

LA ASOCIACIÓN O “PARTENARIADO” ENTRE LAS PARTES SOCIALES PARA LA FORMACIÓN CONTINUA

ENRICO TEZZA

Centro Internacional de Formación, en Turín
OIT

1. Premisa general sobre las dimensiones del partenariado y el concepto de formación continua

Cuando se habla de gestión bipartita de la formación continua en la Unión Europea hay que situar la gestión en general de la formación continua en el contexto europeo, y especificar también el significado que ha asumido la “etiqueta” de formación continua: son premisas importantes para entender a fondo la evolución de las políticas formativas en Europa.

La lectura de la normativa de los Fondos Estructurales 1994-99 y la nueva perspectiva de la programación 2000-2006 ayudan a entender que en Europa no es posible hablar de bipartismo, ya que intervienen numerosos actores en la programación, gestión y evaluación de la formación continua. En primer lugar, la Comisión Europea interviene de manera decisiva en la financiación de la formación continua y en la asistencia para la realización de las acciones, evaluándolas en las diferentes fases de ejecución del programa de formación. Asimismo, en cada Estado miembro existen los organismos multilaterales entre el Estado y la Comisión (Comités de Vigilancia) que preparan y evalúan los planes de formación continua. Existe también (no en todos los Estados europeos) un tercer nivel de gestión de la formación continua que

corresponde a las autoridades periféricas (Regiones, Länder, o Administraciones Locales), donde participan las partes sociales en la programación, organización y evaluación de la formación continua. Por consiguiente, se puede hablar más bien de *tripartismo* en la gestión de la formación continua.

La segunda nota introductiva se refiere al propio término «formación continua». Dejando de lado las definiciones que se dan en los diferentes idiomas (*Lifelong learning*, etc.), es útil distinguir los tipos de formación vinculados respectivamente al concepto de tiempo como permanencia y al concepto de tiempo como secuencia. Esta distinción, introducida por la UNESCO en la Conferencia sobre la formación continua de Montreal en 1960, explica la diferencia entre las acciones de formación en el puesto de trabajo y las acciones de formación fuera del puesto de trabajo. En el puesto de trabajo es donde se presenta la necesidad de poner al día las competencias, potenciarlas, incrementar su valor o adaptarlas a las nuevas exigencias productivas. Esta formación, relacionada sobre todo con el objeto del trabajo, tiene una naturaleza diferente de la que está dirigida más directamente al sujeto y se distingue del concepto de “permanencia”. La permanencia refiere a la educación de los adultos, a la tendencia al aprendizaje, a los valores sociales, a la identidad, a la interacción social, al enriquecimiento de la propia vida cultural, mientras que la secuencia tiene por objeto la profesionalización de los adultos y supone una alternancia entre los momentos de trabajo y los momentos de formación orientados a la vida profesional. Considerando la evolución normativa de los Fondos Estructurales y los documentos relativos a los programas que los han precedido (Agenda 2000, Tratado de Amsterdam y el documento sobre la Europa del Saber) parece que las dos trayectorias de las políticas de formación, hasta ahora separadas, se pueden integrar.

Cuando se habla de formación continua es indispensable establecer con precisión el marco epistemológico predominante, con el fin de comprender las repercusiones que tiene en los métodos y en las acciones de formación. La permanencia está vinculada a las políticas de formación dirigidas al sujeto del trabajo; en cambio la secuencia se conecta más fácilmente con la formación continua y con el objeto del trabajo. Las empresas y los trabajadores se confrontan sobre las políticas de formación continua, que tienen finalidades diferentes según cada parte y que reflejan las principales políticas macroeconómicas. La formación continua considerada como un modo de educación permanente se enlaza con las políticas económicas orientadas hacia la satisfacción de

las necesidades sociales, mientras que la formación continua entendida como secuencia, o como algo recurrente, se muestra más próxima a las políticas macroeconómicas que dan prioridad al libre juego del mercado. Las repercusiones en las políticas de formación son simples: el liberalismo propone la flexibilidad del trabajo como condición vinculante, mientras que la orientación dirigida a la sociedad da prioridad a la calidad del trabajo y a la sostenibilidad. Esta visión general es útil cuando se profundiza en la reflexión sobre la gestión multilateral de la formación continua. El multilateralismo en la formación continua está entrelazado, por lo tanto, con los intereses y los objetivos de las partes que intervienen en las diferentes fases de la gestión de los servicios de formación.

