



**Eugenia
Kazamaki
Ottersten**

*Becaria de investigación en el IUI
(Instituto Industrial
de Investigación
Económica y Social) de
Estocolmo*



Tendencias en las prácticas de contratación de trabajadores en las empresas suecas

Los países industriales necesitan mejorar su estrategia económica, basándose en el desarrollo de las destrezas y en la intensificación de la formación profesional.

Este artículo expone brevemente las prácticas de contratación de trabajadores en las empresas suecas. Se hace hincapié en la necesidad de disponer de destrezas de comunicación en un entorno organizativo cambiante.

Una serie de entrevistas realizadas con empresas de fabricación demuestran que entre los requisitos de contratación de trabajadores manuales se exigirá una competencia equivalente al grado secundario (requisito mínimo), un amplio nivel de educación y capacidad para la resolución de problemas. También serán importantes las

cualidades personales, sobre todo para el trabajo en equipo. Para alcanzar estos requisitos, se requiere una mayor colaboración entre los centros de enseñanza y la industria; además, las instituciones educativas deberán ajustarse a las necesidades cambiantes del mercado de trabajo y de las prácticas empresariales.

“La creciente importancia de las destrezas y de las competencias -y el elevado coste de unas destrezas y competencias inadecuadas- ha reforzado el interés por los temas de educación y formación en las empresas (como medio de mantener su capacidad competitiva), en los individuos (como medio de seguir optando a un empleo y de aumentar sus ingresos) y en la sociedad en general (como medio de garantizar la capacidad competitiva de las empresas en el ámbito internacional y el acceso de todos los miembros de la sociedad a los beneficios de este poder competitivo).” (OCDE 1993, pág. 8).

“La recomendación fundamental es que las instituciones de enseñanza superior incluyan la cooperación con la industria como una de sus misiones principales, en particular en el campo de la formación profesional continua, y que las empresas desarrollen una estrategia explícita de educación y formación y creen una vía de contacto organizada con la enseñanza superior que fomente y facilite el acceso y el diálogo.” (CEE, 1993, pág. iv)

En la actualidad se parte de la premisa política de que los países industriales necesitan mejorar su estrategia económica sobre la base del desarrollo de las destrezas profesionales. Por lo general se considera que el desarrollo de éstas y la mejora de la formación interna en las empresas son necesarios para aumentar la productividad y garantizar un futuro próspero. En casi todo el mundo, la “tercera revolución industrial” está sustituyendo gradualmente el modelo tayloriano de producción mediante la introducción de nuevas formas de organización del trabajo de alto rendimiento. El método tayloriano resultaba apropiado para la producción en serie de bienes relativamente sencillos (Taylor,

1929). Actualmente se avanza hacia un sistema de productos complejo, de alto rendimiento y adaptado a las necesidades del cliente, que satisfaga los elevados requisitos de calidad y variedad y tenga en cuenta los cambios en los gustos de los consumidores.

Aun cuando se perciben las crecientes necesidades en materia de educación y de destrezas, muchos estudios recientes (Bishop 1993, CEE 1993, Heckman 1993, OCDE 1993) han puesto de manifiesto la disminución de la calidad y de los niveles educativos de la mano de obra y, en particular, la falta de una adecuada formación interna en las empresas. Las prácticas y las políticas para mejorar esta situación varían considerablemente entre los países europeos. La mayoría de los debates actuales se centran en la enseñanza superior y en la colaboración de la industria con el sector de la educación y la formación. Sin embargo, a principios del decenio de 1990 se evidenció la preocupación por la insatisfactoria situación de la formación profesional en la Comunidad Europea. Con todo, esta inquietud se basa en presunciones más que en hechos. Puesto que se considera que la deficiente formación profesional de la mano de obra es la causa de la recesión económica y de la baja en el rendimiento de los trabajadores, se echa la culpa a las instituciones educativas. Otra razón puede ser, por ejemplo, la deficiente organización del mercado de trabajo (ver Eliasson 1993). Esto supone que el mercado debe estar preparado para integrar las distintas destrezas y los nuevos conocimientos. De otro modo, si no es lo suficientemente flexible, pueden desperdiciarse las mejores destrezas. El personal directivo debe poseer las destrezas adecuadas para orientar a los individuos hacia los puestos más convenientes y para



crear estos puestos. También es muy importante impartir formación en todos los niveles. Los países tratan de resolver sus problemas relativos al desarrollo de las destrezas de diferentes maneras. Alemania, Suiza y Australia disponen de programas de aprendizaje para los jóvenes, mientras que Francia, por ejemplo, anima a los empresarios a impartir formación en el trabajo y Suecia dispone de gran número de escuelas profesionales (ver Ballot-Taymaz 1993). Sin embargo, la mano de obra futura tiene que ser preparada ya en la escuela para un "aprendizaje" continuo en el trabajo.

