

## **“Estrategias de desarrollo de la formación para el empleo: impacto del aprendizaje, calidad y competitividad”**

Carlos Gómez Plaza  
*Director Gerente*  
*Fundación Tripartita para la*  
*Formación en el Empleo*

El objetivo de mi intervención es situar los planteamientos que conduzcan a la realización de un análisis de interés para el sistema de formación profesional para el empleo; dar a conocer los resultados alcanzados hasta el momento, con el esfuerzo de todos los componentes de la Fundación Tripartita para la Formación en el Empleo y saber cuáles son los elementos que se tendrían que abordar para avanzar y obtener resultados de gran alcance. A lo largo de la presentación voy a tratar de poner de relieve todos los ingredientes para la reflexión y el debate sobre lo que ha supuesto la formación para el empleo en estos últimos años y lo que debería realizarse a partir de aquí, para alcanzar mayores niveles de competitividad y empleabilidad en nuestro país.

En ese sentido y aunque a veces en el debate sobre lo que hay que cambiar o mejorar da la sensación que podemos olvidar lo realizado, no sólo no es así, sino que es muy importante tomarlo como punto de partida. De este modo, no es difícil resaltar que casi cuatro millones de trabajadores participan directamente de actividades de formación para el empleo que gestiona la Fundación Tripartita, a través de las diferentes iniciativas de formación y modalidades que contempla la formación para el empleo, tanto en el ámbito estatal como desde las Comunidades Autónomas, la Administración Pública, etc.

Sin embargo, es cierto que la situación actual de crisis nos plantea un reto muy especial que nos lleva a reflexionar sobre lo que ya se hace en formación; nos invita a preguntarnos qué es lo que se hace bien o menos bien. En la Fundación Tripartita, estamos analizando qué es lo que se tendría que cambiar para poder responder a los nuevos desafíos y de qué manera se podría alcanzar una mayor cobertura de todas las necesidades de formación actuales y de futuro de las empresas y de los trabajadores.

Ayer, en dos de las intervenciones se mencionaba que en los últimos cinco años, un 60% de los puestos de trabajo, de sus competencias, han tenido modificaciones de carácter significativo y, eso, nos obliga a analizar y replantear muchas cosas. No es posible esperar mucho tiempo para facilitar soluciones a los grandes retos, sino que, desde mi punto de vista, tendríamos que abordar esas soluciones ya mismo, si queremos ser parte de las oportunidades y no de los problemas. Aunque vamos a seguir en la búsqueda de soluciones para avanzar y agilizar la formación, es muy importante que tengamos claro que partimos de lo que hasta ahora se ha conseguido.

En esta línea, ya se contemplan algunas mejoras, como las que se incorporan en la convocatoria de formación de oferta a trabajadores de

2010 que, entre otras novedades, da más peso a lo específico sobre lo genérico e introduce la evaluación del impacto como uno de los factores a tener en cuenta. En cualquier caso, es una convocatoria que responde básicamente a lo que hasta ahora se ha venido haciendo en materia de formación de oferta a trabajadores, aunque vamos a intentar que todo esto, poco a poco, vaya cambiando para agilizar y mejorar el sistema de formación en todas sus iniciativas.

Quisiera recordar que el trabajo de la Fundación Tripartita, de sus trabajadores y trabajadoras, de los agentes sociales, de las Comunidades Autónomas, etc., es un trabajo que debemos coordinar y que tiene mucha actividad detrás muy bien hecha, que no se aprecia lo suficiente porque no se conoce. Ahora que es cuando las cosas se mueven y cambian, el panorama que tenemos por delante comienza a ser diferente. Por ello, lo que tenemos que hacer es adaptarnos a lo nuevo, y de algún modo, plantear nuevas ideas que mejoren y avancen el sistema de formación del que nos hemos dotado en nuestro país. Eso quiere decir que habrá que cambiar cosas, estoy seguro, muchas, pocas, vamos a ir viendo qué y cómo. Pero desde luego, yo creo que todos aceptamos el desafío de dar una respuesta contundente a la crisis desde lo que podemos hacer: que es conseguir que realmente los trabajadores y las trabajadoras adquieran las competencias necesarias que en cada momento puedan necesitar.

Todos conocemos lo que es la formación profesional para el empleo que se viene desarrollando en los últimos años. Se trata de un conjunto de iniciativas de formación o de procesos de aprendizaje para el trabajo que generan competencia.

Pues bien, cuando hablamos de formación y de aprendizaje para el trabajo, nos damos cuenta de que lo importante es "aprender" y no "formar", y no se trata de una discusión semántica ni de un planteamiento artificial, la actividad básica en esa relación, se tiene que producir en el sujeto que mejora su competencia y ese sujeto lo que hace es aprender y lo que tenemos que verificar es si lo hace y si consigue mejorar sus resultados, el aparato que le ayuda a aprender está condicionado a ese aprendizaje, la experiencia nos enseña que sobreentender que cuando el aparato de formación funciona automáticamente se produce aprendizaje es conducirnos a un dato falso en demasiadas ocasiones.

Generar competencia es conseguir que las personas hagamos las cosas bien. Esto no solo significa que se hace bien lo cuantitativo, sino también lo cualitativo. En definitiva, el generar competencia, lo que nos permite es optimizar tanto la productividad en las organizaciones como la calidad en el empleo. La generación de competencia tiene una traducción inmediata en la mejora de resultados y otra mediata en la generación de nuevas oportunidades de aprendizaje y de empleo.