2. La evolución de las relaciones laborales

Observando la normativa de la OIT sobre la asociación entre las partes sociales, se puede captar la sucesión de dos puntos de vista. El primero (desde 1919 a 1981) se inspira en la defensa de los intereses de parte, mientras que el segundo (desde 1981) está caracterizado por una apertura hacia un bien común representado por el territorio. La Recomendación n. 94, de 1952, sobre la Consulta y la Colaboración entre las Partes Sociales, y el Convenio n. 144, de 1976, sobre la Consulta Tripartita, expresan un lenguaje y una tendencia orientados hacia la defensa de los intereses distintos entre empleadores y trabajadores. La preponderancia “institucional” de los intereses está confirmada por la especificación referida a las organizaciones más “representativas” de los trabajadores y de los empresarios (artículo 1, Convenio 144). En el texto de las Naciones Unidas “*Our Common Future*” de 1987 (Informe Brundtland) se introduce el concepto de sostenibilidad como la capacidad de satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer la capacidad de satisfacer las necesidades de las generaciones futuras, reconociendo una nueva actitud de las partes sociales en la representación de sus propios intereses.

En estos años se superan las diferentes teorías de la negociación, inspiradas en la racionalidad de las decisiones, para dar paso a comportamientos más sensibles a la comunicación y al diálogo social. Hasta los años ochenta, efectivamente, las actitudes de negociación o de conflicto entre las partes sociales estaban inspiradas en la teoría de la negociación que explica las vías intermedias entre la conquista y el fracaso en la transacción (“se toma o se deja”) (G. L. Shackle, *A Theory of*

Bargaining Process, Cambridge, U.K. 1949; N.W. Chamberlain, *A General Theory of Economic Process*, New York, 1955).

Las referencias más extremas a la transacción económica empujaban hacia uno u otro de los actores económicos en juego (empresarios, trabajadores, Estado). (K. Forcheimer, *International aspects of the Strike Movement*, in *Bulletin of the Oxford University Institute of Statistics*, vol.x, 1948; M. Kalecki, *Political Aspects of Full Employment in Political Quartely*, n. 1, 1943). En los años ochenta estos esquemas racionales se ponen en tela de juicio, debido a la cantidad de información que se obtiene del comportamiento negociador, que cambia continuamente la percepción de los sujetos durante la transacción. La perspectiva política de las relaciones laborales cambia tanto por la conveniencia de las nuevas fórmulas estratégicas (negociaciones) como por una nueva cultura de la asociación difundida en los ambientes internacionales.

3. La evolución del concepto de empresa

Paralelamente a la toma de conciencia de que es necesario un desarrollo sostenible, progresa también una nueva teoría de la empresa, que se aleja de la teoría tradicional basada en los beneficios y de la dimensión subjetiva centrada en la acumulación a corto plazo. Efectivamente, en la teoría del valor se sostiene que el valor, como objetivo central de la estrategia de la empresa, no sólo es coherente con el desarrollo a largo plazo de la empresa sino que está también alineado con los intereses del empresario y del accionista. Aunque tiene como punto de referencia principal al accionista, el valor es un objetivo unificador para toda la empresa y es aceptable para todos sus componentes, incluidos los trabajadores. Lo que es nuevo en la teoría del valor no es la referencia al largo plazo, sino la relación entre el objetivo del valor y el proceso de planificación estratégica que involucra a todos los sujetos que contribuyen a la construcción del valor (“*stakeholders*”).

La teoría del valor se ha visto animada por la dinámica competitiva internacional y por los procesos de innovación tecnológica. En un nuevo ambiente económico competitivo se impone la generación de ventajas competitivas, de las que depende la producción del valor neto. El valor creado será mayor cuanto más sólidas y defendibles sean las ventajas competitivas que la empresa haya sabido crear, revalorizando y utilizando oportunamente sus propios recursos: humanos, materiales, físicos o financieros. La presencia de una pluralidad de “*stakeholders*” ha revitalizado las teorías de gestión según una filosofía “coalicio-

nista”: directivos como intermediarios con respecto a la pluralidad de objetivos y a las diferentes subjetividades que interactúan.

