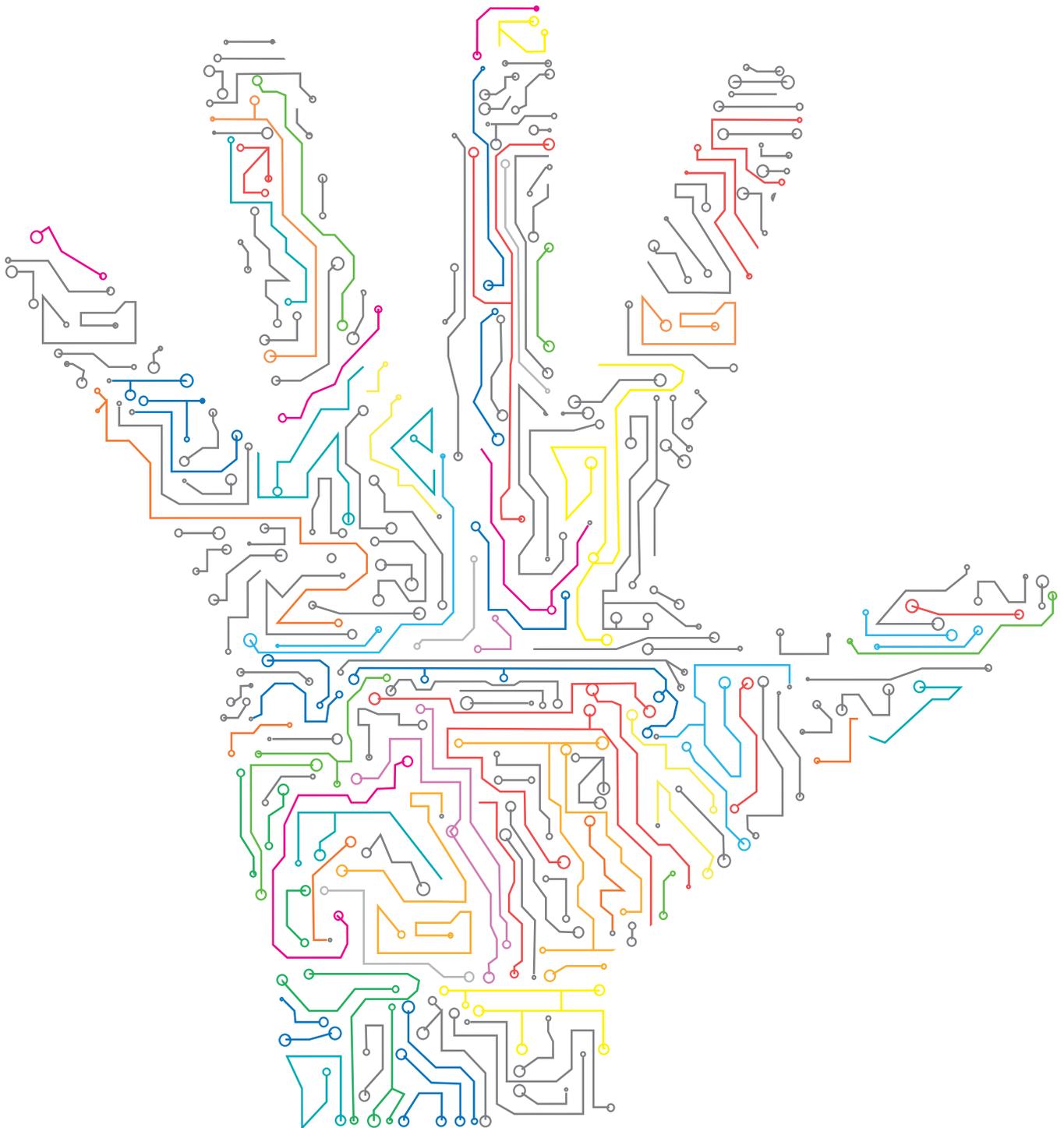


Aptitudes futuras

en el sector gráfico



The background of the entire page is a dense, repeating pattern of a circuit board. It consists of numerous thin, light gray lines that form a complex network of paths, junctions, and small circular nodes, resembling a printed circuit board (PCB) layout. The pattern is uniform and covers the entire area.

Aptitudes futuras

en el sector gráfico



Este proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea. Esta publicación es responsabilidad exclusiva de su autor. La Comisión no se hace responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí contenida.

Este informe es publicado por Intergraf, UNI Europa Gráficos y EGIN con el apoyo de la Comisión Europea (Dirección General de Empleo, Asuntos Sociales e Inclusión). Intergraf representa los intereses y las competencias del sector gráfico europeo, mientras que UNI Europa Gráficos representa a los trabajadores gráficos europeos. EGIN es un foro de cooperación para la investigación y el desarrollo de proyectos educativos, formativos y laborales en la industria europea gráfica y creativa.

Publicado en 2014

Aptitudes futuras en el sector gráfico

IDENTIFICACIÓN Y PROMOCIÓN DE
LAS MEJORES PRÁCTICAS EN EUROPA



INTERGRAF AISBL
European Federation for Print and Digital Communication

UNI europa
graphical &
packaging
global
union



Con el apoyo de la Unión Europea

1. Introducción	7
2. Resumen de gestión	9
3. Situación actual del sector	11
3.1 Introducción	11
3.2 Visión general de los avances	12
3.3 Cambio permanente	12
3.4 Nuevo valor añadido	13
3.5 Implicaciones para las aptitudes	13
4. Formación	14
4.1 Introducción	14
4.2 Aprendizaje en el trabajo	14
4.3.1 Educación y formación profesional inicial	18
4.3.2 Aprendizaje permanente	19
4.4 El papel de la Unión Europea	19
4.5 Presión sobre la formación profesional	20
5. Resultados de la investigación de campo	21
5.1 Introducción	21
5.2 El sector gráfico	22
5.3 Nuevos medios: sector de medios digitales	23
5.4 Nuevas aptitudes	24
6. Estudios de caso: aspectos prácticos del cambio	26
6.1 Introducción	26
6.2 Caso de estudio: Reino Unido	26
6.2.1 Situación anterior	26
6.2.2 Situación actual	26
6.2.3 Transición	26
6.2.4 Modelo de formación	27
6.2.5 Resumen	27
6.3 Estudio de caso: Holanda	28
6.3.1 Situación anterior	28
6.3.2 Situación actual	28
6.3.3 Transición	28
6.3.4 Modelo de formación	29
6.3.5 Resumen	29
6.4 Estudio de caso: España	29
6.4.1 Situación anterior	29
6.4.2 Situación actual	29
6.4.3 Transición	29
6.4.4 Modelo de formación	30
6.4.5 Resumen	30
6.5 Estudio de caso: Malta	30
6.5.1 Inicios	30
6.5.2 Normas sectoriales	30
6.5.3 Desarrollo de normas y cursos de formación	30
6.5.4 Situación actual	30
6.5.5 Resumen	31
7. Mejores prácticas	32
7.1 Introducción	32
7.2 Diferentes situaciones para el desarrollo de aptitudes	32
7.3 Continuación del entorno tradicional	33
7.4 Extensiones o adiciones a los servicios tradicionales	35
7.5 Nuevas empresas y recién llegados a un mercado cambiante	35
7.6 Situación tripartita: órganos conjuntos de los interlocutores sociales	39
8. Recomendaciones	40
8.1 Introducción	40
Anexo I Terminología	46
Anexo II Entrevista estructurada	48
Anexo III Lista de puestos laborales para los avances	49

1. Introducción

Este informe refleja los resultados del proyecto titulado «Aptitudes futuras de la industria gráfica: Identificación y promoción de las mejores prácticas en Europa». En la mayor parte del informe se hará referencia al proyecto con el título abreviado de Aptitudes futuras.

Los interlocutores sociales de las industrias gráficas; Intergraf (empleadores) y Uni Europa Gráficos (sindicatos) iniciaron el proyecto en cooperación con EGIN (la plataforma europea de proyectos educativos, formativos y laborales en la industria creativa). El proyecto se lleva a cabo en el contexto del diálogo social europeo, una iniciativa de la Comisión Europea.

El proyecto Aptitudes futuras está cofinanciado por la Dirección General de Empleo, Asuntos Sociales e Inclusión.

El Comité de diálogo social para el sector gráfico redactó el «Programa de trabajo 2013-2015»¹, en el cual describió las cuestiones fundamentales para este diálogo social. El plan de trabajo contiene, entre otros, un párrafo sobre el desarrollo de aptitudes y señala la importancia de supervisar y analizar el desarrollo de aptitudes para anticiparse a las necesidades en materia de aptitudes: «Los interlocutores sociales seguirán de cerca el desarrollo de las aptitudes requeridas a fin de anticiparse a los cambios de las aptitudes requeridas, discutirán las necesidades de educación y formación e intercambiarán las mejores prácticas».

El proyecto *Aptitudes futuras* tiene como objetivo describir un conjunto de mejores prácticas para el reconocimiento y el análisis de aptitudes, así como para el desarrollo y la aplicación de estas aptitudes en la educación y la formación.

Los Estados miembros de la UE disponen de sus propios sistemas educativos nacionales, derivados de su cultura y su situación política. Cada país cuenta con sus propios grupos de interés y organizaciones de apoyo clave. Este informe no pretende juzgar los marcos educativos existentes, ni tampoco sopesar ni jerarquizar los procedimientos o prácticas nacionales que se aplican para generar el contenido de la educación, los cuales son principalmente tareas y responsabilidades propias de cada país.