El presente artículo plantea la cuestión de cómo educar a los individuos a fin de crear una plataforma adecuada para el desarrollo posterior de sus destrezas en el lugar de trabajo. Los conocimientos que los estudiantes adquieren en los centros de enseñanza y que llevan consigo al lugar de trabajo afectan a su actuación posterior en el mercado de trabajo y en la profesión. Por consiguiente, las instituciones de enseñanza no pueden actuar de manera independiente, sino que deben adaptarse a los cambios en el lugar de trabajo.

Una de las responsabilidades de la escuela es ofrecer a los estudiantes un nivel mínimo de destrezas de comunicación, que constituyen la plataforma necesaria para continuar el aprendizaje en el trabajo. La opinión de los directivos de las empresas es que el rendimiento en el centro de enseñanza influye en el rendimiento en el lugar de trabajo de varias maneras.

En este artículo se describen las tendencias en la política de contratación de las empresas suecas y se identifican sus necesidades inmediatas y futuras. Nuestro estudio se basa en una serie de entrevistas realizadas en empresas suecas de fabricación, en particular de ingeniería. La muestra de 50 unidades estaba constituida por pequeñas y medianas empresas, además de grandes compañías. La muestra era representativa en términos de localización, e incluía empresas de alto y bajo nivel tecnológico, empresas que dependían de la exportación y empresas que no exportaban. Las entrevistas se realizaron entre mayo y diciembre de 1993, siempre con el director gerente o con el director de personal o de forma-

ción. Resultó sorprendente la semejanza entre las respuestas obtenidas de las diferentes empresas, dato tanto más interesante si se tiene en cuenta el carácter heterogéneo de la muestra. De hecho, se puede afirmar que tanto las grandes como las pequeñas empresas muestran tendencias de desarrollo muy similares y deberán resolver problemas parecidos en el futuro. Este artículo se basa en las experiencias de las empresas entrevistadas.

Nuevos desafíos para las empresas

Después de más de un siglo de crecimiento continuo, desde el principio del decenio de 1970 la industria sueca ha ido encontrándose una serie de problemas de gravedad creciente. En general, al igual que en el resto de Europa, han empeorado las condiciones para la producción industrial (Andersson y cols., 1993). La mayor parte de los cambios necesarios para aumentar los niveles de productividad y mantener la competitividad en los mercados internacionales están vinculados a la implantación de técnicas de producción avanzadas que requieren menos trabajo, pero un trabajo de más calidad. Muchas empresas han introducido sistemas de producción de este tipo, que exigen que el trabajador sea capaz de leer y entender instrucciones de funcionamiento de máquinas complicadas y que esté preparado para aprender permanentemente y ajustarse con flexibilidad a los nuevos cambios en los procesos. En estas condiciones, debe hablarse de mano de obra educada, mejor que de mano de obra cualificada, puesto que las empresas prefieren normalmente formar a los trabajadores para los puestos de trabajo concretos. Sin embargo, los estudiantes con una educación deficiente no son los más adecuados para que la inversión en formación resulte rentable (Eliasson 1993). Este cambio en los requisitos de calidad de los trabajadores es claramente comprobable en las plantas de producción avanzadas, aunque puede preverse una fase de transición que afectará a la mayor parte de la población trabajadora en los próximos dos o tres años.

Las observaciones extraídas de las entrevistas ponen de manifiesto la existencia de los siguientes problemas: 1) La mano de obra sueca es vieja; la edad

"...el mercado debe estar preparado para integrar las distintas destrezas y los nuevos conocimientos. De otro modo, si no es lo suficientemente flexible, pueden desperdiciarse las mejores destrezas."