Hace poco se planteó un debate acerca de la reforma laboral en relación con las diferentes modalidades de contratación existentes. Se partía de que el problema de base es de los sistemas de contratación. Yo no lo creo así, sino que, en mi opinión, es un problema del contenido de los puestos trabajo, del trabajo que en realidad hacemos. Si los trabajos actuales duran poco, son cortos, aunque se deba a la baja calidad de los mismos, el cambiar los

modos de contratar no produce soluciones, tendremos contratos "indefinidos" que durarán poco. **La única manera de cambiar el fondo de las cosas es que los trabajos tengan otra configuración, tengan más calidad y se realicen de otro modo.** Y esto tiene que ver con la competencia de las personas. Las personas más competentes generarán trabajos mejores; las personas más competentes generarán calidad, esto es calidad en el empleo. Solo actuando en este terreno afectaremos el problema de fondo. En definitiva, se trata de **generar oportunidades para todos y eso solo lo conseguiremos produciendo más y más competencia en cada trabajador/a.**

**¿Cuáles son actualmente los dos niveles que debemos tener en cuenta para que podamos hablar de verdaderos resultados de la formación para el empleo?**

Básicamente dos:

- **Impacto en el puesto**, significa no solo que el resultado haya sido satisfactorio para la persona que aprende y se conozca el nivel de aprendizaje alcanzado, sino también el grado en el que mejoran los resultados de su trabajo. Eso es absolutamente fundamental para comprobar si el aprendizaje ha valido la pena y se ha conseguido la mejora de la competencia del trabajador/a. El indicador básico es conocer el retorno de la inversión que se realiza en formación.
- **Empleabilidad**: no solo es el grado de contribución del aprendizaje a la mejora de la posición en el puesto, las condiciones de trabajo, una mayor estabilidad, etc., sino que debe de servir también para poder empujar la propia carrera o dar un giro o incluso encontrar otro trabajo. Cada aprendizaje debe servir como escalón en un itinerario de construcción profesional, solo los aprendizajes conscientes (se aprende no solo lo que hay que hacer sino porqué y su trascendencia en el trabajo) permiten generar trabajadores más competentes y más comprometidos. Todos los análisis científicos realizados concluyen que este es el camino para la competitividad, tanto personal como organizativa.

**De alguna manera**, cuando analizamos, por ejemplo, los resultados de la formación para el empleo que gestiona la Fundación Tripartita a través de la evaluación, nos encontramos con que el 90,2% de las personas que hacen formación de Demanda (la formación bonificada de las empresas), lo hacen para intentar mejorar en su puesto de trabajo.

Cuando hablamos de Oferta de formación a trabajadores, en la que se supone que estamos un poco más alejados de la empresa por ser el trabajador el que decide sobre su formación, el 61,3% de los trabajadores lo hacen para mejorar en su trabajo y un 2,4% para conseguir otras oportunidades. Luego hay un alto porcentaje, el 36% de las personas que van a la formación de Oferta, que lo hacen porque les apetece, les gusta, y no es por ninguna razón que tenga que ver ni con la empleabilidad ni con su trabajo. Esto es muy lícito, pero no corresponde a la finalidad de la formación para el empleo. Este tipo de formaciones deben tener su espacio

en otros terrenos de la formación a lo largo de la vida. En mi opinión, en una situación de crisis como la actual, debemos reflexionar sobre aquello que sería necesario revisar; es decir, comprobar si ese 36% es una cifra que debería reducirse, porque estamos en el ámbito de la formación para el empleo.

Es en esta situación, cuando entra automáticamente en juego un factor muy global: el de favorecer el **aprendizaje a lo largo de la vida**, sobre el que ayer uno de los ponentes nos contaba su planteamiento desde el ámbito de la educación. Este es otro aspecto de la formación para el empleo que no debemos obviar. Cuantitativamente, el tiempo de nuestra vida que dedicamos al trabajo (dedicamos 7 u 8 horas a trabajar, otras 2 a ir y venir de él), es la mayor parte del tiempo a lo largo de nuestra trayectoria laboral. La formación que necesitamos durante todo ese periodo de vida laboral, esa parte de vida, es absolutamente esencial, para nosotros y para los demás. El **aprendizaje a lo largo de la vida es sobre todo el conjunto de aprendizajes para hacer mejor lo que uno hace en el trabajo**. Este es un factor que a veces se descuida ya que lo común es que cuando se habla de aprendizaje a lo largo de la vida se esté hablando de algo diferente. Estamos hablando de todo lo que uno tiene que aprender, y tenemos que aprender muchas cosas continuamente y de ellas las referidas al trabajo tienen el peso que éste tiene en nuestras vidas.

Si analizamos los datos en España, nos encontramos que solamente un 32% de los trabajadores del país, participa en algún tipo de formación informal a lo largo del año. Eso quiere decir que hace falta que transcurran 3 años para que cada uno de nosotros hayamos podido participar en un proceso de formación. Esto es algo inasumible, con los niveles de cambio a los que nos tenemos que someter continuamente en una economía globalizada como la actual.