El proyecto Aptitudes futuras pretende describir un conjunto de mejores prácticas para el reconocimiento de aptitudes, el análisis de estas aptitudes y el posterior desarrollo de programas de educación y formación, así como para su aplicación en cualquier forma o entorno donde la educación y la formación tengan lugar.

Las mejores prácticas ofrecerán ayuda y apoyo para desarrollar y aplicar aptitudes a quienes trabajan en el vasto sector gráfico y mediático, y en las industrias conexas. Se describirá el papel que desempeñan los principales actores en los distintos procesos implicados en el desarrollo de aptitudes.

1. «Programa de trabajo 2013-2015» adoptado por el Comité de diálogo social para el sector gráfico en diciembre de 2012.

2. Resumen de gestión

Las aptitudes, y la continua necesidad de revisión y actualización, se consideran acertadamente la piedra angular del progreso económico y social. Intergraf, junto con su interlocutor social Uni Europa Gráficos y el apoyo de la Comisión Europea, inició este proyecto con la intención de identificar las etapas cruciales que componen este proceso continuo de detectar y analizar las nuevas aptitudes requeridas y aplicar soluciones de formación.

Su enfoque triple comprendió:

- Una encuesta a todo el sector europeo;
- La investigación documental de la situación actual del sector y la formación;
- La identificación y descripción de las mejores prácticas.
- Los resultados se reflejan en el capítulo de «mejores prácticas»; el informe finaliza con «recomendaciones» sobre la situación actual y el modo de mejorarla.

En la encuesta al sector se diferenció entre el sector gráfico tradicional y lo que puede denominarse «nuevos medios e industria digital». Ello dio lugar a hallazgos y observaciones interesantes para la identificación de nuevas habilidades (donde los empleadores estaban a la cabeza en la industria tradicional, mientras que la FP lo estaba en los nuevos medios) y en la naturaleza de las habilidades (donde los empleadores destacaban en la extensión de los puestos tradicionales, y los centros de FP, en el desarrollo de perfiles laborales completamente nuevos). En las respuestas de los nuevos medios se observó que la FP Superior tenía un papel cada vez más importante, lo cual no es sorprendente dada la naturaleza técnica y conceptual de estos puestos de trabajo. En el área de la impresión tradicional se señaló la importancia de los órganos de colaboración social. Por último, la duración del tiempo necesario para desarrollar y validar nuevos programas de habilidades en la FP, que requiere un mínimo de tres años, es problemática para los empleadores en ámbitos industriales rápidamente cambiantes, como ponen de manifiesto los estudios de caso.

En el variable sector gráfico tradicional no es de extrañar que la formación de aprendices basada en la FP esté bien establecida y sea respetada. La UE ha respaldado esta posición durante la última década mediante diversos comunicados y declaraciones alentadores, en los que reconoce que la FP —más concretamente, el aprendizaje en el trabajo— podría ser una respuesta al lento crecimiento económico y el desempleo juvenil. Estos pronunciamientos se han aplicado en toda Europa con distintos grados de entusiasmo pero, no obstante, constituyen los cimientos de la educación y la formación en el sector. La dificultad, sin embargo, radica en satisfacer las aspiraciones de la UE y los Estados miembros en lo que respecta a la adopción de un enfoque tripartito robusto para desarrollar habilidades con las exigencias de una industria competitiva y rápidamente

cambiante, en la que no cabe que el proceso para desarrollar un programa de habilidades dure 3 años.

La situación sectorial actual se ha referido arriba, destacando la acuciante rapidez con que se producen los cambios. Esta velocidad y la disponibilidad tecnológica siguen presionando a los empleadores y empleados de una industria donde surgen nuevos competidores, libres de lo que se perciben como restricciones de la industria tradicional. La forma en que los gobiernos, los interlocutores sociales y la industria en su totalidad reaccionen a dicha competencia será crucial para el éxito y el crecimiento futuros.

Los cambios de la industria y la velocidad a la que suceden generan presión sobre las empresas, que deben responder a ellos con rapidez, lo cual crea a su vez presión sobre los proveedores de FP. A las escuelas e institutos les es prácticamente imposible seguir el ritmo de estos cambios o preverlos en etapas tempranas; trataremos este tema en las recomendaciones.

En la educación oficial, el tiempo de respuesta para realizar cambios en los programas u ofrecer nuevos cursos es de al menos 12 meses, debido a las normas, las reglas y los esquemas de planificación oficiales. El intercambio intensivo de información sobre la evolución de las aptitudes requeridas en el sector, así como sobre los cambios del mercado laboral, es de vital importancia para todos los interesados. Los interlocutores sociales pueden y deben desempeñar una importante función para facilitar e iniciar estas relaciones a todos los niveles.

El capítulo sobre estudios de caso muestra cómo se reflejan el estrés y las tensiones en el comportamiento empresarial, tanto a nivel de empresa como a nivel nacional, y apunta al capítulo dedicado a las mejores prácticas. En dicho capítulo se combinan los datos procedentes de la encuesta sectorial, la investigación documental y los estudios de caso para aportar respuestas al enigma del «reconocimiento, análisis y aplicación» de las aptitudes, lo cual, a su vez, conduce a nuestras recomendaciones del capítulo final. Algunas de dichas recomendaciones son:

- El desarrollo de la FP guiado por los interlocutores sociales funciona bien en la industria tradicional, pero es menos adecuado, en su forma actual, para los cambiantes «nuevos medios»; debe incluirse la participación de redes nuevas y diferentes en los procesos;
- Los centros de FP, los empleadores y los sindicatos deben interesarse conjuntamente por ofrecer una «alerta temprana» sobre los cambios de las aptitudes y la tecnología, y asumir sus responsabilidades;
- Los empleadores vanguardistas deben recibir el apoyo de la UE y los gobiernos nacionales en cuanto que pioneros en el desarrollo de nuevas habilidades.

3. Situación actual del sector

3.1 INTRODUCCIÓN

El sector gráfico europeo no solo es parte esencial de las comunicaciones modernas, sino también una función económica vital que acoge a 685.000 empleados creadores de riqueza en 118.000 empresas, las cuales facturan 88.000 millones de euros. Sin embargo, dado que esta industria está dominada por las pymes —el 90% de dichas 118.000 empresas emplea a menos de 20 personas—, no siempre exige el reconocimiento debido.

Gráfico 1:

Para considerar el cambio en la industria gráfica, puede ser útil situarlo en el contexto de las comunicaciones en general. Considere las siguientes afirmaciones:



2. Joseph W. Webb, Ph.D. Richard M. Romano 2012, Disrupting the Future

La evolución del sector es un proceso que sucede de forma natural a medida que se suman nuevos modos de comunicación a los ya existentes, no siempre como sustitución, sino como complemento. Seguimos teniendo imprentas, radio y televisión, pero si algo es cierto es que el ritmo del cambio se está acelerando y el cliente/usuario final tiene cada vez más posibilidades de elección. Este ritmo significa, desde un punto de vista positivo, que el proveedor de servicios de impresión puede ofrecer a sus clientes un número creciente de opciones para transmitir su mensaje, o, desde un punto de vista negativo, que el proveedor de servicios de impresión tiene cada vez más competidores.

El consejero delegado de Google, Eric Schmidt, en sus predicciones para 2014 afirmó lo siguiente: «La tendencia era que el sector móvil estaba ganando, y ahora ya ha ganado». La tecnología de la comunicación móvil está cambiando el papel de las comunicaciones tradicionales, pero la imprenta aún representa un tercio del gasto en comunicación, si bien se está reduciendo y se espera que se reduzca en un 6% en 2014³. En el mismo informe, se predijo que los sectores móvil y virtual crecerían y que juntos supondrían el 17% del gasto en comunicación en 2014.

3.2 VISIÓN GENERAL DE LOS AVANCES

Es útil en este punto definir algunos de los cambios tecnológicos de la industria y varias de las innovaciones que han tenido lugar en otros medios complementarios durante las últimas dos décadas.

El decenio de 1990 comenzó con la introducción de la impresión digital en color (basada en la xerografía por tóner y tintas líquidas), que inició la revolución de las ofertas de impresión a los clientes: tiradas cortas a precios económicos respaldadas por tiradas largas mediante la tecnología de impresión convencional. Curiosamente —lo cual puede que refleje de algún modo la percepción exterior de la industria— el mercado al que los proveedores se dirigieron primero fueron las agencias y las empresas de reprografía. Posteriormente, el sector gráfico adoptó la impresión digital, y ahora incluso la imprenta más pequeña dispone de algún tipo de dispositivo de este tipo.

La impresión digital también hizo incursiones en el mercado de los carteles, ámbito normalmente reservado a la serigrafía, mediante la impresión digital de gran formato y actualmente, al igual que sucede con la impresión digital convencional, la impresión digital de gran formato está disponible en muchos talleres de impresión de pequeño y mediano tamaño.

El impacto de la impresión digital no había hecho más que empezar a sentirse y los beneficios comenzaban a notarse

cuando los proveedores de software (bien independientes, bien parte de un equipo) empezaron a ofrecer formas para explotar al máximo los beneficios de la impresión digital, tales como la autoedición, la impresión de datos variables, el versionamiento y el sistema web-to-print. Este último ofrece a los talleres de impresión la posibilidad de automatizar el proceso de producción, de transferir el control y la responsabilidad al cliente (mediante el diseño de plantillas y la corrección de pruebas en línea) y de prestar servicios a través de internet. Además, los proveedores brindaron la formación necesaria para adecuarse a los cambios tecnológicos y, por tanto, la última tecnología punta fue completando o usurpando la función tradicional de los centros de formación profesional.

