Universidad de Salamanca realiza en 1991 sobre la relación existente entre Universidad y Empleo en la Comunidad Autónoma de Castilla-León [17], donde se lleva a cabo un análisis descriptivo de las demandas formativas de las empresas de esta Comunidad, y se elabora un cuestionario sobre necesidades de cualificación empresarial, aplicado a los alumnos de COU y FP2, concebidos ambos como cursos educativos terminales en estrecha vinculación con el mundo laboral.

Los objetivos son, por consiguiente, la identificación de los requerimientos formativos evidenciados por las industrias y la adecuación de la formación académica de los sujetos que van a trabajar en las mismas. Para ello, se constatan las necesidades de cualificación evidenciadas por el mundo económico y se analiza el conjunto y tipología de estudios universitarios que ha ofertado la Comunidad Autónoma entre los cursos 1983-84 y 1988-89, así como, se controla la matriculación de alumnos en COU y FP2 durante similar período de tiempo.

El colectivo meta se diversifica por lo tanto en relación a dos categorías específicas:

* Una muestra de 117 organizaciones empresariales de diferente tamaño, distribuidas respecto al número de asalariados en el siguiente orden: 69 (59%), posee menos de 100 trabajadores; 28 (24%), entre 100 y 499; 20 (17%), más de 500. El 25% de las mismas se encuentra en Burgos; el 18% en León; el 12% en Valladolid; el 11% en Salamanca; el 9% en Soria; el 8% en Segovia; el 7% en Avila; el 6% en Palencia, y el 4% en Zamora. El 52,13% pertenece al sector industrial, el 11,12% al agro-ganadero y el 36,75% al de servicios.

* Una muestra de 2305 alumnos de COU y FP2 pertenecientes a las nueve provincias de la Comunidad Autónoma de Castilla-León. De este número del 46,25% son varones y el 53,75 son mujeres.

A estas categorías se une un grupo de 12 expertos a quienes se realiza una entrevista más detallada, los cuales son concretamente: los Directores de los Institutos Nacionales de Empleo de Salamanca y León, los Presidentes de las Cámaras de Comercio e Industria de León y Burgos, el Director Provincial de Trabajo de Burgos, el Secretario General de la Cámara de Comercio e Industria de Salamanca, el Presidente en funciones de la Federación Leonesa de Empresarios, el Gerente de la Federación Leonesa de Empresarios, el Secretario Provincial de la Federación de Asociaciones Empresariales de Burgos, el Secretario General Adjunto de la Cámara de Comercio e Industria de Valladolid, el Representante de la Asociación de Empresarios de uno de los Polígonos Industriales de Valladolid y el Secretario General de la Asociación Vallisoletana de Empresarios de la Madera (AVEMA).

Para el empresariado seleccionado se elabora un cuestionario compuesto de 17 items que recogen las demandas formativas de este colectivo en relación a la oferta educativa universitaria. La vía utilizada para su contestación es el correo, enviándose 525 instrumentos y recibiendo respuesta de 117.

Y en lo que respecta a la encuesta cumplimentada por los alumnos, las cuestiones (en total 14) se diversifican con referencia, fundamentalmente, a dos criterios: la continuación de estudios universitarios y la opción contraria. La primera incluye la elección de las tres titulaciones consideradas como prioritarias, y la segunda analiza la intención de los sujetos de implicarse en una dinámica de formación empresarial continua.

Las conclusiones más significativas se conforman en función de cada una de las tres muestras señaladas. Con referencia a la primera, la relativa a las empresas de Castilla-León, la constatación más significativa es la atribución a la Universidad de la capacidad de preparar para el ejercicio profesional y la formación integral de la persona en todos sus aspectos. Esta finalidad hace necesaria, no obstante, una especialización posterior intraempresarial, relacionada con la demanda inicial de titulados o expertos, esencialmente, en Nuevas Tecnologías (informática, marketing, procesos de automatización, etc.) y en Ciencias Económicas. Al mismo tiempo, se solicitan individuos con una preparación correspondiente a técnico medio y superior, más que licenciados o ingenieros, ya que el nivel medio es el que resulta más asequible a las empresas y el más útil para el desarrollo de la organización.

Finalmente, en lo referente a la vinculación Universidad-Empresa, se considera interesante potenciarla a través de dos vías prioritarias: la realización de prácticas en las empresas y los cursos de reciclaje para los técnicos y titulados universitarios que ya trabajan en la compañía.

Por otra parte, de entre los resultados obtenidos tras la aplicación del cuestionario a la muestra seleccionada de alumnos de COU y FP2, resulta destacable, en primer lugar, la elección mayoritaria de carreras superiores y con componentes técnicos y tecnológicos, realizada por los sujetos que pretenden continuar estudios universitarios.

En segundo lugar, se reconoce, debido a su especial trascendencia en relación a nuestra investigación, la consideración, por parte del 93% de los individuos que no pretenden seguir estudios universitarios (pertenecientes a una submuestra de 535 alumnos en total), de la necesidad de continuar su cualificación tras la finalización de sus estudios. De este porcentaje, el 50,77% afirma que le gustaría recibir algún curso de capacitación profesional en empresas si reporta un puesto de trabajo después; un 42,47% se manifiesta de modo similar aunque ello no suponga un puesto de trabajo; un 1,15% no lo considera necesario; un 3,28% no quiere realizar más cursos, y el 2,33% no contesta. Las materias más solicitadas son la administración (38,15%), la banca (14,46%) y la sanidad (12,78%).

Y, como conclusiones más significativas en lo que se refiere a las entrevistas a expertos, se determina la constatación de un notable desajuste entre la oferta universitaria y las necesidades de cualificación laborales, debido particularmente a los siguientes motivos: la saturación de licenciados e ingenieros superiores, la inadecuación del contenido de los estudios a la evolución social y laboral, la escasa diversificación de los mismos, el distanciamiento existente entre la Universidad y la sociedad (en general) y el mundo de la empresa (en particular), la formación excesivamente teórica impartida por el sistema de educación superior, la falta de potenciación de la formación profesional, etc.

En definitiva, se descubre a partir de este análisis un nuevo elemento relevante para el posterior estudio descriptivo a realizar -referido a las PYME de la Comunidad de Madrid-; esto es, la importancia (en mayor o menor grado) atribuida a la Universidad como instrumento formativo. Los datos revelan, en relación a la Comunidad Autónoma de Castilla-León, la limitada utilidad de los actuales estudios superiores en el mundo laboral y la imperiosa necesidad de actualizar éstos y adecuarlos a los requerimientos productivos, fomentando conocimientos más prácticos y relaciones más estrechas Universidad-Empresa. Estas ideas proporcionan un nuevo indicador a tener en cuenta en posteriores investigaciones.

Por su parte, la Comunidad Autónoma de Madrid elabora en 1991 un informe en colaboración con la Confederación de Empresarios Independientes de Madrid CEIM-CEOE, que se plasma en el estudio de las Necesidades de Formación de las Empresas y Organizaciones Empresariales de la Comunidad de Madrid [18].

De manera intencionada se descartan muestras amplias de empresas y se elige, en cambio, el análisis intensivo de subconjuntos de empresas por ramas de actividad productiva o por los productos y servicios por ellas ofrecidos. El procedimiento consiste en una doble fase: primero se determinan las áreas de tareas u ocupaciones más relevantes dentro de cada uno de los sectores. Posteriormente, se utilizan esas estructuras de tareas como documento sectorial para la sistematización de respuestas. El número total de empresas que aparecen computadas asciende a 370.

Se pretende con ello, definir las necesidades formativas de las empresas madrileñas -pequeñas, medianas y grandes-, sus mecanismos de formación, las actividades establecidas en este ámbito, con sus características, duración y financiación; así como, las demandas formativas más específicas de cada sector productivo en particular. Se incluye, además, una descripción esquemática de las medidas estatales en materia de formación profesional como una posible, aunque no muy determinante oferta de la administración a las demandas de las empresas.

Con referencia a la distribución sectorial, se seleccionan los siguientes sectores productivos por su especial relevancia autonómica: Energía y Agua; Química, Petroleo y Papel; Transformación de Metales, Maquinaria y Equipo, Material y Equipo Eléctrico y Electrónico, Automoción; Alimentación y Bebidas; Textil, Confección y Cuero; Artes

Gráficas y Prensa; Maderas y Fabricación de Muebles; Caucho y Plásticos; Construcción y Obras de Instalación; Materiales de Construcción y Similares; Comunicación, Telefonía e Instalación de Redes Telefónicas; Bancos e Instituciones Financieras; Entidades de Seguros; Transportes y Afines; Distribución, Almacenamiento y Comercio; Hostelería y Restauración; Sanidad; Servicios Prestados a las Empresas; Reparación y Mantenimiento, y Servicios Culturales y Recreativos.

Como conclusiones generales más relevantes resulta destacable, inicialmente, que la empresa madrileña demanda con regularidad, por uno u otro procedimiento y en respuesta a las necesidades de cualificación a que se enfrenta, formación para su personal. Concretamente, un 94% de las organizaciones declara haber realizado o tener previsto hacerlo, acciones de formación entre su personal a lo largo del ejercicio 1991 -porcentaje que no difiere mucho entre las empresas grandes, las medianas y las pequeñas-, aunque no alcanza la misma intensidad en todas ellas, ni lógicamente tampoco, resulta similar la estrategia desarrollada por cada una, tal como se pone de manifiesto a continuación.

Por regla general, el lugar más frecuente donde se realiza la formación -concepto que engloba grandes disparidades en lo referente al tipo de enseñanza y duración- son las propias instalaciones de las empresas, independientemente del tamaño de estas últimas. Entre dependencias y centros propios alcanzan un peso equivalente al 40% de las vías utilizadas. Paralelamente, el envío del personal a algún centro especializado para recibir "cursos" o "seminarios", así como a dependencias de proveedores, es también bastante alto (36%). No obstante, esta estrategia se utiliza comparativamente de manera más intensa por las organizaciones de mayor tamaño.

Un hecho significativo es la utilización de centros de formación propios o asociados en un porcentaje de casos relativamente modesto (15%). En este sentido, se evidencia que la existencia de centros asociados es menos frecuente en las empresas grandes, en las que abundan más los centros propios; en contraste con las PYME, donde los asociados alcanzan un mayor peso -15%- (no muy alto sin embargo por la limitada cobertura que ofrece la red de este tipo de centros) y los centros propios uno bastante bajo -7%-. Esta precisión encaja con la dificultad de soportar los elevados costes fijos que implica el mantenimiento de centros individuales para estas empresas.

Consecuencia de estas afirmaciones es que las acciones formativas organizadas por las empresas son pilotadas en sus dos terceras partes por personal de las mismas procedente de diversos departamentos, el cual actúa en calidad de enseñante. A pesar de ello, la mitad de las compañías encuestadas ha contado alguna vez con formadores externos en los cursos por ellas establecidos.

Con referencia a las causas que dan origen a las necesidades de formación en las empresas madrileñas, por orden de importancia cabe destacar las siguientes: los reajustes internos de personal impuestos por la aparición o desaparición de puestos de trabajo; los cambios registrados en los productos o servicios ofertados; las alteraciones en

las tareas de los distintos puestos de trabajo; la insuficiencia de formación de base de la plantilla; las variaciones en los procesos de producción o en los bienes y servicios; las transformaciones en los contenidos de los puestos de trabajo vigentes, y la reorganización del trabajo o de las instalaciones.

Los criterios utilizados para definir las necesidades de formación en la empresa proceden fundamentalmente de los departamentos correspondientes, si bien los criterios del área funcional donde se realizan las tareas adquieren, de igual modo, importancia. El departamento de Recursos Humanos o de Personal actúa todavía como unidad de diagnóstico en un número de casos elevado, lo que repercute en que, con cierta frecuencia, haya una ausencia de especialización en la identificación de los requerimientos.

En relación a la planificación temporal de las acciones, sólo existen organizados programas de formación continua vinculados a los objetivos a largo plazo de las empresas en un porcentaje reducido de casos (13%), de manera especial, en las PYME. En la mayor parte de las ocasiones, las acciones responden a decisiones puntuales y a corto/medio plazo.

El gasto medio en formación -sin imputar los costes que supone la utilización del tiempo laboral ni la cuota obligatoria de formación profesional-, se sitúa en torno al 1,3% para el conjunto de las empresas. Existe, no obstante, una alta dispersión causada por el diferente tamaño de las organizaciones: las que cuentan con una plantilla superior a 500 trabajadores dedican un porcentaje mayor (1,9%) que el destinado por las más pequeñas (0,65).

Son los operarios/empleados y los técnicos/especialistas de nivel intermedio los que, de acuerdo con la información obtenida, absorben el grueso del gasto realizado (un 40% aproximadamente cada grupo), seguidos del personal de categoría superior y los directivos (22%). En las empresas grandes, ésta última categoría registra un peso algo más elevado (25%).

La duración media de los cursos realizados está en torno a las cien horas. Por otro lado, la participación en cursillos monográficos, seminarios, jornadas técnicas, etc., es muy frecuente, adquiriendo mayor importancia en las grandes empresas, mientras que los cursos de duración más larga son relativamente más usuales entre las PYME.

Por su parte, la ejecución de las acciones financiadas por las propias compañías se realiza mayoritariamente dentro del horario laboral (61%), si bien, una parte no despreciable del tiempo invertido (el 39% restante), se concentra fuera del mismo.

Se observa, además, una motivación hacia la formación más fuerte entre el personal cualificado, en comparación con la existente en el resto de categorías profesionales. Particularmente, parecen ser los titulados y técnicos de gestión los que presentan una mejor disposición a tomar parte en acciones formativas, en especial, de perfeccionamiento. Esa tendencia resulta ligeramente menor entre los titulados y técnicos de producción y los jefes de departamento, seguidos por los directivos

de máximo nivel, los mandos o cuadros de carácter intermedio y el personal administrativo más cualificado.

Con independencia de estos datos, casi la cuarta parte de las empresas madrileñas encuestadas señala, inequívocamente, que la expansión futura de las mismas se ve limitada por el nivel actual de preparación profesional de su personal. Este estrangulamiento es más alto en las PYME (con plantilla inferior a los 200 empleados) que entre las de mayor tamaño.

En último lugar, se destacan las tres principales ofertas institucionales de formación profesional que actúan en el ámbito territorial de la Comunidad Autónoma de Madrid (CAM), como respuesta de la administración a las necesidades de cualificación de las empresas. Las ofertas son: la Formación Profesional Reglada, regulada por el Ministerio de Educación y Ciencia (MEC), la Formación Profesional Ocupacional, enmarcada en el Plan Nacional de Formación e Inserción Profesional (Plan FIP), que gestiona el Instituto Nacional de Empleo (INEM), y el Programa de Formación Técnico-Profesional, desarrollado por la CAM.

Las respuestas formativas de estas acciones destacan por su escasa especialización, poco vinculada a las exigencias sectoriales, y su concentración en áreas concretas, como la Administrativa, Automoción, Eléctrica y Sanitaria, en el ámbito educativo; Técnicas Empresariales e Informática, en el ocupacional, y Tecnologías de la Información y Gestión Empresarial, en el autonómico.

En definitiva, los datos cuantitativos obtenidos proporcionan un conocimiento de la realidad empresarial madrileña en materia formativa, y aportan elementos precisos relativos a la planificación de la formación, útiles para la concreción de determinadas cuestiones del estudio descriptivo consiguiente sobre el diagnóstico de necesidades de formación en las PYME de la Comunidad Autónoma de Madrid.

La investigación analizada se configura como una aportación más al conocimiento de la actividad educativa adaptada al mundo empresarial y se conforma como un paso importante en relación al colectivo territorial al que hace referencia -organizaciones de la C.A.M.-. No obstante, parece interesante conocer las peculiaridades de otra Autonomía diferente, en calidad de ejemplo, como complemento a lo delimitado hasta el momento.

Desde esta perspectiva, se considera relevante un trabajo elaborado en 1991 sobre la Gestión Estratégica de los Recursos Humanos en las Empresas Gallegas [19]. Para llevarlo a cabo, se aplica una encuesta a un total de 66 empresas (pequeñas, medianas y grandes con una dimensión entre 100 y 1000 empleados), 33 pertenecientes a la Comunidad de Madrid y 33 a la Comunidad Autónoma de Galicia, de similares características y proporcionalmente distribuidas en los siguientes sectores de actividad: energía, transformados metálicos y no metálicos, industria química, otras industrias manufactureras, construcción y servicios. Su objetivo consiste en conocer las prácticas más avanzadas de gestión de los recursos humanos y el déficit que presentan en este área las empresas gallegas.

Las conclusiones más relevantes a las que se llega a través de la aplicación de la encuesta y en lo relativo a la formación en concreto, son las siguientes:

1. Existe un aumento progresivo, lento a nivel gallego, respecto a la denominación "Recursos Humanos" de los departamentos (12,1%), frente a la de "Dirección de Personal" (69,7%). Este fenómeno puede definirse como el incremento progresivo de la importancia de la formación y desarrollo del capital humano en la empresa, en relación a otras actividades más tradicionales como las que componen la administración de personal y las relaciones laborales. En las organizaciones de la CAM este avance es más acusado (51,7%, dirección de personal y 37,9%, dirección de recursos humanos).

2. Se observa la tendencia a dar mayor importancia a las áreas de Recursos Humanos más actuales (valoración de potencial, organización y formación). No obstante, el mayor peso recae -en ambas muestras-, en las relaciones laborales. A continuación aparecen otras actividades tradicionales como la de selección y retribución. Y, en general, el interés concedido a la formación en las empresas -de manera especial en las gallegas- es bajo, aunque creciente.

3. Más del 90% de las empresas de ambas muestras desarrollan algún tipo de formación, tratándose principalmente de planes a menos de un año o a un año y, existiendo, a nivel general, pocos procedimientos formalizados de actuación en este campo. La ausencia en un 60% de las compañías gallegas (40% en las de la CAM) de planes de formación formalizados disminuye considerablemente la competitividad de las mismas.

4. Los análisis sistemáticos de necesidades formativas son prácticas poco consolidadas (40% en la Comunidad Gallega y 50% en la CAM). Asimismo, mientras que la formación para directivos está claramente diferenciada del resto en la muestra de la CAM, con planes concretos en un 40% de los casos, sólo existe un 25% de respuestas de similares características en la gallega. En esta última, el peso específico de la formación recae en los departamentos de personal, y en la CAM es una labor específica de los servicios de formación, como unidades autónomas vinculadas a dichos departamentos.

5. En cuanto a la inversión en formación, las cantidades resultan modestas en las organizaciones de la muestra de Galicia, donde únicamente el 45,5% de empresas dispone de un presupuesto formativo (69,7% CAM), y sólo el 28% invierte en acciones de capacitación más del 1% de la masa salarial (41% CAM).

6. En ambas muestras, se trata de una formación de tipo asistencial (se suele proporcionar cuando existe una necesidad específica de formación), combinando la autoadministrada (en la mayoría de los casos) y la externa. La formación en idiomas (39,4% Galicia y 54,5% CAM) y dirección (24,2% Galicia y 36,4% CAM), es escasa a nivel gallego y algo modesta a nivel madrileño.

7. Se utilizan paulatinamente con mayor asiduidad (por algo más de la mitad de las empresas incluidas en el estudio), técnicas específicas como la evaluación del desempeño, mecanismo de feed-back cuyo objetivo principal es proporcionar información a efectos de retribución,

promoción y cualificación; e igualmente la valoración del potencial, conexionada a la implantación de los planes de carrera. Ambos procedimientos son anuales y se desarrollan por el superior jerárquico.

8. Las empresas que ofrecen una gestión enfocada a la optimización de recursos, una dirección y evaluación del desempeño en función de objetivos preestablecidos e inversiones altas en formación, pertenecen a sectores como la transformación de metales y entidades financieras.