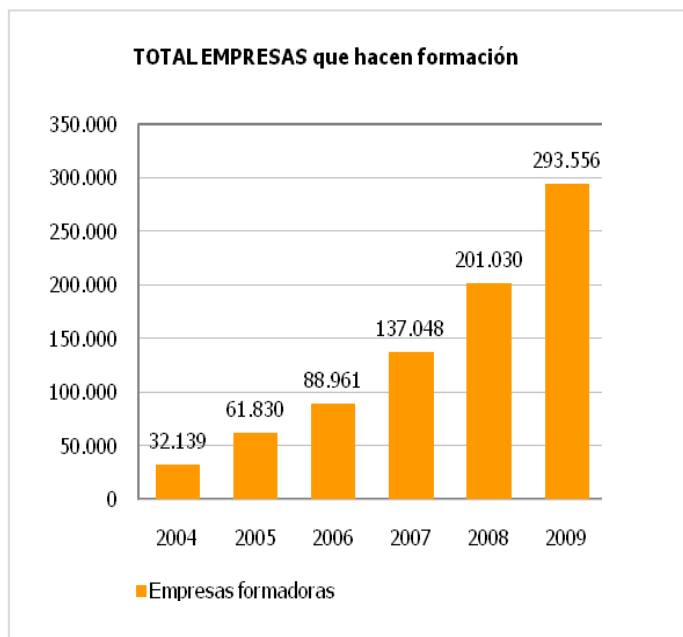
La formación para el empleo es el sistema más importante de ese conjunto de formación informal que realizan los trabajadores y las trabajadoras, hay que conseguir que la formación para el empleo adquiera el papel protagonista que tiene que adquirir y no el carácter complementario al que se le ha sometido para que además sea reconocida por la sociedad actual.

Y llegado este punto, repito la cuestión: ¿Cómo se puede concebir que hoy en día, con los niveles de cambio que vivimos, un trabajador necesite 3 años para poder aprender algo? Hay quien aprende todos los años y hay quien no aprende nunca. Por otra parte, los niveles de cualificación adquiridos, o por procesos de aprendizaje explícito o a través de la experiencia tienen una muy deficiente certificación, lo que hace más complicada la movilidad en el mercado de trabajo y la generación de carreras profesionales. De ahí que otro factor que haya que tener en cuenta sea el de **favorecer los procesos de acreditación de las competencias**. En definitiva, esto sitúa una secuencia elemental: Lo primero es generar competencia y lo segundo es acreditarla.

Acreditar las competencias es poner sobre la mesa lo aprendido por parte de los trabajadores, lo que hacen y saben hacer para conseguir mejorar en su trabajo. Los trabajadores y las trabajadoras tienen un sistema muy

importante para poder avanzar, que es **“transparentar lo que saben hacer”**. En este sentido se ha avanzado bastante en el último año, especialmente con la puesta en marcha de la normativa reguladora del reconocimiento de la experiencia laboral y de otras formas de aprendizaje informal.

Pero, en **formación para el empleo**, lo que tenemos que hacer es estar atentos para **asegurar que lo que se haga realmente en materia de acreditación sea útil, significativo y potente**. Por lo tanto, es de verdadero interés que se pueda intervenir en ese proceso de acreditación.



Si conocemos de antemano que un 40% de las ocupaciones han cambiado en los últimos cinco años<sup>1</sup> de manera significativa, nos podemos explicar por qué una parte importante del Catálogo Nacional de las Ocupaciones necesitaría actualizarse. La Fundación Tripartita tiene capacidad suficiente para obtener datos acerca de cuáles son las competencias que están vivas en el mercado de trabajo, por lo que se plantea la posibilidad de poner encima de la mesa un instrumento eficaz que nos permita actualizar permanentemente esas competencias.

En mi opinión, necesitamos cambiar la manera de entender la formación para el empleo, modificando aquello que estemos haciendo de forma inadecuada para poder aprovechar mejor sus recursos. En definitiva, lo que el sistema productivo requiere es que trabajemos con agilidad; la formación para el empleo es el componente que permite optimizar las competencias clave y las capacidades que se generan desde el sistema educativo.

Las empresas que proporcionan formación a sus trabajadores han ido aumentando en los últimos años con una evolución positiva. Pero si analizamos los datos en detalle, nos encontramos con que solo llegamos a un 18 %. Y hemos de tener en cuenta que el tejido productivo de este país está configurado y está conformado principalmente por pymes.

## SITUACIÓN COMPARATIVA EN EUROPA

Es importante tener en cuenta algunos datos de contexto con lo que podamos establecer un análisis comparativo de la participación en el ámbito europeo. Por ejemplo, el gasto de formación en relación con el PIB en

<sup>1</sup> Es el dato que ayer repitieron tanto M. Campbell como el compañero del Ministerio de Educación

España está muy por debajo del resto de los países. Comparativamente, el gasto de formación en relación con el resto de los países también es más bajo.

Insertar en este punto Datos de objetivos

Respecto al número de empresas de 10 o más trabajadores, hay que tener en cuenta que si fuera un dato homogéneo con los datos del resto de los países estaríamos peor situados. España tiene un 45% de este tipo de empresas que hacen formación para sus trabajadores frente al conjunto de países que está por encima del 60%; es decir, estamos 20 puntos por debajo de donde deberíamos estar.

Insertar gráfico de Ranking comparativo

Si hablamos de la evolución de las empresas que hacen formación para sus trabajadores en nuestro país, los datos no pueden ser mejores, nos indican que hemos mejorado en los últimos años (1999-2005), que se ha pasado de un 36% de empresas a un 47%, que es una evolución muy importante. Pero en cualquiera de los casos, seguimos muy por debajo de aquellos países que dedican esfuerzo a la formación de sus trabajadores.