De este modo, la empresa se concibe como una “colección de recursos”, y el conocimiento, como el instrumento más potente para producir la ventaja competitiva, atrae el interés del cuerpo directivo y de los empresarios. En el transcurso de los años noventa se mostrará claramente (incluso sólo por los beneficios de los directivos) que el factor humano representa el elemento capaz de influir más en la definición del valor. La fuerza de las estrategias, y por consiguiente también de las relaciones laborales, se desplaza de los sujetos a las relaciones que se instauran dentro y fuera del sistema empresa. Dichas relaciones se configuran como relaciones de comunicación entre los componentes del sistema empresarial, que emerge cada vez más como sistema cognoscitivo que evoluciona en un continuo proceso de aprendizaje.

Dado que la finalidad exclusiva de la empresa es adaptarse evolutivamente para competir y considerando que los trabajadores juegan un papel crucial en el logro de la adaptación cognoscitiva del sistema empresa, los comportamientos negociadores fuertes y radicales dejan sitio a unas culturas más flexibles y de proyecto entre los actores del sistema. (R. R. Nelson, S. G. Winter, *An evolutionary theory of economic change*, Harvard University Press, Cambridge, Mass. 1982). Siguiendo esta perspectiva sistémica, la hipótesis fundamental consiste en disminuir el papel de las subjetividades aisladas y separadas, para prestar especial atención a las relaciones de tipo sistémico que se instauran entre los diferentes componentes de la empresa.

4. La evolución del trabajo

La evolución del trabajo representa la parte más compleja de lo que induce a la adopción de fórmulas nuevas de cooperación. El tema se debería abordar observando los cambios en el mercado de trabajo europeo, los cambios en la profesionalidad y los cambios en la naturaleza del trabajo. Sin detenernos en los cambios del mercado de trabajo europeo, ya que todos los conocemos (escenarios económicos expuestos en el Libro Blanco y en la Agenda 2000, escenarios demográficos, escenarios geoeconómicos e institucionales), es suficiente mencionar algunos cambios en la profesionalidad y en la naturaleza del trabajo.

La sociología del trabajo expone, cada vez con mayor frecuencia, el eslogan “de los músculos al cerebro” para poner de relieve el tránsito

desde los trabajos ejecutivos hacia los trabajos caracterizados por el conocimiento. Se asiste al cambio organizativo que se desplaza de la rigidez a la fluidez, de la ejecución al conocimiento, de la obtención de resultados a la capacidad de relación, de la continuidad a la discontinuidad y de un enfoque basado en el trabajo a un enfoque basado en las competencias. Se da una prioridad a la cultura del servicio que tiene profundas repercusiones en la cadena clientes-proveedores en toda la organización empresarial. El aligeramiento de las líneas jerárquicas está acompañado de la eliminación de la rutina de las tareas y de la organización por grupos de trabajo. El neofordismo o la organización científica del trabajo queda superado por una organización ágil y plana que se autoorganiza y por unos comportamientos productivos inspirados en la calidad de los procesos y de los productos.

La naturaleza del trabajo ha sufrido también profundos cambios. Las tecnologías de la información, la difusión de las nuevas tecnologías y el calendario productivo están transformando radicalmente la organización del trabajo. La inestabilidad del trabajo se acentúa aun más por las nuevas estrategias competitivas, que vuelven menos sólida y duradera la relación de trabajo. Surgen nuevas formas de trabajo, como el trabajo eventual, se intensifican las relaciones de trabajo volátiles, aumentan los segmentos que necesitan protección y el ciclo vital está caracterizado por la alternancia de tiempos de trabajo y tiempos de desempleo. En este nuevo escenario de cambios, la cooperación se presenta como la única solución para unir a los actores productivos alrededor de un plan que vaya más allá de los intereses individuales y que contribuya a un desarrollo duradero de la comunidad local.

5. La participación en la gestión de las empresas

La experiencia alemana ha incentivado la adopción de la asociación a través de la participación institucional y de la contractual.

La participación institucional comprende la posibilidad de control y de influencia en el poder de gobierno de la empresa que se reconoce a los trabajadores en virtud de una normativa. Las sociedades alemanas de capitales están gobernadas por un órgano dual y bilateral: el *Aufsichtsrat* (Consejo de vigilancia) y el *Vorstand* (Consejo directivo). El *Aufsichtsrat* lo eligen en 50 % los accionistas y la otra mitad los trabajadores, a través del nombramiento por parte de un consejo de empresa (*Betriebsrat*). Hay que destacar que en el porcentaje de los trabajadores están incluidos los directivos.

