

# Foment

del Treball Nacional



2012/04 n° 2139

**FP: La clau per impulsar la competitivitat de  
les empreses**

**La empresa y la aplicación del sistema dual**

**Formació, mercat de treball i empresa**

**Formación y empresa**

**Educación y sociedad**

**Necessitem la Formació Professional**

**Como asegurar el éxito en un cambio  
organizativo: la formación es clave**

# El compromís amb les empreses es demostra amb fets\*, no amb paraules.

\* L'any 2012 vam augmentar  
el nostre finançament a  
**empreses un**

**12%.**

Si vol més informació truqui al 934 955 211.

**bankinter.**

- 05 FP: La clau per impulsar la competitivitat de les empreses**  
Felip Puig i Godes
- 08 La empresa y la aplicación del sistema dual**  
Manuel Rosillo López
- 14 Formació, mercat de treball i empresa**  
Josep M. Vilalta
- 17 Formación y empresa**  
Joaquín Trigo Portela
- 20 Educación y sociedad**  
M. Carme Riera Prunera
- 25 Necessitem la Formació Professional**  
Xavier Casares
- 32 Como asegurar el éxito en un cambio organizativo: la formación es clave**  
Antonia Cerrudo y Olga Figuerola

*Parece consensuado que el desarrollo económico y social de un país está estrechamente ligado al nivel formativo de sus ciudadanos: Del mismo modo, hay una relación directa entre la vitalidad y competitividad de una empresa y el desarrollo formativo de sus empleados. Por lo tanto, el debate sobre la relación entre proyecto educativo y modelo de desarrollo del país y, más concretamente, entre formación y empresa, es fundamental que llegue a buen puerto. En éste número de la Revista de Foment del Treball se aborda esta cuestión desde múltiples puntos de vista entre los cuales, sobretudo, el empresarial y económico. En estos años largos de crisis, nos conviene como sociedad abordar el debate alrededor de la formación con rigor y responsabilidad. Por lo tanto, cabría preguntarse si realmente este debate –que se está desarrollando– se lleva a cabo de la mejor de las maneras y puede conducirnos a la mejor de las conclusiones. Por lo menos, los artículos que este número de nuestra revista ofrece, presentan claves y puntos de vista que pueden ayudar a focalizar sobretudo la reflexión sobre la vinculación entre formación, empresa y sociedad.*

*El punto de vista de la administración pública es ofrecido por el conseller d'Empresa i Ocupació del gobierno catalán, Felip Puig, que presenta el desarrollo normativo de la Formación Profesional en Cataluña bajo los preceptos de la Estrategia Europa 2020. Sin duda, el largo camino de la integración europea debe poner luz también sobre la convergencia de estrategias y modelos educativos de los estados miembro: en Europa tenemos ejemplos de sistemas educativos que a primera vista dan mejores resultados que el nuestro, pero todo referente sin duda debe ser adaptado a las singularidades culturales y organizativas de nuestra sociedad. El presidente de la Comisión de Educación y Formación profesional de Foment, Manuel Rosillo, reflexiona en este sentido sobre el llamado sistema dual de formación que tiene como modelo a Alemania y su aplicación en España en general y Cataluña en particular.*

*En definitiva, el presente número de la Revista de Foment del Treball quiere ofrecer a través de las reflexiones que aportan los expertos que colaboran en él claves que sean útiles para comprender el debate sobre la conexión entre formación y empresa y ayuden a proyectar algunas conclusiones necesarias.*

**Edita:** Foment del Treball Nacional

**Directora:** Ana Aguirre

**Redacción, Administración y Publicidad:**

Via Laietana 32-34

Tel. 93 484 12 00

Fax 93 484 12 30

**Depósito legal**

B-3075-1958-ISSN:02012-0607

**Impresión:** Artyplan

**Maquetación:** Cris Aliaga

**FOMENT** no comparte necesariamente las opiniones expresadas en los artículos a no ser que vayan avaladas por los órganos de gobierno de Foment del Treball.



14 Feb.  
2014

## Descubre cómo afecta SEPA a tu negocio



[sage.es/SEPA](http://sage.es/SEPA)

En febrero 2014 se activa SEPA, una estrategia europea para unificar y garantizar pagos en euros seguros para todas las transacciones bancarias. Una herramienta que te proporcionará más tranquilidad, seguridad y fiabilidad en tus actividades de negocio tanto a nivel nacional como a nivel europeo.

Entra en [sage.es/SEPA](http://sage.es/SEPA) y conoce el impacto y la oportunidad que supone.

- Videos informativos y material descargable
- Diagnóstico gratuito
- Preguntas frecuentes y asistencia por expertos

No dejes la adaptación a SEPA para última hora... acude a Sage.

# FP: La clau per impulsar la competitivitat de les empreses



**Felip Puig i Godes**  
Conseller d'Empresa i  
Ocupació de la Generalitat de Catalunya

Catalunya, com bona part dels països europeus, es troba immersa en una lluita intensa per superar l'actual situació de crisi. El Govern de Catalunya està impulsant polítiques que es puguin traduir en solucions immediates de present, i propostes de futur, que tinguin com a prioritats la reactivació de l'economia, la creació de llocs de treball i la millora de la qualificació professional dels treballadors. Des del Govern hem d'oferir solucions transversals: en el camp de l'emprenedoria, de les empreses ja establertes, de la formació, de la recerca i de la innovació, entre d'altres.

Cal remarcar la importància que la Formació Professional ha de tenir en el procés de recuperació i d'impuls d'un canvi de model socioeconòmic, convertint-se en un dels pilars que hem de treballar a fons per poder oferir un futur professional digne a les properes generacions. La Formació Professional ha de ser l'element tractor que ens permeti donar resposta a l'activitat i demanda de les empreses catalanes i a les necessitats de qualificació i ocupació de les persones, en un entorn altament competitiu, més global i exigent, situant així el nostre país al nivell de les regions europees més avançades.

## SEGUINT EL CAMÍ TRAÇAT PER EUROPA

Tal i com assenyalal'Estratègia Europea 2020, caldrà augmentar el percentatge de les persones que participen en processos d'aprenentatge permanent. Els nous llocs de treball que es generaran a Catalunya exigiran més preparació i formació als nostres joves a l'hora d'ocupar-los. I en aquest context ens trobem que tenim un bon nivell de població amb estudis superiors, però estem molt lluny d'aconseguir aquests estàndards en els altres nivells de formació.

La Unió Europea ens recomana que completem els processos d'aplicació de les estratègies nacionals d'aprenentatge permanent, especialment el de l'orientació professional i el del reconeixement de l'experiència professional, per fer realitat la transparència del mercat de treball així com la capitalització dels aprenentatges assolits.

Cal promoure un model de formació i orientació professional: integrat i de qualitat; articulat amb l'educació general i amb l'ocupació; que ofereixi una formació flexible al llarg de la vida per a tota la població, i que compti amb la participació activa de les empreses, en definitiva un model de formació que contribueixi a millorar la competitivitat de l'economia catalana.

I en base a aquesta necessitat, el Govern ha fixat l'impuls de la Formació Professional com a un dels eixos prioritaris del Pla de Govern 2013-2016.

En aquesta línia d'actuació el govern ha adoptat recentment dos acords dins de l'àmbit de l'FP: **l'aprovació del III Pla general de la Formació Professional (2013-2016)**, que ha d'oferir respostes a les necessitats actuals del mercat laboral, i l'aprovació de la **memòria de la futura Llei de la Formació Professional**.