Insertar gráfico comparativo España - UE

Como podemos comprobar, en la exposición realizada por el profesor Mike Campbell, realmente **tenemos un problema de base en la cualificación básica de los trabajadores en nuestro país**, lo que nos pone en una situación comprometida. Ayer,

él era muy amable cuando nos decía que con respecto a Inglaterra estábamos igual de mal. No estamos exactamente igual de mal, tenemos que reconocer que estamos un poco peor. Si observamos el porcentaje de adultos en procesos de aprendizaje no formal, vemos que un 32% de los trabajadores y trabajadoras hacen algún tipo de formación a lo largo del año, lo que nos coloca en un dato muy por debajo del resto de los países de nuestro entorno.

Si hiciéramos un esquema donde podamos **relacionar formación, competitividad e innovación**, veríamos cómo se sitúan los países más significativos. ¿Qué significa países más significativos? países que cuando ha venido la crisis, han sufrido menos que nosotros porque estaban más preparados. Estos datos nos indican que algo tenemos que hacer, que no podemos estar parados viendo cómo nuestra evolución es poco favorable mientras los demás países alcanzan otros valores.

Si analizamos el **nivel de competitividad en relación con el resto de los países, nos encontramos que España se sitúa en el ranking en un puesto 33**. Pero, como he dicho anteriormente, el porcentaje de personas que se forma a lo largo del año, nos sitúa en un **32%**.

Cuando miramos hacia arriba en este ranking, comprobamos que la competitividad tiene mucho que ver con la formación y con la competencia

de las personas, vemos que en esos países que han sufrido la crisis, en términos cuantitativos, el número de personas que se forman está muy por encima del de nuestro país.

Si queremos tener una respuesta parecida al resto de los países, lo que **necesitaremos es incorporar a muchas más personas a los procesos de formación**. No olvidemos que estamos hablando de formación informal, en la que se encuentra el sistema de formación para el empleo.

## LOS PROCESOS DESAFIANTES

En la Fundación Tripartita tenemos la ventaja de estar situados en el ámbito del diálogo social, somos un producto del mismo y también una materialización de los diferentes acuerdos que se deciden en ese marco institucional. Esto significa que en una situación como la actual, esta entidad es la demostración palpable de que en el ámbito de diálogo social hay elementos de encuentro y de consenso. Los agentes más importantes para encarar los desafíos que se presentan están representados en la Fundación Tripartita para la Formación en el Empleo. Por ello, cuando hablo de que tenemos que tomar medidas me incluyo, porque todos los miembros de la Fundación tenemos que arrimar el hombro para alcanzar los grandes objetivos.

¿Cuáles son en mi opinión esos grandes desafíos que tenemos por delante?

En términos cuantitativos, **necesitamos que muchos más trabajadores y trabajadoras aprendan lo que necesiten cada año**. Nuestra economía requiere muchos más trabajadores preparados. Está claro que el desafío es importante, pero hay que ponerle cifras si queremos alcanzar los objetivos.

Si traducimos a cifras lo que supone pasar de un 32 al 52% equivale a pasar de 6 millones de personas que hacen algún tipo de formación a lo largo del año <sup>2</sup>a unos 11 millones. Si concretamos, de esos 6 millones de personas, 2 millones y medio hacen formación para el trabajo. Entonces estamos hablando de algo más difícil todavía, de que **tenemos que pasar de estos 2 millones y medio a 11 millones de personas**. Ya que tenemos que empujar, empujemos para que la gente haga valer sus recursos, sobre todo en situaciones que tengan valor, que tengan valor para avanzar.

Esto, lo expongo con esta determinación porque tenemos que reflexionar y replantearnos que aunque se ha avanzado en el sistema de formación para el empleo, no es suficiente, tenemos que hacer muchas cosas. No podemos conseguir este reto haciendo lo mismo de siempre y conformarnos con los resultados, sino que hay que hacer otras cosas. Pero, ¿hay que dejar de hacer lo de siempre?, mi respuesta es no. Lo que quiero decir es que hay que hacer una parte importante de lo de siempre y muchas más cosas.

---

<sup>2</sup> Ahí se incluye desde formación para el trabajo hasta cocina para no cocineros

En términos cualitativos, lo que necesita nuestro país es **mejorar la calidad de los aprendizajes para que se traduzcan en mejores resultados**. Hoy día sabemos mucho más de aprendizaje para el trabajo, pero no basta con tener conocimiento si no lo aplicamos adecuadamente, si como señalaba anteriormente, el objetivo de la formación para el empleo debe ser generar competencia, tenemos que incorporar indicadores relevantes, como el impacto, para poder adecuar y corregir aquellos esfuerzos que no lo consigan.

Hace un par de días, en uno de los periódicos de mayor tirada me sorprendió una entrevista con el responsable de educación de la OCDE. Él decía: "el gran desafío de la educación consiste en personalizar los procesos de aprendizaje". Pues bien, mientras no logremos personalizar el aprendizaje, no llegaremos muy lejos. Este representante de la OCDE estaba hablando del sistema educativo, pero en el ámbito de la formación para el empleo tenemos un desafío similar.

## LÍNEAS DE TRABAJO

¿Qué líneas de trabajo hay que añadir en mi opinión a lo que ya se ha conseguido? Lo que tenemos son grandes iniciativas de formación: la oferta formativa dirigida a los trabajadores, la formación de demanda que realizan las empresas, las medidas de apoyo para la innovación de la formación, las actividades de difusión y evaluación, etc., pero hay que dotar esto de nuevos elementos.