La participación contractual comprende las formas de control e influencia en las decisiones empresariales que los trabajadores ejercen a través de la dinámica del conflicto y de la negociación. La participación contractual se basa en el hecho de que la empresa es un sistema de negociaciones (es decir, un sistema de decisiones basado en el conflicto) continuamente recompuesto mediante los procesos de negociación. Aunque la “participación cooperativa” alemana ha puesto en marcha una nueva orientación en la gestión de la formación continua basada en la cooperación, el origen de los comportamientos de las dos partes está dentro de la teoría negociadora.

6. El papel cada vez mayor de las asociaciones en el desarrollo local

El desarrollo local se muestra, cada vez más, como la mejor solución a los problemas del mercado de trabajo y a las necesidades de competitividad de las empresas. El desarrollo económico ya no equivale al crecimiento económico, sino que se entiende como un proceso de desarrollo social que va acompañado del crecimiento del PIB y del producto per cápita. Emerge la prioridad del territorio en los estudios de los economistas que no estudian simplemente las variables relacionadas con las inversiones, con el ahorro, con el desempleo, con los salarios, con la relación capital-producto, sino que añaden al análisis otras variables relacionadas con la historia del territorio, con la cultura de la comunidad, con las perspectivas ambientales, con la socialidad y con las dinámicas relacionales entre los actores locales.

Las definiciones de desarrollo endógeno se distinguen por dos perfiles: uno relacionado con la capacidad de desarrollo de la comunidad local (capacidad de innovación, de empleo de los recursos locales, de establecimiento de redes, de adaptación de las competencias, de difusión de la información), y otro relacionado con la capacidad de controlar el proceso de desarrollo (controlar el proceso de acumulación, controlar la innovación tecnológica, la red local, las transformaciones económicas y sociales, las inversiones extranjeras, los procesos de formación local, la capacidad de regulación social). Las dos “competencias que distinguen el territorio” equivalen a la capacidad “proyectual”. Se puede intuir que las nuevas formas de asociación asumen un papel decisivo cuando se trata de proyectar el sistema productivo local, que es, al mismo tiempo, un proceso histórico y cultural de la comunidad local.

Entre los problemas metodológicos del estudio sobre el desarrollo local se encuentra el que se refiere a la descripción y a la explicación de la evolución de este “conjunto colectivo”, cuyos procesos interactivos se distinguen por reglas y lenguajes diferentes, que empujan a cambios “coevolutivos”. El nuevo instrumento conceptual eficaz para el estudio de estos nuevos fenómenos está representado por la teoría de la reticularidad. Junto a los espacios tradicionales de la vida económica local (espacio de producción y espacio de mercado), adquiere importancia el espacio de socialización, en sus articulaciones estratégico-organizativas, en las relaciones institucionales y en sus connotaciones estructurales no mercantiles y no monetizables. El concepto de red es entendido como la representación de las relaciones entre los actores locales, observados no como sujetos independientes sino en su reciprocidad e interdependencia. Por lo tanto, la red es una pluralidad de actores que construye una estructura de acción colectiva, en continua evolución.

El cambio continuo de la organización reticular se refiere a un proceso de “autoconstrucción social” que se materializa localmente por las razones siguientes:

- las redes locales son “co-presentes” (varias acciones), coexistentes (varios sujetos), concomitantes (acciones y sujetos en el mismo espacio y en el mismo tiempo);
- las redes locales son el resultado de la identidad social territorial;
- las redes locales reproducen la pertenencia territorial que anima la interacción simbólica, la conexión emocional y la motivación de los miembros de la comunidad local (A. Giddens, 1988).

Los efectos de las redes locales (que son redes cortas cuando actúan localmente y redes largas cuando están abiertas a la globalización) se obtienen en las informaciones locales, en la concertación de los actores y en la asociación.

El intercambio de informaciones técnicas, científicas, tecnológicas, fiscales, comerciales, financieras, productivas, está basado en la confianza y en el control social que anima la identidad colectiva.

La concertación informal y formal entre las fuerzas sociales territoriales desarrolla formas diferentes de cooperación, horizontales y verticales, y facilita las transacciones mercantiles y no mercantiles.

El desarrollo endógeno y las nuevas estructuras reticulares, capaces de agregar y conectar pluralidades de actores locales, representan el nuevo escenario en el que se sitúa la asociación para la formación continua.