Estas aportaciones merecen ser tenidas en cuenta dentro de ciertos límites: el escaso número de unidades muestrales, la peculiar metodología utilizada (estudio comparado) y la vinculación de la formación a otros aspectos relativos a la gestión de los Recursos Humanos (retribución, promoción, relaciones laborales, etc.), como un elemento más. Todo ello, sin embargo, proporciona datos de interés relacionados, tanto con la estructura empresarial gallega, como con los indicadores específicos establecidos en materia formativa.

Como consecuencia, los estudios analizados propician un panorama autonómico, diferenciado en relación a tres criterios fundamentales: el marco geográfico, el interés de la investigación y la metodología utilizada para llevarla a cabo. En este orden de cosas, la selección territorial efectuada incluye aportaciones catalanas, castellano-leonesas, madrileñas y gallegas, las cuales resultan particularmente útiles para la investigación y aportan datos relevantes referidos a Autonomías de peso en la estructura productiva nacional.

El interés de la investigación es diferente según cada uno de los estudios examinados. Así, en Cataluña la preocupación radica en el conocimiento del avance técnico e innovador de las organizaciones; en Castilla-León, las relaciones existentes entre la Universidad y el empleo; en Madrid, la planificación de la formación dentro de la empresa, y en Galicia, la gestión estratégica de los Recursos Humanos.

Finalmente, la metodología empleada enriquece igualmente cada uno de los informes analizados. La divergencia abarca desde el método Delphi, hasta el estudio comparado de muestras, pasando por la selección diversificada de unidades muestrales y por la elección de unidades muestrales que representan a organizaciones empresariales y no a empresas individuales. Todo ello, manteniendo como instrumento de medida el cuestionario, símbolo de la unidad de los trabajos.

Por consiguiente, se han delimitado cuatro informes, cuyas características estructurales, objetivos de estudio y mecanismos de obtención de los datos, se conforman como los verdaderos factores determinantes de su conveniencia para la consiguiente investigación relativa al diagnóstico de necesidades de formación en las PYME madrileñas. No obstante, los resultados constatados, al referirse a datos de empresas de todos los tamaños, hacen necesario establecer a continuación trabajos más específicos, donde las PYME de diferentes Comunidades Autónomas se constituyan en las protagonistas reales.

3.2.- Las PYME en las Comunidades Autónomas.

Las pequeñas y medianas empresas, desde una perspectiva autonómica, adquieren un sentido preciso a partir de las investigaciones realizadas por tres organismos específicos, uno catalán, uno europeo/nacional (que promueve un estudio madrileño) y otro valenciano, en materia de formación para PYME. Estas aportaciones, desde luego no las únicas, representan una aproximación al ámbito de la cualificación de este colectivo empresarial, relevante y bastante actual.

La selección se realiza por dos razones: la accesibilidad documental y la tradición en acciones de estas características. Las instituciones patrocinadoras son, el Instituto de la Mediana y Pequeña Industria de Valencia (IMPIVA) y el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, a instancias de la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y Trabajo -de origen público-; así como, el Institut Català de Noves Professions (INCANOP), en colaboración con la Asociación Catalana de Centros de Formación y Academias Privadas (ACCAP) -de origen particular-.

En primer lugar, se establece la investigación elaborada en la Comunidad Autónoma de Madrid, relativa a La División del Trabajo entre Empresas: Las Condiciones de Trabajo en las Pequeñas y Medianas Empresas de la Electrónica [20] y del Mueble de Madrid (1989), en colaboración con el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y a instancias de la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y Trabajo, donde se analizan las características laborales -productivas, formativas y de gestión- de las PYME madrileñas en los dos sectores específicos de la electrónica y del mueble [21]. Sectores considerados, de manera particular, por su expansión autonómica y por su importancia en la economía madrileña desde dos polos opuestos, esto es, la tradición (mueble) y la modernidad (electrónica) en el sector industrial.

Se fundamenta en cincuenta entrevistas realizadas a empresarios pertenecientes a los sectores señalados, a partir de un guión que consta de cuatro apartados básicos:

1. *Datos de identificación*: nombre de la empresa, régimen jurídico, dirección, número de trabajadores, personas entrevistadas y cargo, superficie de la nave, alquiler o propiedad, origen del negocio y experiencia previa del empresario, procedencia del capital inicial, año de comienzo del negocio, período de instalación, valor aproximado del inmovilizado material y volumen aproximado de la facturación.

2. *Proceso productivo*: actividad de la empresa, principales materias primas que se adquieren, proveedores, productos más representativos, operaciones llevadas a cabo, máquinas/herramientas utilizadas, puestos de trabajo, calificaciones o experiencia de cada ocupación, tipo de producción facturada, determinación del volumen de producción, sistema de ventas, diseño de los productos y situación de competitividad frente a otras empresas.

3. *Recursos humanos*: trabajadores de la empresa, evolución del empleo en los últimos cinco años, número de mujeres, edades medias de los empleados por áreas y antigüedad, formación y categoría en la

empresa, trabajadores requeridos, influencia del personal disponible en el desarrollo empresarial, organización del trabajo y dificultades derivadas, posibilidades de transformación organizativa, estructuración de los tiempos de trabajo, tipos de bajas y riesgos de accidentes, demandas de la plantilla en el área de seguridad e higiene, métodos usados para fijar las remuneraciones, tipo de contratación más utilizada, temas planteados en la negociación colectiva y sindicatos existentes en la empresa.

4. *Asociaciones o apoyos institucionales*: problemas o dificultades producidos en la empresa, aportaciones de las asociaciones empresariales para su solución, instituciones u organismos que podrían mejorar la situación y apoyos consecuentes.

Estas entrevistas se apoyan en otras previas efectuadas a personajes sobresalientes del mundo institucional (6), empresarial (9) y sindical (9).

Como conclusiones globales más relevantes del estudio, y a nivel formativo, cabe señalar las siguientes:

a) La mayor cualificación o porcentaje de técnicos en las empresas "cabeza" (altamente cualificadas) de la electrónica, se compensa con el alto porcentaje de peones especialistas descualificados, de las empresas "manos" (singularmente ocupadas en tareas de ejecución).

b) El desarrollo de un servicio público de formación y reciclaje del personal, es evocado como una de las precondiciones necesarias para optimizar el tejido productivo (especialmente el del mueble), que redundaría en mejoras globales para los trabajadores.

c) El análisis efectuado descubre además vías de acceso a la pequeña empresa generalmente ignoradas, como son las asociaciones empresariales locales. Estas favorecen una política de ayuda o el fomento de la gestión de los recursos humanos, apoyándose en el conocimiento del tejido industrial y de las características y necesidades de los empresarios.

d) Uno de los hallazgos más llamativos de la investigación consiste en la influencia ejercida por la cultura empresarial o la filosofía de la empresa, en la política formativa llevada a cabo por la misma. Los modos y maneras de cada empresario se convierten así en la explicación última de las condiciones de trabajo concretas que viven los empleados.

e) La contratación de trabajadores jóvenes cualificados, para tareas de categoría inferior, se utiliza con la finalidad de incrementar el ritmo de trabajo global y favorecer procesos productivos más dinámicos, aunque al mismo tiempo más rígidos, los cuales nacen del interés por la promoción rápida evidenciado por parte de los mencionados jóvenes, quienes creen poder alcanzar un mejor puesto de esta manera. Es decir, se defiende el rendimiento individual en detrimento de la colectividad laboral y en relación, exclusivamente, a criterios de productividad.

f) La concentración sectorial en Europa, que agrupa a un reducido equipo de fabricantes distintos dentro de una misma gama, abarata los costes, potencia la competitividad y facilita la capacitación

especializada y continua; constituyéndose en el ejemplo a seguir por las PYME madrileñas analizadas.

Estas ideas desde la perspectiva formativa, muestran necesidades específicas de sectores concretos, las cuales hacen referencia, particularmente, a la necesidad de desarrollar el asociacionismo empresarial como vehículo de información y estructura de crecimiento global; a la implicación efectiva del Estado en la tarea formativa, como promotor y facilitador de la misma; al mantenimiento o transformación de la cultura empresarial como elemento determinante para la optimización de la cualificación de los trabajadores; a la promoción de los asalariados jóvenes y capacitados como apoyo a la contratación y no como instrumento de taylorización de la producción, y a la concentración laboral de fabricantes para facilitar la competitividad y el perfeccionamiento de la organización.

Como consecuencia, el presente análisis proporciona un conocimiento inicial de la estructura empresarial de las PYME madrileñas, así como indicadores concretos a tener en cuenta en investigaciones posteriores (incidencia de la cultura empresarial en la formación dentro de la empresa, apoyos institucionales a la capacitación, la agrupación industrial como punto de referencia para el incremento y mejora de la cualificación, la concentración de esfuerzos formativos para aumentar la competitividad, etc.).

La Comunidad Autónoma Valenciana, como complemento a este informe y durante 1991, establece un conjunto de medidas encaminadas al Diagnóstico sobre Necesidades de Formación y Desarrollo de Planes Formativos, organizadas por el Instituto de la Mediana y Pequeña Industria de Valencia -IMPIVA- [22], cuya finalidad esencial consiste en mejorar el nivel de cualificación del personal de los sectores industriales de esta Comunidad Autónoma en los campos de la Tecnología, Gestión y Diseño, incrementando de esta manera la competitividad de la industria valenciana -especialmente la de menor tamaño- ante el reto del Mercado Unico Europeo.

La actividad contempla el apoyo y asistencia a la realización, por parte de las organizaciones, de un diagnóstico sobre sus necesidades de formación y a la implementación del plan formativo correspondiente.

En la realización del diagnóstico y el desarrollo de los planes de formación, las empresas recurren tanto a monitores internos como a los consultores y a la actuación formativa llevada a cabo en centros externos. Particularmente, durante los años 1991 y 1992, 75 organizaciones empresariales valencianas realizan diagnósticos sobre sus carencias de formación. Por áreas, las necesidades formativas expresadas por estas firmas son las siguientes: dirección (21,4%), producción (21,1%), gestión (17,2%), comercial (14,2%), informática (13,4%), recursos humanos (6%), idiomas (4,1%) y diseño (2,6%).

Además, se apoyan 28 planes de formación, en los que se programan 8314 horas de acciones formativas para un total de 1519 trabajadores. La distribución por niveles de los colectivos afectados es: directivos (18,9%), mandos intermedios (37,3%), técnicos (13,4%),

administrativos (12,6%), operarios (9,3%), vendedores (5,9%) y otros (2,5%).

El presente estudio identifica, por lo tanto, uno de los aspectos más significativos en la determinación de la acción formativa más acorde con las características de la empresa, es decir, el diagnóstico o evaluación de las necesidades de cualificación. Este elemento aporta datos particulares de las carencias más destacadas y de los colectivos afectados y sirve de punto de partida para la consecuente actuación formativa. Por consiguiente, favorece la construcción de un cuestionario destinado a la delimitación de los déficits de capacitación en las PYME.

Por otra parte, resulta destacable de igual forma un trabajo realizado en 1992 por la Asociación Catalana de Centros de Formación y Academias Privadas (ACCAP) y el Institut Català de Noves Professions (INCANOP), relativo a las Necesidades de Formación en las Empresas Catalanas [23]. Trabajo que se lleva a cabo a través de un cuestionario aplicado a una muestra de 397 empresas, pertenecientes a ocho comarcas catalanas que superan las 1000 PYME industriales y que corresponden a doce sectores de actividad productiva.

Su objetivo específico consiste en localizar y definir las necesidades de cualificación de las pequeñas y medianas empresas industriales de Catalunya en las áreas no productivas, y conocer los niveles culturales, de capacitación y titulación, tanto de los directivos como de los subalternos, determinando además el grado de conciencia de las posibles carencias formativas; e investigar la satisfacción que comporta el desarrollo de programas formativos para el personal de la plantilla que corresponde a sectores de actividad distintos.

Las conclusiones más significativas se pueden resumir en las siguientes:

1. Los conocimientos de idiomas y de organización empresarial se identifican como los más limitados y preocupantes según las opiniones de la mayor parte de las PYME encuestadas. Dentro de los idiomas, la demanda más importante corresponde al inglés, seguido del catalán y el francés.

2. Se subraya igualmente el desaprovechamiento existente de los medios informáticos con que cuentan las empresas, debido a la falta de formación en esta disciplina, tanto en el caso de los directivos, como en el de los subalternos, que se une a la necesidad de profesionales responsables de los departamentos informáticos.

3. En el 60% de las organizaciones no se diferencia la actividad comercial de la de ventas. Estas empresas no contemplan un departamento especializado en conocer a su cliente, como un departamento de marketing, sino que de esta tarea se encarga la propia gerencia. Sin embargo, en los resultados de la encuesta, un 72% considera muy eficaz su equipo comercial, lo que demuestra que las empresas estiman innecesario mejorar el nivel de formación del mismo.

4. El presupuesto dedicado a formación es bastante limitado por parte de las PYME. Un 70% no dedica nada o lo utiliza en el momento

de desarrollar una acción de optimización. Presupuesto que, en épocas de crisis, es el primero en ser suprimido.

5. Finalmente, cabe señalar como conclusión global que las pequeñas y medianas empresas presentan una fuerte resistencia a la formación, siendo más evidente en los cargos directivos y de control que en los subalternos.

En definitiva, estas breves apreciaciones identifican un panorama formativo escasamente desarrollado por parte de las PYME. El panorama se desvela en el momento presente, fundamentalmente, ante la perspectiva de los requerimientos productivos y de cualificación del Mercado Unico Europeo. Situación que representa, como consecuencia, un paso hacia adelante, al hacerse evidentes las necesidades latentes y convertirse en demandas; resaltando de manera específica aquellas más relacionadas con la integración europea, es decir: idiomas, organización y gestión, medios informáticos y nuevas tecnologías, etc.

Los estudios analizados, consiguientemente, propician una aproximación al conocimiento de las necesidades de formación de las PYME en diferentes Autonomías de nuestro país y en relación a ciertos criterios como: el sector económico de procedencia (esencialmente el industrial), el ámbito productivo donde operan (siendo el del mueble y la electrónica los analizados más profundamente) o la globalización de los mercados (representada por la integración efectiva de España en la Unión Europea).

Se consolidan, por lo tanto, como el punto de arranque de la posterior investigación definida como el diagnóstico de las necesidades de formación en las pequeñas y medianas empresas madrileñas, y sirven de eslabón de unión con otros estudios emanados desde la Comunidad y preocupados también por estas carencias empresariales, según se desprende de las aportaciones siguientes.

4.- AMBITO COMUNITARIO.

4.1.- Estudios específicos para la expansión empresarial.

Concretadas las acciones nacionales y autonómicas más relevantes, las actividades desarrolladas respecto al diagnóstico de necesidades formativas dentro de la empresa (con independencia del tamaño), trascienden a nuestras fronteras y adquieren relevancia más global al incluirse en los planteamientos de la política social de la actual Unión Europea.

En este contexto y, durante 1991, se desarrolla una Investigación acerca de las Técnicas Usadas para el Diagnóstico y el Análisis de Necesidades de Idiomas Extranjeros en el Comercio y en la Industria [24]. Dicha investigación establece los fundamentos del concepto de necesidad de formación en el ámbito concreto del aprendizaje de lenguas extranjeras que, sin embargo, resulta extrapolable a otras áreas formativas implicadas en la organización. Es un concepto que admite tres delimitaciones: la necesidad como "empleo real" de los conocimientos adquiridos, como "carencia" de la competencia formativa y como "ventaja

clave", en la que se considera a la actividad de cualificación la llave para nuevas posibilidades y oportunidades. Necesidades que pueden localizarse a nivel individual -usuarios- o a nivel organizativo -requeridores-, e implican la identificación del idioma que se precisa, su descripción en términos de habilidades (expresión oral, escrita, comprensión lectora y auditiva), así como, su delimitación situacional o funcional.

Se realiza en el marco de la Acción III del Programa Lingua, que apunta a estimular el desarrollo de la enseñanza y el aprendizaje de lenguas extranjeras en la vida económica, favoreciendo la internacionalización de la industria. Precisamente, una de las medidas de esta Acción III consiste en "el desarrollo y la difusión de técnicas de diagnóstico y análisis de las necesidades de idiomas, en organizaciones profesionales y de trabajadores y en las empresas, en particular las pequeñas y medianas".

Se parte de un total de contactos con 143 organizaciones y expertos, de los cuales se recibe respuesta de 54 informantes, lo que significa un índice de reacción del 38%. Se suma a este estudio, el análisis de 24 proyectos de necesidades de idiomas extranjeros seleccionados por su interés y aportación de datos relevantes. Estos proyectos se llevan a cabo por un conjunto de instituciones y organizaciones que pueden clasificarse en cinco categorías:

* Instituciones de educación superior: universidades, escuelas politécnicas y escuelas destinadas a la enseñanza de lenguas (incluye 18 estudios).
* Cámaras de Comercio (1 estudio).
* Instituciones culturales: British Council, Alianza Francesa o Instituto Goethe (1 estudio).
* Departamentos de formación en idiomas, inscritos en compañías y organizaciones industriales (1 estudio).
* Cooperaciones entre instituciones (3 estudios).

Y en ellos participan aproximadamente 6912 organizaciones y 9141 sujetos, pertenecientes a diferentes países: Alemania, Reino Unido, Bélgica, Países Bajos, Estados Unidos, Italia, Irlanda del Norte, Finlandia, Grecia, Australia, Escocia, Noruega, Francia y España.

En la mayor parte de los estudios (15 de los 24), el análisis incluye todo idioma extranjero existente. Uno de ellos trata del conjunto de lenguas extranjeras diferentes al inglés. Los restantes ocho se concentran en torno al inglés (2), al alemán (2) o a una combinación de inglés/alemán/francés/italiano y español. La diversificación establecida se encuentra relacionada con los objetivos de cada informe, el tema del mismo, el lugar de ubicación de la organización responsable o las características de los mercados geográficamente más próximos.

De igual modo, la metodología aplicada se diversifica en función de criterios particulares, derivados de la definición de necesidad adoptada, el colectivo receptor, la institución y el lugar de desarrollo. La tipología resultante es la siguiente:

- Encuestas escritas (aplicadas en 13 de los 24 estudios), destinadas a las compañías para conocer el uso real del

idioma, la carencia de habilidades lingüísticas, los problemas al respecto, sus soluciones y el nivel real y el conveniente de competencia en idiomas extranjeros de los empleados.

- Observación (1 informe).
- Entrevistas estructuradas -personales y telefónicas- (5 estudios), dirigidas en su mayoría a representantes de empresas, tales como jefes de personal y de capacitación, a quienes se les solicita una idea global de las necesidades de idiomas extranjeros en sus organizaciones.
- Estudio de casos.
- Análisis opinático.

Se constata, con todo ello, la existencia de tres categorías de resultados. La primera de ellas incluye aquellos idiomas que son usados y necesitados con mayor frecuencia en las actividades comerciales (inglés, alemán y francés). La segunda categoría abarca idiomas empleados con menos frecuencia, pero cuya necesidad está aumentando a raíz de acontecimientos internacionales en el comercio y la industria (español e italiano). La tercera incluye los idiomas de menor uso (portugués, griego, sueco, noruego, neerlandés, árabe, japonés, chino, ruso y turco), cuyo empleo depende, en gran medida, de la situación geográfica del país en el que se ha ejecutado el proyecto y en el que se encuentre una organización productiva, así como, de los contactos comerciales característicos de las firmas investigadas.

No obstante, los resultados muestran claramente la posición de vanguardia ocupada por el inglés, concebido como el idioma comercial internacional. Indican, igualmente, la existencia de grupos de personal específicos que utilizan idiomas extranjeros con mayor frecuencia: el management, el personal de los departamentos de marketing y ventas, los investigadores, las secretarias y los técnicos. Y, con respecto a las habilidades en idiomas extranjeros, las más importantes son las orales, seguidas en la mayoría de los casos por las auditivas, las de lectura y las de escritura.