Las «redes sociales» estaban inicialmente en manos de los vendedores. Facebook, Twitter, etc., aparecieron en 2006/7 y en sus humildes comienzos no eran más que un modo de comunicación entre estudiantes, que publicaban actualizaciones de estado o información en grupos. Se desarrollaron otras plataformas —por ejemplo, WhatsApp! en 2009 (adquirida por Facebook) e Instagram en 2010 (también adquirida por Facebook)— todas las cuales ofrecen nuevas formas a los vendedores para transmitir su mensaje y crear más competencia —u oportunidades de colaboración— al sector gráfico.

3.3 CAMBIO PERMANENTE

Sin embargo, el «sector gráfico» está en cambio permanente desde que surgiera la imprenta en Europa a mediados del siglo XV. Puesto que es uno de los principales agentes de la comunicación, las cifras anteriores enfatizan la aceleración del ritmo del cambio, ocurrida sobre todo en las últimas décadas. Así que ¿cuál es la causa del cambio constante? ¿Quién es el responsable? Por desgracia, la respuesta no es sencilla ni única; el cambio se debe más bien a una compleja interacción de la tecnología, las personas, la educación, la política, la economía, el cambio cultural generacional y otros factores. En determinados momentos históricos, cada una de estas causas ha tomado la iniciativa para acelerar o ralentizar el ritmo y la dirección del cambio.

Es un hecho que esta industria no es la única que debe afrontar los cambios y reaccionar a ellos; todos los sectores económicos deben responder. Muchos sectores han encargado estudios e informes sobre los problemas estructurales y las consiguientes amenazas que se plantean. También se han publicado oportunidades, recomendaciones y estrategias para superar parte de los problemas y estar bien preparados para hacer frente a las amenazas. La crisis económica y la consiguiente reducción del PIB, en general, y del gasto en impresión, en particular, han propiciado un ritmo de reestructuración industrial mucho más rápido.

Muchas empresas dedicadas, por ejemplo, al segmento de la impresión y el acabado tradicional, no tuvieron tiempo para reestructurarse o no tomaron las medidas necesarias para continuar su actividad y no han sobrevivido a la recesión. Al mismo tiempo, la industria se enfrenta al problema de la escasez de personal cualificado, debido por un lado a la demografía de la fuerza laboral y por otro al abandono sectorial de trabajadores cualificados, que pasan a desempeñar puestos de trabajo en otros ámbitos. Además, esta parte «tradicional» de la industria ha tenido poco atractivo entre las jóvenes generaciones, puesto que la industria manufacturera que opera con «maquinaria pesada» no es deseada y la contratación de jóvenes deviene problemática.

Por otra parte, los sistemas de formación no han seguido el ritmo del cambio y no satisfacen las necesidades de los empleadores, ni en lo que respecta a nuevas aptitudes ni de cara al futuro trabajador, deseoso de recibir formación rápida en esta novedosa tecnología que impregna la vida moderna.

3.4 NUEVO VALOR AÑADIDO

Si desean alcanzar el éxito, muchas empresas y muchos trabajadores deberán someterse a un cambio significativo que les permita emplear tecnologías de nuevos medios e integrarlas en sus procesos de trabajo actuales. En este sentido, se trata de incorporar las nuevas tecnologías sin sobresaltos y de agregar nuevos servicios a los existentes. En la próxima década, es más que probable que las empresas prósperas deban centrarse en crear nuevos servicios de valor añadido para los clientes y ofrecer servicios de comunicación integrales. La adición de nuevos servicios tiene implicaciones significativas para las aptitudes de los empleados actuales y futuros. Puede suceder que no todos estos nuevos servicios se ofrezcan a través de una misma empresa, sino que se establezcan alianzas estratégicas a largo plazo en el seno de la cadena de suministro industrial, si bien de este modo tampoco se eliminaría por completo la necesidad de adquirir nuevos conocimientos y aptitudes.

Por lo tanto, la cuestión actual en el sector gráfico es: ¿cómo interactúa este con las «nuevas» tecnologías y, en particular, cómo aprovecha su posición preeminente en el sector de la comunicación? El informe de Infotrends antes citado examina cómo acceden dichas empresas a los servicios de comunicación: «Más del 85% de los encuestados trabaja con proveedores de servicios de impresión en las iniciativas de marketing para dispositivos móviles» y la principal vía de entrada a los servicios de nuevos medios, tales como servicios web, SEO (optimización de buscadores) y marketing multicanal ocurre a través de su proveedor de impresión habitual. Queda claro que el éxito en el mundo de los nuevos medios exige a las empresas ampliar su oferta comercial y proporcionar, junto con los servicios de impresión, nuevas

opciones de marketing de medios cruzados, con todo lo que ello implica para las aptitudes laborales.

El reto es integrar todos los métodos de comunicación en una campaña congruente y holística, donde la cuestión es: ¿quién conduce esta integración? La impresión ocupa el asiento del conductor pero, para conservar su posición preeminente, la industria debe prepararse. No hay que abandonar las antiguas aptitudes de impresión, sino que estas deben modificarse, o bien sumarse nuevas aptitudes relativas a los nuevos medios de forma gradual. El proceso puede consistir en la ampliación de las aptitudes ya existentes o, en ciertos casos, en la introducción de perfiles laborales completamente nuevos. Analizaremos este asunto detalladamente en capítulos posteriores.

3.5 IMPLICACIONES PARA LAS APTITUDES

En el futuro, el papel que desempeñarán el factor humano en la industria será tan valioso como hoy en día. Al fin y al cabo, el elemento laboral supone cerca del 30% del coste base industrial, por lo que los empresarios no se equivocan al prestar especial atención al aporte humano. ¿Qué efecto tiene la historia reciente sobre el conjunto de aptitudes que tanto empresas como particulares precisan para hacer que la industria avance?

Las aptitudes actuales, así como la capacidad de hacerlas crecer y agregar otras nuevas, se están perdiendo (debido al envejecimiento de la fuerza laboral) y se requieren nuevas aptitudes para ofrecer los nuevos productos, servicios e innovaciones que las empresas deben incluir para seguir siendo competitivas en un contexto cada vez más globalizado.

Esta necesidad de nuevos productos, servicios e innovaciones genera cambios en la demanda de aptitudes, a los cuales deberán responder los empresarios, los empleados (y sus representantes), las organizaciones patronales y los centros de FP, tanto individual como colectivamente. La descripción del proceso de análisis de dichas aptitudes, así como el desarrollo de estas y otras implicaciones, se examinarán en el resto del informe, haciendo especial hincapié en los estudios de casos que reflejan los cambios tecnológicos y humanos producidos a nivel industrial y social.

4. Educación

4.1 INTRODUCCIÓN

La formación desempeña un papel crucial en la vida de las personas, al tiempo que la educación y formación profesional (FP) constituye una parte indispensable del sistema de enseñanza. Es de vital importancia para el desarrollo de las naciones, puesto que es la espina dorsal del desarrollo económico y, como tal, es indispensable para las empresas e instituciones que materializan este desarrollo económico.

Este informe se centra en la formación profesional, ya que es pertinente para el desarrollo de aptitudes y para su adaptación a las nuevas situaciones empresariales de la industria gráfica. Los sistemas educativos de la UE tienen muchos aspectos en común, pero siempre reflejan la cultura de un país o región específicos y están sujetos a las políticas y normas de su gobierno nacional y regional. En palabras del Cedefop, Centro Europeo para el Desarrollo de la Formación Profesional: «No existe un sistema único europeo de FP. La FP es muy diversa y las diferencias entre sistemas, proveedores, regiones y sectores dificultan su comparación. La complejidad de las estructuras gubernamentales afecta a la consistencia y complementariedad de las políticas, haciendo que sea difícil recurrir a políticas individuales para atajar o mitigar los problemas. El mérito de toda política particular debe siempre evaluarse teniendo en cuenta las características propias del sistema de FP de un país y su contexto socioeconómico»⁴.

Estas diferencias reflejan la situación en cada país, lo que crea problemas para comparar los programas educativos entre sí. Existe una serie de posibilidades para efectuar comparaciones a nivel de sistema, describiendo los niveles genéricos de educación. Dos de estas posibilidades se expondrán brevemente.

1. El Marco Europeo de Cualificaciones (MEC)

El marco para la educación general es uno de los instrumentos que pueden aplicarse para clasificar la educación según normas y descripciones preestablecidas. Cada país ha acordado, a nivel de la UE, describir su propio sistema educativo nacional de acuerdo con el formato del Marco Europeo de Cualificaciones;

2. El Sistema Europeo de Transferencia y Acumulación de Créditos (ECTS) para la educación superior

Norma para comparar los logros y el rendimiento académicos de los alumnos de educación superior en toda la Unión Europea y otros países europeos colaboradores. Cuando se superan los estudios, se otorgan créditos ECTS. Un año académico corresponde a 60 créditos ECTS, equivalentes a entre

1.500 y 1.800 horas de estudio en todos los países, independientemente del tipo de norma o cualificación que se utilice para facilitar la transferencia y la progresión en la Unión Europea.

Los sistemas aquí mencionados no reflejan en modo alguno la situación actual del mercado laboral ni tienen la intención de interferir con los sistemas de negociación colectiva entre los interlocutores sociales de los distintos Estados miembros de la UE. Estos asuntos son competencia específica de las organizaciones nacionales.