"En estas condiciones, debe hablarse de mano de obra educada, mejor que de mano de obra cualificada, puesto que las empresas prefieren normalmente formar a los trabajadores para los puestos de trabajo concretos. Sin embargo, los estudiantes con una educación deficiente no son los más adecuados para que la inversión en formación resulte rentable (Eliasson 1993)."



media de los trabajadores manuales *cualificados* oscila entre los 45 y los 50 años (los empleados no manuales son por lo general de mayor edad) y a los directivos les preocupa la posibilidad de que los nuevos contratados no tengan el nivel educativo suficiente para poder aprovechar las oportunidades de formación en el trabajo. 2) La “tercera revolución industrial” requiere nuevos métodos de administración y de organización del trabajo y de la producción. 3) Se seguirán aplicando métodos de producción en serie en la fabricación de grandes cantidades de productos sencillos, que constituyen una parte importante de la producción industrial sueca (Braunerhjelm, 1994). 4) Sin embargo, hay un desplazamiento hacia una producción por lotes a pequeña escala, más flexibles, de calidad y adaptados a las necesidades del cliente. 5) Este último tipo de producción requiere un nuevo sistema de incentivos por parte de la empresa. Una de las consecuencias es que todos los trabajadores deben ser tratados como técnicos, puesto que en su mayoría se ocupan de la programación de la producción o de los sistemas de reprogramación de las máquinas. Esto no es fácil en un entorno de relaciones laborales basado en una concepción taylorista.

Estos desafíos implican cambios culturales fundamentales en la empresa, así como ajustes organizativos para adaptarse a la introducción de una tecnología más flexible y acorde con las necesidades del cliente, a la mejora de la calidad y a la reducción de los plazos de entrega de los pedidos. Si hay menos niveles de organización con menos personal directivo (muchas decisiones se transmiten directamente a los trabajadores), se crearán empleos mejor estructurados para todo el mundo; además, se hace hincapié en el “trabajo en equipo”. Sin embargo, los cambios en la organización de trabajo basados en el concepto del trabajo en equipo elevan las exigencias de educación y de destrezas de los individuos, sobre todo en el ámbito de la comunicación. Otro cambio es que en el futuro habrá pocos empleos de carácter vitalicio. Por el contrario, se recompensará la flexibilidad y la rotación entre diferentes tareas será mucho más frecuente que antes. En consecuencia, las especificaciones de los puestos de trabajo se definirán con menos

exactitud y se solaparán las tareas, con lo cual la línea divisoria entre trabajadores manuales y no manuales desaparecerá gradualmente. Algunas de las características que se exigirán al personal en la nueva organización de las fábricas son un comportamiento más orientado al grupo, flexibilidad y capacidad para prestar atención al resto de los colegas y para instruir a los trabajadores jóvenes, todo lo cual se espera que contribuya a aumentar la eficiencia. Esto significa que se delegarán más responsabilidades en los trabajadores. Los equipos y los trabajadores individuales serán considerados responsables de su parte de la producción. El trabajo en equipo se integrará asimismo en un marco más amplio de información, como en las empresas japonesas. En éstas, la información de alto nivel raras veces queda confinada al ámbito directivo, sino que se integra en el proceso de la información propio de los niveles inferiores locales. A pesar de este concepto general del trabajo en equipo, los trabajadores seguirán velando por sus intereses, ya que los salarios estarán vinculados a la actuación individual. Muchas empresas tratan de encontrar nuevos sistemas de remuneración, basados en los resultados y en la calidad, que permitan establecer muchas más distinciones individuales.

Los trabajadores necesitan ciertas destrezas para adaptarse a los cambios organizativos en la empresa. Además, *“es la naturaleza de las destrezas de los trabajadores la que aumenta la eficiencia en los niveles inferiores de la empresa y lo que a primera vista parece ser trabajo en equipo es en última instancia el resultado de esas destrezas”* (Koike 1991, pág. 1). Los cambios organizativos ejercen una gran presión sobre los directivos, los trabajadores y los empresarios; exigen ajustes de apoyo en las actitudes de los trabajadores y en las prácticas de trabajo en la empresa, los cuales, a su vez, requieren un apoyo educativo desde la escuela. De hecho, a juzgar por las entrevistas, las mayores presiones en favor del cambio tienen relación, por lo general, con la cultura de la empresa, en particular con los valores, las actitudes y los modos de relación entre los individuos. A juicio de las empresas, la restrictiva legislación laboral sueca debe adaptarse también a los actuales cambios organizativos.



Requisitos y prácticas de contratación

En el futuro se elevarán los requisitos de contratación. En la actualidad, los empresarios suecos han impuesto prácticas a este respecto muy exigentes. Es casi imposible conseguir empleo en una fábrica sin un título de enseñanza secundaria; en el mercado de trabajo, hay una dura competencia en todo tipo de profesiones, dadas las altas tasas de desempleo. Por lo general, a los trabajadores especializados se les exige un diploma de bachillerato, con preferencia de la rama técnica. La explicación que se da es que este nivel de educación general es necesario como plataforma para un desarrollo permanente de la competencia en el trabajo. Es posible que estos requisitos tan exigentes tengan que ver con la recesión, pero también dependen de factores institucionales. Además, con los años, el carácter restrictivo de la legislación que regula el mercado de trabajo ha hecho a los empresarios muy cuidadosos en la selección de candidatos, para evitar la contratación de trabajadores ineficientes.