**La primera línea que hay que desarrollar es conseguir que la formación actual se dirija a conseguir impacto en el trabajo.**

Existen cuatro niveles de evaluación básicamente:

- satisfacción
- aprendizaje
- aplicabilidad
- impacto

*Satisfacción:*

A todos nos pasa que cuando terminamos un proceso de formación, en el cuestionario final nos preguntan una o mil cosas sobre qué tal nos ha ido. Y sobre eso tenemos datos constatables. El 70% de los asistentes a los cursos están contentos. El 30% del total dicen que creen que aplicarán lo que aprenden al trabajo. Eso es una referencia, pero obviamente hay cosas que ya, a partir de ahí, podemos mejorar. Si sólo el 30% creen que van a aplicar al trabajo lo que aprenden, ahí tenemos un trabajo que tenemos que hacer para intentar que sean más.

En cualquier caso, esa es la evaluación de la satisfacción. Es un dato válido pero que informa poco sobre los resultados.

#### *Aprendizaje:*

El segundo nivel que evaluamos es el aprendizaje. Aprendizaje es evaluar si realmente se domina o no lo que se aprende. Para eso hay que hacer pruebas. En muchos cursos de formación para el empleo no se hacen pruebas, porque como se considera que los cursos de formación para el empleo lo hacemos adultos, no se nos va hacer una prueba al final que se entiende como un modo de cuestionar nuestra capacidad. En todo caso, eso significa que no se evalúa lo aprendido. Para poder acreditar esta formación, necesitaremos medir ese tipo de cosas.

#### *Aplicabilidad:*

El tercer nivel es la aplicabilidad. Aplicabilidad significa el grado de aplicación al trabajo. Si yo estoy contento con el proceso de formación, y además he demostrado que he aprendido lo que pretendían que yo hiciese, necesito además aplicarlo a mi trabajo, porque si no ¿para qué he hecho esa formación?. Pero eso se verifica en el puesto de trabajo. Y eso no lo hacemos.

#### *Impacto*

El cuarto nivel es el de impacto. Supone saber cuánto mejora en el trabajo la persona como consecuencia de lo que ha aprendido. Y ese es el nivel clave. Yo puedo estar encantado con el proceso de formación, me han podido poner un sobresaliente en el dominio de la competencia, incluso lo aplico al trabajo y puedo demostrarlo, pero si no mejora mis resultados, ¿para qué ha servido todo?

Necesitamos ese análisis con datos relevantes. Es la única manera de corregir las cosas que no se estén haciendo todo lo bien que se desea. Tenemos que trabajar con todo esto, tanto en formación de oferta a trabajadores como en formación de demanda de las empresas. Como ejemplo, la convocatoria de oferta de este año incorpora una primera aproximación a la medición del impacto, consensuada por todos los integrantes del diálogo social en el seno de la Fundación Tripartita. Impacto en el trabajo, productividad, ventas, en empleabilidad, mejora de las condiciones de trabajo.

**Una segunda línea sería la de desarrollar métodos de aprendizaje que partan de la personalización de los procesos para conseguir impacto y reducir el coste.**

Si seguimos haciendo lo mismo y de la misma manera no tendremos resultados distintos. No se puede pensar que un aprendizaje personalizado se haga igual que un curso presencial. Obviamente, el resultado de este tipo

de aprendizaje es de un elevado coste y existe la imposibilidad real de hacerlo.

Si nos planteamos por un momento la hipótesis de poder llegar a 11 millones de trabajadores y consideramos que en una situación como la actual no es posible multiplicar por "n" nuestro presupuesto disponible, lo que tenemos que hacer es actuar de otra manera. Tenemos que conseguir que la formación cueste menos y que permita obtener mejores resultados, ni siquiera los mismos, sino mejores resultados. Sobre este asunto hay un consenso generalizado; hay que personalizar los procesos, pero no se personalizan con el mismo esquema; no se trata de coger al mismo catedrático para la misma persona; no se trata de repetir el proceso, sino que las cosas hay que hacerlas de otro modo. Tenemos que probar e innovar, tenemos que experimentarlo todo, tenemos que **potenciar el aprender a aprender**.

#### *Rutas a seguir*

- **De basarse en la enseñanza a hacerlo en el aprendizaje.**

Lo más importante es que el que tiene que aprender lo haga, no que el que tenga que enseñar lo haga bien. La formación de formadores, el coaching, están bien porque aportan elementos valiosos a la persona que se forma. Pero el elemento clave no es ese. **El elemento decisivo es la persona que tiene que aprender y el método para conseguirlo.** Cuando el acento se pasa a la persona que aprende aparecen las contradicciones que generan los métodos de formación que se basan en estándares de comunicación, tanto en el campo presencial como en el telemático o a distancia. Trabajamos con personas, es decir, con ritmos, capacidades de comprensión y de análisis diferentes, con experiencias peculiares, etc., que nos conducen a los procesos de personalización y no de robotización. ¿Se trata de más formación de formadores o de aprender a aprender?

Hemos acumulado demasiadas evidencias, tanto en el sistema educativo como en la formación para el empleo en las que se manifiesta con claridad deslumbrante que el basarse en el formador y su método no garantiza el aprendizaje del/a trabajador/a. Este vuelve a ser un momento adecuado para recuperar lo elemental: lo importante es que se produzca el aprendizaje. Tenemos que soportar con método y recursos este planteamiento.

- Es necesario pasar **de necesidades del grupo a necesidades personales.**

¿Cuántas veces no funcionan los procesos colectivos porque se establece un objetivo común que realmente no coincide con ninguno de los objetivos de las personas que están en el proceso?