Finalmente, como complemento, se introduce un concepto nuevo: "la auditoría de idiomas extranjeros", considerada como un instrumento o técnica, ideado para hacer posible que las empresas (pequeñas, medianas y grandes) analicen y especifiquen el alcance de sus necesidades en este ámbito además de los requisitos de capacitación. Concepto que permite, asimismo, ofrecer pautas mediante las cuales puedan medirse las aptitudes necesarias en relación a los idiomas existentes, las habilidades imprescindibles para ejecutar tareas específicas y los futuros requisitos de capacitación idiomática de una compañía.

Por consiguiente, el presente análisis resulta interesante esencialmente por sus aportaciones a la investigación en marcha. Estas aportaciones hacen referencia a la delimitación del concepto de necesidad de formación, a la concreción del colectivo meta (donde destacan de manera especial las PYME como población empresarial implicada), a la diversificación metodológica empleada y a la definición de un nuevo concepto -auditoría de formación-, estrechamente ligado al de diagnóstico

de necesidades, y de relevancia precisa. Todo ello, mediatizado, sin embargo, por el objeto de estudio, es decir, el conocimiento de idiomas; aunque el mismo no represente un obstáculo en relación a la utilidad de sus planteamientos.

Como complemento a este trabajo, se destaca una nueva investigación relativa a la Formación y Desarrollo para la Calidad en las Empresas del Sur de Europa frente al Mercado Unico Europeo (FORSUR), inscrita en el Programa comunitario Force y realizada en colaboración con la Asociación Española para la Formación y el Desarrollo en la Empresa (AFYDE, 1993) [25].

A partir de este estudio y, según se desprende de las encuestas y de los argumentos empresariales de los años noventa, se trata de definir y desarrollar las competencias relacionadas con un nuevo rasgo profesional relacionado con la aportación de cada puesto a la Calidad Total de la empresa, en relación a las organizaciones del Sur de Europa. Se pretende completar, de esta manera, los perfiles ya existentes, actualizándolos desde la óptica de la calidad, especialmente, en las actividades de Producción y Comerciales.

El proyecto FORSUR aporta, por lo tanto, una respuesta a esta necesidad y se enmarca en un movimiento más amplio de búsqueda de la Calidad Total en las empresas como un camino seguro para hacer frente a la creciente competitividad y a los desequilibrios Norte/Sur de Europa.

Se toman como indicadores de la implicación en Calidad, en lo que respecta a las empresas españolas, los siguientes: la pertenencia de las empresas al Club Español de Gestión de la Calidad (miembros de la EDQM), la inscripción en AFYDE de las compañías que desarrollan programas de calidad y, en lo relativo a las PYME, la selección efectuada por el IMPIVA (Instituto para la Mediana y Pequeña Empresa de la Comunidad Autónoma de Valencia), de un conjunto de firmas que, o bien están aplicando programas de calidad o se preparan para ello.

Se confecciona, en total, una muestra efectiva de 70 unidades, de las cuales 46 son grandes (65,72%), 7 medianas (10%) y 17 pequeñas (24,28%), distribuidas en 11 Comunidades Autónomas: Andalucía (4,28%); Aragón (2,86%); Asturias (1,43%); Baleares (1,43%); Castilla-La Mancha (1,43%); Castilla-León (2,86%); Cataluña (11,43%); Galicia (1,43%); Madrid (45,71%); País Vasco (4,28%); Valencia (22,86%). Y los interlocutores elegidos son, en una proporción más o menos equivalente, el responsable de calidad, el director de Recursos Humanos o el encargado de formación, y en el caso de las pequeñas empresas, el propio gerente. Estos, en 39 de las empresas seleccionadas, realizan una entrevista complementaria para establecer su postura personal en relación al tema de la formación para la calidad.

Asimismo, existe una estructura sectorial dentro de la muestra que incluye la distribución que seguidamente se establece: Productos Alimentarios, Bebidas y Tabaco (2,87%); Industrias Textiles y del Cuero (2,87%); Industrias del Papel y Artes Gráficas (5,71%); Fabricación de Productos Químicos de Fibras Sintéticas (5,71%); Industrias de Productos Minerales no Metálicos (2,87%); Productos y Primera Transformación de Metales (5,71%); Construcción de Máquinas,

Equipos y Materiales Mecánicos (4,28%); Fabricación de Material Eléctrico y Optico (11,42%); Fabricación de Material de Transporte (4,28%); Otras Industrias Manufactureras (5,71%); Producción y Distribución de Energía, Gas y Agua (7,14%); Construcción (2,87%); Comercio, Reparación de Vehículos a Motor (7,14%); Hoteles y Restaurantes (1,43%); Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones (5,71%); Intermediación Financiera (15,71%); Actividades Inmobiliarias (7,14%); Actividades Sanitarias y Asistencia Social (1,43%).

Los datos empíricos necesarios para el estudio se recogen, fundamentalmente, mediante la aplicación de un cuestionario específico (con 40 preguntas) y de entrevistas semiestructuradas, con la guía de trabajo correspondiente.

A estos planteamientos se unen estudios parciales de la realidad formativa para el incremento de la Calidad Total en las empresas, referidos a un reducido número de organizaciones de Francia (a través de la institución CESI SUD OUEST) e Italia (SCIENTER), incluyendo las apreciaciones particulares de Portugal (INDEG) como país interviniente.

Como conclusiones más sobresalientes en el caso español, particularmente, cabe señalar las que se identifican a continuación:

1) Los datos obtenidos determinan que sólo un 70% de las empresas encuestadas dispone de un proyecto de Calidad Total. En las empresas grandes, ese porcentaje se eleva al 76,09%, mientras que en las pequeñas se mantiene en el 52,94% y en las medianas en el 71,43%.

2) Los resultados confirman que realmente es reciente la incorporación de los temas de calidad en las empresas, alcanzándose un total de 152 años entre las 49 empresas con proyecto de Calidad Total, lo que arroja una media de 3,10 años por organización. Se han encontrado antigüedades comprendidas entre menos de 1 año y 12 años.

3) Las respuestas conseguidas informan que un alto porcentaje de las compañías encuestadas, el 60% concretamente, dispone de un plan de formación de su personal para el período de los tres próximos años. En las más grandes ese porcentaje se eleva al 69,57%, en las medianas alcanza el 42,86% y en las pequeñas se queda en el 29,41%.

4) La muestra seleccionada arroja un dato promedio de 31,79 horas de formación por empleado al año, entre las 59 empresas que han cumplimentado esta cuestión. El tiempo utilizado, sin embargo, alcanza sólo el 1,76% de la jornada laboral anual. En las empresas grandes se obtiene un promedio de 33,67 horas/año, en las medianas de 17,28 horas/año y en las pequeñas de 34 horas/año. La banda de horas dedicadas a formación en las diferentes organizaciones entrevistadas, se sitúa entre un mínimo de 2 horas/año por empleado y un máximo de 145 horas/año por trabajador.

5) Un 68,75% de las empresas encuestadas constata que el plan de calidad produce cambios en los métodos y estrategias de gestión, así como en el desarrollo de los Recursos Humanos. La opinión es unánime en los tres tipos de estructuras empresariales.

6) El 61,43% de las sociedades afirma que en sus organizaciones existen planes para fomentar la creatividad y la

innovación, siendo esta afirmación compartida por las tres categorías de negocio.

7) El 58,57% de las empresas participantes en la muestra asegura que existe en sus organizaciones análisis sistemáticos y continuos para identificar las necesidades de formación en calidad. Esta afirmación cambia de sentido en las empresas pequeñas, en las cuales el 58,82% de las mismas afirman no realizar dicho análisis.

8) De la información recogida se deduce que, generalmente, el personal directivo se preocupa tanto de su propia superación profesional como de la del personal a su cargo por medio de la formación. Opinión que es compartida por los tres tipos de empresas.

9) Los mandos intermedios, en el 70% de las compañías entrevistadas, se encuentran involucrados en el análisis de necesidades formativas propias y de las de su grupo de trabajo. Esta opinión es compartida por las tres categorías organizativas.

10) Las unidades muestrales participantes no emplean, en cambio, un sistema único de análisis de necesidades, lo que se pone de manifiesto al haberse encontrado 128 respuestas -entre las 65 empresas de la muestra que han contestado a esta pregunta-, las cuales proporcionan una media de 1,96 sistemas de análisis por organización. Entre los sistemas considerados más característicos se destacan: el estudio de tareas, la dinámica de grupos, el diseño y análisis de puestos, la valoración de puestos y la evaluación del desempeño. Algunas empresas emplean hasta los cinco sistemas propuestos para detectar las necesidades de formación, aunque la frecuencia mayor se encuentra en el estudio de tareas, con el 71,31% de las respuestas.

11) Parece deducirse de los datos obtenidos que en las compañías encuestadas existen sistemas de seguimiento que permiten determinar la aplicación de lo aprendido en formación al puesto de trabajo. El 64,18% de las mismas confirman este dato. La afirmación es compartida por los tres tipos de empresa.

12) El 72,86% de las unidades dedican un 34,27% de su presupuesto de formación a temas de calidad. Porcentaje que va desde el 0,8%, en el caso más bajo, hasta el 100%, en el más alto. En las más pequeñas el tanto por ciento se eleva al 62,73% del total dedicado a cualificación.

13) El mayor esfuerzo y dedicación en formación para la calidad se destina al personal directivo (50,77%), seguido de los mandos superiores (18,57%). Se constata que determinadas empresas le dan la misma importancia a dos o más familias profesionales. En las pequeñas también el personal directivo aparece en primer lugar, pero seguido por los mandos intermedios y técnicos al mismo nivel.

14) El 71,43% de las sociedades dedican una media de 27,52 horas de formación para la introducción de los nuevos empleados en la filosofía de calidad. La franja se mueve entre 1 hora, en el caso más bajo, y 320 horas, en el caso mayor. Es curioso observar que las que más tiempo dedican son las de menor tamaño, con 56 horas de promedio.

15) El 41,42% de las compañías encuestadas utilizan pruebas para evaluar cómo los trabajadores aplican y utilizan en su actividad

laboral las técnicas y herramientas de calidad recibidas en las acciones formativas impartidas, lo que significa que en más de la mitad de las empresas no se emplean sistemas concretos de seguimiento de la formación en calidad. Los datos son más significativos en las pequeñas, en las cuales sólo el 35,29% de las mismas emplean mecanismos de seguimiento de la actuación de capacitación.

16) En un 64,28% de las organizaciones entrevistadas existen datos que demuestran que la formación en calidad produce una mejora constatable sobre los servicios, productos y procesos de las empresas. La afirmación es compartida por los tres tipos de empresas.

17) En el momento presente, el tema más tratado en las actuaciones de formación sobre Calidad Total es el relacionado con la satisfacción del cliente, para un 71,43% de las respuestas obtenidas. Y por lo que a las actuaciones futuras de formación se refiere el más acuciante es el de la comunicación interna, para un 37,14%.

Estos datos, en relación a Francia, muestran ciertas discrepancias. A tal efecto y a nivel global, las medidas adoptadas en el marco de una política de calidad son diversas y variadas, y dependen del tamaño de las empresas, del sector de actividad, de su nivel tecnológico, del grado de competencia del personal, así como del tipo de dirección. Además, las gestiones de calidad en las compañías galas se encuentran menos integradas que en las españolas. Esto se confirma aún más, en el caso de las del Midi-Pyréneès. No obstante, en materia formativa, existe una gran oferta de medidas externas.

En lo referente a Italia, se obtiene como conclusión general, la existencia de una aproximación lenta, pero paulatina, hacia la calidad como criterio de competitividad. En este sentido, se evidencia una cierta homogeneidad en las situaciones y conocimiento adquirido de la experiencia. Se observa, particularmente al operar en mercados internacionales, una nueva exigencia de certificar y ofrecer una mejor calidad en la producción como requisito fundamental. Proceso que es esencial en las empresas grandes y que se ha extendido ya a numerosas medianas y a un conjunto creciente de pequeñas.

La oferta de cursos de formación en el campo de la calidad es lamentablemente muy limitada, por cuanto el principio vigente aconseja de manera preferente organizar pocas acciones y, sobre todo, cuidar que estén circunscritas a unos temas muy específicos. En la mayoría de los casos el colectivo objeto de capacitación es el personal directivo, no incidiéndose en el análisis de las necesidades de formación de otros colectivos. Un dato importante a tal efecto es que las compañías italianas no están dotadas de equipos de cualificación para la calidad.

Y, en lo relativo a Portugal, la entrada en el Mercado Unico pone de manifiesto las debilidades de sus empresas y la urgencia de desarrollar programas de formación para la calidad que mejoren la competitividad. Desde este punto de vista, las acciones realizadas se destinan, prioritariamente, a los directivos de las organizaciones y se interesan muy poco de los mandos intermedios y de los trabajadores.

En definitiva, la calidad es observada como una preocupación creciente por parte de las empresas europeas estudiadas, de manera

especial, en las áreas de la producción y el comercio. Pero, se constatan desequilibrios entre los Estados del Norte y del Sur de Europa, que van paliándose mediante la optimización de la formación concebida como herramienta de mejora. Formación que se encuentra mediatizada por el tamaño de las organizaciones -las más pequeñas la utilizan en menor medida- y por el colectivo receptor -más estructurada y empleada en los niveles directivos-. Y donde el seguimiento de la acción formativa tiene mayor aceptación en su aplicación a la tarea laboral, que en relación a mecanismos precisos de evaluación de la misma.

Estos resultados provienen de un trabajo comunitario que utiliza dos técnicas de recogida de datos complementarias (cuestionario y entrevista) y que parte de una muestra de empresas, poco representativa, tanto por el tamaño -son pocas empresas que pretenden representar a todo el Estado español-, como por el peso de las grandes superficies -con estructuras de calidad consolidadas que desequilibran los datos globales en los que se incluyen las PYME, menos organizadas en este campo-. Y, en cambio, aportan informaciones significativas como: la diversificación de mecanismos de diagnóstico empleados por las industrias; la inclusión de términos como la innovación, la creatividad y la calidad en las preocupaciones formativas; la utilización de un cuestionario como instrumento de medida donde se reflejan diferentes cuestiones sobre planificación de la cualificación, y su implicación en el programa comunitario Force.

Consecuentemente, la investigación examinada facilita datos cuantitativos referidos a un campo formativo determinado -el de la calidad-, a un país detalladamente -España-, a otros tres de forma más global -Francia, Italia y Portugal- y a la educación en el ámbito empresarial como factor determinante del incremento de la calidad y de la competitividad consiguiente. Y datos cualitativos, que apuntan hacia la delimitación de la estructura organizativa de la acción formativa y hacia la opinión evidenciada por las empresas, especialmente las PYME, en el contexto comunitario.

Son ideas que completan la visión preliminar establecida en este apartado y vinculada al desarrollo del conocimiento lingüístico de la industria en Europa. Estudio promovido por la Comunidad en virtud del programa Lingua y preocupado de manera especial por el diagnóstico de necesidades de formación; el cual, en unión con FORSUR, representa una aproximación a esta importante materia desde perspectivas particulares, pero dentro de un marco territorial común. Estos datos propician un primer paso actualizado, estructurado más concretamente en el epígrafe siguiente, donde la actuación europea alcanza su sentido pleno, al aunar el análisis de las carencias con el colectivo receptor de las PYME, criterios ambos, esenciales para la presente investigación.

4.2.- Experiencias comunitarias de desarrollo formativo pequeño y mediano industrial.

La especificación precedente aporta los datos globales que sirven de punto de referencia para el conocimiento de la actividad formativa desarrollada en Europa, en materia empresarial y en relación a temas concretos de relevancia precisa frente al Mercado Unico. A través de este análisis, es posible establecer a continuación un examen más concreto referido a las PYME, en particular, como colectivo meta. Examen, que apunta fundamentalmente a la formación en estas organizaciones, considerada un recurso óptimo para mejorar la gestión y, por lo tanto, la competitividad y el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas.

Dentro de este contexto, cabe señalar el estudio de mercado elaborado en 1982 por profesionales franceses del ámbito de la formación empresarial (pertenecientes a los departamentos de marketing y finanzas de l'ESC Bordeaux), en colaboración con el controlador de gestión de la CCIB, los cuales, apoyados por responsables de pequeñas y medianas empresas, establecen un cuestionario destinado al Análisis de Necesidades de Formación en Informática de Gestión para los Responsables de PYME [26].

Este instrumento consta de nueve cuestiones relacionadas con el ámbito de la informática en relación con la actividad formativa como elemento coordinador para la introducción de nuevas tecnologías en las empresas. Las preguntas son abiertas y tratan los diferentes tipos de problemas que los responsables de PYME son susceptibles de encontrar en el proceso de informatización para la gestión de sus organizaciones. Preguntas relativas al proceso de informatización establecido, sus causas, sus fases, la adecuación de los productos informáticos a las necesidades de la empresa, la satisfacción mostrada por los encargados de PYME respecto a la informatización realizada, las relaciones existentes entre la organización y los abastecedores, los beneficios reportados por la informática, las repercusiones de la informatización sobre la estructura de la compañía o los impactos de los sistemas técnicos en la misma.

La muestra seleccionada está compuesta por treinta sujetos pertenecientes a empresas esencialmente industriales con escasa tradición informática. La encuesta se constituye en la base de la investigación y se realiza a organizaciones informatizadas desde hace menos de cinco años, reportando sus respuestas información relevante en un 25% de las ocasiones.

El estudio tiene lugar entre noviembre de 1981 y febrero de 1982, y su finalidad consiste en fotografiar, en un momento coyuntural concreto, el paisaje de las pequeñas y medianas empresas francesas.

Las respuestas obtenidas demuestran, en primer lugar, que la informatización llevada a cabo nace de un problema particular más que de una decisión estructural, para disminuir los costes de asesoramiento técnico o incrementar el trabajo administrativo.

En segundo lugar, la inadecuación de los sistemas para la gestión empresarial proviene de una mala adaptación técnica a las

necesidades de la organización o del escaso acoplamiento del personal a los nuevos métodos de trabajo (ocho respuestas apuntan este dato).

En tercer lugar, se reconoce que el coste reportado por la informatización de procesos empresariales es, en relación a los materiales y programas, esencialmente una inversión, la cual se encuentra mediatizada por el tiempo que resulta necesario para entrenar al personal y hacerle operativo.

En cuarto lugar, se evidencia la satisfacción mostrada por las firmas encuestadas en lo relativo a la informatización consolidada, aunque reconocen la necesidad de incrementar su implicación en acciones formativas sobre temas técnicos, para mejorar su conocimiento y evitar la obsolencia de sus instrumentos informáticos.

En quinto lugar, se descubre un cierto recelo por parte de las organizaciones en lo que se refiere a los proveedores informáticos (de equipos y mantenimiento), que se traduce en una constante redefinición de competencias y en una continua defensa de los propios intereses frente a los mencionados proveedores.

En sexto lugar, la informatización se doblega a la estructura, es decir, la tecnificación de la empresa se lleva a efecto por causas estructurales precisas, en ningún caso, la informatización se observa como una revolución organizativa global.

Y, en séptimo lugar, todos los sujetos entrevistados reconocen que sus sistemas de información han sido modificados: mejorados, simplificados y racionalizados, a través de la informatización.

En último término, se descubre que las necesidades de formación de los responsables de PYME en orden a conseguir la informatización de su gestión, son del siguiente orden:

* Necesidades de conocimientos de base en gestión, que permitan al empresario identificar, en función de los problemas, los parámetros a utilizar, las operaciones a efectuar sobre esos parámetros y los mecanismos para resolver los problemas correspondientes.
* Necesidades de formación informática pura: conocimiento de lenguajes de base (Basic, Cobol, ...), de programas de gestión, etc.
* Necesidades de formación en gestión pura: nociones de derecho contractual, de evaluación de costes, de formación sobre consecuencias financieras, de iniciación a la planificación, etc.

La aportación específica que se manifiesta en este documento, por lo tanto, se puede describir como el acercamiento hacia determinadas actividades formativas que proporcionan fundamentos útiles para la delimitación de cuestiones relacionadas con este ámbito de aplicación de la formación. Aportación que sirve de referencia, aunque su limitado número de unidades muestrales no le conceda una representatividad muy grande.