De hecho, las prácticas de contratación tienden a aumentar las exigencias en el ámbito de las destrezas y de la educación en todos los niveles. *En primer lugar*, se demandan destrezas de comunicación, así como en lenguas extranjeras y en matemáticas. En particular, está aumentando la importancia de las lenguas extranjeras, puesto que la mayoría de los manuales de instrucciones técnicas están escritos en otro idioma, la mayoría en inglés, pero también en alemán y francés. *En segundo lugar*, algunas materias como las ciencias, la electrónica, la teoría de control y la mecánica son especialmente importantes para desarrollar las destrezas profesionales y la capacidad de los trabajadores para resolver problemas en los niveles inferiores, sobre todo en las empresas pequeñas que no cuentan con especialistas de mantenimiento propios. Además, debido a los nuevos métodos de organización de la producción en estructuras de equipo, hay una gran demanda de determinadas características personales. Aparte de una buena ética del trabajo, se exige un correcto comportamiento social y en equipo. Las caracte-

rísticas individuales más valoradas por los empresarios son la independencia, la creatividad, la flexibilidad, la capacidad para trabajar en equipo, la capacidad para resolver problemas, las destrezas de comunicación y la competencia social. Finalmente, las pequeñas empresas consideran una ventaja que sus empleados tengan espíritu emprendedor.

Las calificaciones y los certificados escolares desempeñan un papel importante en la contratación de trabajadores jóvenes recién salidos de la escuela. Sin embargo, las empresas prestan atención a la calificación global en materias comunicativas más que en los conocimientos específicos. Consideran las calificaciones un medio de seleccionar personal de calidad general, pero algunas también las ven como un indicio de capacidad potencial. En un mercado de trabajo con altos niveles de desempleo, unas buenas calificaciones escolares aumentan las probabilidades de conseguir un trabajo. Sin embargo, a juicio de los contratantes, lo que importa en la contratación, aparte de tener la educación adecuada, es "la experiencia, la "química" personal y las referencias". En particular, son muy importantes los informes sobre la calidad y el rendimiento en el trabajo. Las referencias son fundamentales para los empleados no manuales, aunque la mayoría de las grandes empresas preferirían eliminar la distinción entre trabajadores manuales y no manuales.

A juicio de las empresas, siempre existen vías de contacto y de colaboración con los centros de enseñanza. En la actualidad, las relaciones productivas con las instituciones de enseñanza superior contribuyen a mejorar la capacidad competitiva y los rendimientos de muchas empresas grandes, aunque también las pequeñas empresas necesitan este tipo de cooperación. El problema radica en que las pequeñas empresas y las instituciones de enseñanza superior no han sido capaces de encontrar un terreno común de colaboración que habría beneficiado a las dos partes. Además, sus canales de comunicación parecen adolecer de un grado elevado de incomprensión.

Las empresas grandes, medianas y pequeñas tienen además buenas razones para mantener buenas relaciones con los

"Es casi imposible conseguir empleo en una fábrica sin un título de enseñanza secundaria; ... Por lo general, a los trabajadores especializados se les exige un diploma de bachillerato, con preferencia de la rama técnica."

"... la mayoría de las grandes empresas preferirían eliminar la distinción entre trabajadores manuales y no manuales."



“La idea central de que cuanto mejor sea la educación formal inicial más provecho puede sacar el trabajador de la formación, anima a las empresas a intentar acercarse a los centros de enseñanza.”