### **EL III PLA GENERAL DE FORMACIÓ PROFESSIONAL DE CATALUNYA (2013-2016)**

El III Pla general de Formació Professional de Catalunya (2013-2016) té la voluntat d'avançar cap a un nou sistema de Formació Professional que ha de donar

resposta a les necessitats actuals del mercat laboral.

Aquest Pla ha estat consensuat al sí del Consell Català de Formació Professional, del qual formen part els agents econòmics i socials, les entitats municipalistes i la Generalitat de Catalunya.

S'emmarca en el projecte del Govern d'articular, amb la coordinació dels Departaments d'Ensenyament, i d'Empresa i Ocupació, un nou model d'orientació, capacitació i Formació Professional per impulsar la qualificació professional i l'ocupabilitat de les persones. El Pla concreta, des d'una perspectiva pràctica, aspectes clau relacionats amb la integració dels subsistemes d'FP actualment existents, la FP Inicial del Departament d'Ensenyament i FP per a l'Ocupació que inclou la formació per a treballadors aturats i la formació contínua dels ocupats que gestiona el Departament d'Empresa i Ocupació.

El III Pla de Formació Professional de Catalunya defineix quatre eixos estratègics en els que cal incidir prioritàriament:

- La planificació i adaptació de l'oferta formativa integrada a les necessitats del mercat de treball i de les persones.
- L'impuls dels centres de Formació Professional integrats.
- L'organització d'un mecanisme integrat de reconeixement i acreditació de les competències professionals.
- El desenvolupament d'un sistema integrat d'informació i orientació professional.

Aquests eixos, al seu torn, es despleguen en un total de 13 objectius i 26 mesures que s'hauran de fer efectives al llarg dels quatre anys en què es desplegarà el Pla i en destaquen:

- La participació dels agents econòmics i socials i els sectors empresarials en la definició de l'oferta formativa.
- La implementació de nous models d'FP en alternança i dual al llarg de la vida.
- L'articulació i el desenvolupament d'una xarxa de centres integrats pròpia del país.
- L'establiment i l'impuls d'un mecanisme català de reconeixement i acreditació de les competències professionals.
- La coordinació dels serveis d'informació i orientació professional actualment en marxa en base a un protocol comú.

El desplegament d'aquest Pla suposarà dedicar entre 750 i 850 milions d'euros en els seu conjunt amb els recursos provinents del Departament d'Ensenyament i del d'Empresa i Ocupació.

### **LA FUTURA LLEI: CAP A UN NOU MODEL DE FORMACIÓ PROFESSIONAL**

Aquesta iniciativa dona compliment a l'Acord de la X legislatura de 19 de desembre de 2012 i el seu objectiu principal és establir les bases d'un nou model de Formació Professional que

permeti crear un marc integrador de les diferents modalitats de Formació Professional i superar els subsistemes actuals de Formació Professional, marcar itineraris que van des de la formació inicial fins a la formació continua; d'aquesta manera, el sistema tindrà una major permeabilitat i per tant les persones podran iniciar estudis i anar modulant la seva formació, en funció de les seves necessitats i de les ofertes del mercat laboral.

D'acord amb l'Estratègia Europea 2020, per a un creixement intel·ligent, sostenible i integrador, la Llei catalana de Formació Professional haurà de preveure la qualificació dels treballadors i la implicació dels sectors productius en la planificació de l'oferta i en la formació dual i en alternança, a l'empresa i al centre educatiu.

En definitiva, el Govern de Catalunya aposta perquè la llei creï un nou model de Formació Professional que signifiqui un salt qualitatiu, i que s'ha d'adaptar a les demandes dels sectors productius, prenent com a referència els models d'èxit d'altres països europeus.

Us convido a treballar conjuntament amb l'objectiu que el III Pla general de Formació Professional de Catalunya (2013-2016) i la futura Llei de la Formació Professional siguin un exemple d'esforç conjunt entre tots els actors que intervenim en l'àmbit de la Formació Professional i, d'aquesta manera, poder fer realitat que la formació esdevingui un veritable pilar de l'ocupabilitat de la Catalunya de futur. ■



**Manuel Rosillo López**  
Presidente de la Comisión de Educación y Formación de Foment del Treball  
Presidente de la Associació Empresarial de l'Hospitalet i Baix Llobregat (AEBALL)

## La empresa y la aplicación del sistema dual

Si tenemos la paciencia de leer y analizar los numerosos documentos e informes, tanto a nivel local como internacional, que tratan sobre la educación y la formación, observaremos que en todos se establece un vínculo íntimamente relacionado entre el desarrollo de un país y el nivel formativo de sus ciudadanos. Si eso es así, me pregunto, ¿nos podemos permitir que el sistema educativo en su conjunto, esté sometido permanentemente a un debate ideológico? ¿No sería más conveniente un debate pragmático, estructuralmente estable y orientado a resultados?

Abordar en un artículo la formación a lo largo de toda la vida, en sus diferentes etapas y sistemas, tiene el riesgo de la superficialidad y la inconcreción y, por tanto, voy a centrar el documento en una serie de reflexiones en torno a la Formación Profesional, que es, en estos momentos y en el ámbito empresarial, dónde está más centrado el debate.

La Formación Profesional tiene que dar respuesta, prioritariamente, a cubrir de manera eficaz las necesidades del mercado de trabajo y facilitar a

las personas su desarrollo personal y profesional a lo largo de toda su vida laboral.

En ese sentido la participación de la empresa no puede ser de mero observador o elemento de consulta. Dicho de otra manera, si establecemos tres niveles de decisión en el sistema: las políticas, la planificación y la gestión, la empresa, a través de sus órganos de representación, debe participar en las decisiones de manera vinculada y ejecutiva.

Otro elemento esencial, histórico, es la Integración del Sistema de Formación Profesional y la Cualificación. Soy de la opinión, de que es muy difícil, por no decir imposible, integrar, si no tenemos un órgano de decisión integrado. Seguramente no hemos enfocado bien el problema y hemos pretendido unir competencias de las Administraciones con responsabilidad en esta materia, y eso parece una quimera.

Quizá la integración debemos enfocarla desde abajo hacia arriba. Planteando el proceso desde el servicio a las personas y a las empresas, lo que ineludiblemente nos llevará a una integración en la estructura, propiciando la unidad de decisión y acción.

Está en pleno debate la Emprededuría, incluso un proyecto de Ley, con sus carencias, que espero se resuelvan en el trámite parlamentario. No olvidemos que la leyes son instrumentos necesarios, pero, al menos en este ámbito, no suficiente.

El Espíritu Emprendedor es una actitud de vida, educable y que se puede y debe aplicar a todas las actividades del ser humano, dónde una de ellas, siempre como consecuencia, puede ser la creación de empresa. Por tanto, es necesario incluir en el sistema educativo actividades orientadas a potenciar el espíritu emprendedor, la iniciativa, la creatividad, la responsabilidad, el esfuerzo, etc...y proyectos de creación de empresa (herramientas-guía).

Nos gustan las modas y ahora parece que se lleva el sistema Dual (centro-Europa) que, efectivamente, debe ser un objetivo pero, salvo excepciones, es de difícil aplicación: cultura, tipología

de empresa, adaptación curricular, relación contractual, tutores de empresa, fiscalidad... ¡Estrategia y planificación! y sin la complicidad de la empresa, imposible.