Posteriormente, en 1993 se desarrolla una nueva investigación en Europa, promovida por la Comunidad y destinada al conocimiento de las

dificultades formativas de los empresarios de pequeñas y medianas industrias, así como de las alternativas formativas existentes a tal efecto en los doce Estados miembros. Esta investigación se constituye en la Determinación de Experiencias Conjuntas y Estrategias para el Acceso de los Empresarios de PYME a la Formación [27]. Estudio que profundiza en el tema de la formación para el desarrollo de estas empresas y contribuye a la reflexión sobre los problemas concretos que tienen los pequeños y medianos empresarios para "acceder" a la formación, es decir, sobre las razones por las que la formación que "teóricamente sería muy útil" para ellos, resulta poco atractiva y, en consecuencia, poco demandada.

El estudio se plantea a través de un doble objetivo: en primer lugar, identificar cuáles son los principales obstáculos externos o internos que crean el foso que separa a los pequeños empresarios del mundo de la formación. Y, en segundo lugar, presentar estrategias y programas de apoyo de diferentes países comunitarios, que se revelan como enfoques inteligentes y válidos para acercar la oferta formativa al *pequeño empresario "real"*.

Para responder al **primer objetivo**, se identifican 71 variables definidas como "dificultades", que se agrupan en tres categorías: factores relativos a la "demanda", es decir, características del propio empresario y de la empresa en general; factores de la oferta o peculiaridades derivadas del sistema formativo y de la formación ofrecida; y factores relativos al "entorno", esto es, al ambiente socioeconómico o al marco legislativo. Para la determinación de estos elementos se elabora un cuestionario que recoge las opiniones de un grupo de expertos provenientes de los doce Estados miembros (uno por cada país) acerca del peso y la relevancia de los 71 items seleccionados.

Ese cuestionario es aplicado, en paralelo, a 60 expertos/consultores de formación de la Comunidad Valenciana (coordinadora de la mitad del proyecto comunitario): 20 especialistas en acciones destinadas a pequeños empresarios, 20 en cualificación de directivos y 20 en capacitación técnica.

Entre las dificultades imputables a la "demanda" (34 cuestiones) se subraya la falta de infraestructuras para la formación en las asociaciones sectoriales, junto a la constatación ya clásica de la actitud de rechazo del pequeño empresario hacia la formación "tradicional" y la cultura individualista del empresario de las PYME. En unión con la gestión deficiente de las PYME, la baja cualificación profesional de la dirección, la falta de perspectivas e incentivos asociados a la formación, la reducida plantilla, la escasa prestación de servicios por parte de las asociaciones sectoriales y la limitada implementación en el sector de los sistemas de aseguramiento de calidad de productos y procesos.

Entre las dificultades atribuibles a la "oferta" (19 preguntas), casi unánimemente señalan los expertos: la metodología inadecuada de formación, la escasez de habilidades docentes de los profesores, asesores y consultores, la carencia de cursos a medida, y la falta de servicios para identificar y atender las necesidades de formación de las PYME. Factores que se complementan con la escasez de

centros de formación verdaderamente orientados a las necesidades de las empresas, las marcadas diferencias entre las expectativas de los clientes ante la formación y los resultados conseguidos en los cursos y la inadecuación del calendario/horario de las acciones a las características de las PYME.

Esta oferta procede de entidades específicas como son: Escuelas de Negocios, Instituciones de Formación Profesional, Cámaras de Comercio, Agentes Sociales (patronal y sindicatos), Centros Técnicos de Carácter Sectorial, Regional o Local, Clubes de Empresarios, Institutos de Investigación y Desarrollo, Centros de Creación de Empresas, Universidades, Proveedores Privados de Asesoramiento, Programas Europeos, etc.

Y con referencia al entorno socio-económico (18 items), se descubre la mediatización del mismo en relación al incremento o disminución de posibilidades formativas existentes para las PYME. Entorno que hace referencia al ámbito nacional (condiciones macroeconómicas, legales y administrativas), y regional/local (políticas autonómicas y problemas de emplazamiento).

Para dar respuesta al **segundo objetivo**, se delimitan estrategias muy diversas que pueden agruparse en tres grandes categorías:

1. Desarrollo de infraestructuras y servicios orientados a la "creación de oportunidades": facilitar información sobre cualificación relevante y acerca de la existencia de una oferta flexible, prestando una atención especial a la formación de formadores.
2. Establecimiento de estrategias de "marketing" de la formación para aproximarla al empresario, mediante acciones de sensibilización acompañadas de incentivos reales, es decir, dotándolas de recursos para la formación.
3. Definición de estrategias de mejora de la calidad de la formación ofertada que resulta más adecuada a las necesidades efectivas, privilegiando la formación "hecha a medida", inscrita en un ámbito más local y próximo al empresario y con una tecnología adaptada a su realidad.

Como estudio de casos complementario, se presentan además 36 ejemplos de "buenas prácticas" de toda la Comunidad Europea (3 por cada Estado miembro), que ilustran de qué modo se han abordado de manera satisfactoria un cierto número de las dificultades previamente enumeradas al aplicar algunas de las estrategias mencionadas (autoformación, análisis de experiencias, enseñanza asistida por ordenador, cursos a medida, intercambios formativos, trabajo en equipo, reuniones informativas, visitas a empresas, tutoría individualizada, paquetes multimedia, consultorías, proyectos de empresa, etc.). Sólo un caso práctico por país se describe en detalle.

Finalmente, entre las conclusiones más importantes cabe destacar las siguientes: resulta necesario convencer al empresario sobre la rentabilidad y utilidad de la formación; existe dificultad para implementar políticas de apoyo formativo dirigidas a las PYME ante su heterogeneidad y diseminación territorial; es imprescindible fomentar la cooperación entre PYME para superar las desventajas competitivas que

supone su tamaño; los pequeños empresarios y los trabajadores de las PYME tienen similares barreras para acceder a la formación; la cualificación para estas empresas debe tener un carácter eminentemente práctico; existe una nueva tendencia de colaboración entre grandes y pequeñas empresas que posibilita el acceso de estas últimas a la formación, concebida desde un punto de vista flexible; la capacitación a medida es el mecanismo más adecuado a las necesidades del pequeño empresario.

Y entre las recomendaciones más representativas se encuentran: propiciar un clima social positivo en la pequeña empresa que favorezca el aprendizaje continuo del empresario y los trabajadores; dar a la formación un enfoque riguroso y más empresarial, para que las necesidades reales se traduzcan en demandas efectivas; facilitar al empresario información suficiente y asesoramiento adecuado con la intención de que seleccione la oferta más apropiada y eficaz a sus necesidades; promover el desarrollo de productos formativos adecuados a las finalidades y colectivos concretos; superar el concepto tradicional de formación, promoviendo la implantación de nuevos enfoques; optimizar los efectos de las diferentes iniciativas de apoyo a las PYME y a su formación, aprovechando recursos y buscando la complementariedad y la sinergia.

Estas ideas aportan un conocimiento global de los déficits formativos de las PYME y de las alternativas existentes en cada uno de los países de la Comunidad. Todo ello, evidencia una profundización en el diagnóstico de necesidades de cualificación de las pequeñas y medianas empresas, incluyendo además mecanismos de respuesta a las mismas desarrollados en diferentes Estados y altamente apropiados para estas organizaciones.

En definitiva, se descubren indicadores específicos relacionados con la evaluación de dificultades en el ámbito de la gestión empresarial -a nivel informático inicialmente (1982) y general con posterioridad-, lo cual complementa las aportaciones precedentes; actualizándose las posturas y constatando los temas más precisos y relevantes de cara a la investigación subsiguiente relativa al diagnóstico de las necesidades de formación de las pequeñas y medianas empresas madrileñas.

5.- DERIVACIONES SUSTANTIVAS CONCEBIDAS COMO APORTACIONES CONCRETAS A LA PRESENTE INVESTIGACION.

El análisis efectuado evidencia una reiteración en los planteamientos formativos, que señala la situación en la cual se encuentra la formación actualmente y facilita la concreción de los indicadores del presente estudio. Los mencionados planteamientos hacen referencia especialmente a los siguientes apartados:

1. Las necesidades de cualificación, esencialmente, en relación a temas de calificación básica, formación de acogida, perfeccionamiento, reconversión, competitividad, readaptación, promoción interna, polivalencia y multifuncionalidad de los trabajadores, recualificación, capacitación informática, adecuación a la innovación,

reajustes internos de personal, la Unión Europea y el Mercado Unico, cambios en la cultura empresarial, idiomas, transformaciones organizativas y de mercado.

2. La respuesta ofrecida por las empresas, que se traduce en contratos de formación, medidas propias, acciones externas, desarrollo de cursos en colaboración con instituciones públicas y privadas, con el INEM, asociaciones empresariales y sindicales, y a través de actividades estructuradas y complejas, semiestructuradas o destinadas únicamente a la transmisión de información.

3. Los sujetos concernidos que son, prioritariamente, los obreros especializados, los mandos intermedios, los técnicos y directivos.

4. Las áreas más afectadas por los requerimientos formativos, las cuales se definen, en particular, como la técnica, organizativa, de gestión, comercial, de producción, financiera, de información, de seguridad e higiene, de marketing, de Recursos Humanos, de diseño, de calidad, de ventas y de comunicación interna.

5. El lugar de realización de la actividad, que se establece, en algunas ocasiones, fuera de la empresa y en otras circunstancias dentro, combinando ambas posibilidades en períodos concretos.

6. El momento de su puesta en marcha, el cual hace referencia tanto al horario de trabajo, como al extralaboral.

7. Las estrategias formativas empleadas por las compañías, que se encuentran diferenciadas en relación a tres criterios: el formal (cursos, acciones estructuradas, medidas con un objetivo claro de cualificación, promoción o reconversión profesional, vinculación Universidad-Empresa, etc.); el informal (transferencia oral de conocimientos, horas extras para resolver problemas, formación en el puesto de trabajo a las ordenes de un superior-tutor, aprendizaje autodirigido, experiencia en la tarea, cualificación asistencial, adiestramiento, etc.), y no formal (autoformación sistemática, capacitación flexible, cualificación a distancia, formación a medida, cooperación empresarial, etc.).

8. La duración de las medidas, que suelen programarse a corto/medio plazo, de manera prioritaria, y a largo plazo en menor medida -especialmente con respecto a las PYME-.

9. La financiación de la formación, la cual en casi la totalidad de los estudios, es de origen empresarial, carácter disperso, gestión descentralizada y resulta escasamente potenciada, específicamente, en momentos de crisis económica.

10. Los criterios valorativos, que habitualmente se concretan en la utilización de pruebas precisas o en la evaluación del desempeño de la tarea, la valoración de los puestos y el seguimiento del aprendizaje.

En consecuencia, este capítulo ha pretendido delimitar el panorama formativo nacional, autonómico y comunitario a través de un conjunto de investigaciones, 23 en concreto; identificando determinados temas de relevancia formativa para las PYME y evaluando datos precisos relacionados con la materia en cuestión. Para ello, se ha estructurado

en relación a ámbitos de conocimiento particulares, que sirven de referencia para la investigación en curso. Estos ámbitos se concentran en los cinco siguientes:

a) El objeto del estudio.
b) La metodología empleada.
c) Las características organizativas del trabajo.
d) Los planteamientos formativos.
e) Los datos cuantitativos de formación.

Con referencia al primero, se tiene en cuenta tanto la zona geográfica donde se desarrolla (nacional, autonómica o comunitaria), como el campo especial en el que incide. En este sentido, las nuevas tecnologías, los idiomas, la relación Universidad-Empresa y las perspectivas económicas del Mercado Unico, se revelan como indicadores precisos que se tienen en cuenta en la investigación sobre necesidades de formación en las PYME de la Comunidad de Madrid, núcleo del presente estudio. A lo que se une, la delimitación del concepto de necesidad, del que nos apropiamos, adaptándolo a nuestros objetivos particulares.

En relación al segundo apartado, es decir, la metodología empleada, la variedad es significativa (análisis de puestos, encuestas personales y por correo, estudio de casos e informes, entrevistas estructuradas y semiestructuradas, método prospectivo Delphi, examen comparado de muestras, observación y análisis opinático), y resulta útil para concretar la más adecuada en nuestro caso: el cuestionario escrito. Instrumento que proporciona un mayor número de datos y que facilita el acercamiento a una diversidad más grande de realidades y situaciones empresariales.

Se parte, por consiguiente, de metodologías ya ensayadas, a partir de las cuales diseñamos nuestro propio cuestionario, deshechando elementos que no están directamente orientados al diagnóstico de necesidades de formación en las PYME e incorporando algunos otros que pueden aportar respuestas más específicas que las obtenidas en las investigaciones anteriores.

Asimismo, en cuanto a las características organizativas del trabajo, la estructura diseñada al comienzo de este análisis en relación al contenido de cada una de las investigaciones examinadas, sirve de patrón para la organización de las cuestiones del estudio descriptivo señalado. La estructura mencionada es la siguiente: características de las empresas, sectores de pertenencia, necesidades de formación existentes, paliativos descubiertos, población receptora de los mismos, áreas formativas más deficitarias o de mayor incidencia, lugar de desarrollo de las acciones (dentro o fuera de la empresa), momento de ejecución de éstas (en horario laboral o fuera de horas de trabajo), estrategias de cualificación utilizadas, duración de la actividad, financiación de la misma y criterios de evaluación empleados.

Esta delimitación, sin embargo, representa el armazón general, ampliado y diversificado más pormenorizadamente, al incluir una serie de datos de identificación personal y empresarial de las unidades muestrales y al matizar en cada apartado las peculiaridades que dan sentido a los mismos. A este respecto, resultan señalables tres

elementos: el primero, la consideración de los sectores desde una vertiente económica -división de actividades económico-productivas con características comunes-, más que desde una meramente productiva -cada uno de los grupos de actividades empresariales y productivas, con características comunes y propias, que se integran en un determinado sector económico-. El segundo, la preocupación por descubrir la relación existente entre la Universidad y la Empresa, como criterio de unión del conocimiento teórico y el más puramente práctico. Y el tercero, la implicación de la cultura empresarial como factor trascendente en relación a la expansión o estancamiento de la actividad formativa en la empresa. Elementos que se traducen en cuestiones concretas.

Los planteamientos formativos, por su parte, engloban criterios de planificación y desarrollo, que se refieren a aspectos como: análisis de necesidades, realización de acciones, participación, responsabilidad, colaboración externa, implicación interna, momento de ejecución de las medidas, período de puesta en marcha, metodologías empleadas, tipo de cursos, financiación de las actuaciones y sistemas de evaluación de las mismas. Todo ello, concebido como el proceso de reconocimiento de la política formativa instituida por las pequeñas y medianas empresas de nuestra Comunidad.

En lo relativo a los datos cuantitativos de formación, la afluencia de los mismos denota, por un lado, la preocupación creciente por este tema en los círculos empresariales. Y, por otro, la continua transformación de las necesidades existentes en demandas efectivas, promovidas por las organizaciones -a nivel individual o sectorial-, y que paulatinamente están adquiriendo una dimensión más importante dentro de su actividad productiva.

Los antecedentes de los que partimos han favorecido, por lo tanto, la delimitación del problema de investigación -el diagnóstico de las necesidades de formación en las PYME de la capital de Madrid- y han proporcionado una base documental concreta, la cual define los distintos aspectos que permiten ser estudiados en el ámbito de la formación empresarial, concebida como desencadenante de mejoras productivas y motivadora de transformaciones estructurales y de planificación en la concepción actual de la empresa, concretamente de la pequeña y mediana.

Nuestra aportación particular radica, desde esta perspectiva, en el desarrollo de un determinado instrumento de medida -el cuestionario-, cuyas características esenciales son las siguientes:

1) Se centra en el diagnóstico de necesidades formativas de las pequeñas y medianas empresas de la capital de la Comunidad Autónoma de Madrid.

2) Va dirigido a los empresarios y directivos específicamente, aunque se pretenda conocer también las actividades formativas llevadas a cabo por el personal de la empresa en su conjunto, comparándolas con la cantidad y calidad de la formación percibida por las altas jerarquías empresariales.

3) Se consolida a través de tres presupuestos complementarios: el conocimiento de la realidad industrial, las aportaciones teórico-prácticas de las nuevas corrientes formativas y los fundamentos

pedagógicos esenciales para el efectivo desarrollo de actividades de formación.

4) Está elaborado desde una perspectiva europea, lo que se descubre en la formulación y estructura de algunos items.

5) Metodológicamente, se parte de preguntas cerradas para favorecer la codificación de las respuestas más rápidamente, incluyendo suficientes alternativas válidas para no impedir la contestación a ninguna pregunta ante la estructura de las cuestiones.

6) Estructuralmente, se organiza en relación a tres principios reguladores: la identificación de los participantes, la planificación de las acciones y la valoración de los resultados.

7) Y se incluye además un apartado referido a la conexión existente entre la oferta educativa y la demanda empresarial, constatándose la adecuación de ambas o su discrepancia.

Con todo ello, se conjugan los elementos teóricos descubiertos a través de la trayectoria bibliográfica efectuada, con las aportaciones prácticas establecidas para el conocimiento efectivo de las necesidades de formación de las PYME de la Comunidad Autónoma de Madrid, que se determina a continuación y que sirve de eslabón de unión entre los planteamientos formativos teóricos desarrollados en la primera parte de la investigación, las aportaciones prácticas examinadas y la realidad empresarial específica.

NOTAS.

1. INEM. (1985). Prospectiva de Necesidades de Formación Ocupacional en la Empresa (abril). Madrid: Subdirección General de Formación Profesional / Servicio de Publicaciones del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

2. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (1987). Encuesta para el Diagnóstico del Desarrollo de los Recursos Humanos en España. Madrid: Sección de Publicaciones del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Colección Informes. Serie Relaciones Laborales.

3. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (1988). **Encuesta sobre Política de Contratación y Formación de las Empresas Españolas.** Coyuntura Laboral, 25 (abril). Monográfico.

4. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (1991). **Encuesta de Requerimientos de Empleo y Formación en las Empresas Españolas.** Coyuntura Laboral, 34 (junio). Monográfico.

5. Según queda recogido en el siguiente documento actualizado: INEM. (1991 a). Metodología para la Elaboración de Estudios Sectoriales de Necesidades de Formación Profesional. Instrucciones del Proceso Operativo. Madrid: Subdirección General de Gestión de la Formación Ocupacional / Area de Formación Ocupacional.

6. Según se refleja en: INEM. (1994). Resumen Estatal sobre las Jornadas Técnicas para el Análisis de Tendencias del Mercado de Trabajo. Madrid: Subdirección General de Gestión de la Formación Ocupacional. Actualización del efectuado en 1993.

7. Homs, O.; Kruse, W.; Ordovás, R. y Pries, L. (1987 a). Cambios de Cualificación en las Empresas Españolas. Madrid: Fundación para las Investigaciones Económicas y Sociales aplicadas (IESA).

8. Homs Ferret, O. y Marsal Amenós, F. (1990). Informe sobre los Perfiles Profesionales y las Necesidades de Formación del Nivel 3 en el Sector Textil-Confección en España. Berlín: CEDEFOP Documento.

9. Harper and Lynch. (1993). La Formación en la Empresa Española 1992. Madrid: Harper and Lynch Consultores.

10. Carboneras Martínez, A. (Coord.). (1993). Estudio de las Necesidades de Formación de la Empresa Española. Madrid: Fundación para la Formación Continua (FORCEM) en colaboración con la Asociación para la Formación y el Desarrollo en la Empresa (AFYDE).

11. Donde se reconoce, en su exposición de motivos, que "la Formación Profesional, en su conjunto, tanto la inicial como la continua, constituye un valor estratégico prioritario ante los procesos de cambio económico, tecnológico y social en que estamos inmersos. El futuro de nuestro sistema productivo depende, en gran parte, de las cualificaciones de la población activa, tanto de los trabajadores como de los empresarios, especialmente los de pequeñas y medianas empresas y, por ello, la Formación Profesional de calidad constituye una verdadera inversión".