En este período de bajo crecimiento económico, con economías en contracción, se han acordado a nivel europeo una serie de medidas específicas con respecto al empleo y al mercado laboral.

- Intensificar los esfuerzos para actualizar la educación y formación profesional, que desempeñan un papel importante en las medidas tomadas en lo que respecta al crecimiento económico que debe alcanzarse;
- Superar la tasa creciente de desempleo juvenil.

Intensificar los esfuerzos para convencer a los jóvenes de que elijan una opción laboral que exige continuar con la FP no es tarea fácil. Sin embargo, se considera uno de los pilares más importantes para superar los problemas de la economía.

Diversos países de la UE están llevando a cabo reformas en la FP. En la actualidad, Finlandia, Dinamarca, Noruega y los Países Bajos están atravesando dicho tipo de reformas, si bien no necesariamente debido a demandas del sector o de los interlocutores sociales. En su mayor parte, estos gobiernos están poniendo en marcha nuevas estructuras y sistemas con el fin de reducir los presupuestos y así cumplir las exigencias presupuestarias nacionales o europeas. Estas medidas se denominan «medidas de eficiencia», pero a pesar de su calificación, en muchos casos no afectan a la FP positivamente. Los resultados precisos de estos cambios no son claros en el momento de publicar este informe.

4.2 APRENDIZAJE EN EL TRABAJO

Dentro de la UE, el término «aprendizaje en el trabajo» está ahora más en boga que nunca para referirse a los diferentes sistemas de FP, en los que el aprendizaje en el trabajo es el elemento clave. El término «aprendizaje en el trabajo» no necesita muchas aclaraciones: significa que una parte sustancial de la formación profesional se dedica a la formación y educación relacionada con el trabajo. A los sistemas de aprendizaje en el trabajo pueden aplicarse varias descripciones.

4. Cedefop: Tendencias en las políticas de FP en Europa, 2010-2012, Progreso hacia el Comunicado de Brujas. Luxemburgo: Oficina de Publicaciones de la Unión Europea, 2012

Se distinguen tres áreas principales en las siguientes descripciones:

- *Formación de aprendices, o sistemas alternantes.* Como sucede, por ejemplo, en Alemania, Suiza y Austria (sistema dual). La base de este sistema es una especie de integración entre las empresas, los centros de FP y los proveedores de formación (que también puede ser centros de FP). Los estudiantes de este sistema reciben una parte sustancial de su formación en empresas y, en períodos alternos, acuden a un centro de FP para obtener formación y desarrollar aptitudes más generales, junto con destrezas y competencias prácticas adicionales. La parte formativa relacionada con el trabajo suele superar el 60% del tiempo de formación total. En muchos casos existe una relación contractual (que incluye una remuneración mediante un sueldo o salario) entre el aprendiz y la empresa. En ocasiones también existe entre la escuela y el aprendiz. La educación conduce a la obtención de una cualificación oficial. Los interlocutores sociales asumen la responsabilidad de la calidad del aprendizaje en el trabajo.
- *Programas de formación en el puesto de trabajo,* como períodos de prácticas, colocación formativa o colocación laboral en programas escolares. Estos sistemas pueden ser parte, bien opcional, bien obligatoria, de un programa de FP a tiempo completo, que conduce a la obtención de una cualificación oficial. La duración de los períodos de prácticas puede variar, pero supone menos del 50% del programa total.
- *Aprendizaje en el trabajo como parte del programa escolar.* El componente práctico tiene lugar en laboratorios, talleres o empresas educativas y debe considerarse como una simulación del entorno empresarial.

La cooperación de los interlocutores sociales, un alto nivel de participación empresarial y un buen desarrollo de las relaciones entre la industria y las organizaciones educativas responsables de la FP son requisitos previos para que el aprendizaje en el trabajo dé resultados de alta calidad. En las regiones del norte de Europa, los interlocutores sociales tienen gran influencia y respaldan los programas de formación de aprendices. En otras partes de Europa la situación es muy diferente, por lo que el término «formación de aprendices» no puede utilizarse para describir el sistema de

FP sin más. Una reciente investigación de Ikei⁵, encargada por la UE, afirma que en 24 de los 28 Estados miembros está presente algún tipo de formación de aprendices. Lamentablemente, existen varios conceptos de formación de aprendices en lugar de una definición única.

El Cedefop define la formación de aprendices de la siguiente manera: «*Períodos alternos de formación sistemática a largo plazo en el lugar de trabajo y en una institución educativa o centro de formación. El aprendiz dispone de un **vínculo contractual** con el empleador y **percibe una remuneración** (sueldo o subsidio). El empleador asume la responsabilidad de proporcionar al alumno una formación conducente a una ocupación específica*». Esta definición establece un claro vínculo contractual entre el aprendiz y el empleador. Este vínculo contractual era una de las características principales del sistema de formación de aprendices.

Sin embargo, recientemente Eurostat⁶ ha introducido la siguiente definición: *La **formación de aprendices** aspira a completar un programa de educación y formación impartido a través del sistema de educación oficial. El tiempo de aprendizaje se alterna con períodos de formación práctica en el lugar de trabajo (en las instalaciones del empleador o fuera de ellas) y con la educación general/teórica en una institución educativa o un centro de formación (sobre una base semanal, mensual o anual).* En esta definición, el fuerte vínculo contractual entre el empleador y el aprendiz ha dejado de existir. La lista de requisitos que debe cumplir la formación de aprendices indica que: *El participante (aprendiz) recibirá una remuneración (salario o compensación). La duración del contrato o acuerdo oficial será de seis meses como mínimo y de seis años como máximo.* Cuanto menos significa que el concepto de la relación y el fuerte vínculo entre el estudiante y la empresa de formación ha cambiado.

Estas diferencias impiden que pueda hablarse de un sistema europeo de formación de aprendices. Por esta razón, el informe Ikei define la formación de aprendices como sigue: *aquellas formas de educación y formación profesionales iniciales (FPI) que combinan y alternan la formación empresarial (períodos de experiencia laboral práctica en un lugar de trabajo) con la educación escolar (períodos de formación teórica/práctica impartidos por una escuela o centro de formación), cuya finalización satisfactoria conduce a la obtención de un certificado de educación y formación profesional inicial reconocido a nivel nacional.*

5. Ikei, Oferta para la formación de aprendices en los Estados miembros de la Unión Europea, Luxemburgo: Oficina de Publicaciones de la Unión Europea, 2012 ISBN 978-92-79-23166-7 doi: 10.2767/55842

6. Eurostat es la oficina de estadística de la Unión Europea, sita en Luxemburgo. Su tarea es proporcionar a la Unión Europea estadísticas a nivel europeo que permitan efectuar comparaciones entre países y regiones.

Gráfico 2: Diferencias básicas entre los sistemas de formación de aprendices en el trabajo y en la escuela

MAYORITARIAMENTE EN EL LUGAR DE TRABAJO	MAYORITARIAMENTE EN LA ESCUELA
• Formación en empresas > 60%	• Formación en escuelas > 70%
• Las empresas ofrecen puestos • Los estudiantes buscan puestos activamente	• Los centros de formación y los alumnos buscan empresas
• Contrato laboral: Empresa - Aprendiz • Aprendiz = Empleado	• Contrato de formación Escuela - Empresa • Aprendiz = Alumno
• Alto porcentaje de financiación a cargo de las empresas	• El sector público es la principal fuente de financiación
• El aprendiz recibe una remuneración	• El aprendiz puede percibir una compensación
• Las empresas definen el plan de formación	• Las escuelas determinan el plan de formación

Fuente: Ikei, Oferta para la formación de aprendices en los Estados miembros de la Unión Europea,

El Gráfico 2 describe las diferencias significativas entre un sistema basado principalmente en el trabajo y un sistema académico. La tabla ilustra las diferencias entre los programas escolares y laborales en el sector gráfico. El empleador, sin embargo, no define el plan de formación, sino que pone en práctica un plan sectorial típico.

En la mayoría de los países de la UE está disminuyendo el número de alumnos que participan en programas de impresión y acabado. Muchas escuelas de medios gráficos han dejado de ofrecer cursos en estas disciplinas debido a que prácticamente no existe demanda para este tipo de formación. El equipo y la infraestructura que necesitan las escuelas para ofrecer estos tipos de formación suponen una pesada carga para su presupuesto, por lo que en muchos casos las escuelas no pueden seguir impartiendo dichos cursos.

Ante esta situación, una de las soluciones más lógicas podría ser aplicar sistemas de aprendizaje en el trabajo, de forma profesional y con una alta calidad, lo cual puede hacerse a través de un sistema dual, de formación de aprendices, de aprendizaje alterno o cualquier forma híbrida de formación en una empresa o centro alternativo (laboratorios de aprendizaje). La función del centro educativo puede desarrollarse para este fin.

Es importante conocer las diferencias de concepto entre los sistemas europeos de formación de aprendices. El debate sobre la actualización de los sistemas y su intensificación en Europa tendrá que abordar también la relación, contractual o informal, entre el estudiante y el lugar de trabajo. Los interlocutores sociales deben desempeñar un papel activo en este debate, tanto a nivel nacional como a nivel europeo.