Soy un convencido del Sistema Dual, es una buena solución para la mejora competencial práctica de los alumnos, elemento de motivación e inserción laboral, para la mejora de la competitividad de nuestras empresas,... pero creo que entre el módulo curricular de Formación en Centros de Trabajo y el Dual, también hay otra opción válida, la alternancia, como modelo de transición al dual.

En cualquier caso, todas las experiencias suman, pero deben ser experiencias de éxito, de manera que capilaricen en los diferentes actores del sistema y permitan una consolidación del mismo. No es cuestión de ver quién hace más (cantidad), si no de quién lo hace mejor (calidad)

Me gustaría extenderme más en este tema de la alternancia/dual, pero no es objeto de este artículo profundizar en temas técnicos. Tendremos la oportunidad de ir compartiendo y avanzando, en el seno de la comisión de Educación y Formación de Foment.

Por último, pero no por ello menos importante, es la Formación Continua. En este sentido, aprovecho la ocasión para salir al paso de las informaciones y descalificaciones, incluida la desconfianza de la Administración, sobre presuntas malas prácticas por parte de los ejecutores de la formación.

---

**Nos gustan las modas y ahora parece que se lleva el sistema Dual (centro-Europa) que, efectivamente, debe ser un objetivo pero, salvo excepciones, es de difícil aplicación.**

Seguramente habrá habido alguna actuación poco afortunada, pero ello no puede empañar y menos criminalizar al conjunto, que ha realizado una labor encomiable. Sin la participación de las entidades patronales no hubiese sido posible la expansión del sistema y, especialmente, en las pymes. Un dato, en 1993 se formaron 294.000 trabajadores, en 2010 más de 4,7 millones de trabajadores.

La Formación Continua debe dar respuesta a la formación que las empresas necesitan para sus trabajadores; de ahí que los Agentes Sociales firmaran en 1984 el Acuerdo Económico y Social (AES) y se estableciese la cuota de Formación Profesional que financia la Formación Profesional para el

Empleo: 0,7% de la base de cotización a la Seguridad Social. (0,6% a cargo del empresario y 0,1% a cargo del trabajador), que se ha ido adaptando en diferentes acuerdos, a las diferentes situaciones y momentos, desvirtuándose el fin de los recursos, como indican las dos recientes sentencias del Tribunal Constitucional.

En base a esas dos sentencias y la responsabilidad compartida entre los Agentes Sociales y la Administración, estamos obligados a avanzar en un nuevo modelo de Formación Continua basado en la Eficiencia, reconociendo los errores del pasado y construyendo un futuro fundamentado en la confianza. Modelos no nos faltan. ■



**Foment**  
del Treball Nacional

Comprometidos con el desarrollo  
económico y humano

Creemos en la iniciativa privada y empresarial

Reivindicamos el valor social del empresario

Fomentamos el conocimiento y su difusión como  
garantía de progreso

# Formació, mercat de treball i empresa



**Josep M. Vilalta**  
Secretario Ejecutivo de  
la Asociación Catalana  
d'Universitats Públiques  
(ACUP)

El món de la formació i el de l'empresa necessiten treballar de forma més estreta al nostre país. Probablement estem davant dels dos àmbits més estratègics de qualsevol societat. D'una banda, les empreses, que generen riquesa, llocs de treball i dinamisme en el territori; de l'altra, la formació en totes les seves vessants i etapes, que facilita el desenvolupament personal i col·lectiu, i que genera l'estoc de capital humà necessari per fer créixer la societat i l'economia. És cert, però, que formació, mercat de treball i empresa han estat sovint massa aïllats els uns dels altres a Catalunya i al conjunt de l'Estat i que aquest fet suposa un llast social i econòmic gens menyspreable.

La recent Comunicació de la Comissió Europea "Un nou concepte d'educació: invertir en les competències per assolir millors resultats socioeconòmics" parteix de la premissa que la inversió en educació i formació és fonamental per impulsar el creixement i la competitivitat a Europa. Poden generar innovació i creixement, estimular la societat del coneixement i configurar el futur mercat de treball. Es reconeix explícitament que els sistemes educatius dels països europeus pateixen carències significatives, sobretot a l'hora d'incardinar-se adequadament amb el món del treball i l'ocupabilitat. A Europa,

s'estima que per a l'any 2020 els llocs de treball que exigeixen un alt nivell de qualificació augmenti un 20%. Al mateix temps, la taxa d'atur juvenil a Europa és del 23%, però alhora s'estima que hi ha més de dos milions de llocs de treball que no es poden cobrir. Per fer front a aquests reptes, la Comissió aposta per una veritable estratègia europea i de cada un dels estats membres per l'educació i la formació. Les mesures principals que es proposen són les següents:

a) millorar les aptituds fonamentals i bàsiques per a tothom (lectoescriptura,

matemàtiques i ciències);  
b) aprofundir en les aptituds transversals i bàsiques (iniciativa, pensament crític, treball col·laboratiu, aptituds per a l'emprenedoria);  
c) estendre l'aprenentatge d'idiomes;  
d) millorar la formació i augmentar la demanda de la formació qualificada en tecnologia i ciència, que seguiran tenint una alta demanda laboral;  
e) fomentar les aptituds professionals i l'aprenentatge continu al lloc de treball.

A Espanya i Catalunya, els reptes més importants són la reducció del fracàs escolar (26.5%, el doble que la mitjana europea), la millora de les aptituds bàsiques, l'aprenentatge d'idiomes (26.7% d'estudiants amb títol B1 d'idioma estranger a l'acabar la secundària, enfront el 43.5% de mitjana europea), la major i millor interrelació formació-lloc de treball (formació professional, formació dual), i una inversió pública creixent en educació (5.01% del PIB enfront 5.41% de mitjana europea), tot plegat amb un panorama institucional estable. En el context català i espanyol, la cruesa de la crisi econòmica i dels índexs de desocupació ens obliguen més que mai a repensar la interrelació entre formació, mercat de treball i empresa.

Al nostre país, cal innovar i repensar la interrelació formació-mercat de treball, apostant fermament per experiències com la formació en alternança i la formació dual. A Alemanya, més del 55% dels joves opta per la formació professional, una de les més altes dels països de l'OCDE, i aquesta compta amb un alt prestigi social i en el món del treball. A la formació dual alemanya, els joves dediquen la meitat del temps o més a realitzar pràctiques remunerades i amb cotització a la Seguretat Social. Els beneficis són evidents. Per a les empreses és un programa positiu perquè influeixen en el contingut de la formació professional, disminueixen els costos de reclutament i selecció i asseguren el relleu generacional d'empleats qualificats.

Per als joves empleats, perquè obtenen una formació rellevant pel mercat de treball, adquireixen habilitats socials i tenen una doble motivació (econòmica i formativa). Pels governs, la contribució privada alleugereix els pressupostos públics i ajuda a consolidar una alta taxa d'ocupació juvenil. Així, apostar per la formació dual, reduir el fracàs escolar i fomentar la formació en habilitats i en el coneixement d'idiomes són factors clau en els propers anys.

En aquest context, hem de posar de relleu la creació recent de la Plataforma Coneixement, Territori i Innovació. Es tracta d'un projecte estratègic per al desenvolupament econòmic i el progrés social de Catalunya, impulsat per l'Associació Catalana d'Universitats Públiques (ACUP), en col·laboració amb Foment del Treball Nacional, la Micro, Petita i Mitjana Empresa de Catalunya (PIMEC) i la Fundació la Caixa, i a la que en els propers mesos s'hi aniran sumant un seguit d'empreses i institucions del país.