12. Diversificadas en 550 entrevistas telefónicas con los responsables de los Recursos Humanos de las empresas seleccionadas muestralmente (información cuantitativa) y 32 entrevistas personales a Directores de Recursos Humanos de otras tantas importantes empresas radicadas en el territorio nacional (información cualitativa).

13. La investigación ha sido realizada por: Lope, A. y Martín Artiles, A. (1993). **Cambio Técnico y Recualificación. Formación y**

Adquisición de las Cualificaciones en la Empresa. Un Estudio de Casos. Sociología del Trabajo, 19 (otoño, nueva época), 69-97.

14. Ernst and Young. (1989). La PYME Española y el Mercado Unico. Madrid: Instituto de la Pequeña y Mediana Empresa Industrial.

15. **PYMES: Gestión frente a la Crisis.** (1993 d). Cinco Días. Diario de Economía y Negocios. Tomo IV: "Cómo Realizar el Diagnóstico de la Situación de la Empresa". Manuales de Gestión/25. Madrid: Edición Especial Cinco Días / Confederación Española de Cajas de Ahorros.

16. Datos que se encuentran recogidos en: Solé Parellada, F. y Llinás Audet, X. (1989). Necessitats de Formació Continua en Arees Técniques i Económiques a Catalunya. Barcelona: ICT - Institut Català de Tecnología. Posteriormente, analizados en: Solé Parellada, F. y Torrens Mazzei, Mª.C. (1991). **La Competitividad de las Empresas: ¿Un Reto para la Formación? Necesidades de Formación Técnica de las Empresas en Cataluña.** Economía Industrial, 278 (marzo-abril), 107-116. Y en: Llinás Audet, X.; Solé Parellada, F.; Torrens Mazzei, Mª.C. y Torres, A. (1991). **Necesidades de Formación en los Sectores.** Horizonte Empresarial, 2018 (septiembre). 18-26.

17. Sosa, N.M. y García del Dujo, A. (Coord.). (1991). Universidad y Empleo en Castilla y León. Elección de Carrera y Demanda Empresarial. Salamanca: Universidad de Salamanca.

18. Sáez, F. (Dir.). (1991 b). Necesidades de Formación en las Empresas de la Comunidad de Madrid. Madrid: Comunidad Autónoma / Confederación Empresarial de Madrid-CEOE.

19. Ruiz González, M.; Hernández, J. y Franza, J.C. (1991). Gestión Estratégica de los Recursos Humanos en las Empresas Gallegas. Un Análisis Comparado. Vigo: Consorcio de la Zona Franca de Vigo. Analizado con posterioridad en: Ruiz González, M. (1992). **Galicia 1993: Evolución y Tendencias en la Gestión de Recursos Humanos.** Economía Industrial, 287 (septiembre-octubre), 35-40. Así como en: Ruiz González, M. (1994). **Características de la Gestión Estratégica de Recursos Humanos en las Empresas Españolas en función de su Grado de Esfuerzo en Formación.** Dirección y Organización, 11 (julio-septiembre), 14-21.

20. Incluidas tanto las empresas "manos", donde principalmente se llevan a cabo tareas de ejecución, como las empresas "cabeza", donde predomina la materia gris y la cualificación.

21. Castillo, J.J. (1989). La División del Trabajo entre Empresas. Las Condiciones de Trabajo en las Pequeñas y Medianas Empresas de la Electrónica y del Mueble de Madrid. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

22. Según se desprende de: Gil Gironés, S. (1993). **El IMPIVA, una Infraestructura de Oportunidades de Formación para la Innovación y el Desarrollo de las PYME.** En: Melis, A. (Coord.). Estrategias para el Acceso de los Empresarios de las PYMES a la Formación. Experiencias de Éxito en los Estados Miembros de la Comunidad Europea (pp.91-103). Berlín: CEDEFOP Documento. Versión Preliminar. Documento presentado en el Seminario Internacional sobre "Nuevos Modelos y Estrategias de Formación para las PYMES en Europa", celebrado en el Parque Tecnológico de Valencia durante los días 4 y 5 de octubre y promovido por el IMPIVA en colaboración con la Unión Europea.

23. La presentación de este estudio se hizo durante la jornada dedicada a las "Aplicaciones de las Nuevas Tecnologías en la Enseñanza Profesional", celebrada en Barcelona e inaugurada por el Honorable Conseller d'Ensenyament y Presidente de l'Institut Català de Noves Professions, Joan M. Pujals Vallvé. **Estudio sobre las Necesidades de Formación en las Pequeñas y Medianas Empresas Industriales Catalanas.** (1993). Horizonte Empresarial, 2035 (marzo), 15.

24. Van Hest, E. y Oud - De Glas, M. (1991). Una Investigación acerca de las Técnicas Usadas para el Diagnóstico y el Análisis de Necesidades de Idiomas Extranjeros en el Comercio y en la Industria. Luxemburgo: Comisión de las Comunidades Europeas / TasK Force, Recursos Humanos, Educación, Formación y Juventud.

25. Córdova, P. (Coord.). (1993). Formación y Desarrollo para la Calidad en las Empresas del Sur de Europa frente al Mercado Unico Europeo (FORSUR). Madrid: Asociación para la Formación y el Desarrollo en la Empresa (AFYDE).

26. Regnard, J.-F. (1982). **Les Besoins de Formation en Informatique de Gestion des Responsables de P.M.E.** Enseignement et Gestion, 23 (nouvelle série, automne), 23-27.

27. Melis, A. (Coord.). (1993 b). Estrategias para el Acceso de los Empresarios de las PYMES a la Formación. Experiencias de Exito en los Estados Miembros de la Comunidad Europea. Berlín: CEDEFOP Documento. Versión Preliminar.

CAPITULO X: ANALISIS DESCRIPTIVO DE LAS NECESIDADES DE FORMACION EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS A TRAVES DE LA ELABORACION DE UN CUESTIONARIO COMO INSTRUMENTO DE MEDIDA.

1.- INTRODUCCION.

2.- CONCEPTUALIZACION DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION.
2.1.- Objetivos de estudio.
2.2.- Hipótesis de partida.

3.- IDENTIFICACION DE LA ESTRATEGIA DE INVESTIGACION.
3.1.- Tipo de diseño seleccionado.
3.2.- Universo de estudio.
3.3.- Unidades de análisis.

4.- PLANIFICACION OPERATIVA DE LA INVESTIGACION.
4.1.- Precisión de la muestra a utilizar.
4.2.- Constatación de los indicadores.
4.3.- Determinación del método de recogida de datos.
4.4.- El cuestionario: Elaboración y validación de los items.
4.4.1.- Objetivos de la encuesta.
4.4.2.- Delimitación de las variables.
4.4.3.- Concreción de los temas y transformación de los mismos en preguntas.
4.4.4.- Validación de los items a partir de un Panel de Expertos.
4.4.5.- Cuestionario provisional.

5.- APLICACION DEL CUESTIONARIO A LA MUESTRA PILOTO DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DE LA COMUNIDAD AUTONOMA DE MADRID Y EVALUACION DE SUS RESPUESTAS.

6.- REDACCION DEFINITIVA DEL INSTRUMENTO DE MEDIDA.
6.1.- Características del espacio muestral: ámbito metodológico.
6.2.- Proceso de adecuación del instrumento definitivo a la realidad empresarial seleccionada.

7.- ACLARACIONES FINALES.

CAPITULO X: ANALISIS DESCRIPTIVO DE LAS NECESIDADES DE FORMACION EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS A TRAVES DE LA ELABORACION DE UN CUESTIONARIO COMO INSTRUMENTO DE MEDIDA.

1.- INTRODUCCION.

La conceptualización teórica establecida en los capítulos precedentes, en unión con el análisis efectuado de las encuestas y estudios más representativos realizados en el ámbito de la formación en la empresa, se configuran como el punto de referencia para la presente investigación descriptiva, cuya estructura se distribuye en razón de planteamientos conceptuales y de aportaciones empíricas.

Esta organización favorece, en primer lugar, la delimitación de los planteamientos generales del trabajo (objetivos, hipótesis, variables, diseño, muestra, indicadores, instrumento de medida y metodología). En segundo lugar, el proceso estadístico utilizado para analizar los mencionados datos y favorecer un examen riguroso y constructivo de los mismos. Y en tercer lugar, el enjuiciamiento crítico de la investigación en función de la concreción de los datos cuantitativos obtenidos.

La finalidad se traduce, por lo tanto, en conseguir clarificar la naturaleza de la investigación, las herramientas más útiles para esa misión y los resultados globales fundamentales, descritos tanto empírica como analíticamente.

En consecuencia, las aportaciones iniciales posibilitan el conocimiento de las metas de la investigación, así como, la precisión de los diferentes criterios que deben ser tenidos en cuenta para facilitar el correcto proceso de identificación de los elementos definitorios de la investigación. Seguidamente, se conforman las estrategias metodológicas a utilizar, se construye el instrumento de medición más acorde con los objetivos fijados y se examinan las características técnicas del mencionado instrumento, realizándose el consecuente estudio estadístico de los resultados logrados con su aplicación y verificando la validez de los mismos, sus correlaciones y significado respecto a los planteamientos iniciales y a los datos empíricos. Para, finalmente, llevar a efecto un exhaustivo análisis de los datos obtenidos.

2.- CONCEPTUALIZACION DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION.

2.1.- Objetivos de estudio.

Con la finalidad de mejorar el nivel de cualificación del personal de los sectores de servicios, comercio, industria, construcción y agrario de la Comunidad Autónoma de Madrid y así incrementar la competitividad de la empresa madrileña ante el reto del Mercado Unico Europeo, pretendemos realizar un *Diagnóstico de las Necesidades de Formación Empresarial en las Pequeñas y Medianas Empresas -PYME-*. Es decir,

un análisis del desarrollo y transformación del presente ámbito productivo así como de las variantes detectadas en su población ocupada, con la intencionalidad de establecer las carencias formativas de la misma y, en su caso, derivar la implementación y desarrollo de las estrategias de formación alternativas. Tres son los elementos que deben especificarse a tal efecto: la población participante, el concepto de necesidad utilizado y el tipo de diagnóstico que pretendemos llevar a cabo.

El grupo implicado en esta investigación engloba, fundamentalmente, a los empresarios de PYME (propietarios-gestores), así como a su equipo de directivos cuando el tamaño y las características productivas de las empresas lo permitan. Estos colectivos son considerados como mano de obra indirecta a partir de su ocupación, cuyo valor no se sitúa tanto en el terreno de las tareas concretas, como en la consecución de determinados objetivos que la propia organización ha definido en su estrategia.

Se incluyen, no obstante, otras categorías profesionales para evitar posibles sesgos en el estudio y favorecer su comparación en el área de las adquisiciones formativas. Categorías que son concebidas como mano de obra directa, es decir, aquella cuya ocupación se puede reducir a tareas o comportamientos determinables.

El concepto de "necesidades de formación" se define, desde esta perspectiva, a través de tres interpretaciones específicas [1]:

1. Necesidad delimitada por el "empleo real" de la formación para el desarrollo efectivo de la empresa; o lo que es lo mismo, la necesidad de competencia formativa [2].
2. Necesidad que surge de la "carencia" de competencia formativa, o lo que es lo mismo, la existencia de un desfase entre la competencia requerida y la cantidad de competencia a disposición del usuario [3].
3. Necesidad como "ventaja clave". Esta tercera interpretación consiste en la necesidad de formación como la "llave" para nuevas posibilidades y oportunidades de optimización productiva [4].

Delimitación que otorga al término "necesidad" un significado polivalente, vinculado tanto a un estado referencial (interno o externo), como a un estado de conciencia o percepción de algo [5].

El análisis de necesidades, como consecuencia, utiliza simultáneamente tres perspectivas diferentes para especificar las acciones de mejora, que son: el individuo -usuario-, el puesto o tarea y la organización -requeridor-. Todas son imprescindibles para llegar a una especificación clara de los requisitos y los tiempos para el desarrollo.

Con referencia a la persona, la información sobre demografía, conocimientos, habilidades y capacidades, actuaciones e intereses, son las consideraciones básicas en el conjunto de los datos. En lo relativo al puesto, los puntos característicos engloban las responsabilidades, las relaciones de comunicación, las dimensiones del comportamiento, los resultados para el éxito y los cambios potenciales debidos a

circunstancias estratégicas de planificación. Y en cuanto a la organización, se resaltan cada vez con mayor fuerza las exigencias a medio/largo plazo de la misma [6].

En este sentido, las acciones formativas que se analizan contienen tanto la concreción de la formación inicial poseída por el encuestado, o lo que es lo mismo, la "formación de origen", como la formación continua desarrollada por la propia empresa a través de mecanismos internos o mediante alternativas externas, conceptualizada como la cualificación que se identifica con el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que posibilitan un comportamiento productivo, en unas condiciones de eficacia que van de la suficiencia al óptimo.

Por lo tanto, el concepto de formación al que se hace referencia en esta investigación, presenta una dimensión estrictamente personal (cualificación de colectivos dirigentes), una dimensión funcional (estructura organizativa en la que se inscribe) y una dimensión cultural (valores y actitudes de la organización).

De igual modo, la formación así entendida, debe configurarse como variable estratégica, destacando los factores añadidos que se obtienen de su aplicación y que afectan, al menos a tres esferas concéntricas: al interior de la empresa y referidos al componente humano de la misma (integración, información, comunicación, participación, delegación, autonomía funcional, iniciativa, satisfacción personal, corresponsabilización, etc.); a la competitividad empresarial (recualificación profesional, promoción interna, multifuncionalidad, polivalencia, etc.), y a la proyección externa de la empresa (permanente servicio al cliente y a la sociedad en su conjunto).

En último término y a partir de las delimitaciones precedentes, el diagnóstico de necesidades que se intenta realizar, se concibe como el proceso de identificación de la situación presente, en el cual la acción puede conducir a una mejora; es decir, es un análisis de discrepancia que contribuye a indicarnos dónde nos encontramos y hacia donde debemos dirigirnos, especificando la distancia mensurable entre esos dos polos [7].

2.2.- Hipótesis de partida.

Los objetivos delimitados proporcionan la referencia global en la que se apoya la investigación en curso. Sin embargo, para operativizar los mismos y poder comprender su significado en el ámbito de la práctica, resulta imprescindible precisar las hipótesis fundamentales del estudio. En este contexto, es posible delimitar dos tipos de hipótesis relacionadas entre sí e interdependientes: las "hipótesis conceptuales" destinadas a la concreción de la formación como instrumento de mejora de la actividad profesional y las "hipótesis operativas", determinadas en función de criterios formativos específicos. Con respecto a las hipótesis conceptuales de las que parte el presente análisis, se descubren principalmente tres:

1. *Hipótesis actitudinal*: Existe una relación de signo positivo entre la actitud de apertura de los empresarios y directivos de las PYME y la formación concebida como inversión.

2. *Hipótesis relativa a la oferta formativa*: La oferta formativa establecida por los organismos estatales y privados, dentro de programas reglados o a través de planes específicos, resulta insatisfactoria para cubrir las necesidades formativas de las pequeñas y medianas empresas. Entendiéndose por:

a) Oferta formativa: las medidas establecidas para el desarrollo de los conocimientos, habilidades, destrezas o actitudes de los trabajadores.

b) Programas reglados: las acciones de formación de carácter formal establecidas por el Sistema Educativo y destinadas a favorecer la profesionalización inicial de los sujetos.

c) Planes específicos: las actividades formativas concretas, de carácter ocupacional fundamentalmente, encaminadas a la preparación de los trabajadores en relación al dominio de técnicas precisas relacionadas con su puesto de trabajo o con la reconversión del mismo.

d) Necesidades formativas: los déficits de conocimientos, habilidades, destrezas o actitudes particulares, diversificadas en las tres categorías precedentes (competencia, carencia o ventaja clave).

3. *Hipótesis referida a nuevas metodologías formativas*: Existe una relación positiva entre los criterios de flexibilidad, adaptación e inmediatez de las acciones de formación y el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas. Criterios definidos como:

a) Flexibilidad: la polivalencia de conocimientos transferibles a situaciones similares en contextos diferentes.

b) Adaptación: la concepción de la actividad formativa a la medida de la actividad laboral y de las características de la empresa.

c) Inmediatez: el desarrollo de la acción formativa a corto plazo como solución rápida para problemas puntuales de funcionamiento empresarial.

Estas tres hipótesis desarrollan la tesis general que considera a las PYME como un colectivo demandante de formación adaptada a sus características específicas, con la finalidad de consolidar su actividad productiva, y establecida dentro de una estructura metodológica novedosa y de fácil acceso para el personal de estas empresas, en especial, para el empresario como elemento decisorio.

Por otra parte, las hipótesis operativas de la investigación relacionadas con la concreción de datos cuantificables, se definen en los siguientes términos:

1. Cuanto mayor es el número de trabajadores de una empresa y su volumen de negocio, mayor se hace la necesidad de medidas de formación. Se concibe como volumen de negocio, la capacidad financiera de la empresa.

2. La introducción de nuevas tecnologías en las empresas determina un incremento de necesidades formativas específicas. Se definen como nuevas tecnologías: la maquinaria eléctrica, los ordenadores o los programas informáticos, de complejidad variable, que son utilizados por las empresas para mejorar su funcionamiento e incrementar su productividad.

3. Existe una relación positiva entre las actividades formativas realizadas por parte de los empresarios/directivos y las necesidades puntuales de mejora personal. Se consideran como necesidades puntuales de mejora personal, aquellas carencias descubiertas por los sujetos que repercuten en la correcta ejecución de su actividad laboral.

La delimitación de los términos incluidos en cada hipótesis nos permite clarificar el sentido de las mismas y determinar el diseño de la investigación.

Se define, además, una subhipótesis referida particularmente al cuestionario piloto, de relevancia precisa para la concreción de las unidades muestrales en el cuestionario definitivo, y planteada de modo específico como seguidamente se comprueba:

Subhipótesis I: existen diferencias significativas entre la formación llevada a cabo por la categoría profesional de los directivos y la desarrollada por los técnicos/especialistas.

Esta clasificación de hipótesis permite delimitar operativamente los objetivos iniciales, con la intención de facilitar su verificación o rechazo a partir de los datos empíricos que se descubran.

3.- IDENTIFICACION DE LA ESTRATEGIA DE INVESTIGACION.

3.1.- Tipo de diseño seleccionado.

Identificados los objetivos y determinadas las hipótesis de partida, el paso subsiguiente consiste en seleccionar el tipo de diseño más acorde con los planteamientos formulados y más apropiado para obtener datos relevantes a tal efecto.

Dado que se va a estudiar una situación o fenómeno que se da en la realidad y sobre el que no se pretende ejercer ningún tipo de manipulación por parte de los investigadores, el estudio es considerado descriptivo; si bien, tras la realización del mismo se considerarán las estrategias formativas claves para superar las deficiencias detectadas en el diagnóstico de necesidades de formación preliminar, estableciéndose las medidas formativas más apropiadas para la superación de esas deficiencias.

El objetivo principal de este tipo de estudios consiste en especificar las características de una determinada situación -las necesidades de formación en las PYMES-, mediante el análisis de distintas variables, y obtener apreciaciones relacionadas con el comportamiento que se trata de prever -cambio de actitud ante la formación mediante una mayor actividad formativa en las empresas-; delimitando el grado de asociación existente entre dichas variables. Su interés reside en el hecho de que es posible proceder a un análisis estadístico de los datos

obtenidos, lo que permite realizar extrapolaciones con unos umbrales de fiabilidad conocidos, permitiendo una validación de los resultados a un nivel más general.

Es, por tanto, el *Diseño Transversal* el más apropiado para nuestro estudio. Se caracteriza porque los datos recogidos hacen referencia a un grupo de sujetos en un momento temporal determinado, por lo que representa un diseño de medidas independientes. En términos de la validez de inferencia estadística, los estudios descriptivos transversales resultan generalizables con total seguridad a la población muestreada, pero, esencialmente, en el momento temporal en que ha tenido lugar el estudio [8].