7. Confianza y envidia como variables clave de la asociación

La confianza es, en este escenario, el elemento que coagula los objetivos y los recursos de las partes a nivel local. La confianza es una expectativa de experiencias con un valor positivo para el actor, vivida en condiciones de incertidumbre. La confianza interpersonal y la institucional se enmarcan en el contexto de sentido comunitario y simbólico del actor como una expectativa generalizada de regularidad y estabilidad de las interacciones entre socios locales. Son expectativas de no manipulación comunicativa e interpretadas como no perjudiciales para los intereses de los socios. La expectativa de confianza equivale, por consiguiente, a la reducción de la incertidumbre y orienta la acción hacia provisiones gratificadoras. El acto de confianza representa el elemento que constituye la asociación, incentiva las relaciones de mutuo afecto y de simpatía, favorece el sentido de pertenencia, el mutuo apoyo y la experiencia de la solidaridad. El acto de confianza se basa en componentes cognoscitivos y emotivos. La confianza es una parte de la relación social y genera un círculo virtuoso de cooperaciones dadas por la confianza en la confianza concedida, y multiplicadas por la confianza en la confianza recibida. La confianza es un bien relacional que deriva de largas tradiciones históricas pero que se puede crear también intencionalmente. Con el fin de propagar la confianza de manera duradera, es indispensable conjugar la confianza interpersonal con aquella institucional. La confianza en la asociación vincula la confianza interpersonal, la confianza en sí mismos y en los demás (identidad y sociabilidad), la confianza cognoscitiva y la confianza emocional de la comunidad local.

La envidia es la otra emoción determinante a la hora de poner en marcha una asociación. Un sujeto tiene envidia de otro cuando está dispuesto a renunciar a parte de su dotación de bienes o servicios para causar la pérdida de una parte de los bienes del otro sujeto. Hay dos situaciones en las que parece razonable esperar la existencia de la envidia en las transacciones económicas. La primera es aquella en la cual, entre un sujeto A y un sujeto B, existe competición por una determinada cantidad de bienes. Si tienen que repartirse las cuotas de mercado es fácil pensar que un aumento en la cuota de A reduce la cuota

de B y viceversa. El segundo tipo es aquel en el que los sujetos están interesados en uno o más bienes “ordinales” es decir, en uno o más bienes que consisten en una posición en una escala que va de un máximo a un mínimo y en donde no se admiten posiciones *ex aequo* (caso en el que no todos pueden ser promovidos y la promoción de A reduce la probabilidad de la promoción de B). En todos estos casos, A tiene un interés directo en una reducción de la cantidad del bien poseído por B y por lo tanto (si las funciones de preferencia no son interdependientes) está dispuesto a pagar algo con tal de reducir el consumo de B. Se puede demostrar fácilmente que la envidia contrasta con la tendencia a colaborar. La reducción de la envidia a través de la mejora de las perspectivas de ganancia comunitaria y el fortalecimiento de las relaciones de confianza, se muestran como las premisas para la realización asociada de la formación continua.

La confianza y la superación de la envidia representan dos caracteres que constituyen el capital social. A diferencia del capital físico y del humano, el capital social está representado por relaciones sociales cooperativas. Es el resultado de valores materiales y simbólicos, de relaciones de reciprocidad y equivale al proceso de aprendizaje fiduciario y cooperativo propio de la asociación. La capacidad de proyecto, asociada a las estructuras de reciprocidad y a las relaciones de confianza, es el instrumento para aumentar la acumulación de capital social de la asociación. (H. Garfinkel, *Studie in Ethnometodology*, Englewood, N.J., Prentice Hall, 1967; E. Goffman, *Modelli di interazione*, Mulino, 1971; J.D. A. Weigert, *Trust as a Social Reality*, Social Studie, n. 63, 1985).

8. La política comunitaria y la formación continua

Morin habla de destino común. El sentido de los párrafos precedentes se orienta en esta simple afirmación, que es la razón fundamental de la asociación para la formación continua. (Edgar Morin, *Penser l'Europe*, Gallimard, Paris, 1987).