Gráfico 3: Actores implicados en el diseño de los sistemas de formación de aprendices por países

ACTORES IMPLICADOS	DK	ST	FR	DE	PO	SL	ES	NL	UK
Estado a nivel central	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Autoridades regionales/municipales	○	○	○	○					
Interlocutores sociales	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Centros de formación profesional	○	○	○	○	○	○			

Fuente: Informes nacionales

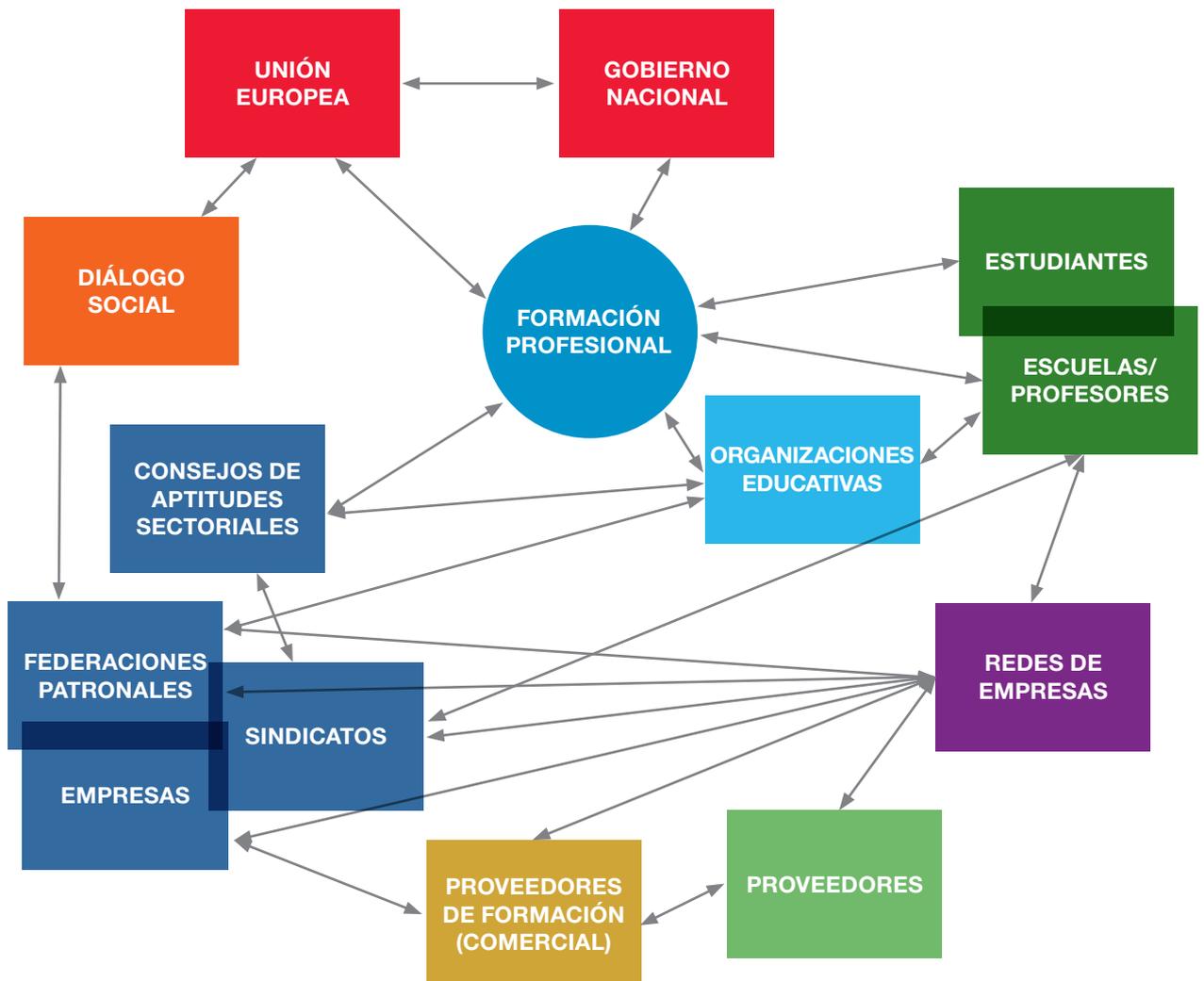
En el Gráfico 2 se presentan los principales actores de los sistemas de formación de aprendices en diversos países. La visión general de los actores en el campo de la educación y la formación profesionales es algo más compleja (Gráfico 3). Hay muchas partes involucradas en el modelado de la formación profesional vista desde una dimensión europea. Las partes interesadas varían según el Estado miembro. Es algo que debe recordarse en las descripciones siguientes de los sistemas educativos y en los debates a nivel europeo.

El Gráfico 3 ofrece una visión general de todas las partes que pueden influir en los sistemas de FP o interactuar con ellos en los países de la UE. Los actores pueden cambiar según el país o la región. Todos desempeñan su función de forma individual o conjunta, a través de asociaciones, federaciones y redes. También existe interacción entre la mayoría de las partes en cuanto a la FP. El diagrama muestra la complejidad de tomar iniciativas a nivel europeo, así como la importancia de contar con redes de interlocutores sociales/empresas, sindicatos y escuelas para organizar acciones conjuntas.

Gráfico 4: Posibles actores del sistema de FP

«Notas sobre el Gráfico 4».- *Consejos de aptitudes sectoriales*: comités tripartitos para la educación.

Redes empresariales: empresas que pertenecen a un mismo sector o que comparten los mismos intereses o problemas y trabajan conjuntamente sin constituir una entidad jurídica (nuevas empresas, autónomos, sociedades pequeñas y similares).



4.3.1 Educación y formación profesional inicial

«Aumentar la participación en la educación y formación profesional es una forma de mejorar la competitividad, por lo que está en el punto de mira de varias políticas europeas⁷». Esta es la frase inicial del informe sobre la educación y formación profesional inicial. Sitúa el centro de atención en fortalecer los sistemas de formación profesional a nivel europeo. Otra cita de la revisión nos indica que deben priorizarse las conversaciones que este informe intenta iniciar y la importancia de desarrollar puntos de vista y estrategias

sobre la modernización de los diferentes sistemas de educación y formación profesional: «La modernización de la educación y formación profesionales iniciales es uno de los asuntos principales en las conversaciones actuales, a nivel tanto de la UE como nacional. Para aumentar el atractivo y el prestigio de la educación y formación profesionales, debemos mejorar su calidad y su capacidad de respuesta a las necesidades del mercado laboral. Es importante conocer cómo gestionan estas cuestiones los distintos Estados miembros para evaluar la experiencia y el éxito».

Gráfico 5: Factores clave para el éxito de los sistemas de formación de aprendices

- Marco institucional y reglamentario robusto
- Participación activa de los interlocutores sociales
- Sólida participación de los empleadores
- Estrecha asociación entre empleadores e instituciones educativas
- Financiación, incluidas subvenciones de los empleadores y otros incentivos
- Correspondencia con las necesidades del mercado laboral
- Potente control de calidad
- Orientación, soporte y control de aprendices de alto nivel
- Emparejamiento adecuado de aprendices y organizaciones de acogida (empresas)
- Combinación de formación escolar teórica con experiencia laboral práctica
- Existencia de un contrato de formación de aprendices
- Certificación de los conocimientos, aptitudes y competencias adquiridos
- Enfoques flexibles adaptados a las necesidades de los jóvenes vulnerables

Fuente: Comisión Europea (2013)

Las dos primeras formas de aprendizaje basado en el trabajo que se han descrito en el apartado 4.3 de este capítulo —formación de aprendices y programas de formación en el trabajo— aspiran a preparar a los (jóvenes) alumnos para ocupar un lugar en el mercado laboral. Los sistemas de formación de aprendices cuentan con un historial muy positivo de colocación en puestos de trabajo fijos a su conclusión. Un gran número de aprendices pasa de ser aprendiz a empleado en la misma empresa, lo cual demuestra que existe una estrecha relación entre la educación y el mercado laboral.

Dicho esto, debe hacerse una observación sobre la transferencia: no hay datos concretos que avalen hasta qué punto la aptitudes «específicas de la empresa» adquiridas por el aprendiz pueden transferirse fácilmente a otra empresa del mismo u otro sector. En resumen, puede afirmarse que: «La formación de aprendices es positiva, tanto para la empresa como para el aprendiz».

El aprendiz tiene cierta seguridad de obtener su primer trabajo con facilidad y el empleador puede contar con que dispondrá de un nuevo empleado, formado de acuerdo con las normas de su empresa y las aptitudes que esta necesita.

Además de preparar a los jóvenes para ocupar un lugar en el mercado laboral, la FPI también debe hacer posible que los estudiantes accedan a otras opciones didácticas y a la educación y formación profesionales superiores. Es posible que los sistemas de formación de aprendices, que incluyen una relación contractual entre el estudiante y el empleador, no faciliten este tipo de movilidad, ya que al empleador probablemente no le interese a corto plazo tras haber invertido su tiempo y energía en el aprendiz. Por esta razón, es importante que existan distintas posibilidades para alcanzar los niveles finales de la FPI, a fin de que los requisitos de acceso a la educación superior puedan cumplirse de diferentes formas o sean flexibles.

7. Educación y formación profesional inicial (FPI) en Europa; revisión basada en un análisis comparativo de los informes nacionales elaborados por los consorcios nacionales ReferNet de 25 países europeos en materia de educación y formación profesional inicial (FPI)

4.3.2 Aprendizaje permanente

Es evidente que la cualificación y recualificación continuas de la fuerza laboral deben verse como una prioridad para el futuro próximo. Los tiempos en que las personas recibían formación y obtenían un lugar en el mercado laboral y un «trabajo seguro de por vida», sin necesidad de reciclarse según los últimos avances, han quedado atrás. «El aprendizaje permanente» ha adquirido popularidad durante la última mitad de la última década. Ahora es una realidad que quienes trabajan en empresas, a todos los niveles, deben ser muy activos en lo que respecta a la actualización de sus conocimientos y aptitudes. Para los trabajadores, la educación permanente no es tan solo necesaria para aportar valor como empleados a su empresa, sino también un imperativo para encontrar un lugar en el mercado laboral del futuro si necesitan cambiar.