Por ejemplo: un profesional de las ventas puede necesitar aprender a hacer mejor una cita con su tipo de cliente, lo habitual es que se le envíe a un curso de ventas ya que de esa manera se "rentabiliza" el

esfuerzo y se "soluciona" su necesidad en un grupo, sin embargo, se le sitúa en un planteamiento que excede claramente su necesidad, donde los procesos de cita son laterales y las referencias y casos suelen ser estándares. No debería perderse la necesidad específica y debería articularse el proceso de aprendizaje exactamente a la necesidad.

- ***De comunicaciones unidireccionales a multidireccionales.***

Lo que nos enseña la vida y lo que nos enseñan los procesos, es que en definitiva necesitamos contar con todos los elementos que hay alrededor para aprender. No aprendemos siempre con el mismo, podemos aprender con muchos otros, etc. etc. Solo hay que ver a los jóvenes para darse cuenta de lo que supone la multidireccionalidad a la hora de incorporar nuevos conocimientos. No solo se trata de la posibilidad de diversificar las fuentes, sino la de organizar secuencias de conocimiento adaptadas a cada usuario, etc.

- ***De reproducir conocimiento a construir conocimiento.***

El otro día veíamos, un video que hay en una de las redes sociales, que incluye un proceso muy espectacular para aprender. En él se ve un motor de un coche; se abre el capó y el mecánico se acerca delante del coche; se pone unas gafas y, a través de esas gafas el trabajador está viendo proyectado sobre el motor lo que tiene que hacer. Lo que se ve es un dibujo muy sencillo, que le permite seguir unos pasos concretos para reparar la avería: coge un destornillador, lo aplica a un tornillo, a continuación al otro lado, etc. Realmente lo que tiene que hacer es repetir la misma función que le señalan las gafas. La imagen es espectacular, pero eso no es lo que hay que hacer. Ese es un proceso de copia y pega. Ese es un proceso de plagio, de repetición.

Las copias siempre han sido y siguen siéndolo peores que el original. No necesitamos trabajadores inconscientes que repiten lo que otros programan. No tenemos robots, tenemos personas. Lo que **necesitamos son procesos creativos, que hagan que los trabajadores sean conscientes de qué es lo que hacen, por qué lo hacen y para qué lo hacen.** Y eso necesita unos métodos adecuados, innovadores que abran el circuito de la construcción del conocimiento frente al de la repetición.

- ***De cobertura demorada a cobertura en tiempo real***

Es necesario que cada uno de nosotros podamos aprender lo que necesitamos cuando lo necesitamos. Los planes de formación mayoritarios que suelen tener carácter anual, que identifican necesidades una vez al año para producir una respuesta organizada y sistemática durante el año siguiente, son esquemas pasados.

Cuando aprendes a hacer la identificación de necesidades (se hacen en septiembre-octubre), se hacen encuestas a los posibles participantes. Pero esas necesidades no surgen en septiembre ni en octubre. Surgen cuando se trabaja, surgen a lo largo del tiempo... Deberíamos ser capaces de construir algo que nos permita que cada vez que surge una necesidad, se dispare todo el sistema. La planificación de la formación debería producirse todos los días para generar respuestas a las necesidades en el momento en que se producen. Alguien puede señalar que es difícil yo le indicaría que mucho menos de lo que parece, hoy contamos con conocimiento y tecnología que permiten materializar este planteamiento.

¿Eso quiere decir, por ejemplo, que se pueden dificultar los procesos de control?, en absoluto. Lo que el sistema de formación para el empleo tiene que garantizar es que en todas las organizaciones cada vez que alguien necesita aprender lo pueda hacer y lo haga. El problema no es conocerlo con un mes de antelación ni dos. El problema es garantizar que eso se puede hacer y lo que hay que verificar realmente es si el resultado del aprendizaje se produce o no se produce, es decir, el impacto.

- ***De la pasividad del trabajador a actividad en la gestión y en la toma de iniciativas***

Esto es más fácil y más barato si concede el papel activo a las personas. Trabajamos con personas, no con robots. Entonces, ¿qué dificultad hay para que el trabajador exprese sus necesidades con toda libertad? Todas las pruebas que se han hecho al respecto, lo que garantizan es la enorme coherencia de los objetivos de cada trabajador con los objetivos de su organización. Bueno pues en mi opinión, hay que atreverse a hacer esto. No estamos "abrumados" por frases como "las personas son el activo más importante de esta organización". Pues solo hay que ponerlas en práctica. Cuando se confía en los trabajadores se cuenta con ellos no solo para transmitirles objetivos e instrucciones sino también para contar con su iniciativa. Los sistemas de mejora continua de las organizaciones poco a poco han ido creciendo al contar con las iniciativas de los afectados. ¿Alguien duda que la formación para el empleo no es una parte esencial de los sistemas de mejora continua de las organizaciones?, ¿Aún se puede pensar que la mejora de la competencia de un trabajador y la repercusión en los resultados de su trabajo son independientes de su progreso en su carrera y del progreso en su empresa?

- ***De profesores a generadores, activadores***

Para desarrollar todo eso necesitamos, claro está, tener una red de expertos. Pero sobre todo es red tiene que ayudar a que cada uno se ponga y aprenda, se esfuerce. Aprender exige esfuerzo, no es ir al cine. Yo estoy harto de ver gente salir de cursos que requieren esfuerzo y salen "sin una mancha de sudor en la camisa". El que aprende necesita esforzarse para hacerlo y el "profesor/monitor"

tiene que transformar su papel para convertirse en un facilitador de los esfuerzos de cada participante y tiene que ser capaz de generar tantos procesos como participantes. En un proceso de formación hay momentos de transmisión –emisión- de conocimientos, pero sobre todo los tiene que haber de aprendizaje y esos son la clave.