El principio de la asociación, ya introducido en la reforma de los Fondos Estructurales 1994-1999, se refuerza en el nuevo reglamento de los Fondos. Está vinculado al concepto de desarrollo sostenible y al desarrollo desde la base. Se requiere la asociación a varios niveles institucionales: entre la Comisión Europea y el Estado, entre el Estado y las autoridades regionales, entre las partes económicas y sociales y entre los actores de la formación continua (universidades, centros de investigación, agencias de formación, etc.). La asociación se coloca entre los

principios generales (art. 8 del Reglamento General de los nuevos Fondos Estructurales) y se vincula con los principios de la complementariedad y de la concertación.

Asimismo, la asociación está prevista para todas las fases de la formación continua: análisis de las necesidades, programación, gestión y evaluación de las intervenciones. Es una normativa muy importante, porque aumenta el papel de la asociación en la gestión de la formación continua. Si se han fijado los contenidos y las áreas de intervención, se trata de entender las modalidades operativas y las formas de cooperación entre las partes interesadas en la formación continua (“*stakeholders*”). La Comisión Europea ya ha inscrito en actas y documentado algunos proyectos de asociación ejemplares.

En el documento de la Comisión, *Forging Strong Local Partnership (European Communities, 1998)*, se ponen de relieve los resultados de la asociación para la formación continua en la que participan los actores locales. Se destacan tres modelos de asociación, llamados: “*Delivery Approach*”, “*Brokerage Approach*” y “*Agency Approach*”. El primero representa una respuesta a la insuficiencia o a la falta de servicios para el empleo a las empresas y, en este caso, la asociación está diseñada para realizar los servicios. El segundo modelo está destinado a la ubicación y distribución de los recursos existentes, públicos y privados, tecnológicos y financieros, con el fin de mejorar la competitividad y la ocupación; aquí la asociación está orientada a la cooperación para la identificación y empleo de los recursos de manera coherente con las necesidades locales. El tercer modelo está representado por la asistencia técnica a las agencias de desarrollo locales y, en él, la asociación tiene el papel de planificar, coordinar y apoyar las acciones para la mejora de la eficacia y la eficiencia de los servicios.

Todos los modelos que incluyen formas de asociación en los países europeos prevén las mismas fases de creación de la asociación. En la fase de proyecto se identifican las instituciones y las partes y se llega a un acuerdo sobre los objetivos que hay que alcanzar (*setting phase*). En la fase operativa se detalla el proyecto de factibilidad, se identifican las culturas que configuran los intereses y se constituye la asociación en un clima de confianza (*operational phase*). En la fase siguiente se analiza el problema y se identifican las estrategias alternativas para resolverlo (*problem solving phase*). En la fase de desarrollo se verifican los intereses recíprocos dentro de un marco de mutualidad operativa y

se monitorea el avance de los resultados intermedios (*maintenance phase*).

En la última fase se busca la relación entre el proyecto y el ambiente, concentrando el esfuerzo de la asociación en la continuidad del proyecto.

El elemento de gran interés es la perspectiva de largo plazo que está contenida en estas asociaciones entre actores locales, y su naturaleza caracterizada por una multiplicidad de sujetos.

La misma orientación de largo plazo aparece en la Guía de los Pactos Territoriales para el Empleo (Comisión Europea, Bruselas, 1997). El Pacto para el Empleo es un pacto fiduciario a largo plazo, constituido por un período de preparación seguido de un período de aplicación. Durante el período preparatorio los socios locales analizan la situación, valorizando la historia local y el potencial local de desarrollo endógeno.

Finalizado el período preparatorio se redacta un documento de síntesis, que define las modalidades de cooperación entre los socios y las medidas para el empleo y la formación. La segunda parte está basada en un plan de acción que traduce los acuerdos establecidos en la asociación.

Es importante destacar el conjunto de actores locales que promueven el pacto territorial, que a partir de las partes sociales, se extiende a otros actores institucionales y comprende todos los actores locales (asociaciones empresariales, centros de servicios, bancos, cámaras de comercio, institutos de investigación, universidades, etc.).

En todas estas experiencias europeas de asociación se repite la misma metodología de *"partnership building"*, que articula los momentos constructivos de la asociación con los que se refieren a la estructura de acción dirigida al cambio y a la obtención de la mejora de la situación profesional o formativa de la población destinataria.