La UE hace hincapié en la importancia del aprendizaje permanente en la agenda para 2020 (véase el capítulo 4, página 19, de dicho informe). Sin embargo, no se está llevando a cabo mucha actividad real en estos momentos. Los interlocutores sociales y, específicamente, el comité de diálogo social sectorial, deben asumir su responsabilidad y titularidad en este campo. Deben tomarse medidas a corto plazo; las partes interesadas deben activarse de nuevo para seguir adelante. Se ofrecen algunos puntos de acción potencial al final de este párrafo.

En los siguientes capítulos, el tema principal serán los cambios del sector y la necesidad de desarrollar nuevas aptitudes para aliviar la alta presión que soportan las empresas a la hora de ampliar su negocio, desarrollar nuevos servicios y ser innovadoras. La revolución tecnológica tendrá sus consecuencias en el mercado laboral y en las demandas de los empleados para acceder y conservar un lugar en dicho mercado laboral cuando sea necesario un cambio en la función o ubicación. Sin embargo, no es suficiente con limitarse a declarar que es imprescindible actualizar las aptitudes y competencias para sobrevivir en el mercado laboral. No cabe duda de que la responsabilidad personal en cuanto a la formación propia tiene un papel importante en este aspecto, pero debe haber más opciones para la educación de adultos, sobre todo en la formación profesional. Si bien el análisis detallado de este tema queda fuera del alcance de este proyecto, algunas posibilidades pueden ser:

- Programas especiales en sistemas híbridos para el aprendizaje práctico, módulos cortos de actualización de aptitudes y conocimientos con el fin de disponer de aptitudes y conocimientos actualizados y reconocidos;
- Sistemas específicos para cursos de ampliación que tengan en cuenta los cambios tecnológicos;
- Sistemas para acumular derechos o «créditos» para que los empleados puedan participar en los programas obligatorios de reciclaje y adaptarse a los cambios tecnológicos;

- Sistemas de apoyo financiero a nivel de la UE y nacional para promover y facilitar posibilidades continuas para la educación de adultos;
- Un enfoque más colaborativo de los centros de formación profesional, los empleadores y los proveedores de equipos para desarrollar cursos estándar destinados a los cambios tecnológicos radicales;
- Reconocer que es necesario un enfoque más holístico de la formación, cuando un cambio tecnológico repercute en todos los aspectos empresariales, p. ej., ventas, servicio al cliente.

4.4 EL PAPEL DE LA UNIÓN EUROPEA

Los Estados miembros de la UE son responsables de la formación en su país y de la gobernabilidad de los sistemas. La UE cuenta con muchos programas para apoyar el desarrollo de una amplia gama de cuestiones (clave) que son pertinentes para todos los Estados miembros. En materia de formación, son populares los programas de financiación para la movilidad de los estudiantes y trabajadores, los proyectos especiales para las minorías, la igualdad de oportunidades para todos los sexos y la innovación.

La UE trabaja activamente en el ámbito de la educación y la formación profesionales. Un número considerable de las actividades de los últimos 5 a 10 años han estado dirigidos a resolver los llamados desequilibrios y carencias del mercado laboral. Existe el problema de la situación apremiante del desempleo (juvenil) en toda la UE, con niveles significativamente superiores en algunas áreas, mientras que el desempleo en general ocupa una alta prioridad en las medidas de la UE.

Una visión general de los objetivos y políticas de la UE en relación con la formación profesional muestra claramente su estrategia respecto de esta parte específica de la educación. Con la Estrategia de Lisboa (2000), comenzó la transición hacia la economía europea del conocimiento. Las estrategias fluyeron rápidamente a partir de entonces, aportando características clave para la FP.

- *La declaración de Copenhague (2002)* estableció la dimensión europea de la educación y formación profesionales (FP), incluyendo el reconocimiento de las cualificaciones y competencias;
- *El comunicado de Maastricht (2004)* estableció planes de acción a nivel nacional para aumentar la inversión en la FP, aumentando la flexibilidad en los sistemas de FP de modo que fueran capaces de satisfacer las necesidades de los empleadores y de asistir a aquellos más vulnerables a los cambios en el mercado laboral;
- *El Comunicado de Helsinki (2006)* llamó la atención sobre la necesidad de que la FPI fuera una opción más atractiva para los jóvenes;

- *El Comunicado de Burdeos (2008)* reforzó la importancia de aplicar instrumentos y principios europeos comunes. Se llegó a la conclusión de que, hasta ese momento, el proceso de Copenhague había demostrado su eficacia y se estaba construyendo un espacio europeo de FP sobre la base de la transparencia y la confianza mutua;
- *El Comunicado de Brujas (2010)* incluyó un paquete de objetivos y acciones para incrementar la calidad de la formación profesional en Europa, haciéndola más accesible y pertinente para las necesidades del mercado laboral;
- *La estrategia de la UE para 2020* contiene una serie de temas relacionados con la FP. «Para alcanzar un crecimiento inteligente, sostenible e integrador, la ruta hacia la recuperación económica duradera y la cohesión social son el conocimiento y la innovación. Para alcanzarlos, uno de los requisitos previos es una FP de alta calidad». La iniciativa Juventud en movimiento trabajará en favor del aprendizaje en el trabajo y el reconocimiento de las cualificaciones y competencias adquiridas de forma independiente, fuera del sistema educativo (voluntariado).
- El aprendizaje permanente y la educación de adultos es el buque insignia para alcanzar el 75% de empleo; el aprendizaje permanente y la educación de adultos deben generalizarse. Por último: para apoyar estos objetivos, la Comisión aboga por itinerarios de aprendizaje flexibles y un enfoque estratégico para la movilidad que permita aprender y trabajar.

Estas breves declaraciones reflejan que la UE y todos los Estados miembros han acordado invertir en la FP y promoverla como importante instrumento para superar los problemas económicos.

Sigue siendo un problema la falta de aplicación de las medidas acordadas por parte de algunos Estados miembros, así como los distintos grados de aplicación. En todos sus programas, la UE promueve una estrecha cooperación en la FP entre los interlocutores sociales, los proveedores de FP, las organizaciones educativas, los centros de capacitación y demás actores de este campo. En ese sentido, conserva y desarrolla los efectos positivos demostrados por la formación de aprendices hasta el momento, en estrecha colaboración con los interlocutores sociales.

4.5 PRESIÓN SOBRE LA FORMACIÓN PROFESIONAL

Si los principales actores que cooperan en los sistemas de FP llevan a cabo sus responsabilidades y existe una estrecha cooperación entre los interlocutores sociales, es posible mantener un sistema educativo de alta calidad. Sin embargo, debido a la estructura de gobierno, las influencias políticas y las prioridades financieras de muchos

países, puede existir fricción si las partes no cumplen sus obligaciones a fin de satisfacer todas las necesidades.

Es casi imposible que la FP siga el ritmo de las tendencias que inundan la industria gráfica y que, obviamente, repercuten en las demandas del mercado laboral. La FP actúa principalmente en la etapa inicial de la formación profesional, para quienes aspiran a trabajar de forma profesional en este sector. Si las empresas deben efectuar cambios rápidos, será casi imposible buscar soluciones adecuadas con respecto a las nuevas competencias en los centros de FP.

Por supuesto, es posible contratar a personas bien formadas que acaban de terminar sus estudios, pero, si nos fijamos en los cambios y transiciones que deben atravesar muchas empresas del sector gráfico en un breve intervalo de tiempo, vemos que los centros de FP no pueden satisfacer esta demanda de inmediato. Buscar responsables es fácil, ¡pero no ayuda a resolver el problema! Por supuesto, los centros de FP deben tratar de seguir el ritmo de los últimos avances, pero no podrán responder a las necesidades de formación basadas en la innovación de las empresas a corto plazo, ni podrán suministrar el tipo de trabajadores con las aptitudes que las empresas necesitan dentro del breve plazo que requieren a veces los cambios tecnológicos. La FP oficial no funciona así.

Muchas empresas lo reconocen y saben que deben detectar sus propias necesidades y sus propios perfiles de aptitudes para encontrar a las personas adecuadas en el mercado laboral o invertir en soluciones de formación internas. Las escuelas deben absorber el conocimiento adquirido de este modo mediante una estrecha relación entre empleadores y proveedores de FP de forma que puedan responder más rápidamente a los cambios.

Y aquí surge la situación paradójica. Al preparar este informe, los investigadores han tratado de entrevistar a una serie de empresas para obtener ejemplos reales del sector y poner de manifiesto algunos de sus hallazgos e hipótesis, pero las empresas que han hecho cambios provechosos y han desarrollado un modelo de negocio viable no siempre están dispuestas a compartir su trayectoria de éxito y contar cómo han abordado los problemas y adaptado su estrategia.

Han invertido tiempo y recursos propios para identificar nuevas aptitudes, han encontrado sus propias soluciones y, por tanto, no están interesadas en compartirlas con sus competidores. Esta actitud protectora es completamente comprensible. Sin embargo, ¿cómo puede esperarse que las escuelas o la educación en general reaccionen a las demandas del sector si no existe interacción entre ambas vías? ¿Cómo deben las escuelas obtener los conocimientos y la visión a corto plazo, si los amos del conocimiento no están dispuestos a compartirlo? ¿Es una paradoja real o existen soluciones factibles?