- **Hay que pasar del proceso a los resultados**

Tenemos muchísimos datos del proceso formativo: cuántas horas, cuántas personas, en qué lugar, en qué condiciones ambientales, etc. Pero tenemos muy pocos datos de resultados. Los métodos de trabajo, los controles, etc. mejorarán si manejamos instrumentos más relevantes que nos ofrezcan la posibilidad de conocer lo que la persona ha aprendido casi en tiempo real. Hay que dotar al aprendizaje presencial, a distancia y a la teleformación de nuevos instrumentos que nos permitan contar con datos relevantes para poder entrar en una espiral de mejora continua del sistema.

Un tema muy importante para la reflexión es la información con la que contamos en la Fundación Tripartita sobre la evolución de la teleformación y la formación a distancia. Lo que nos dicen los datos es que, en los últimos años, ha aumentado la teleformación y la formación a distancia frente a la formación presencial. Aparentemente eso está bien. Pero cuando seguimos indagando, nos encontramos con que hay objetivos de aprendizaje que han pasado de ser presenciales a ser a distancia y a teleformación, y que cuestan más hoy en teleformación y en distancia que en aprendizaje presencial. Eso para mí, permítanme decir que no tiene sentido.

No estoy hablando sólo de que en un lugar apartado de la geografía la única manera de llegar a las personas es a través de la teleformación. Estoy hablando también de espacios donde se pueda elegir entre hacer formación presencial y formación a través de teleformación. No tiene sentido tampoco que una persona necesite 20 horas para dar un curso y que cuando lo pase a teleformación se convierta en 56 horas. Eso no tiene sentido. Se trata de elegir lo que es más razonable y también de elegir aquello que es más rentable en cada caso. Es el mismo objetivo, luego no podemos elegir el peor método, porque tenemos recursos escasos y la necesidad de formar a muchas personas.

Insertar datos de evolución de la formación por modalidades

Es necesario añadir el aprendizaje por modelos y el aprendizaje en el puesto, que significa disponer de método para aprender en el puesto. Porque cuando hay método, el aprendizaje en el puesto de trabajo es mucho más eficiente y se puede seguir perfectamente.

Hace falta introducir elementos tecnológicos e innovadores, aprovechar para el aprendizaje el esquema de las redes sociales. Todos nuestros hijos lo hacen. Me viene ahora mismo a mi recuerdo una anécdota, y es que cuando veo a mi hijo con la Play Station con la que se pasa horas y horas, noto que

a mí no me gusta nada, pero me he acostumbrado. Me resulta difícilísimo ponerme con él a jugar un rato, tengo que reconocerlo, por la sensación de pérdida de tiempo que me supone. Sin embargo, tengo que reconocer también que nuestros hijos nos están marcando que los límites de aprendizaje apenas existen, ya que se manejan perfectamente con el Twenty, con el Facebook, etc., y se comunican con todos sus amigos desde cualquier punto, se relacionan, se intercambian información.

Esos son los métodos que hoy en día nos está mostrando el camino que toda nuestra gente, todas las nuevas generaciones, están utilizando para comunicarse. No cabe duda de que con estos esquemas de comunicación llegaríamos mucho más lejos. ¿Cómo podemos utilizar estos métodos para el aprendizaje?

La red que apoya las comunicaciones tiene que apoyar también los aprendizajes; la red no se puede basar en un profesor; la red tiene que dinamizar los procesos dirigidos a millones de personas, que tienen que ponerse las pilas para seguir progresando. Tener 11 millones de personas aprendiendo supone 11 millones de personas que cada uno ha entendido qué quiere aprender y porqué y que se tiene que esforzar para hacerlo.

#### *La Web 2.0.*

Debemos intentar que la formación llegue a millones de trabajadores, cuya experiencia vivida es la de que la formación inicial no les sirve lo suficiente para trabajar. No se pretende con ello quedarnos sólo en el 30% de las personas que abandonan el sistema escolar con la sensación de que eso no es para ellos. Nos hemos preguntado alguna vez ¿por qué se van?, la respuesta es porque no encuentran lo que querían, sino que lo encuentran fuera del sistema educativo.

Por lo tanto, tenemos la enorme responsabilidad y la oportunidad de cambiar esa percepción de la formación. Las personas se mueven en su trayectoria profesional continuamente, esas personas que se están moviendo y que tienen esa experiencia negativa, cuando les dices “vamos a un curso” dicen “eso es en lo que a mí me ha ido mal”. Cuando además han ido a un curso, su experiencia ha sido “bueno, he estado allí unas horas, pero que luego al volver a trabajar he trabajado igual que antes”. ¿Ustedes no conocen este tipo de experiencias? ...

¿Cuántas personas conocen que han ido a un curso de formación, han dejado de trabajar para ir al curso, han vuelto del curso y han vuelto a trabajar exactamente igual que antes de haberse formado?

Todos estos interrogantes son la demostración palpable de que algo no se está haciendo bien. Hay un enorme esfuerzo detrás de todo ello y hay mucha gente preocupada por intentar mejorar. Lo tenemos que conseguir con la ayuda de otro tipo de herramientas: la teleformación, la Web 2.0, etc.

¿Qué es la web 2.0 frente a la Web 1.0? La Web 1.0 es una web unidireccional, una web que sirve para leer básicamente. Lo que se necesita

realmente en un esquema diferente, un espacio que no sólo sirva para leer, que sirva también para hablar, para intercambiar, para relacionarnos. Hay que apoyarse en ese tipo de esquemas para llegar a más gente. Estoy convencido de que podemos llegar a millones de personas que están al margen del sistema de formación actual, que se buscan la vida. Y eso es lo bueno, que sí hay ánimo por parte de ellos para buscarse la vida, nosotros le proporcionemos las herramientas y los productos necesarios para aprender.