La Plataforma Coneixement, Territori i Innovació té precisament com una de les seves finalitats principals apropar les empreses, les universitats i les institucions públiques per fer progressar la societat i l'economia, apostant per una activitat econòmica intensiva en coneixement i en valor afegit. Així, un dels factors claus d'aquesta col·laboració ha de ser sens dubte treballar plegats per a una més estreta incardinació de la formació, el mercat de treball i la competitivitat empresarial. Àmbits estratègics com el dels doctorats industrials, la formació dual i en alternança, el desenvolupament professional i la formació al llarg de la vida, o l'apropament entre l'oferta i la demanda tecnològica i de coneixement configuren l'agenda de la Plataforma Coneixement, Territori i Innovació, que esperem que ens ajudi a caminar junts, centres de formació i empreses, cap a un país socialment de progrés i econòmicament competitiu. ■

# Formación y empresa



**Joaquín Trigo Portela**  
Director General del  
Instituto de Estudios  
Económicos

El conocimiento ha sido siempre el sustrato de las empresas, gracias al cual podían aportar ideas y productos. Durante siglos el saber –único- acerca de un material, un color, un producto útil o, simplemente, hermoso o único permitía obtener y mantener un modo de vida. Hoy hace falta bastante más porque cualquier cosa física o virtual puede replicarse en poco tiempo. El conocimiento es algo cercano, de modo que las posibilidades de los fabricantes de porcelana china de los siglos 16-17 que no tenían competencia, hoy no podrían mantener la exclusión de los competidores.

La posibilidad de que una empresa pueda mantener una presencia duradera en el mercado requiere una indagación continua, un seguimiento eficaz de los competidores y la capacidad de atraer a las personas idóneas y, además, una gestión adecuada. Las personas que se requieren han de tener los conocimientos y la capacidad de mejorarlos o, según el caso, estar en condiciones de prescindir de ellos. Estas personas han de tener la sensibilidad que encuentra el cambio cuando aparece en sus inicios, la capacidad de hablar con todos y la experiencia múltiple que se obtiene la práctica.

Napoleón decía que todos sus soldados llevaban en la mochila la vara de mariscal. En algunas –pocas- empresas españolas también se puede decir algo similar. En Alemania y Japón, por el contrario, son muchas. La causa está en que nuestros estudiantes y profesores no han tenido varias estancias laborales en las empresas, en que podrían trabajar más adelante. De haberlo hecho habrían obtenido un conocimiento más completo de sus funciones al conocer su impacto y de colaboradores, a los que vería desde más ángulos y con los que sabría hasta donde se podría llegar con sus experiencias y

sugerencias. De hecho, el servicio militar debería haber servido para facilitar el conocimiento mutuo, sin embargo no sirvió para eso, pero aún es posible asignar una parte de las vacaciones a esta función.

En las empresas españolas, como en las francesas e italianas, hay poca confianza. Francis Fukuyama lo escribió en su libro "Trust", en donde atribuye a la poca confianza el hecho de que no consigan crear empresas de ámbito mundial. Es muy posible que tenga razón, pero hay más factores que van en la misma línea, como la mayor presión fiscal, la menor amplitud de los mercados internos o la superposición de administraciones y normativas, la relativa tardanza de salir al exterior. La confianza interna también se puede conseguir por otras vías y, de hecho, paulatinamente se va hacia una información mayor, a pesar de que en las hojas de salarios aún no se incluyen todas las aportaciones de las empresas –como, por ejemplo, las que van a financiar el retiro- que son de pago obligado pero que la norma no requiere que se incluyan en las de salarios.

La formación se ve en España como una fase de la vida anterior a la entrada en la actividad laboral, cuando debería verse

como parte continua de la vida, tanto más rica cuanto mayor conocimiento y variedad aporte. Tanto más útil cuanto más compartida. Tanto más fructífero cuanto más alejado de las normas vividas en la infancia y la juventud. De ahí la importancia de vivir, trabajar y aprender lejos de casa, de la lengua materna, los amigos y la familia. Quienes estuvieron aprendiendo y trabajando en Alemania o EE. UU., retornaron con nuevos conocimientos, convencidos del valor de lo aprendido y recomendando a los demás que hicieran lo mismo. Los países receptores ganaron nuevos valedores de sus conocimientos y su estilo de vida. Sin salir del país propio, la aportación de las visitas a empresas es aconsejable para los estudiantes y para las propias empresas que se sienten más integradas en su entorno.

El valor de aprender en países lejanos también es interesante para los países receptores. Un joven que desee trabajar, por ejemplo en Singapur, reconocido como el menos corrupto según el índice de libertad económica de *The Heritage Foundation*, acepta estudiantes que tengan buenas notas y quieran trabajar un verano... la tasa -no la alimentación, ni la casa ni el viaje- es unos 3.000 dólares del país... si se aprovecha lo vale. ■



**Foment**  
del Treball Nacional

Fòrums professionals  
Cicles de Seminaris  
Jornades i Conferències

# Educación y sociedad

La educación del siglo XXI se debe transformar asumiendo nuevos roles y comprometiéndose con el desarrollo económico y social. Para ello necesitamos disponer de un modelo productivo dinámico basado en el conocimiento que permita forjar la innovación necesaria para mejorar la competitividad y el crecimiento de la economía.

El sistema educativo está estrechamente vinculado con el modelo de crecimiento económico de un país, es por ello que la preparación es básica, no sólo en la formación individual de las personas sino en el incremento formativo global de la sociedad. De ahí que deba enfocarse con una visión de largo plazo. La educativa debe ser una demanda basada en criterios de máxima exigencia, forjados a partir de un modelo productivo de economía eficiente y competitiva. De ello se deriva que sea necesario promover un cambio cultural centrado no sólo en el alumnado sino en todos los agentes que intervienen

en el proceso educativo, puesto que el alumnado debe tener una visión amplia, proporcionada por los educadores e impulsada por la administración, en cooperación con la familia, la sociedad y muy especialmente el mundo empresarial. Debemos ser conscientes de la importancia de la relación entre escuela y sociedad, y a partir de ahí consensuar los cambios con el profesorado, los centros y las familias, para así disponer de la máxima información y evitar generar excesivas resistencias en alguno de los actores; sin olvidar que cualquiera de estos cambios necesita insertarse dentro de una cierta



**M. Carme Riera Prunera**  
Tesorera de la Societat  
d'Estudis Econòmics  
Profesora titular en el  
Departament d'Econo-  
metria, Estadística i Eco-  
nomia Espanyola (UB)

estabilidad del marco educativo respecto a las iniciativas legislativas.

Así, el objetivo que debe perseguirse no puede ser otro sino el de la cultura de la calidad. Las bajas posiciones en las que últimamente está situado nuestro país en los distintos registros evaluables nos indican la necesidad de actuar para llevar a cabo una inflexión que permita iniciar una senda de mejores resultados.