5. Resultados de la investigación de campo

5.1 INTRODUCCIÓN

Con el conjunto de información obtenido a través de la investigación documental sobre la FP en general y el área de las aptitudes en particular, se desarrolló un cuestionario para llevar a cabo una investigación de campo. El objetivo de la encuesta era obtener una visión más profunda de los procesos principales que influyen en el desarrollo de los elementos de cambio importantes para la formación profesional, tanto a nivel de perfil como a nivel de aptitudes. También se investigó la aplicación de los nuevos perfiles y aptitudes en las diferentes áreas de la formación profesional.

En general, se han identificado las partes interesadas y se conocen los posibles actores que pueden desempeñar papeles específicos en cuanto a las aptitudes. El hecho de que, en los países europeos, la educación sea y vaya a seguir siendo competencia de los gobiernos nacionales implica que no existe un procedimiento estándar para el desarrollo de los sistemas de FP en Europa.

Las diferencias entre los sistemas educativos nacionales complican la comparación de sus contenidos y resultados. Sin embargo, es posible recopilar información sobre el desarrollo del contenido y el progreso del análisis de aptitudes necesarias en varios países a fin de identificar a los principales actores y saber quiénes son los iniciadores del cambio y cómo se aplican los cambios propuestos, tanto en el ámbito empresarial como en la educación oficial y extraoficial.

La encuesta se elaboró en 5 idiomas: inglés, francés, alemán, italiano y español. Se distribuyeron las diferentes

versiones a través de los sitios web de las tres organizaciones participantes: Intergraf, Uni Europa Gráficos y EGIN. Además, cada socio contactó con sus propios miembros, asociados y redes para distribuir invitaciones a rellenar el cuestionario y enviarlo.⁸

En total, participaron 202 personas (el Gráfico 6 muestra la cantidad total y la distribución por idiomas). Las diferentes lenguas no reflejan los países de los participantes. En total, las encuestas se enviaron desde 20 países distintos. Si desea leer la encuesta en su totalidad, está disponible en el sitio web de EGIN. Haga clic en Encuesta, o solicítela por correo a info@egin.nl

Gráfico 6:

IDIOMA	NÚMERO DE ENCUESTADOS
Inglés	87
Francés	4
Alemán	44
Italiano	35
Español	32

La encuesta se creó de tal manera que las preguntas se dividieran en grupos separados en función del ámbito de las aptitudes: impresión, medios nuevos y digitales, y áreas donde es posible que se apliquen nuevas aptitudes (no perfiles completos).

Gráfico 7:



8. Si desea leer el informe íntegro, solicítelo por correo a info@egin.nl

5.2 EL SECTOR GRÁFICO

La primera parte de la encuesta aspiraba a obtener información sobre nuevos perfiles (y funciones) aplicados en el sector que pasarían a formar parte de los futuros cursos de FP.

La impresión digital, como área y ocupación relativamente nueva, fue lo más mencionado en esta área con un 35% de las respuestas, seguido de multimedia y diseño, mencionados

por el 25% de los encuestados. Estos resultados indican las principales áreas de cambio en este segmento industrial. Se mencionaron nuevos perfiles y cursos de ventas y gestión, pero en un porcentaje menor.

El nuevo contenido educativo derivado de estas ocupaciones se aplicaba principalmente a través de la Formación Profesional Inicial (75%) y en porcentajes iguales (20%) en la FP continua y FP superior (Gráfico 8)

Gráfico 8: ¿En qué tipo de educación o formación se aplicó este nuevo perfil?

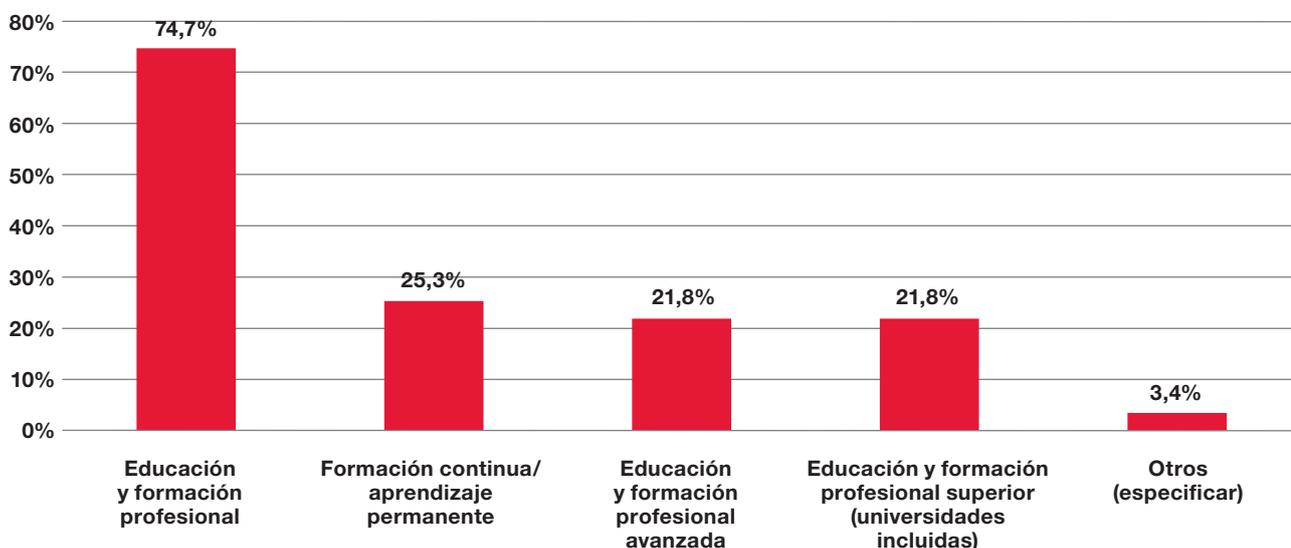


Gráfico 9: ¿Cuál es el iniciador o la organización responsable de la decisión de desarrollar este perfil?

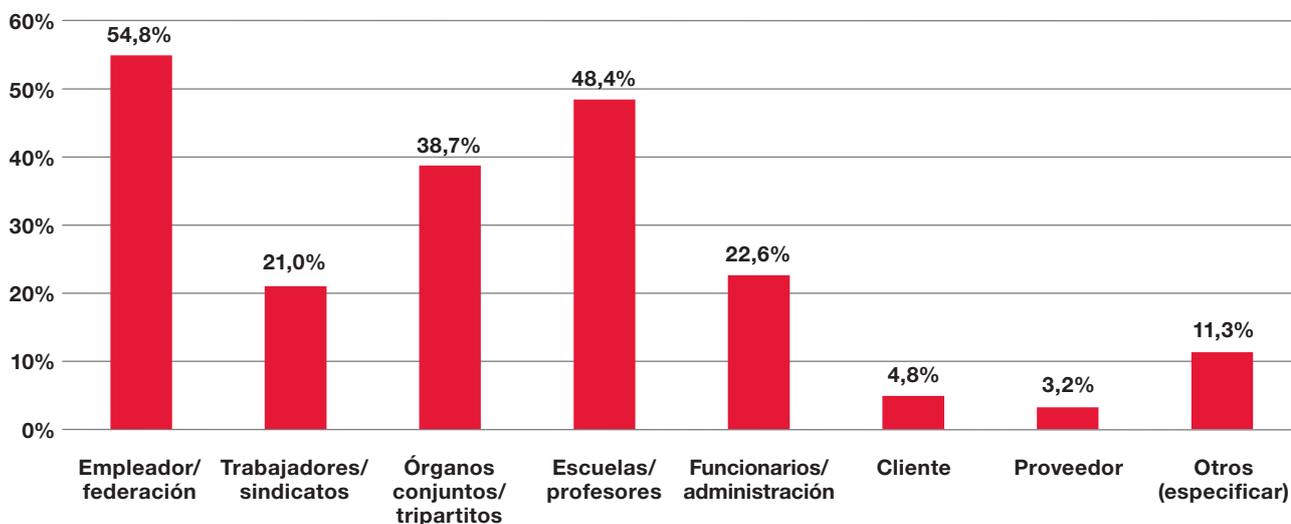
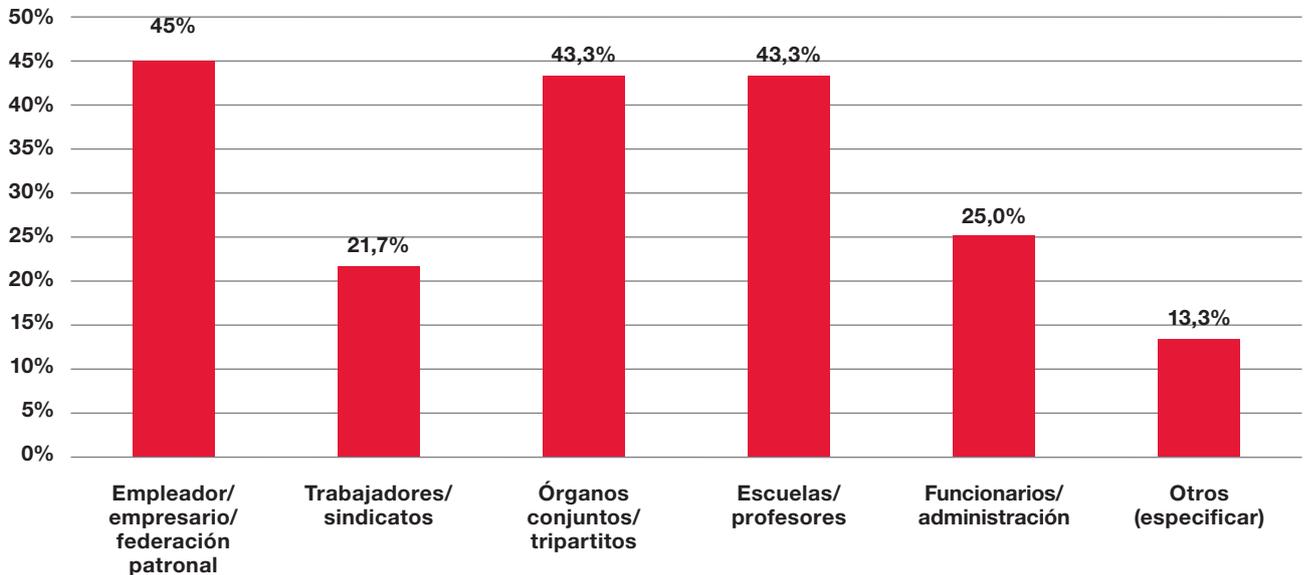