En definitiva, yo creo que todo eso tiene soluciones, tiene que ver con facilitar el que cada uno identifique que cuando uno aprende a hacer las cosas mejor, tiene mejores resultados. Y cuando uno vive esto en primera persona, automáticamente intenta repetirlo.

### **Una tercera gran línea es la de acceder directamente a las microempresas**

Una microempresa, una empresa de dos personas, el jefe y el subordinado por ejemplo, a menudo presentan sus dificultades a la hora de dedicar tiempo para aprender. Pero cuando aseguramos que las microempresas y las pymes no aprenden, no se está reconociendo la realidad. Claro que sí aprenden, pero con otros métodos propios. Todos hemos podido observar como en el taller de la esquina, en el que de pronto entra un coche último modelo de cualquier marca, con sistemas mecánicos diferentes, los trabajadores lo reparan a la semana. Se constata que en ese taller han aprendido a reparar el coche de nuevo modelo. ¿Y cómo lo han aprendido?, normalmente en el puesto de trabajo. Pero con procesos de aprendizaje informal, que obviamente, si se les pudiera incorporar métodos podrían ser mucho más eficientes. Por lo tanto, claro que hay un espacio de aprendizaje en este tipo de empresas, tan solo es necesario incorporar métodos adecuados.

En nuestro mercado de trabajo, las Pymes y micro pymes son el conjunto dominante en el empleo, estas empresas no disponen de estructura que soporte entrar en los sistemas de la Fundación, tenemos que generar un sistema diferente que permita ese acceso, no a las subvenciones, sino al aprendizaje. En la actualidad hay organizaciones mediadoras que tratan de llegar a este sector de trabajadores, debemos construir nuevos procesos para llegar directamente. El conseguir que 11 millones de trabajadores y trabajadoras hagan formación para el empleo cada año exige ser capaces de afrontar y vencer este desafío.

### **Por último, una cuarta línea es la de desarrollar un mapa dinámico de las competencias**

¿Qué significa un **mapa dinámico** de las competencias?

Lo que conocemos es que invertimos algo más de 1.500 millones de euros en financiación de procesos de aprendizaje para el trabajo, pero no sabemos lo que está cambiando en el mundo del trabajo. Porque nuestro sistema, en definitiva, nos está guiando a financiar procesos que son fáciles

de ajustar a las regulaciones de la normativa del sistema de formación para el empleo y a los procedimientos de gestión de la Fundación Tripartita. Necesitamos saber qué es lo que está cambiando para poder tomar decisiones, para poder anticiparnos.

Si nosotros lo que hacemos es facilitar recursos a las personas para que aprendan a mejorar en su trabajo, ¿cómo es posible que no vayamos a ser capaces de construir un sistema que nos permita tener los datos de lo que cada uno necesita aprender?

Las competencias están cambiando continuamente porque el cambio en el modelo productivo se produce todos los días. Desde la perspectiva de la formación para el empleo conocemos este hecho sobradamente. Este cambio se materializa en cada persona que también tiene que aprender algo cada día. Por ello, necesitamos un sistema que nos permita saber qué competencias cambian, cómo lo hacen, dónde se producen los cambios, cuándo. Y lo podemos construir, porque sencillamente necesitamos llegar a todos los trabajadores y saber qué cambiar, qué es lo que quieren aprender, qué es lo que necesitan aprender. Ese es un dato decisivo para tomar las decisiones adecuadas.

La formación para el empleo dispone de un instrumento de la negociación colectiva muy importante, que son las **Comisiones Paritarias Sectoriales**, que en definitiva intentan aproximarnos a esa información. Sin embargo, aún así, hay muchas carencias en este aspecto. La tecnología hoy nos permite saber muchas más cosas. Con un sistema que nos dibujase las necesidades reales de competencia de manera dinámica, podríamos articular procesos de anticipación y las paritarias podrían desarrollar toda su potencialidad.

Además del resultado de lo que se consigue con el aprendizaje que nos permitiría ese proceso de corrección de carácter "micro", la construcción del mapa de competencias "vivo" permitirá tomar decisiones de anticipación y contribuirá a actualizar con fiabilidad el Sistema nacional de Cualificaciones.

En una situación de crisis como la que estamos viviendo hay que señalar que desde la formación para el empleo, tenemos las condiciones para dotarnos de todos los instrumentos para construir desde los aprendizajes un país mejor.

Para concluir, deciros que hasta aquí, creo que he podido poner sobre la mesa distintos elementos para el debate y planteamientos que en mi criterio tenemos que abordar a corto plazo. Mi objetivo era *contarles cuáles son las líneas en las que estamos trabajando*. En algunas de ellas ya tenemos acuerdo, como es la del impacto en la convocatoria de oferta.

Tenemos que profundizar aún más en las diferentes cuestiones planteadas, perfeccionar más los detalles, pero desde mi punto de vista, tenemos un gran desafío por delante; tenemos a muchas personas trabajando en estos temas y contamos con un equipo de personas estupendo en la Fundación Tripartita para hacer que este tipo de cosas salgan de la mejor manera

posible. Estoy convencido de que somos capaces de dar un giro importante a los esquemas actuales. **Partimos de lo que hacemos, pero lo vamos a mejorar.**

Muchas gracias.