### EL MODELO EDUCATIVO

Para decidir qué enseñar lo primero que debemos plantearnos es qué ciudadano queremos para el futuro y de ahí derivar el análisis posterior. El hilo conductor de la enseñanza debería ser formar ciudadanos sabios y críticos, reivindicando la cultura del esfuerzo y valorando la excelencia dentro y fuera del ámbito educativo. Para ello no sólo debemos enseñar habilidades concretas sino que también han de transmitirse conocimientos, fomentar las cualidades personales de los alumnos, tales como la creatividad, la iniciativa, la responsabilidad, la capacidad de enfrentar riesgos, la emprendeduría, o la autonomía personal, focalizando una mayor atención en el individuo, que implique un refuerzo de su autoestima y su autoconfianza. Por lo tanto, la tarea de escoger las actitudes y las competencias a trabajar y potenciar no es menor.

Fijémonos en dos aspectos concretos. En primer lugar, según dice el educador y escritor británico Ken Robinson en su teoría sobre el pensamiento divergente, la escuela mata la creatividad ya que en pocos años la capacidad creativa del individuo se reduce ampliamente, en gran medida porque tendemos a aceptar y a explicar que sólo existe una

respuesta. Si es así, necesitamos un cambio profundo que permita crear un entorno favorable a la innovación y la emprendeduría que debe introducirse desde los inicios de la escolarización. Por otro lado, uno de nuestros principales hándicaps lo encontramos en aquellas competencias que se apuntan como esenciales para el desarrollo de la vida profesional: la capacidad de hablar y escribir correctamente. Es cierto que estamos sometidos a un ambiente donde se devalúa el lenguaje y donde la comunicación pide rapidez y brevedad. Ahora bien, debemos encontrar la manera de contrarrestarlo, y para ello se necesita cambiar el sistema, diseñado más para transmitir conocimiento que para adquirirlo y con una metodología con carencias importantes de eficacia en gran medida porque es poco innovadora y no está enfocada a la mejora de los resultados, dejando de lado la participación y estimulación del alumno.

La tarea no es fácil, en especial si nos fijamos en los datos que arrojan los últimos informes PISA, con pocos alumnos en los niveles altos y muchos en los bajos. Revertir esta tendencia debe ser uno de los principales objetivos a acometer. Para ello podemos fijarnos en los modelos educativos de algunos países exitosos, aunque es mejor que lo hagamos de soslayo, porque una reforma de este calado requiere no de una copia mimética, sino de la adaptación de las bondades de los otros sistemas a nuestra idiosincrasia. Pensemos que éstos son el resultado de largos consensos y prácticas culturales con raíces históricas muy distintas a las nuestras y por tanto difícilmente exportables sin antes cambiar nuestra realidad cultural básica.

Lo que sí puede hacerse de forma inmediata es reducir el currículum y esforzarnos por detectar cuanto antes los casos problemáticos que acaban desencadenando el fracaso escolar, entendido éste en un sentido amplio y no sólo ceñido a los alumnos que no adquieren unos mínimos conocimientos, sino extendido a aquellos que pudiendo adquirir más tampoco lo hacen debido a que el propio sistema se lo dificulta. Y es que una de las características de la escuela actual es su enorme diversidad, y una de las maneras de tratarla de forma efectiva puede ser a través de la personalización de la educación mediante agrupamientos en determinadas materias que más que obedecer a razones cronológicas lo hagan a las capacidades de cada alumno. Aquí es donde las tecnologías deben jugar su papel más importante, contribuyendo a la diferenciación del currículum y al incremento de la exigencia. Deberían flexibilizarse las etapas educativas y definirse itinerarios de inserción personalizados en cada una de ellas (la escuela debe ser el instrumento que permita compaginar trabajo y estudio a aquellos alumnos que prefieran trabajar una vez terminada la educación obligatoria para así fomentar su inserción laboral), reforzando las pasarelas ya existentes. Pensemos, por ejemplo, que si en estos momentos la salida a la crisis debe venir en gran medida por parte de la industria y del valor añadido, es indispensable, por un lado, que la formación profesional forme cuadros intermedios con un mejor conocimiento práctico que no el de los graduados; y por otro, realizar un esfuerzo considerable incentivando a los alumnos para que realicen estudios científicos, y hacerlo no sólo dentro del sistema educativo sino dentro de la sociedad en su totalidad. Carece de lógica que a pesar

de la fuerte demanda existente de estos profesionales los alumnos no se animen a realizar estudios de carácter científico y tecnológico, tal y como pone de manifiesto un análisis realizado por la consultora Everis a finales de 2012. Además, como exponen en otro estudio llevado a cabo en colaboración con el Departament d'Ensenyament de la Generalitat de Catalunya, el motivo principal es la autopercepción del alumno de la excesiva dificultad de los estudios, la tarea principal en manos de los distintos actores educativos, desde los profesores hasta la familia, es la de fomentarles la seguridad de la que ahora en parte carecen, sin olvidar fomentar la atractividad de estas materias, tal y como señala la Estrategia 2020 de la Unión Europea en materia de educación y formación.

### **LOS ACTORES DEL SISTEMA EDUCATIVO**

Últimamente nos enfrentamos con un problema añadido como es el hecho que muchos profesores están invadidos de un cierto pesimismo y desorientación, tanto ante las dificultades a las que deben hacer frente para ejercer su profesión, como a las críticas constantes a que son sometidos. Para recuperar el prestigio mermado se necesitaría atraer y seleccionar a gente que diera prestigio a la profesión entre los mejores candidatos (aquí es clave cambiar el proceso de selección haciéndolo más flexible y permitiendo que sólo los mejores puedan entrar a formar parte del cuerpo docente), dotándoles de incentivos que permitan promover un tipo de profesorado muy bien preparado, innovador, comprometido con la docencia, y con un fuerte vínculo con la sociedad, que estimule en los alumnos la

capacidad de aprendizaje y el gusto por el éxito escolar. Para ello la introducción de incentivos es imprescindible a la hora de reconocer y valorar el esfuerzo y las iniciativas, tanto de los profesores como de los centros de enseñanza. Premiar los centros, directivos y maestros por su buen trabajo, otorgándoles el reconocimiento que se merecen es la mejor manera de animarles a seguir adelante y así poder ejercer de efecto espejo con el resto de sus compañeros y con la comunidad en general.

Aquí no debe olvidarse el papel de la administración. Por un lado, los centros escolares deberían tener un contacto más directo con ella, que a su vez debería ser más próxima y realizar políticas concretas, más adaptadas y flexibles, y en ciertos casos que impliquen una actuación más extensa sobre los planes de entorno. Por otro, uno de los aspectos más importantes es, sin duda, el hecho que para llevar a cabo esta apuesta educativa ha de ser posible alcanzar un pacto de estado estable y prolongado más allá del ciclo electoral, que incluya a todo el arco parlamentario, empresarios y sindicatos, con voluntad de diálogo y consenso real sobre las principales líneas de política educativa, y cesión respecto a las necesidades del país. Esto debe permitir consensuar las directrices básicas basadas en criterios exclusivamente educativos y pedagógicos funcionales de modo que tal estabilidad sólo debería verse alterada por la necesidad de adaptación a la realidad cambiante fruto de la evolución de los conocimientos y de los instrumentos disponibles.

## UNIVERSIDAD Y EMPRESA

Siguiendo esta misma línea, el gran

déficit de la universidad es la falta de una política educativa estable y bien dirigida que ha desembocado en un sistema universitario con muchas duplicidades. En este sentido, la política que se hizo con el objetivo de cohesionar el territorio pudo no ser la mejor, con lo que se necesitaría una reestructuración del mapa de titulaciones y del marco legislativo que las regula que permita profundizar en la especialización y definir un mapa de no concurrencia que la favorezca a la vez que permita la creación de sinergias a lo largo del territorio, donde el objetivo prioritario sea la internacionalización y la especialización, permitiendo así un mejor aprovechamiento de los recursos.