Otro aspecto a destacar es que el mencionado estudio incluye elementos cuantitativos, delimitaciones numéricas relativas a características formativas, y cualitativos, como la actitud más o menos favorable hacia la formación. Para controlar este último aspecto, esencialmente, se establece una escala de medición de actitudes (cuya estructura y características se especifican posteriormente) [9], que transforma esos datos sobre la actitud, en principio cualitativos y subjetivos, en datos cuantificables, lo cual hace efectivo el posterior análisis estadístico de los resultados.

Se opta, en definitiva, por el análisis descriptivo de una realidad empresarial concreta, desarrollado en un momento temporal preciso y diseñado para conocer, tanto datos objetivos y numéricos, como otros más relacionados con la opinión, interés o postura mostrada por los participantes ante el tema formativo.

3.2.- Universo de estudio.

Se ha delimitado el universo de estudio restringiendo la población a la que se pretende inferir los resultados obtenidos, es decir, a los "empresarios y directivos de pequeñas y medianas empresas" inscritas en la capital de la Comunidad Autónoma de Madrid. Se incluye, no obstante una cuestión personal relativa al puesto ocupado por el sujeto-muestra, donde se contemplan determinadas categorías añadidas -técnico/especialista, otro-, para evitar posibles errores marginales derivados de la no contestación al cuestionario [10].

Especificado el ámbito geográfico de estudio, hay que señalar que se excluyen los siguientes municipios [11]:

Ajalvir	Chinchón	Mataelpino
Alalpardo	Daganzo de Arriba	Mejorada del Campo
Alcalá de Henares	El Alamo	Meco
Alcobendas	El Escorial	Miraflores de la Sierra
Alcorcón	El Plantío	Moraleja de Enmedio
Aldea del Fresno	Fuenlabrada	Morata de Tajuña
Algete	Fuente del Fresno	Móstoles
Alpedrete	Fuente el Saz de Jarama	Navacerrada
Aranjuez	Galapagar	Navalcarnero
Aravaca	Gargantilla del Lozoya	Paracuellos del Jarama
Arganda del Rey	Getafe	Parla
Becerril de la Sierra	Griñón	Perales de Tajuña
Boadilla del Monte	Guadarrama	Pinto
Brunete	Huetor Vega	Pozuelo de Alarcón
Cadalso de los Vidrios	Humanes de Madrid	Quijorna
Camarma de Esteruelas	Illueca	Rascafría
Campo Real	La Cabrera	Rivas Macia
Carabaña	La Moraleja	Rivas VaciaMadrid
Casas de, Navas del Rey	Las Matas	San Agustín de Guadalix
Cercedilla	Las Rozas de Madrid	San Fernando de Henares
Ciempozuelos	Leganés	San Lorenzo de El Escorial
Cobeña	Loeches	San Martín de Valdeiglesias
Colmenar de Oreja	Los Hueros	San Martín de la Vega
Colmenar Viejo	Los Molinos	San Sebastián de los Reyes
Collado Villalba	Lozoyuela	Somosierra
Coslada	Majadahonda	Soto de la Moraleja
Cubas de la Sagra	Manzanares El Real	Soto de Viñuelas

Tarrasa	Valdelaguna	Villalba
Tielmes de Tajuña	Valdemorillo	Villamanta
Torrejón de Ardoz	Valdemoro	Villanueva de la Cañada
Torrejón de la Calzada	Valdeolmos	Villanueva del Pardillo
Torrejón de Velasco	Valdilecha	Villarejo de Salvanés
Torrelaguna	Velilla de San Antonio	Villaviciosa de Odón
Torrelodones	Villa del Prado	Zarzalejo
Torres de la Alameda	Villaconejos	Zarzaquemada
Tres Cantos		

Esta delimitación ha sido realizada con una doble intencionalidad. Por un lado, para poder definir concretamente la muestra, la cual quedaría compuesta por las pequeñas y medianas empresas de la capital de la Comunidad de Madrid, excluyendo los municipios circundantes a la misma. Y, por otro, con la finalidad de facilitar el análisis, al circunscribir el territorio a la zona centro de la Comunidad Autónoma, en la que se incluye un número muy importante de organizaciones y cuya ubicación favorece el acercamiento.

3.3.- Unidades de análisis.

La unidad básica de análisis es el "empresario o directivo de la pequeña y mediana empresa", es decir, aquella persona que puede tomar decisiones relativas a la organización y planificación de acciones formativas dentro de la estructura empresarial.

La delimitación del empresario/directivo como unidad de análisis se debe a la necesidad de unificar dos categorías relacionadas entre sí por dos motivos fundamentales: en primer lugar, porque de esta manera se evita la distribución de preguntas similares para cada colectivo, disminuyendo el número de items y facilitando la respuesta. En segundo lugar, porque en las pequeñas empresas el contacto con el empresario es posible, mientras que en las medianas, debido a su diversificación profesional, es más complicado y, además, en muchas ocasiones éste no es el encargado de organizar las actividades formativas. Por todo ello y para distribuir el cuestionario a través de criterios coordinados, se ha considerado al empresario/directivo una alternativa única [12].

La concreción de este colectivo como unidad de análisis, viene motivada porque las empresas, hoy más que nunca, precisan empresarios y directivos capacitados para responder con éxito ante situaciones de incertidumbre como la actual, con una visión global e internacional de la gestión directiva y empresarial. Son necesarios profesionales entrenados para formular planes estratégicos globales y controlar su seguimiento hasta conseguir su perfecta aplicación, empresarios y direc-

tivos con una capacidad integradora y una habilidad para el análisis globalizador que facilite la toma de decisiones en un entorno de riesgo.

Al mismo tiempo, la realidad empresarial exige a sus ejecutivos ejercer una capacidad de liderazgo, saber motivar a los empleados en la consecución de los objetivos de la empresa y ser perfectos comunicadores tanto a nivel interno [13] como ante audiencias externas.

Sin embargo, un profesional que reuna todas las características señaladas sólo puede ser fruto del esfuerzo personal desarrollado, de la experiencia y de una formación continua [14], seria y rigurosa que le permita obtener un conocimiento amplio y profundo de las técnicas y principios de la gestión empresarial. Por lo tanto, experiencia y formación desempeñan, al unísono y de manera indisociable, un papel relevante en la carrera profesional de todo dirigente [15].

Por consiguiente, cuando se habla de formación se hace referencia, tanto al adiestramiento en unas tácticas y áreas de conocimiento que permitan y posibiliten al ejecutivo enfrentarse con éxito a la realidad empresarial, como a la formación útil para el desarrollo profesional del directivo y eficaz para el buen desarrollo de la empresa como proyecto. En definitiva, se está hablando en términos de exigencia de una formación integral y de calidad [16]. Objetivo que incide en la necesidad de establecer un diagnóstico preciso de las prioridades formativas de los dirigentes empresariales, misión fundamental de la presente investigación.

4.- PLANIFICACION OPERATIVA DE LA INVESTIGACION.

4.1.- Precisión de la muestra a utilizar.

Se cuenta con el listado de pequeñas y medianas empresas registradas en la Comunidad Autónoma de Madrid -obtenido de la Cámara Oficial de Comercio e Industria [17]-, con la proporción total de trabajadores que contiene cada una de ellas, así como con la distribución por sexos de los empresarios.

Al tomar como base estos datos, se pretende estratificar la población en función del número de trabajadores de cada empresa, en pequeñas y medianas. Y se lleva a cabo una delimitación cuantitativa de las organizaciones en cada distrito de Madrid capital.

Existen, según datos obtenidos de la Cámara Oficial de Comercio e Industria de Madrid (1990), 13.458 pequeñas y medianas empresas registradas en nuestra Comunidad Autónoma. Estas empresas están distribuidas en los 52 distritos que componen la capital madrileña, dejando fuera de estos cálculos los municipios periféricos ante la dificultad de acceso a las empresas y ante la representatividad detectada en los distritos mencionados anteriormente. No se incluyen, además, las sucursales de pequeñas dimensiones pertenecientes a compañías más grandes, ni los establecimientos que no mantienen una gestión independiente del negocio.

De la cifra obtenida, 11.704 son pequeñas empresas y 1.754 son medianas. La delimitación de ambos tipos de empresas se encuentra

recogida en la definición que sobre las mismas realiza la Comunidad Europea, la cual reconoce como pequeña empresa: "aquella con un número de unidades productivas inferior o igual a 50 trabajadores", y como mediana: "la que cuenta con una plantilla superior a 50 trabajadores e inferior o igual a 500" [18].

El número total de pequeñas y medianas empresas por distritos, se señala a continuación:

Distrito 28001 Madrid	934	Distrito 28027 Madrid	271
Distrito 28002 Madrid	590	Distrito 28028 Madrid	377
Distrito 28003 Madrid	510	Distrito 28029 Madrid	113
Distrito 28004 Madrid	461	Distrito 28030 Madrid	25
Distrito 28005 Madrid	229	Distrito 28031 Madrid	86
Distrito 28006 Madrid	853	Distrito 28032 Madrid	9
Distrito 28007 Madrid	310	Distrito 28033 Madrid	126
Distrito 28008 Madrid	421	Distrito 28034 Madrid	181
Distrito 28009 Madrid	366	Distrito 28035 Madrid	48
Distrito 28010 Madrid	651	Distrito 28036 Madrid	581
Distrito 28011 Madrid	97	Distrito 28037 Madrid	301
Distrito 28012 Madrid	241	Distrito 28038 Madrid	46
Distrito 28013 Madrid	591	Distrito 28039 Madrid	151
Distrito 28014 Madrid	445	Distrito 28040 Madrid	88
Distrito 28015 Madrid	412	Distrito 28041 Madrid	27
Distrito 28016 Madrid	372	Distrito 28042 Madrid	74
Distrito 28017 Madrid	168	Distrito 28043 Madrid	165
Distrito 28018 Madrid	83	Distrito 28044 Madrid	36
Distrito 28019 Madrid	236	Distrito 28045 Madrid	368
Distrito 28020 Madrid	951	Distrito 28046 Madrid	734
Distrito 28021 Madrid	140	Distrito 28047 Madrid	33
Distrito 28022 Madrid	81	Distrito 28048 Madrid	2
Distrito 28023 Madrid	108	Distrito 28049 Madrid	15
Distrito 28024 Madrid	26	Distrito 28050 Madrid	28
Distrito 28025 Madrid	117	Distrito 28051 Madrid	2
Distrito 28026 Madrid	143	Distrito 28052 Madrid	35
		TOTAL PYME	13.458

A partir de estos datos, se calcula el número específico de pequeñas y medianas empresas en cada distrito analizado, diversificando los resultados en relación al tamaño; es decir, concretando la cantidad de unidades de menor dimensión, por una parte, y el conjunto de organizaciones medianas, por otra.

PEQUEÑAS EMPRESAS			
Distrito 28001 Madrid	827	Distrito 28027 Madrid	227
Distrito 28002 Madrid	516	Distrito 28028 Madrid	327
Distrito 28003 Madrid	444	Distrito 28029 Madrid	109
Distrito 28004 Madrid	419	Distrito 28030 Madrid	23
Distrito 28005 Madrid	204	Distrito 28031 Madrid	64
Distrito 28006 Madrid	726	Distrito 28032 Madrid	9
Distrito 28007 Madrid	274	Distrito 28033 Madrid	112
Distrito 28008 Madrid	366	Distrito 28034 Madrid	135
Distrito 28009 Madrid	321	Distrito 28035 Madrid	43
Distrito 28010 Madrid	574	Distrito 28036 Madrid	522
Distrito 28011 Madrid	87	Distrito 28037 Madrid	244
Distrito 28012 Madrid	217	Distrito 28038 Madrid	45
Distrito 28013 Madrid	532	Distrito 28039 Madrid	143
Distrito 28014 Madrid	378	Distrito 28040 Madrid	70
Distrito 28015 Madrid	372	Distrito 28041 Madrid	17
Distrito 28016 Madrid	336	Distrito 28042 Madrid	56
Distrito 28017 Madrid	158	Distrito 28043 Madrid	133
Distrito 28018 Madrid	80	Distrito 28044 Madrid	25
Distrito 28019 Madrid	223	Distrito 28045 Madrid	312
Distrito 28020 Madrid	813	Distrito 28046 Madrid	614
Distrito 28021 Madrid	107	Distrito 28047 Madrid	31
Distrito 28022 Madrid	69	Distrito 28048 Madrid	2
Distrito 28023 Madrid	88	Distrito 28049 Madrid	5
Distrito 28024 Madrid	25	Distrito 28050 Madrid	16
Distrito 28025 Madrid	105	Distrito 28051 Madrid	1
Distrito 28026 Madrid	131	Distrito 28052 Madrid	27
		TOTAL	11.704

MEDIANAS EMPRESAS			
Distrito 28001 Madrid	107	Distrito 28027 Madrid	44
Distrito 28002 Madrid	74	Distrito 28028 Madrid	50
Distrito 28003 Madrid	66	Distrito 28029 Madrid	4
Distrito 28004 Madrid	42	Distrito 28030 Madrid	2
Distrito 28005 Madrid	25	Distrito 28031 Madrid	22
Distrito 28006 Madrid	127	Distrito 28032 Madrid	0
Distrito 28007 Madrid	36	Distrito 28033 Madrid	14
Distrito 28008 Madrid	55	Distrito 28034 Madrid	46
Distrito 28009 Madrid	45	Distrito 28035 Madrid	5
Distrito 28010 Madrid	77	Distrito 28036 Madrid	59
Distrito 28011 Madrid	10	Distrito 28037 Madrid	57
Distrito 28012 Madrid	24	Distrito 28038 Madrid	1
Distrito 28013 Madrid	59	Distrito 28039 Madrid	8
Distrito 28014 Madrid	67	Distrito 28040 Madrid	18
Distrito 28015 Madrid	40	Distrito 28041 Madrid	10
Distrito 28016 Madrid	36	Distrito 28042 Madrid	18
Distrito 28017 Madrid	10	Distrito 28043 Madrid	32
Distrito 28018 Madrid	3	Distrito 28044 Madrid	11
Distrito 28019 Madrid	13	Distrito 28045 Madrid	56
Distrito 28020 Madrid	138	Distrito 28046 Madrid	120
Distrito 28021 Madrid	33	Distrito 28047 Madrid	2
Distrito 28022 Madrid	12	Distrito 28048 Madrid	0
Distrito 28023 Madrid	20	Distrito 28049 Madrid	10
Distrito 28024 Madrid	1	Distrito 28050 Madrid	12
Distrito 28025 Madrid	12	Distrito 28051 Madrid	1
Distrito 28026 Madrid	12	Distrito 28052 Madrid	8
		TOTAL	1.754

Se realiza a continuación la proporción de las PYME madrileñas que incluye cada distrito, y se estima el porcentaje de la población estudiada que tiene oportunidad de ser seleccionada a partir de la estructura muestral global delimitada previamente.

Distrito 28001 Madrid	6,94 %	Distrito 28027 Madrid	2,01 %
Distrito 28002 Madrid	4,38 %	Distrito 28028 Madrid	2,80 %
Distrito 28003 Madrid	3,79 %	Distrito 28029 Madrid	0,84 %
Distrito 28004 Madrid	3,43 %	Distrito 28030 Madrid	0,19 %
Distrito 28005 Madrid	1,70 %	Distrito 28031 Madrid	0,64 %
Distrito 28006 Madrid	6,34 %	Distrito 28032 Madrid	0,07 %
Distrito 28007 Madrid	2,30 %	Distrito 28033 Madrid	0,94 %
Distrito 28008 Madrid	3,14 %	Distrito 28034 Madrid	1,34 %
Distrito 28009 Madrid	2,72 %	Distrito 28035 Madrid	0,36 %
Distrito 28010 Madrid	4,84 %	Distrito 28036 Madrid	4,32 %
Distrito 28011 Madrid	0,72 %	Distrito 28037 Madrid	2,24 %
Distrito 28012 Madrid	1,79 %	Distrito 28038 Madrid	0,34 %
Distrito 28013 Madrid	4,39 %	Distrito 28039 Madrid	1,12 %
Distrito 28014 Madrid	3,31 %	Distrito 28040 Madrid	0,65 %
Distrito 28015 Madrid	3,06 %	Distrito 28041 Madrid	0,20 %
Distrito 28016 Madrid	2,76 %	Distrito 28042 Madrid	0,55 %
Distrito 28017 Madrid	1,25 %	Distrito 28043 Madrid	1,23 %
Distrito 28018 Madrid	0,62 %	Distrito 28044 Madrid	0,27 %
Distrito 28019 Madrid	1,75 %	Distrito 28045 Madrid	2,73 %
Distrito 28020 Madrid	7,07 %	Distrito 28046 Madrid	5,45 %
Distrito 28021 Madrid	1,04 %	Distrito 28047 Madrid	0,25 %
Distrito 28022 Madrid	0,60 %	Distrito 28048 Madrid	0,01 %
Distrito 28023 Madrid	0,80 %	Distrito 28049 Madrid	0,11 %
Distrito 28024 Madrid	0,19 %	Distrito 28050 Madrid	0,21 %
Distrito 28025 Madrid	0,87 %	Distrito 28051 Madrid	0,01 %
Distrito 28026 Madrid	1,06 %	Distrito 28052 Madrid	0,26 %

Una vez efectuados estos cálculos se determina la proporción de muestra que debe destinarse a cada distrito para que sea una réplica de la población empresarial real.

El tipo de muestreo es aleatorio simple, por lo tanto es probabilístico, puesto que todos los miembros de la población poseen una probabilidad igual de ser incluidos en la muestra, y se define como el muestreo más seguro mediante el cual es mayor la fiabilidad de la investigación, es decir, la exactitud y veracidad de los datos recogidos y su aproximación a la realidad.

Este tipo de muestreo se lleva a cabo por medio de una tabla de números aleatorios (o tabla de dígitos al azar), la cual facilita la

selección de las entidades de la población que ha de incluir la muestra a la que se va a entrevistar.

Con respecto al tamaño de la muestra, el total de "unidades de muestreo", cuando se trabaja para una población de 10.000 a 20.000 sujetos a un "nivel de confianza" del 95%, con un "margen de error" de ± 4% y un porcentaje supuesto en la población no menor al 85%, es de 302 [19]. Basándonos en estos cálculos, teniendo en cuenta que el número de elementos que componen la población es de 13.458 y hechos los oportunos ajustes, utilizamos en la práctica una muestra de 251 elementos.

A partir de estos datos, se calcula la afijación proporcional por distritos (o número de unidades muestrales que debe tener cada distrito en función de la cantidad de elementos existentes en su población), obteniendo el total de empresas por cada distrito y el número de entrevistas que se les puede hacer. Tras la realización de los cálculos oportunos, la muestra quedaría distribuida de la siguiente manera:

Distrito 28001 Madrid	17	Distrito 28027 Madrid	5
Distrito 28002 Madrid	11	Distrito 28028 Madrid	7
Distrito 28003 Madrid	9	Distrito 28029 Madrid	2
Distrito 28004 Madrid	8	Distrito 28030 Madrid	1
Distrito 28005 Madrid	4	Distrito 28031 Madrid	2
Distrito 28006 Madrid	16	Distrito 28032 Madrid	1
Distrito 28007 Madrid	5	Distrito 28033 Madrid	2
Distrito 28008 Madrid	7	Distrito 28034 Madrid	3
Distrito 28009 Madrid	6	Distrito 28035 Madrid	1
Distrito 28010 Madrid	12	Distrito 28036 Madrid	10
Distrito 28011 Madrid	2	Distrito 28037 Madrid	6
Distrito 28012 Madrid	4	Distrito 28038 Madrid	1
Distrito 28013 Madrid	11	Distrito 28039 Madrid	3
Distrito 28014 Madrid	8	Distrito 28040 Madrid	2
Distrito 28015 Madrid	7	Distrito 28041 Madrid	1
Distrito 28016 Madrid	7	Distrito 28042 Madrid	1
Distrito 28017 Madrid	3	Distrito 28043 Madrid	3
Distrito 28018 Madrid	2	Distrito 28044 Madrid	1
Distrito 28019 Madrid	4	Distrito 28045 Madrid	7
Distrito 28020 Madrid	17	Distrito 28046 Madrid	13
Distrito 28021 Madrid	3	Distrito 28047 Madrid	1
Distrito 28022 Madrid	2	Distrito 28048 Madrid	1
Distrito 28023 Madrid	2	Distrito 28049 Madrid	1
Distrito 28024 Madrid	1	Distrito 28050 Madrid	1
Distrito 28025 Madrid	2	Distrito 28051 Madrid	1
Distrito 28026 Madrid	3	Distrito 28052 Madrid	1
		TOTAL MUESTRA	251

Estos cálculos nos proporcionan las unidades muestrales que deben recogerse en cada distrito para que la muestra esté distribuida en las mismas condiciones en las que se encuentra la población real.