centros de enseñanza, ya que conocen el tipo de destrezas que necesitan y, por tanto, las que aquéllos deberían transmitir. Las investigaciones más recientes han puesto de manifiesto la importancia de la educación primaria (Psacharopoulos 1991, Eliasson & Kazamaki Ottersten 1994). *“Hay que asegurarse de que el país cuenta con una sólida base de educación primaria antes de embarcarse en la expansión de la educación universitaria. La expansión de la educación primaria, allí donde la asistencia no sea universal, puede ofrecer beneficios sociales por cada dólar o peso invertido mucho más elevados que otras inversiones en el país. Es probable también que la expansión de la educación primaria tenga un impacto considerable en la reducción de la desigualdad y la pobreza, ya que son las personas con los niveles más bajos de ingresos las que no asisten a las escuelas primarias.”* (Psacharopoulos, 1991, pág. 18). Esta afirmación es válida para los países desarrollados y para los países en desarrollo. Además, la literatura especializada ha demostrado que *“la calidad y cantidad de la primera experiencia escolar permiten predecir la calidad y cantidad de la experiencia posterior de aprendizaje, que a su vez prefigura e influye en la categoría del empleo, y, más generalmente, en las oportunidades de ingresos y en la calidad de vida”* (Tuijnman, 1994, pág. 17) En Suecia, la escuela primaria se empieza a los siete años (tarde en comparación con otros países europeos) y es una de las más caras del mundo. Por lo demás, existen pocas alternativas de escuelas privadas, por lo que las diferencias entre las escuelas son pequeñas.

La idea central de que cuanto mejor sea la educación formal inicial más provecho puede sacar el trabajador de la formación, anima a las empresas a intentar acercarse a los centros de enseñanza. Muchos empresarios han desarrollado y establecido relaciones con aquéllos mediante programas de prácticas en los que participan los estudiantes. Consideran importante que éstos visiten y tengan experiencias directas en las propias instalaciones de la empresa. A pesar de que en Suecia hay una gran oferta de formación profesional en comparación con otros países, la mayoría de los empresarios consideran que alumnos y profesores tienen una concepción anti-

cuada de la industria como lugar de trabajo. Por consiguiente, hay que llevarlos hasta éste para que aprendan.

Los cambios organizativos hacen necesarias nuevas destrezas y formas de educación en la contratación de trabajadores. Se pide también el mantenimiento y desarrollo continuos de estas destrezas. La mano de obra ha de ser incorporada en el proceso de cambio. Existen diferentes medios con los que los empresarios intentan alcanzar este objetivo.

“El aprendizaje es producto de la experiencia... Por lo general, el cambio tecnológico puede atribuirse a la experiencia, es decir, a la actividad de producción que plantea problemas para los cuales se van seleccionando respuestas favorables en el curso del tiempo”. (Arrow 1962, pág. 155-156). Aprender trabajando es extraordinariamente importante y se necesita tiempo para aprender y familiarizarse con un nuevo puesto de trabajo (a juicio de las empresas, seis meses por término medio). Además, los continuos cambios en la producción y en la organización exigen una formación continua en el trabajo. Esta formación puede desarrollarse de diversos modos: *en primer lugar*, con la orientación de compañeros con más experiencia en la empresa; *en segundo lugar*, mediante programas externos a la empresa (impartidos o no en ésta); *en tercer lugar*, mediante el envío de trabajadores a centros de formación o a otras empresas; *en cuarto lugar*, en centros de enseñanza del sector gestionados en colaboración con el sistema educativo o por la propia empresa.

Las grandes empresas (y algunas de las pequeñas) son partidarias de las escuelas profesionales dentro de la empresa y, en particular, de las escuelas gestionadas por esta última, porque sus programas de enseñanza recogen las necesidades reales. Por ello se exige mucho de profesores y estudiantes. La experiencia demuestra que las escuelas profesionales administradas por las empresas funcionan muy bien y cumplen el objetivo de facilitar a éstas las destrezas adecuadas. En la actualidad, no hay escasez de destrezas excepto en unos cuantos ámbitos muy especializados. En un futuro cercano, las empresas temen que haya escasez en una serie de profesiones, como soldadores, montadores especializados, operarios, opera-



dores de ordenadores, técnicos y directivos de producción, técnicos e ingenieros mecánicos, etc.

La mayoría de las empresas se esfuerzan por hacer más atractivo su ambiente de trabajo y por aumentar el nivel y los requisitos de la formación de las escuelas profesionales. En todo caso, hay una mayor sensibilización; se considera que para que los intentos sean eficaces, hay que reconsiderar la utilización de nuevas técnicas y oportunidades en beneficio de las empresas y los trabajadores.

Conclusiones

Las tendencias generales que se advierten son las siguientes:

- Producción a pequeña escala y diseño y producción de bienes de acuerdo con las especificaciones del cliente.
- Una actitud más abierta y experimental hacia los nuevos modos de organizar la producción.

Los requisitos de las empresas para la contratación serán los siguientes:

- Competencia equivalente al nivel de enseñanza secundaria. Los puestos de trabajo con un bajo contenido de cualificación desaparecerán gradualmente.