Paralelamente, la universidad debe modernizarse adquiriendo mayor flexibilidad para ofrecer una respuesta rápida a las exigencias de la sociedad y del contexto internacional. Ahora bien, si el mercado no tiene capacidad para absorber a los licenciados, ¿es porque falla la oferta, o lo hace la demanda? ¿O es el modelo económico? ¿Y de quién es la culpa? ¿De la universidad? ¿De la mala planificación de la administración? ¿Del sistema productivo? Obviamente, virar hacia un nuevo modelo requiere tiempo e información a lo largo de todos los niveles. Para ello es necesario que exista una conexión perfecta entre cada uno de ellos. Parte de la falta de encaje actual podría arreglarse aumentando la orientación del alumnado previamente a la elección de los estudios superiores. En este sentido la universidad debe estar en contacto permanente con el mundo empresarial, pero esta aproximación entre universidad y empresa debe establecerse mediante una colaboración simétrica, con la ayuda de la administración cuando sea necesario. En concreto, debería modificarse la

gobernación para que el empresariado pueda intervenir en la elaboración y gestión de los planes de estudio, además de profundizar en aquellos programas que favorecen la inserción laboral de los titulados.

En esta misma línea, las empresas tienen un importante camino por recorrer apostando a fondo por el análisis y la innovación. Por un lado nos encontramos con la relativa baja valoración que tienden a realizar de la innovación, hecho que dificulta la transferencia y difusión de la investigación desde la universidad hacia la sociedad a través de las empresas (patentes, spin-offs,...). Por el otro, con el desconocimiento. Las empresas que se enfrentan con limitaciones técnicas o de capacidad para llevar a cabo determinadas actividades de investigación deberían poder contactar con la universidad, y actualmente no lo hacen. Como tampoco lo hacen para solucionar sus problemas en lo que se refiere a las necesidades de formación, ya sea por desconocimiento del hecho que la universidad ofrece estos servicios o porque en la práctica la universidad no los ofrece. La superación de esta falta de comunicación y la consiguiente creación de un tipo de sinergias que acaben confluyendo en la definición del modelo de crecimiento que la economía necesita es completamente necesaria para el posterior desarrollo de las mismas. Otra forma de crear estas sinergias podría darse a través de un acercamiento de los contenidos a la realidad económica y empresarial, ya sea mediante los trabajos de fin de grado, las tesis doctorales y los estudios postuniversitarios, o favoreciendo estancias temporales del profesorado en las empresas para actualizar y adaptar sus conocimientos a la realidad. Aun así la clave sin duda radica en conseguir un

tejido productivo y un empresariado que demanden, por encima de todo, excelencia.

En cualquier caso, no puede olvidarse que la universidad ha de tener una posición intermedia, no ignorando la ocupabilidad y sin ser ajena a las necesidades cambiantes de la sociedad pero sin someter sus principales cometidos de contribuir a la formación y al pensamiento. Por ello se le debe pedir una mayor implicación en todos los retos planteados para encauzar la economía. Y es que hoy día la universidad parece estar demasiado ausente en los temas de debate de la sociedad, promoviendo un tipo de profesorado los incentivos del cual son más materiales que intelectuales. En este sentido la universidad se debe recuperar como centro de formación crítica. Sólo cabe recordar cuáles son las tres funciones que debe tener la enseñanza universitaria según las enunció Ortega y Gasset en el primer a principios del siglo XX: transmisión de la cultura; enseñanza de profesiones; e investigación científica y formación de nuevos hombres de ciencia.

## ÚLTIMOS APUNTES

Por último no podemos desdeñar el aspecto económico, dada la gran cantidad de recursos que se destinan a educación y formación. Un documento recientemente publicado por el BBVA analiza el coste del fracaso escolar, concluyendo que el año 2020 tendremos un problema de exclusión social derivado de la falta de formación. En otras palabras, la educación, además de ser una cuestión social, es también un problema económico. En este sentido sería necesario realizar un esfuerzo a nivel comunicativo que conciencie a la

población de la necesidad de aprovechar los recursos de que disponen y del coste que supone hacer un uso inadecuado e ineficiente de los mismos. Debemos superar la desafección existente, y para ello es necesaria la implicación y participación de toda la sociedad, como corresponsable que es del nivel educativo de sus miembros.

Pero no todo son aspectos negativos. Aunque no hayan sido citados, hay muchos aspectos que sí funcionan. Y en este caso lo que debe hacerse es potenciarlos,

difundirlos e intentar extenderlos al resto de la comunidad educativa para que ésta pueda aprovecharse de ellos. Siendo la educación como es uno de los aspectos más determinantes de la evolución de una economía, debemos tener presente que se necesita el esfuerzo de todos para reorientar su rumbo. No obstante los cambios deben llevarse a cabo paulatinamente, fijándose objetivos factibles. Releyendo a Leonardo da Vinci... *chi non può quel che vuol, quel che può voglia* . ■

<sup>3</sup>Misión de la Universidad, 1930.

<sup>4</sup>BBVA Research. Madrid, septiembre de 2012. Análisis Económico.

<sup>5</sup>El que no puede lo que quiere, quiera lo que puede.



El Forum PRL de Foment del Treball nace con la misión de establecer líneas de fomento y promoción de la prevención de riesgos laborales, con el fin de contribuir al desarrollo de esta materia como elemento clave y diferenciador, que aporte valor añadido a la estrategia empresarial para alcanzar los objetivos fijados por la organización.

Los objetivos del nuevo Forum PRL son:

- ✎ observar e intercambiar información
- ✎ facilitar espacios para la opinión, la reflexión y el debate
- ✎ fomentar el conocimiento de nuevas tendencias
- ✎ promover la creación de nuevas líneas de investigación
- ✎ facilitar el networking entre los profesionales del ámbito de la PRL

# Necessitem la Formació Professional



Xavier Casares  
President del Consell  
Català de Formació  
Professional

Vinc del supermercat i m'he parat a veure el *made in* dels productes que he comprat. El resultat, vuitanta per cent d'elaboració forana. Faig el mateix observant el mobiliari i electrodomèstics de casa, amb el mateix resultat. Això què vol dir? Doncs que la nostra competitivitat empresarial és manifestament millorable. Un país com el nostre, sense recursos naturals i en un mercat global on una empresa de l'altra punta del món ens posa els seus productes a la botiga de sota de casa, són l'escenari que ens obliga a determinar la nostra estratègia competitiva de futur com a país. Si volem sobreviure empresarialment i guanyar en prosperitat, cal que siguem capaços de posar els nostres productes a qualsevol lloc d'aquest món que ja no té barreres administratives ni de distància. I això, com fer-ho?

Els consumidors comprem productes i consumim serveis en funció de la satisfacció que ens aporten. I què és la satisfacció? Simplement l'equilibri entre el seu cost i la utilitat o recompensa subjectiva que ens generen. Per tant, podem competir, és a dir vendre més productes que els nostres competidors, bé pel seu baix cost o bé pel seu diferenciador o valor afegit. No hi ha més.

Competir per costos té un recorregut molt curt. En aquest mercat global i sense distàncies en què al vuitanta per cent dels països els costos de producció són molt més

baixos que els que tenim a casa, l'alternativa de vendre per preu evidentment no pot ser la de les nostres empreses en el futur. Si volem tenir empreses de llarga vida no hi ha mes remei que competir amb productes i serveis de valor.