No obstante, esta muestra está compuesta por el conjunto de pequeñas y medianas empresas, por lo cual, teniendo en cuenta el número total de las mismas que conforman la población original, es necesario estructurarla en función del tamaño de las empresas y en los siguientes términos: 218 pequeñas empresas y 33 medianas; éstas últimas seleccionadas de los distritos que contienen mayor número de empresas de estas características. De esta manera, la proporción de empresas de cada

categoría queda reflejada de manera uniforme en la muestra seleccionada y se obtiene mayor fiabilidad [20].

4.2.- Constatación de los indicadores.

Los indicadores se convierten en el punto siguiente que debe ser precisado y se conciben como una cuestión clave del proyecto, afectando a la validez externa, que es considerada fundamental en todo estudio descriptivo. Junto a éstos, existe otro aspecto determinante para el control externo que consiste en la delimitación de la muestra y su representatividad ante la perspectiva de la generalización de los datos. En este sentido, al estratificar la población y distinguir entre tipo de empresa y sector al que pertenece, y al establecer la muestra de forma proporcional a cada distrito, se consigue una representación fiable en unos límites aceptables.

En relación a los indicadores, al plantearnos recoger información relativa a las necesidades de formación detectadas en las PYME, a la actitud de los empresarios y directivos de estas empresas respecto a los temas formativos y a las actividades realizadas por las mismas en los últimos años, se toman como criterios específicos aquellos referidos a la formación, que miden, por un lado, la postura admitida por los empresarios/directivos ante acciones desarrolladas dentro de este ámbito (interés, utilidad, productividad, satisfacción, importancia, brevedad, concreción, aplicación o financiación de las actividades formativas llevadas a cabo en su empresa); así como, su apertura a las acciones de formación concebidas como motivadoras del crecimiento empresarial y estructuradas en diferentes períodos temporales (en horario laboral o fuera del mismo), con una duración variable (corto, medio o largo plazo) y una particular aceptación.

Por otro lado, se hace referencia específica a los indicadores que proporcionan datos relativos a la opinión de estos sujetos respecto a la necesidad de incrementar la formación existente, a través de la articulación de cursos concretos organizados a nivel interno o por medio de organismos externos (públicos y privados) y con financiaciones intraempresariales, externas o mixtas (empresa-estado, empresa-organizaciones particulares).

Asimismo, se incluyen características "de hecho" de los sujetos -variables socio-demográficas- que pueden determinar sus preferencias, actitudes y hábitos formativos. Estas variables son el sexo, la edad, el nivel de estudios, el cargo ocupado en la empresa, el número de trabajadores y el sector al que pertenece la compañía, y están estructuradas en tres ámbitos de desarrollo; es decir, en primer lugar son características demandadas a nivel general y en relación al sujeto participante; en segundo lugar, son datos referidos a la figura del empresario o directivo, concebidos como individuos de interés muestral; y, en tercer lugar, existe una referencia puntual al puesto de técnico/especialista, donde se cuestionan las medidas formativas llevadas a cabo por esta categoría profesional con relación a las establecidas para el empresario/directivo.

Se trata de medir, a partir de estos datos, el lugar que ocupa la formación en la planificación general de la empresa y la necesidad de cursos formativos específicos para los empleados y dirigentes de PYME ante la actividad empresarial que se desarrolla -conocimientos, habilidades y destrezas- y, del mismo modo, la metodología formativa más utilizada en la organización, el desarrollo y estructuración de los cursos y el sistema de evaluación llevado a cabo para delimitar su eficacia -prácticas formativas-. Todo ello, se enriquece con una escala de actitudes que nos informa respecto a la opinión de los empresarios/directivos en relación al tema formativo, así como mediante ciertos planteamientos relativos a la aproximación formativa existente entre el sistema educativo (en sus diferentes niveles) y el mundo empresarial, y sus aportaciones recíprocas.

Finalmente, este conjunto de indicadores proporciona una idea más clara sobre el tipo de empresas que demandan más formación, la estructuración de las acciones formativas y la financiación de las mismas, con el objeto de conocer la situación real y de establecer, a partir de ahí, las estrategias formativas más indicadas para superar las deficiencias detectadas.

4.3.- Determinación del método de recogida de datos.

Una vez establecido el objetivo, delimitadas las hipótesis de partida y concretados los indicadores a utilizar, se determina el método más apropiado para llevar a cabo la investigación que se pretende realizar, para lo cual se tiene en cuenta:

* El tipo de estudio que se va a efectuar, que en este caso es descriptivo.
* El carácter subjetivo de algunas informaciones que resulta relevante tomar en consideración.
* Las características de la investigación definida como el diagnóstico de necesidades de formación en las pequeñas y medianas empresas madrileñas, que hace necesario establecer un sistema de comunicación directa con los empresarios o encargados, como unidades de análisis, a través del cual poder lograr datos precisos que respondan a los objetivos de la investigación.

De esta manera se llega a concretar que la encuesta constituiría un buen método para la obtención de datos respecto al estudio en cuestión -sistemático y relativamente estandarizado-, consolidada como una estrategia de investigación que recoge información relativa a una muestra de la población estudiada, mediante preguntas -cuyas respuestas constituyen los datos que serán analizados-, con el propósito de producir estadísticos, esto es, descripciones cuantitativas de algunos aspectos de dicha población (Arnau, 1990: 242).

Dentro de los tipos de encuesta, la más apropiada sería la que se aplica a través de un cuestionario, estructurado, administrado individualmente y acompañado de ciertas instrucciones globales para su

contestación, similares para toda la muestra. Los rasgos que caracterizan al cuestionario son los siguientes [21]:

1. Consiste en la observación indirecta de los hechos a través de las manifestaciones realizadas por los propios interesados.
2. Es un método de obtención de datos preparado especialmente para la investigación social.
3. Permite una aplicación masiva que, mediante los sistemas de muestreo, puede extenderse a comunidades nacionales e internacionales enteras; facultando, además, para la obtención de informaciones sobre un amplio abanico de cuestiones al mismo tiempo.
4. Hace posible que la investigación social se extienda a los aspectos subjetivos de los miembros de la sociedad y, por lo tanto, de los hechos y fenómenos sociales.

El cuestionario es la prueba más utilizada para la obtención de datos en los estudios empíricos de carácter social. Pese a su rigidez, pues se trata de un listado de preguntas que se han de formular de idéntica manera a todos los entrevistados, presenta otras ventajas que superan claramente a sus inconvenientes. Desde esta perspectiva, la función del cuestionario en el proceso de una investigación social es doble. En primer lugar, pretende colocar a todos los encuestados en la misma situación psicológica y, en segundo término, facilita el examen y asegura la comparabilidad de las respuestas [22].

Este instrumento de medida cumple, además, una función de enlace entre los objetivos de la investigación y la realidad de la población observada. Por ello, las condiciones fundamentales que debe reunir dependen de la investigación y de la población. Y es posible sintetizarlas, por una parte, en traducir los objetivos del estudio en preguntas concretas sobre dicha realidad y, por otra, en ser capaz de suscitar en los encuestados respuestas sinceras y claras a cada pregunta, que permitan posteriormente ser tratadas empíricamente, es decir, clasificadas y analizadas.

La finalidad del cuestionario consiste en obtener de manera sistemática y ordenada, información de la población investigada sobre las variables objeto de la investigación. Esta información generalmente hace referencia a lo que las personas son, hacen, opinan, piensan, sienten, esperan, quieren o desprecian, aprueban o desaprueban, o a los motivos de sus actos, opiniones y actitudes (Sierra, 1983: 268-269).

Al sistematizar la enumeración precedente, se puede afirmar con Javeau (1971: 1), que "los objetivos ordinarios de las encuestas sociológicas se refieren a tres grandes categorías de datos:

1ª Hechos (datos actuales) relativos: a) al dominio personal de los individuos que forman el grupo social estudiado (p. ej. edad, grado de instrucción); b) al dominio del ambiente que le rodea (p. ej. vivienda, relaciones familiares, de vecindad, de trabajo); c) al dominio de su comportamiento.

No podrá tratarse aquí más que, evidentemente, del comportamiento reconocido o aparente.

2ª Opiniones, a las cuales se unen los niveles de información, de espera, etc., todo lo que se podría denominar datos subjetivos.

3ª Actitudes, motivaciones y sentimientos, todo lo que empuja a la acción, al comportamiento y se encuentra en la base de las opiniones".

Su aplicación se realiza a través de dos mecanismos metodológicos alternativos (con relación a la muestra definitiva), que serán desarrollados posteriormente con mayor detalle y que se constituyen en: encuestas personales a empresarios/directivos de pequeñas empresas (único método utilizado en el cuestionario piloto) y cumplimentación del cuestionario por correo en el caso de las medianas [23]. Se cuenta para ello con la presencia de un único investigador que controla el proceso y proporciona idénticas instrucciones a cada uno de los sujetos muestrales. Proceso que se estructura en cinco partes:

1. Envío por correo de una carta informativa, con el planteamiento inicial de la investigación y la solicitud de colaboración para la realización del cuestionario.
2. Presentación del entrevistador y del tema de investigación.
3. Información sobre las instrucciones previas para la contestación del cuestionario.
4. Aplicación del cuestionario, bien mediante las respuestas orales del encuestado y su anotación en las casillas correspondientes del cuestionario, o bien a través de la propia consignación escrita de las respuestas por parte del entrevistado.
5. Recogida o reenvío del cuestionario, agradecimientos y finalización de la entrevista.

Para evitar posible sesgo y conseguir un mayor control, las preguntas contienen respuestas exhaustivas -que abarcan todos los casos que puedan darse-; excluyentes -con un conjunto de opciones suficientemente diversificadas-, y formuladas, desde el principio, en términos suficientemente correctos; reduciéndose la labor del encuestador a la simple lectura de las cuestiones o a su solicitud de respuesta por correo, con la terminología más adecuada a la muestra a quien se va a aplicar el cuestionario y con las matizaciones oportunas que favorezcan las respuestas.

Según la contestación que admiten del encuestado se delimitan las preguntas en *cerradas*, que son aquellas que sólo dan opción a dos respuestas, la afirmativa o la negativa (dicotómicas) [24], y *categorizadas*, denominadas también "preguntas cafetería", que presentan como respuestas una serie de categorías entre las que el encuestado debe elegir una. Estas últimas incluyen, asimismo, a las *preguntas escalares*, en las cuales las categorías forman grados de aceptación o rechazo, y a las

evaluativas, en las que se solicita del encuestado una valoración personal de determinadas alternativas (Sierra, 1983: 270-273).

En cuanto a la naturaleza del contenido de las preguntas, éstas se diversifican en los siguientes grupos:

1) *Preguntas de identificación*: son las que se refieren a las características básicas de las unidades de observación (edad, sexo, estudios, cargo ocupado en la empresa, número de trabajadores, sector al que pertenece la empresa). Estas cuestiones son fundamentales, porque se configuran como variables independientes, respecto de las cuales se pueden formular hipótesis relativas a su influencia sobre las variables dependientes a estudiar.

2) *Preguntas de hecho*: son las que versan sobre acontecimientos concretos y objetivos (existencia de departamento o responsable de formación, cantidad de formación realizada, tipo de cursos, número de horas de formación).

3) *Preguntas de acción*: son las que hacen referencia a actividades llevadas a cabo por los encuestados (ejecución de actividades de formación, planificación y metodología utilizadas, período temporal de desarrollo de los cursos, etc.).

4) *Preguntas de información*: buscan comprobar los conocimientos poseídos por el encuestado (idiomáticos, específicos de la actividad laboral, sobre las características concretas de desarrollo de la acción formativa, etc.).

5) *Preguntas de intención*: pretenden descubrir los propósitos de la población encuestada (en materia económica, de colaboración universidad-empresa, etc.).

6) *Preguntas de opinión*: buscan delimitar el criterio o juicio poseído por los encuestados en relación a los puntos debatidos (definición de la formación, adaptación de la formación a las necesidades de la empresa, coste económico y humano de la formación, etc.).

7) *Preguntas sobre expectativas*: se orientan a conocer las perspectivas que presenta la realidad. En este sentido, mientras que las cuestiones sobre aspiraciones se utilizan para conocer los anhelos ideales (delimitación de características de la formación para su máximo éxito), las preguntas relativas a los motivos intentan conocer las razones, el por qué de las actividades, aficiones y opiniones de los encuestados (derivadas de la experiencia previa o los prejuicios existentes).

Igualmente, según su función en el cuestionario, existen, entre otras, las siguientes:

* Las *preguntas filtro*: realizadas previamente a otras cuestiones para eliminar a aquellos sujetos a quienes no les afecten éstas.
* Las *preguntas de control*: cuya finalidad radica en asegurase del interés y buena fe del encuestado y de la veracidad y fiabilidad de sus respuestas al cuestionario.
* Las *preguntas de introducción o rompehielos*: que se realizan para iniciar el cuestionario e interesar al encuestado en el mismo, o para pasar de un tema a otro.

* Las *preguntas muelle, colchón o amortiguadoras*: las cuales son cuestiones que abordan temas difíciles o escabrosos, formuladas de manera que reduzcan la brusquedad y rudeza.

* Las *preguntas batería*: que son un conjunto de items sobre la misma cuestión, complementadas y completadas unas a otras, enfocando diversos aspectos de la misma.

La disposición de éstas se fundamenta en la "técnica de embudo", es decir, colocando al principio aquellas de tipo más general para concretar después las preguntas centrales del estudio referentes a la formación empresarial. En las últimas se vuelve a cuestiones de carácter más amplio para no cortar de forma muy brusca la entrevista. Con esta técnica se pretende impedir que las primeras preguntas del cuestionario condicionen o sesguen las respuestas de las subsiguientes (García Ferrando, 1986: 144-145).

Y, por su finalidad, son esencialmente *preguntas directas*, que no buscan descubrir otra cosa que lo que expresan (la mayoría de las cuestiones tienen esta función clarificadora), y *preguntas indirectas*, que pretenden averiguar algo distinto de lo que se desprende de su formulación (aquellas que introducen algún elemento conflictivo y deben matizarse, o las que hacen referencia a aspectos delicados y han de formularse dando un rodeo) [25].

Dentro de este panorama, a continuación se pretenden matizar todas las afirmaciones precedentes en relación al cuestionario concreto elaborado para el diagnóstico de las necesidades de formación; abordando determinados conceptos más ampliamente, en función primero del pretest para, posteriormente, referirse al instrumento definitivo.

4.4.- El cuestionario: Elaboración y validación de los items.

4.4.1.- Objetivos de la encuesta.

Se establece como objetivo general de la investigación, el Diagnóstico de las Necesidades de Formación Empresarial en las Pequeñas y Medianas Empresas de la Capital de la Comunidad Autónoma de Madrid. Este objetivo, que enmarca el planteamiento global del estudio, delimita las metas más específicas del cuestionario como instrumento de medida, cuya finalidad se constituye en facilitar el mencionado diagnóstico de necesidades a partir de la selección de las preguntas más representativas a tal efecto.

Como consecuencia, la intencionalidad de la encuesta consiste en determinar los déficits formativos de las PYME, de manera concreta de sus empresarios y directivos, a partir de la delimitación del tipo de acciones realizadas por los mismos, sus características, organización, planificación, financiación, evaluación y actitud personal frente a la formación. Y mediante su relación con criterios económicos expansivos, como son: la innovación, la participación -de los sujetos, de las organizaciones (públicas y privadas) y de las instituciones (educativas y laborales)-, así como la implicación de las empresas en la Unión Europea de manera activa, productiva y competitiva.

4.4.2.- Delimitación de las variables.

Precisados los objetivos de la encuesta, el siguiente paso consiste en operativizar éstos en relación a varias categorías específicas de variables, las cuales estructuran las informaciones requeridas por el cuestionario en el sentido que a continuación se señala:

a) *Variables Independientes.*

a.1) Características personales:

* Aspectos identificativos: sexo, edad.

* Aspectos socio-culturales: nivel de estudios, conocimientos idiomáticos.

* Aspectos profesionales: cargo ocupado en la empresa, número de trabajadores, sector de pertenencia de la organización empresarial, período de tiempo trabajado.

a.2) Presupuestos formativos:

* Físicos: lugar de impartición de la acción formativa, espacio para su desarrollo, centro encargado de su planificación y ejecución, período temporal de aplicación.

* Psicológicos: autoconcepto de la actividad formativa, interés por la formación, satisfacción por la capacitación recibida, motivación por la acción formativa.

* Socio-ambientales: opinión sobre la utilidad y necesidad de la formación, concepción de la actividad formativa como criterio de optimización productiva, formación inicial y continua.

* Económicos: canales de financiación y costes de la formación.

Estas variables consideradas como "causas iniciadoras de la acción", hacen referencia a la actitud del empresario ante la formación (variable independiente organísmica), así como a las necesidades formativas de hecho (variable independiente situacional).

b) *Variables Dependientes*, las cuales se definen como:

Planteamientos organizativos referidos a la opinión y actitud hacia la formación respecto a la experiencia, planificación, adecuación de las acciones, metodologías utilizadas y sistemas de evaluación. Estas son concebidas como las respuestas dadas en el cuestionario a cada una de las preguntas reconocidas como elementos descriptivos de la situación *real y de la situación deseable, dentro del ámbito de la formación para* el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas.

c) *Variables Intervinientes*:

Estas variables son fundamentalmente de carácter instrumental y hacen referencia a la aplicabilidad del estudio, al equipo investigador, el momento de la presentación del instrumento, el tiempo para su aplicación, las instrucciones para su cumplimentación y la corrección de los datos; quedando compensadas a través de la utilización de los procesos aleatorios que se realizan en la elección de la muestra, de las características del cuestionario (preguntas cerradas, alternativas fijas de respuesta, diversificación de las cuestiones), la existencia de un único investigador, la utilización de similares instrucciones para toda

la muestra proporcionadas por idéntica persona, el establecimiento del mismo período temporal para la cumplimentación del cuestionario y la corrección de los resultados por el propio investigador.

En definitiva, la clasificación establecida permite dilucidar qué tipo de datos resultan relevantes para la investigación en curso, cuáles son sus características dentro de la misma y cómo repercute su medición y análisis en las metas propuestas.

4.4.3.- Concreción de los temas y transformación de los mismos en preguntas.

Esta fase sólo queda completa tras la aplicación y corrección del cuestionario provisional.

Los temas que se incluyen en el cuestionario se delimitan en los siguientes términos:

* Características de los individuos a nivel personal y a nivel empresarial. Por un lado, se preguntan cuestiones demográficas -edad, sexo-, pero también se tienen en cuenta el tipo de empresa, el sector al que pertenece, el puesto desempeñado en la misma y el nivel de estudios.

* Se incluye, además, un apartado relativo a la distribución del tiempo de trabajo y al lugar que en él ocupa la formación.

* Se comparan las acciones formativas realizadas en la empresa en relación con otras actividades laborales llevadas a cabo en la misma.

* Con la intención de concretar el tema, se pasa a estudiar los hábitos formativos y se relacionan con otras actividades simultáneas de carácter productivo.