Bibliografía

Andersson y cols., 1993, *Den långa vägen. Den ekonomiska politikens begränsningar och möjligheter att föra Sverige ur 1990-talets kris*, (La Larga Marcha: Limitaciones y posibilidades de la política económica para mantener el bienestar sueco mediante la reducción del Estado de bienestar a proporciones manejables). IUI, Almqvist och Wiksell International, Estocolmo.

Arrow, K.J., 1962, The Economic Implications of Learning by Doing, *Review of Economic Studies*, Vol. 29, nº 3 (junio), pp. 155-173.

Ballot, G. y Taymaz, E., 1993, *Firm Sponsored Training and Performance - A comparison between France and Sweden based on firm data*, IUI Working Paper No. 387.

Bishop, J.H., 1993, *The French Mandate to Spend on Training: A model for the United States?*, CAHRS, ILR Cornell University, Ithaca, NY, Working Paper, 93-05.

Braunerhjelm, P., 1984, "Regional Integration as a Vehicle to Microeconomic Integration: Some Macroeconomic Implications of Firms' Reorganization", en *Patterns in a Network Economy*, editado por Johansson, C. Karlsson y L. Westin, Springer-Verlag, próxima aparición.

EEC, 1993, European Higher Education-Industry Cooperation: Advanced Training for competitive advantage.

Eliasson, G., 1993, *The Markets for vocational training, capítulo 5 en Andersson et al. (1993), documento de trabajo del IUI en inglés, en elaboración*

□ Educación amplia y competencia analítica para la resolución de los problemas.

□ Centros de enseñanza más orientados hacia el mercado de trabajo y la industria.

□ Ética del trabajo más acusada y mayor disciplina en los centros de enseñanza.

Para desarrollar estas competencias en el centro de enseñanza o en el lugar de trabajo, las instituciones educativas deben estar al tanto de las cambiantes necesidades del mercado de trabajo y de las prácticas de contratación empresariales. Esta actitud abierta y flexible no forma parte de la mentalidad tradicional de la escuela. Esta, por otra parte, también debe innovar y mejorar el diseño de sus productos a fin de encarar con éxito el futuro. El enfoque experimental es el camino más prometedor para lograr el éxito en este intento (Eliasson 1992). En este punto, los centros de enseñanza tienen mucho que aprender del desarrollo de productos experimentales habitual en las empresas. Es posible que sea necesaria una mayor colaboración entre la industria y el sector educativo, sobre todo en la última etapa escolar, cuando la enseñanza se convierte en una transición al mercado de trabajo.

Eliasson, G., 1993, Vocational Training, próxima aparición como IUI Working Paper.

Eliasson, G. y Kazamaki Ottersten, E., 1994, *Om förlängd skolgång*, (Ampliación del período escolar), próxima aparición 1994: Bilaga II:4.

Heckman, J., 1993, *Assessing Clinton's program on job training, workfare, and education in the workplace*, NBER, Working Paper No. 4428.

Koike, K., 1991, "Learning and Incentive Systems in Japanese Industry", presentado en la conferencia "Japan in a Global Economy: A European Perspective" celebrada en la Facultad de Economía de Estocolmo, 5-6 septiembre.

OCDE, 1993, Industry Training, in Australia, Sweden and the United States.

Psacharopoulos, G., 1991, *The Economic Impact of Education - Lessons for Policy Makers*, International Center for Economic Growth, ICS Press, San Francisco.

Taylor, F.W., 1920, Rationell Arbetsledning Taylorsystemet (Reparto racional del trabajo. El método taylorista). Sveriges Industryförbund, Almqvist & Wiksells boktryckeri.

Tuijnman, A.C., 1994, On a Path from Pre-schooling to Lifelong Learning: Capital Conversions Across the Lifespan, Ministerio sueco de Educación y Ciencia, Comisión de la Ampliación del Período Escolar.

Los requisitos de las empresas para la contratación serán los siguientes:

□ **Competencia equivalente al nivel de enseñanza secundaria. Los puestos de trabajo con un bajo contenido de cualificación desaparecerán gradualmente.**

□ **Educación amplia y competencia analítica para la resolución de los problemas.**

□ **Centros de enseñanza más orientados hacia el mercado de trabajo y la industria.**

□ **Ética del trabajo más acusada y mayor disciplina en los centros de enseñanza.**

"... las instituciones educativas deben estar al tanto de las cambiantes necesidades del mercado de trabajo y de las prácticas de contratación empresariales."