El valor competitiu d'un producte o servei és el que representa la seva innovació i la seva tècnica. Per tant, està clar que la nostra estratègia competitiva a nivell empresarial s'ha de fonamentar en la capacitat d'innovar i la qualitat de la producció. I ambdós elements, l'I+D i la qualificació dels recursos humans de les

empreses, es basen en el coneixement, és a dir, en la formació.

La nostra estructura ocupacional és conseqüència d'una estructura empresarial històricament basada en competir per costos baixos i per tant en llocs de treball de baixa qualificació. És més fràgil que la dels nostres competidors europeus, com ho demostren les taxes de destrucció d'ocupació que registrem en moments de recessió econòmica, perquè segueix fonamentalment basada en el model de competir per costos baixos.

Cal que fem més esforços en reorientar la nostra estratègia empresarial, en el conjunt de les empreses i especialment a les pimes, per ser capaços d'innovar, produir i créixer en el mercat global. No hi ha alternativa. Això només és possible en base al coneixement, la formació, la qualificació professional.

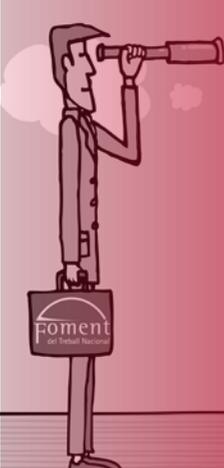
També cal que les persones descobrim la Formació Professional al llarg de la nostra vida. Les feines i les empreses de per vida ja no hi són ni tornaran. Les persones hem d'adquirir unes competències transversals bàsiques a l'escola obligatòria i unes altres d'específiques, tècniques i professionals, la resta de la nostra vida laboral. Per progressar professionalment i com a protecció de la nostra ocupabilitat és ineludible que les persones ens mantinguem al dia i en processos de

formació permanent. Tampoc hi ha alternativa.

La Formació Professional, tant desacreditada històricament al nostre país, és la clau de la nostra viabilitat empresarial i la nostra cohesió social col·lectiva. Els països de menys destrucció d'ocupació en temps de crisi són aquells on la Formació Professional és socialment i empresarialment valorada, acceptada i atractiva.

La Formació Professional que necessitem ja és a casa nostra. A l'ensenyament inicial, tenim a Catalunya una estructura d'Instituts i de Centres de Formació Professional, i de professorat, comparable amb la dels nostres veïns europeus. A l'àmbit de la formació continua, un tipus de formació més orientada a les persones ja situades al món laboral, un conjunt de centres i de professionals i experts assegura una oferta formativa de manteniment, d'especialització o de reciclatge professional a l'abast dels treballadors i treballadores al llarg de la vida.

La taula està parada. Però cal que tots, empreses i treballadors, posem la formació professional, inicial i permanent, al centre de la nostra viabilitat empresarial i vida laboral. Ens toca posar la formació en la pool position de les nostres prioritats com a país si volem sobreviure. I això ens toca a tots, perquè ens afecta a tots. ■



**Foment**  
del Treball Nacional

## Misiones Empresariales 2013

México, India, Turquía, ...

consúltalas en [www.foment.com/misiones-empresariales](http://www.foment.com/misiones-empresariales)

# Como asegurar el éxito en un cambio organizativo: la formación es clave



**Antonia Cerrudo**  
Directora Desarrollo  
RRHH en Fira de Bar-  
celona

**Olga Figuerola**  
Directora de RRHH de  
Fira Barcelona

Hoy en día no existe ninguna organización donde los cambios no sean más o menos constantes. Nos vemos inmersos en un proceso de evolución acelerado, donde no se trata únicamente de facturar más que la competencia ni de tener mejores productos, sino de adaptarse óptimamente al entorno. Este es el gran reto. Una de las funciones directivas más relevantes a día de hoy consiste en no sólo detectar sino intentar adelantarse al proceso de evolución acelerado, implantando a su vez, en el seno de las organizaciones, los cambios que sean necesarios para adaptarse y en definitiva, sobrevivir. Para lograrlo no basta con hacer planes estratégicos, tecnológicos u organizativos.

Los cambios son pensados, liderados y llevados a la realidad por personas. Si estos cambios no hacen que se modifique realmente la conducta de las personas que hacen la empresa cada día, no son útiles y pueden incluso producir efectos contrarios. Es por ello que la formación, el desarrollo, el acompañamiento en estas situaciones es primordial para conseguir el objetivo final, que no es otro que conseguir hacer las cosas de un modo distinto al que se venían haciendo.

## Mayor exigencia en un entorno de mayor incertidumbre

A día de hoy existen una serie de tendencias que necesariamente hacen que las empresas se planteen nuevas estrategias y necesiten adaptarse a entornos cambiantes. Por mencionar algunas:

1. Cambios en el mercado: la competencia asume estrategias más agresivas, la oferta a menudo supera a la demanda, etc. Se

promueven concentraciones, fusiones, deslocalizaciones, en un mercado más global y con clientes cada vez más exigentes, que nos exigen niveles de excelencia.

2. Cambios tecnológicos vertiginosos, donde la digitalización y la explosión de las nuevas tecnologías irrumpen en todos los ámbitos de la vida cotidiana. En el mundo desarrollado, las interrelaciones digitales y la globalización dan pie a que los individuos y las empresas formen parte fundamental del funcionamiento de los negocios.

3. Internacionalización: se ha convertido en una oportunidad para que empresas puedan abordar objetivos tanto de crecimiento, buscando nuevos mercados, como de supervivencia.

4. Innovación. Para muchas organizaciones generar innovación de forma sistemática en sus productos o procesos es también una pieza clave para dar mayor valor al cliente, y por lo tanto constituye una ventaja competitiva frente a la competencia.

5. Foco en la eficiencia. La gran mayoría de empresas se ven forzadas a hacer “más con menos” (mayor calidad o volumen con menos recursos o tiempo), a más bajo coste en definitiva. Ello obliga a repensar, redefinir y rediseñar procesos, nuevos modelos organizativos, nuevas formas de hacer las cosas.

6. Re-estructuración de plantillas. En estos momentos, prácticamente todos los

procesos encaminados a ganar eficiencia organizativa, a aprovechar sinergias y/o a optimizar recursos, conllevan, entre otras medidas, una reestructuración o ajuste de plantilla, por lo que nos encontramos que un número más reducido de personas deben abordar una cantidad de trabajo que antes se repartía entre más personas.

Todos estos cambios requieren organizaciones más flexibles, que se traducen automáticamente en organizaciones integradas por personas capaces de enfrentarse a entornos nuevos e inciertos, a nuevos mercados, a clientes más exigentes, nuevas culturas e idiomas; personas creativas, colaborativas y que, en resumen, hagan las cosas de manera diferente, de forma más eficiente, asumiendo tareas y responsabilidades que antes hacían otros colegas.

En este entorno de cambios, muchas veces con un alto grado de incertidumbre, no podemos pensar que las personas se adaptarán “porque es lo que hay que hacer” o “porque no les queda otro remedio”. Si queremos tener éxito en nuestra estrategia de cambio es imprescindible acompañarles. Este acompañamiento debe estar focalizado específicamente en cambiar conductas reales del día a día en el puesto de trabajo, en dejar de hacer las cosas que se han estado haciendo hasta ahora y empezar a hacerlas de forma diferente.