* Respecto a los programas de formación, se trata de obtener información sobre la opinión que merecen, así como su implantación, metodología y evaluación en la empresa.

* Se establece igualmente una escala de actitudes más o menos favorable hacia la formación como medio de desarrollo productivo de la empresa, en relación con la edad de sus dirigentes y con su nivel de estudios.

* Finalmente, existen varias cuestiones relativas a la vinculación de la empresa con el sistema educativo en su conjunto y con la universidad en particular, y relacionadas con el reconocimiento por parte de la entidad productiva de la existencia o no de facilidades administrativas respecto a la formación inicial y a la formación continua recibida por los encuestados.

Los temas descritos se conforman como los ámbitos de desarrollo global del instrumento de medida, más ampliamente tratados en el cuestionario piloto y concretados de manera más precisa en el definitivo, en función de las respuestas dadas al primero y de los datos empíricos que se obtengan al respecto. Por lo tanto, la transformación de estos temas en preguntas se concreta definitivamente después de realizar la encuesta piloto.

4.4.4.- Validación de los items a través de un Panel de expertos.

El último paso previo a la presentación del cuestionario a la muestra piloto consiste en el análisis del mismo establecido por parte de un *Panel de Expertos*. La actividad llevada a cabo por este conjunto de especialistas se denomina *Técnica de Jueces*, metodología utilizada en la investigación social para proporcionar mayor seguridad científica en los resultados obtenidos a través de entrevistas o cuestionarios como instrumentos de medida.

Esta técnica resulta útil para comprobar y estudiar cambios operados en conductas y actitudes. Para ello, se selecciona una muestra de sujetos y se les hace una entrevista para verificar o rechazar determinadas cuestiones en beneficio de la claridad y coherencia del instrumento, así como de la eficacia de los resultados. Posteriormente, se realiza una nueva entrevista al Panel de Expertos relacionada con la redacción definitiva del cuestionario y con los resultados obtenidos tras su aplicación, comparándose ambos (Sánchez Cerezo, 1991: 395-396).

Se ha contado, para tal fin, con la valiosa colaboración de catorce investigadores sociales, especialistas en diferentes ámbitos relacionados con el desarrollo de instrumentos de medida, cuyas aportaciones se han estructurado en tres categorías que se desarrollan seguidamente:

* La primera, relacionada con la determinación de las cuestiones en función de su forma, estructura, intencionalidad, carácter y comprensión lingüística.
* La segunda, configurada a través de la delimitación de la metodología estadística más oportuna para la concreción de los items, su corrección y estudio cuantitativo, así como la utilización de los paquetes informáticos aplicables al tipo de datos y características de la investigación.
* La tercera, estructurada en relación a la configuración de los temas más interesantes desde el punto de vista de las PYME, tanto respecto a los formativos centrales, como en lo relativo a los colaterales de incidencia empresarial.

A continuación, se especifican estas categorías, indicando su aportación concreta para la consolidación del cuestionario como instrumento eficaz para el diagnóstico de necesidades de formación empresarial en las PYME.

Por una parte, se ha realizado un estudio de cada cuestión según su dimensión teórica; es decir, cuatro expertos en la concreción de items y en su formulación teórica de manera coherente y sencilla para la muestra de sujetos que van a responder a los mismos, han delimitado la estructura lingüística y conceptual de cada pregunta, estableciendo cinco criterios específicos para la elaboración de las cuestiones, que se citan a continuación:

1. En cuanto a la forma, las preguntas son cerradas (afirmación-negación) y categorizadas, esto es, se presenta al encuestado un cierto número de propuestas de respuesta -como máximo cinco-, y es el

encuestado quien indica cuál de ellas se aproxima más a lo que piensa o hace; manteniendo una estructura progresiva en las alternativas -preguntas escalares-.

2. Las preguntas mantienen una estructura multirespuesta, -de dos a cinco alternativas-, lo que exige del encuestado la elección de una posibilidad entre varias. Estas respuestas son dicotómicas -sí, no-, cuestiones de elección múltiple con un máximo de cinco alternativas y preguntas con escala gráfica -diferencial semántico, escala de actitudes-.

3. Las cuestiones son directas, estableciendo claramente su contenido a través de la transparencia en su formulación, aunque en momentos específicos se incluyen varias preguntas indirectas para facilitar la contestación a determinados temas conflictivos.

4. Existen, asimismo, preguntas evaluativas en las que se solicita del encuestado una valoración personal tanto de determinadas características de la actividad formativa como, globalmente, del cuestionario en su conjunto.

5. El vocabulario ha de ser preciso, rico, formando frases no muy largas que reflejen claramente el contenido.

Estos cuatro especialistas pertenecen a dos ámbitos distintos aunque relacionados entre sí. Por una parte, dos de ellos desarrollan su labor investigadora en el campo universitario. Y por otra, otros dos llevan a cabo su actividad profesional en el "Task Force, Recursos Humanos, Educación, Formación y Juventud", organismo de la Comunidad Europea con sede en Bruselas, encargado de planificar todo tipo de actividades formativas para el avance económico comunitario; destacándose aquellas encaminadas a la promoción de las pequeñas y medianas empresas.

En un segundo momento, se ha llevado a cabo una delimitación de las respuestas en función de criterios de rapidez, facilidad de codificación y corrección, para cuya realización se ha contado con tres especialistas en el ámbito de la metodología estadística, quienes han posibilitado cerrar todas las contestaciones de manera efectiva, incluyendo todas aquellas posibilidades de respuesta necesarias para no dejar fuera ningún elemento relevante.

En este sentido, se ha recomendado la utilización de "hojas de respuesta" de corrección mecánica, para facilitar el análisis de los datos y favorecer su estudio estadístico. Igualmente, hay que destacar la asignación numérica específica otorgada a cada cuestión, lo que ha proporcionado mayor facilidad de corrección y de concreción de las respuestas en su estudio cuantitativo. Finalmente, hay que consignar la utilización de determinados programas estadísticos como el ITEMAN, el BMDP, el SPSS y el PC-PRELIS 1.6, lo que ha favorecido un estudio completo a nivel estadístico, determinando gracias a estos métodos la validez interna de las cuestiones y la homogeneidad de los items.

En último lugar, aunque no por ello de menor importancia, se han concretado las preguntas en función de las características de la población, o lo que es lo mismo, siete expertos relacionados con temas de formación para PYMES, tanto a nivel autonómico (Organizaciones de Barcelona, País Vasco y Valencia), como a nivel nacional (Confederación

Española de Organizaciones Empresariales - CEOE) y comunitario (CEDEFOP-/Berlín), han identificado los temas más relevantes en materia de formación de PYMES y han especificado las posibilidades existentes respecto a la formulación de las cuestiones desde una vertiente empresarial (planificación, desarrollo, ejecución y evaluación de programas formativos) y en relación a los temas colaterales que a través de la formación en este ámbito pueden ser localizados y estudiados (introducción de nuevas tecnologías, gestión de recursos, expansión empresarial).

Los especialistas que han intervenido en esta fase pertenecen a los siguientes ámbitos:

1. "Organización de la Pequeña y Mediana Empresa Catalana - PIMEC" (dos expertos).
2. "Asociación de la Industria Navarra" (un experto).
3. "Instituto de la Pequeña y Mediana Empresa de Valencia" (un experto).
4. "Departamento de Formación de la CEOE" (un experto).
5. "Centro Europeo para el Desarrollo de la Formación Profesional" (dos expertos).

Este Panel de expertos ha proporcionado una ayuda inestimable para delimitar, tanto los campos en los que se desenvuelven las cuestiones, como la manera de realizar éstas para facilitar su posterior análisis estadístico e interpretación conjunta. Aspectos ambos de singular importancia para la determinación correcta y precisa de las diferentes preguntas que componen el instrumento de medida, el cual, a través de las aportaciones específicas de este conjunto de profesionales y a partir de la bibliografía consultada en relación a la creación de mecanismos de investigación para el diagnóstico de necesidades de formación en las empresas, representa una aproximación metodológica concreta en relación a un ámbito de desarrollo económico de especial trascendencia.

4.4.5.- Cuestionario provisional.

La delimitación precedente hace posible concretar a continuación los elementos que constituyen el cuestionario piloto, primera aproximación a la realidad empresarial objeto de estudio y punto de partida para la confirmación o refutación de los planteamientos establecidos inicialmente. Se elabora con la finalidad de ser transformado, es decir, se incluyen diversas preguntas relativas a un mismo tema con el objeto de poder concretarlas posteriormente, comprobando cuál es la más precisa o se ajusta mejor a lo que se pretende medir.

Consta de 100 preguntas cerradas -categóricas, escalares y evaluativas- [26], cuyas respuestas mantienen un número específico de alternativas, que oscila entre dos posibilidades como mínimo y cinco como máximo, desde la pregunta número 1 a la número 31.

A partir de la cuestión número 32 y hasta la número 100, última de las mismas, existe una estructura similar que contiene cinco posibilidades de respuesta, las cuales evolucionan desde la alternativa "Siempre" hasta la de "Nunca", como extremos opuestos, manteniendo la

categoría intermedia de "Generalmente" e incluyendo otras dos para sustentar el continuo en las respuestas: "Muchas Veces" y "Casi Nunca".

Esta estructura se define como una escala aditiva para la medida de actitudes [27], consistente en una serie de elementos ante los cuales se solicita la reacción del sujeto. A cada respuesta se da una puntuación de "acuerdo" o "desacuerdo", en los cinco niveles en los que se divide -ya mencionado- y la suma algebraica de las puntuaciones de las respuestas del individuo a todos los items por separado da su puntuación total, que es entendida como representativa de su posición en la escala de actitud acuerdo-desacuerdo con respecto al objeto.

El tipo de escala aditiva más frecuentemente utilizado en el estudio de las actitudes sociales sigue el modelo diseñado por Likert (1932) y se conoce como "Escala tipo Likert" [28]. En este estudio vamos a utilizarla para comprobar en qué medida es considerada la formación dentro de la planificación general de las pequeñas y medianas empresas madrileñas.

La estructura de las respuestas se apoya en cinco posibilidades alternativas y graduadas de mayor a menor intensidad, por lo tanto incluye una categoría intermedia para facilitar, en primer lugar, la contestación por parte de todos los encuestados (indecisos incluidos); en segundo lugar, para contabilizar la diversificación de las contestaciones y, en tercer lugar, porque nos parece interesante, dada la inexistencia de acuerdo al respecto entre los teóricos de la investigación social (Morales, 1988: 87-105), incluir la alternativa central como complemento a las otras cuatro, y mantener de esta manera el continuo psicológico de las respuestas.

En último término, existe una pregunta abierta, numerada como la 101, que solicita del encuestado todas aquellas aportaciones que considere pertinentes respecto del cuestionario.

El orden de las cuestiones se establece basándose en la "técnica de embudo", descrita anteriormente, con la finalidad de ir introduciendo al sujeto implicado en el tema objeto de estudio y evitar la brusquedad en los planteamientos efectuados.

Las cuestiones iniciales son de identificación (de la número 1 a la 7), el encuestado no tiene que pensar demasiado las respuestas, las cuales hacen referencia a datos personales y empresariales de rápida y sencilla consignación. En este bloque se utilizan intervalos de respuesta para suavizar la contestación del encuestado a determinadas preguntas. Estas son consideradas como de introducción y se colocan en primer lugar para motivar al encuestado, dada su simplicidad, a continuar respondiendo a las siguientes.

Posteriormente, se comienza a introducir el tema de la formación, el cual se va desarrollando mediante una estructura específica que está diseñada para contestar la siguiente tipología de preguntas:

1. Cuestiones de hecho relativas a la formación en general (de la número 8 a la número 13).
2. Preguntas de acción sobre su planificación (de la número 38 a la 45), su metodología (de la 64 a la 74), sus meca-

nismos de ejecución (75-82) y finalmente sobre su evaluación (de la 85 a la 94).

3. Items de información sobre las características demográficas (17-20) y formativas (21-37) de los empresarios/directivos y técnicos/especialistas -sujetos meta del cuestionario piloto-.

4. Cuestiones de opinión referidas a la actitud mostrada por los encuestados en relación al tema formativo (46-63).

5. Variables de intención, transversalmente instituidas, relacionadas con el tema de la financiación de la formación (preguntas 14, 15, 16, 36, 62, 68, 79, 83 y 84) y con la adecuación de la oferta formativa a las necesidades de las empresas (95-100).

En este grupo de cuestiones, existen cuatro específicamente que se estructuran como "preguntas filtro" o lo que es lo mismo, se establecen para seleccionar determinados sujetos y eliminar otros cuyas respuestas a los enunciados subsiguientes podrían sesgar la interpretación de los resultados, transformando en inútiles los datos obtenidos.

Las preguntas mencionadas son; la número 10, que diversifica la respuesta en función de si se han realizado actividades de formación en la empresa o no; la número 21 que limita la contestación solamente a los sujetos considerados como directivos; la número 26 que precisa respuestas similares a la número 21 sólo que referidas exclusivamente a los técnicos/especialistas, y la número 71 relativa a la realización de proyectos y seminarios a la medida del puesto de trabajo como alternativa formativa para el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas.

Esta delimitación efectuada nos proporciona los criterios iniciales de concreción del cuestionario. A continuación, se incide más pormenorizadamente en el análisis de las cuestiones formativas, núcleo central de la investigación.

Las primeras (de la número 8 a la número 16) se refieren a la formación establecida en la empresa en la que trabaja el encuestado, sin tener en cuenta el cargo ocupado en ella. Sin embargo, con posterioridad, se realizan una serie de preguntas de control y personalizadas (de la número 21 a la número 30), relativas a la formación de los empresarios/directivos y técnicos/especialistas -precedidas por cuatro items de identificación de las características demográficas, profesionales y formativas de los directivos como receptores específicos de cualificación-. Su finalidad es comprobar la estructura real de la planificación de la formación dentro de la empresa, así como las posibles diferencias existentes entre las acciones formativas llevadas a cabo por cada colectivo profesional concreto.

Incluyen aspectos formativos relativos al tipo de cursos realizados, al lugar de su ejecución, a las personas que han asistido y a la duración de los mismos. Particularmente, en lo relativo al tiempo empleado en el desarrollo de la actividad formativa, éste se delimita a partir de la oferta formativa proveniente de la información ofertada por el mercado de trabajo (Organizaciones Empresariales, Escuelas de

Negocios, Fundaciones para el Desarrollo Empresarial, Organismos Autónomos), en la cual quedan reflejados los criterios de: cursos de corta duración (hasta 40 horas), de duración media (de 41 a 100 horas) y de larga duración (más de 100 horas) [29].

Esta parte culmina con 6 preguntas -de la 31 a la 37- relativas a la formación de los dirigentes como colectivo meta (que incluye tanto a los empresarios como a los cuadros directivos), sin mediación por parte de ninguna pregunta filtro, y cuya intencionalidad consiste en comprobar el ambiente vivido dentro de la empresa en relación al interés mostrado por la misma, como entidad global, respecto a la capacitación de sus gestores. Cuestiones que completan la visión inicial mostrada por los items de identificación 17, 18, 19 y 20.

El paso siguiente consiste en el estudio de la planificación establecida por las PYME en relación a sus medidas formativas. Estudio que se apoya en la precisión de cuestiones referidas al análisis de necesidades (40), la organización consecuente de acciones (41) y el período estructural que favorece su puesta en marcha (42-45).

Existe, además, un número de items de opinión (del número 46 al número 63) que se estructuran como un "diferencial semántico", caracterizado por incluir determinados conceptos favorables y desfavorables o contrapuestos a los mismos, encaminados a la definición personal y subjetiva de la formación por parte de los encuestados, para constatar el nivel de aceptación del tema formativo, según sus peculiaridades, ventajas e inconvenientes. Son preguntas batería que hacen referencia a una misma cuestión desde diversos ámbitos, complementándose y completándose unas a otras. Su objetivo fundamental consiste en la evaluación del significado connotativo de determinados significantes verbales de carácter bipolar (García Huerta, 1991: 158).

Las siguientes preguntas están destinadas a la concreción de la diversificación metodológica utilizada por las pequeñas y medianas empresas en el desarrollo de su actividad de capacitación. Engloba desde la variable número 64 hasta la número 74. Para precisar inmediatamente después las alternativas de ejecución más acordes con los planteamientos precedentes (de la 75 a la 82).

La evaluación de las medidas es el apartado consecuente, que se distribuye desde la cuestión número 85 hasta la 94. En ellas se describen mecanismos valorativos alternativos para la comprobación de los logros formativos alcanzados por el personal de la empresa, independientemente, del cargo ocupado en la misma. Excepto la número 94, en la cual su propia formulación implica la existencia de un superior encargado de comprobar la eficacia de la actividad formativa efectuada por el subordinado. Esto favorece una visión más general de la formación en las PYME.

Las preguntas finales (que son cuestiones de intención) hacen referencia a la opinión y actitud personal del encuestado respecto a la formación, considerada desde un punto de vista personal y en relación a las propias expectativas del sujeto respecto al tema de la capacitación en la empresa -tanto inicial como continua- (preguntas 95 a 100). Donde se inserta una variable específica relativa a las medidas formativas

relacionadas con las nuevas tecnologías (número 97), para comprobar cómo se plasma la actividad formativa descrita en las cuestiones previas ante un ámbito preciso de aplicación (pregunta de control).

La última cuestión -pregunta sobre expectativas- que se integra en este cuestionario provisional (la número 101) hace una petición de crítica a la encuesta realizada, que es posible incluir porque se sabe de antemano que los sujetos (algunos al menos) a los que se aplica el cuestionario tienen cierta base para responder y aportar algo positivo al perfeccionamiento del mismo. Esta pregunta es abierta y se introduce para contrastar las opiniones personales y espontáneas de los encuestados en función de las respuestas dadas a las demás cuestiones cerradas, en las que es imposible establecer comentarios.

Las preguntas son directas, al expresar mediante enunciados claros y concisos lo que se pretende conseguir. No obstante, existen determinadas cuestiones cuya formulación es indirecta debido a la naturaleza de las respuestas solicitadas. En este sentido, la 32, 33, 34 y 35 -preguntas muelle o amortiguadoras-, son un claro ejemplo que pretende delimitar la actitud de los directivos ante la formación desde una perspectiva global que, sin embargo, proporciona también información relativa a la veracidad de cuestiones posteriores relacionadas con la identificación de las características definitorias de la formación -diferencial semántico- y con las medidas reales llevadas a cabo en el ámbito formativo de sus propias empresas.

De las cuestiones analizadas, la 32 y la 33, en unión con la 36, se constituyen en items negativos o desfavorables, los dos primeros al comenzar su enunciado con una negación (lo que tiene sentido como medida de control referida a la comprensión de las preguntas por parte de los encuestados), mientras que el último incluye una formulación afirmativa pero acompañada de la palabra "impide" como elemento valorativo de una situación de escasez respecto al tema del coste de la formación (Morales: 108).

Por consiguiente, el instrumento de medida se caracteriza por su equilibrio, al incluir cuestiones positivas y negativas (aunque no en similar número,) que eludan respuestas estereotipadas y minimicen el influjo de los estilos de respuesta individuales (pues algunos sujetos pueden tender a responder preferentemente la opción de acuerdo o la de desacuerdo). De esta manera, se evita que las contestaciones sean uniformes o demasiado rápidas (Morales: 109).

Finalmente, la muestra piloto a la que va dirigido este pretest consta de 40 elementos delimitados de la población general, los cuales se sitúan al azar en diferentes distritos de la capital de la Comunidad Autónoma de Madrid, aunque no en todos dado el tamaño de esta *muestra piloto, (se han contabilizado 52 distritos y la muestra pertenece* a aquellos con mayor número de unidades muestrales), y recogen distintos sectores productivos.

El tiempo medio de duración de la aplicación del cuestionario provisional es de veinte minutos aproximadamente y consta de diez hojas (ver Anexo I). Se presenta con una carta introductoria sobre los objetivos de la investigación, el organismo patrocinador y la solicitud de

ABRIR CAPÍTULO X.5