Las primeras fases, en las que participan los *"stakeholders"*, son muy importantes para decidir la complementariedad de los intereses de los numerosos socios involucrados, con el fin de establecer, sin ambigüedades, la estructura de los acuerdos para el subsiguiente plan de acción. La estructura de las relaciones es el núcleo de la asociación y se funda en una base fiduciaria estable y en unas retículas cooperativas

fidedignas. En las experiencias europeas se da poco valor a esta parte «soft» de la asociación. En cambio, la estructura emocional de la asociación (miedo, envidias, antipatías, hermeticidad, desconfianza, resistencia, resignación) organiza los comportamientos de las partes y se refleja directamente en sus acciones y en sus resultados. En los estudios más recientes (Robert Davies, *Managing Partnership*, Prince of Wales BF, London, 1988) se asigna una gran importancia al componente emocional de la asociación. Otro elemento de interés en el funcionamiento de la asociación es el aprendizaje y la capacidad de los socios para poner en marcha un mecanismo autopoyético de aprendizaje y de transferencia del conocimiento sobre las actividades programadas. Es de gran utilidad el intercambio recíproco del conocimiento con todos los socios para aprovechar las competencias explícitas e implícitas de la asociación. Por último, los instrumentos útiles para el funcionamiento de la asociación son el monitoreo y la evaluación, utilizados, también éstos, no de manera lineal sino de manera recurrente para incluir en el sistema de toma de decisiones los resultados y los aprendizajes de los socios.

El Centro de Turín realizó durante 1996 y 1997 una asociación entre las partes sociales y otros actores locales que agrupó una red europea de universidades (Madrid, Barcelona, Oporto, Dublín, Grenoble, Pavia) con el objetivo de crear asociaciones para la formación continua en Europa (*ESA Project*). Los temas tratados fueron el desarrollo endógeno, la relación entre aspectos globales y locales y las políticas de formación locales.

Se implementaron foros para el desarrollo endógeno y para la formación continua y también algunos pactos territoriales en Italia (Pavía, Vicenza, Bolzano, Varese, Bari y Nápoles). El proyecto puso de relieve que los problemas que se derivan de la asociación bipartita (entre empleadores y sindicatos) y que se caracterizan por el miedo, la resistencia y la desconfianza, se superaron con la ampliación a otros socios, tales como entidades bancarias, administración pública, centros de investigación y universidades. Siguiendo la misma tendencia, el Centro de Turín está realizando un proyecto comunitario para la gestión bipartita de la formación continua que cuenta con sólo dos socios (sindicatos y empleadores), está localizado en una zona de alta industrialización (Vicenza) y se ubica en una red europea de asociaciones bilaterales con particular referencia a los sindicatos y a los empleadores de Samsø, una isla de Dinamarca.

El proyecto arranca de un acuerdo sobre la formación continua firmado por los Sindicatos de Vicenza y por la Asociación de los Industriales de esta provincia y se propone adaptar las competencias para la gestión bipartita de la formación continua. Se articula en una parte residencial en el Centro de la OIT en Turín (360 horas) y una parte en el puesto de trabajo, siguiendo la metodología del *Project Work* (240 horas).

La experiencia desarrollada durante 1997 y 1998 ha confirmado que la asociación entre las partes sociales es difícil de lograr porque se cruzan intereses muy diferentes. En particular, surgen las diferencias relativas al planteamiento político de la formación continua, más orientada al objeto del trabajo, en lo que concierne a los empresarios vicentinos, y más orientada a las necesidades sociales, en lo que concierne a los trabajadores vicentinos.

La superación de estos dos planteamientos culturales se puede lograr a través del recurso a la cultura del desarrollo local. Sólo desarrollando la identidad territorial de los socios, acentuando la estructura reticular de la confianza y valorizando el componente emotivo, se pueden obtener resultados satisfactorios y ejemplares para Europa. Estos dos proyectos confirman la necesidad de una asociación "ampliada" a otros actores y socios locales y la necesidad de colocar la gestión bilateral de la formación continua dentro del contexto local, donde el sentido de pertenencia a la comunidad local estimule las dinámicas de cooperación reticular y de confianza.

Pero, en general, confirman la necesidad de abordar la creación de asociaciones (*partnership building*) con la competencia social, es decir, con la capacidad de percibir el propio estado emocional (*partner emotional behaviour*), la capacidad de sentir y de reconocer las emociones que experimentan los otros socios (*partnership emotional structure*) y la capacidad de relación entre los actores de una asociación (*partnership relationship*). Cuando se trabaja bajo la forma de asociación. La mirada del otro nos interroga siempre. ♦