### **Nuevas formas de pensar en formación**

El hecho de que una gran mayoría de empresas cuenten con un menor nivel de ingresos y beneficios, y se hayan

reducido de forma drástica los gastos no debe implicar una renuncia a la inversión en formación, o al desarrollo, para ser más específicos. No son necesarias grandes sumas de dinero. La innovación también ha incidido en este ámbito, y se ha producido una “pequeña revolución” en la forma de abordar las necesidades de desarrollo.

A grandes rasgos, podemos definir una serie de aspectos cada vez más generalizados:

- Las acciones formativas (o de desarrollo) genéricas han desaparecido, para orientarse a acciones definidas a medida para colectivos, personas, situaciones y necesidades más específicas. Se requiere por lo tanto un mayor esfuerzo en una buena detección de necesidades
- Mayor exigencia del retorno de la inversión en formación: presupuestos más reducidos con una exigencia de mayores resultados a corto plazo, y con indicadores claros para medir dicho retorno.
- Aprovechamiento del *know-how* interno: personas más proclives a compartir conocimiento, uso cada vez más generalizado de herramientas colaborativas. Auge de la figura del experto “práctico” (por ejemplo, en una plataforma *on-line* de formación corporativa, un empleado pregunta ¿quién tiene una buena práctica de venta de seguros de vida y accidente?) frente al experto “teórico” (por ejemplo, una clase impartida por un profesor experto en seguros).
- La alineación de la formación con los objetivos y necesidades de negocio

resulta imprescindible.

- Creciente importancia del componente emocional de la formación

### Las fórmulas más utilizadas

Además de las tendencias ya descritas, el formato en el que se desarrolla la actividad formativa ha sufrido también algunos cambios importantes. Los días en que formación era igual a un curso presencial impartido por un experto hace tiempo que han pasado. Hoy hablamos de desarrollar competencias o habilidades a través de múltiples formas:

1. E-learning (aprendizaje *on-line*). Disminuye costes, facilita la replicación de la formación en colectivos muy dispersos. Puede combinarse con herramientas colaborativas y con formación presencial.
2. Talleres experienciales. A través de la práctica, el “ensayo y error” y observar role models se consigue un cambio en el comportamiento. Dicho aprendizaje se refuerza con la puesta en práctica en el día a día y la ejecución de planes de acción concretos. Interviene la emoción como vehículo para el cambio de actitudes.
3. Aprendizaje “*on the job*”. Aprender haciendo, a través de la práctica, y siendo guiados por una persona que haya realizado el trabajo con anterioridad.
4. *Mentoring*. Consiste en la “guía” por parte de una persona de mayor experiencia en un puesto concreto o en la organización.
5. *Coaching*. Metodología que permite cambiar conductas a través del autoconocimiento y el reto de encontrar respuestas en uno mismo.

### Factores clave del desarrollo en un entorno de cambio organizativo

Para llevar adelante la estrategia de la empresa y conseguir los objetivos debemos asegurar que nuestros colaboradores saben qué se espera de ellos y saben cómo cumplir con los nuevos requisitos. El principal factor de éxito de la formación es la actitud de la persona que aprende. Cuando hay cambios organizativos habitualmente las personas están recelosas, pendientes de cómo afectan estos cambios en su puesto de trabajo, en su día a día, en su relación con su jefe. Para conseguir una actitud pro-activa y positiva hacia el cambio el primer paso es la comunicación:

1. Definir e implantar un plan de comunicación interna con el objetivo de potenciar el compromiso: compartir la estrategia, hacer comprensibles los objetivos, hacer entender qué problemas u oportunidades se pretenden abordar con el cambio organizativo, qué van a ganar (y perder) los colaboradores y, sobretodo, como afectan estos cambios en su día a día.
2. En los cambios organizativos aparecen puestos de trabajo de nueva creación, desaparecen otros, y muchos cambian.
3. Identificar en detalle y de forma clara cuales son las responsabilidades y requisitos necesarios para llevar a cabo todos los nuevos puestos.
4. Evaluar si nuestros colaboradores están preparados para asumir estas nuevas responsabilidades. desde todos

los puntos de vista: actitud, habilidades, conocimientos, etc.

5. Identificar el "gap" entre las necesidades y las competencias; preguntar a las personas qué necesitan para asumir estos nuevos retos
6. Preparar un plan de desarrollo individual o colectivo que aborde todos estos aspectos.

### CONCLUSIÓN

Las organizaciones abordan cambios de forma constante, provocados por la necesidad de adaptarse (o adelantarse) a los cambios de mercado para poder subsistir. Para acelerar los cambios organizativos destinados a obtener mejores resultados, la clave es la implicación de las personas en las organizaciones ya que, en definitiva, las estrategias son implementadas por personas. Para ello, hay una serie de tendencias y técnicas novedosas en el campo de la formación que nos ayudarán a desarrollar un plan efectivo para acompañar a las personas en estos cambios organizativos y que, finalmente, permitan cambiar conductas reales del día a día en el puesto de trabajo. ■





**metropolis**

Centre Especial de Treball

Autorització T00302

# Metropolis Centro Especial de Empleo

<http://www.metropolisgrupo.com>



## Servicios a medida de sus necesidades

**Grupo Metropolis** es una compañía con más de 13 años de experiencia en el sector logístico e industrial. Cuenta con una plantilla de 800 profesionales y una amplia cartera de clientes que son referencia en sus sectores.

### Especializados en Servicios Logísticos e Industriales;

- ✓ Manipulaciones Co-packing/Kitting/Preensamblajes
- ✓ Secuenciación/Alimentación de líneas
- ✓ Gestión de procesos logísticos o industriales (in-house)
- ✓ Gestión integral logística o industrial (in-house)
- ✓ Personal estacional cualificado para operaciones logísticas o industriales

Ayudamos a las empresas a cumplir con la LISMI y a potenciar su **Responsabilidad Social Corporativa** ofreciendo un **nuevo modelo de servicios** capaz de hacer compatibles los beneficios aportados por las ETT convencionales con los del Outsourcing especializado en Logística in-house.



Más sobre  
BMW Empresas

902 357 902  
www.bmw.es/  
empresas



¿Te gusta conducir?



# EN SU NEGOCIO TAMBIÉN HAY ESPACIO PARA DISFRUTAR

El placer de conducir debería vivir en cualquier lugar y momento, y por supuesto también en su negocio. El nuevo **BMW Serie 3 Gran Turismo** es un elegante coupé que se ajusta a la parte más exigente de su trabajo con el **Equipamiento BMW Business**, pero sin renunciar a un interior espacioso y versátil, y un amplio maletero, donde podrá guardar todo aquello que necesite a nivel profesional y para su tiempo libre. Descubra todo lo que le puede ofrecer el nuevo **BMW Serie 3 Gran Turismo**.

- **Navegador Business**
- **Bluetooth con entrada USB**
- **Faros de xenón**
- **Lavafaros**
- **Control de distancia de aparcamiento delantero y trasero**
- **Control de crucero**

## NUEVO BMW SERIE 3 GRAN TURISMO CON EQUIPAMIENTO BMW BUSINESS

Consumo promedio: desde 4,5 hasta 8,1 l/100 km. Emisiones de CO<sub>2</sub>: desde 119 hasta 189 g/km.  
Potencia: desde 143 hasta 306 CV.