Gráfico 10: ¿Quiénes/cuáles son las principales personas u organizaciones responsables de la implantación de los cursos de educación y formación profesional?



Los nuevos desarrollos educativos se aplicaban principalmente en los sectores de producción (60%) y preproducción (55%) de las empresas.

En lo que respecta al inicio del desarrollo de estos nuevos perfiles, los empleadores se consideraban como la parte que toma la iniciativa en este tipo de actividad (55%), seguidos de las organizaciones educativas. Los órganos conjuntos de los agentes sociales que operan en varios países también fueron reconocidos como iniciadores del desarrollo de nuevos perfiles por un 39% de los encuestados. Los resultados muestran claramente la participación de las tres partes interesadas principales en este proceso: empleadores, empleados y formación (Gráfico 9).

Por otra parte, la encuesta preguntaba quién tomaba la iniciativa para aplicar los nuevos perfiles en la FP. En gran medida, los empleadores (o sus federaciones nacionales) fueron vistos como los factores principales, mencionados por un 45% de los encuestados, seguidos de cerca por los órganos conjuntos y la formación, con un 43%. El gobierno fue mencionado por el 25% de encuestados (Gráfico 10). Para mostrar el alcance y la diversidad de los desarrollos, indicaremos algunos «puestos» o nombres de cambios proporcionados por los encuestados: Técnico de impresión digital, técnico de impresión 3D, diseñador de medios interactivos; gerente de proyectos de comunicación multicanal; gerente de proyectos de la industria creativa.

El tiempo necesario para completar todo el proceso de desarrollo desde su inicio hasta su aplicación en la educación arrojó un promedio de 16 meses, siendo las puntuaciones más altas de 36 e incluso 48 meses. Para las empresas que se encuentran en período de cambio este tiempo puede ser excesivo. La mayoría necesitan acciones y soluciones rápidas para poner en práctica nuevas técnicas o comercializar nuevos servicios. Para las empresas que progresan gradualmente hacia nuevas tecnologías, este ritmo no es problema.

El 95% de los encuestados afirmó que el desarrollo del nuevo perfil había sido un éxito. El factor principal del éxito fue detectar la necesidad de este nuevo desarrollo en el que los actores tenían cierta responsabilidad. La segunda razón del resultado positivo fue el equipo del proyecto, las personas que formaban parte de él y su determinación para que tuviera éxito.

5.3 NUEVOS MEDIOS: SECTOR DE MEDIOS DIGITALES

Se esperaba que el segmento industrial de medios nuevos y medios digitales mostrara resultados diferentes en comparación con el segmento anterior, lo cual fue cierto en la mayoría de las áreas comprendidas por la encuesta. Se obtuvieron nombres diferentes para los nuevos perfiles: editor de contenidos, aptitudes 3D, gestor de medios sociales, gestor de proyectos de la industria creativa, diseñador de juegos y comercial para medios impresos y digitales.

Merece la pena subrayar el cambio significativo en la forma en que se iniciaron los nuevos perfiles en esta parte del sector gráfico, siendo los centros de FP la fuente preeminente, algo que contrasta con la parte más tradicional del sector, donde el empleador tomaba la iniciativa. En un mundo que puede estar muy lejos del ámbito previo del empleador, se deja a las escuelas el papel de satisfacer la necesidad de nuevas aptitudes. Las explicaciones son conjeturas, pero podrían incluir el menor coste de ofrecer un curso de nuevos medios en comparación con un curso de impresión tradicional y la mayor familiaridad de los estudiantes potenciales con la informática y los nuevos medios.

Sin embargo, podría esperarse que se mencionaran los proveedores en un porcentaje mucho más alto, y tan solo un pequeño número de los encuestados hizo referencia a ellos. Puede ser necesario investigar esta área en mayor profundidad.

La mayoría de los cambios en los perfiles existentes se hallaron en la configuración de combinaciones inteligentes de perfiles previos o en la integración de perfiles y ocupaciones existentes con nuevos avances que dieron lugar a nuevos perfiles. Estos datos concuerdan con las conclusiones de un proyecto de investigación y desarrollo anterior efectuado por los interlocutores sociales europeos.⁹

Los nuevos perfiles para este segmento sectorial se introdujeron principalmente en la FP inicial (72%), seguido de un porcentaje muy bajo en la formación continua (18%) y de nuevo un porcentaje relativamente alto en la FP superior (30%). El hecho de que la educación superior tenga un porcentaje superior aquí está relacionado con los perfiles laborales donde el pensamiento y el desarrollo conceptuales son las áreas predominantes.

La duración del desarrollo de nuevos perfiles en este campo de operación es también de 16 meses, lo cual, dado que el proceso se impulsa en las escuelas, puede no ser percibido como un problema puesto que no se enfrenta a la impaciencia de los empleadores y el mercado. Sin embargo, en una industria dinámica en la cual las empresas están sometidas a una gran presión para adaptar continuamente sus servicios y productos a las necesidades cambiantes

del mercado, es importante que la FP ofrezca respuestas y soluciones rápidas.

5.4 NUEVAS APTITUDES

En este apartado, la encuesta solicitaba a los encuestados que nombraran los perfiles de nuevo desarrollo. Ello dio lugar a una larga lista de aptitudes y ocupaciones. A título de ejemplo, las más populares fueron:

- aptitudes de medios cruzados;
- aptitudes sobre bases de datos y publicación digital;
- aptitudes para el uso de nuevas tecnologías;
- aptitudes para la gestión de activos digitales;
- aptitudes empresariales;
- aptitudes de ingeniería;
- aptitudes de programación de flujos de trabajo;
- aptitudes de trabajo en equipo.

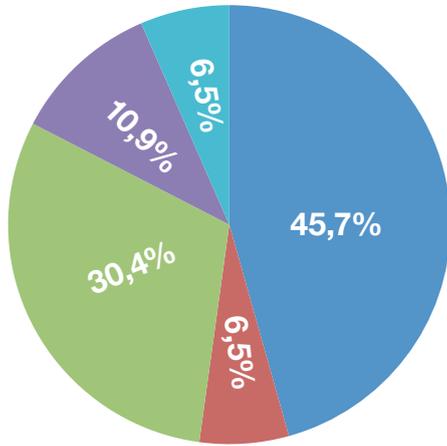
La encuesta también solicitaba a los encuestados que etiquetaran las aptitudes desarrolladas en una serie de categorías dadas. El resultado fue la lista siguiente (Gráfico 12).

No es muy sorprendente que en esta lista las aptitudes técnicas obtengan el mayor porcentaje, dado el carácter técnico del sector y la lista de aptitudes y ocupaciones mencionadas en relación con estos cambios. Por otra parte, llama la atención que las aptitudes técnicas queden tan alto en la lista de nuevas aptitudes aplicadas durante los últimos tres o cuatro años. Los temas de debate en el sector son principalmente servicios orientados al cliente, nuevas formas de comercializar los servicios, la actividad en los medios y los ámbitos digitales (creativos). El desarrollo conceptual y de medios cruzados, así como las actividades de edición multicanal, exigen más que las aptitudes técnicas que cabría esperar.

Las principales áreas de aplicación se muestran claramente en el Gráfico 13 en la página 25. La FP inicial es el área más importante para la aplicación de estas nuevas aptitudes. Tal vez lo más notable sea que los cursos empresariales en ventas y marketing, que con toda probabilidad están disponibles en la educación superior, reciben una respuesta de apenas el 20%.

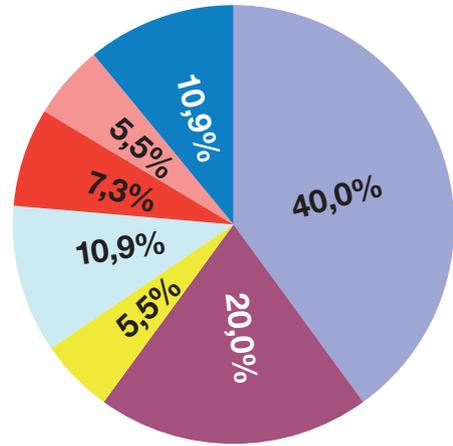
9. El mayor progreso surge de combinar tecnologías existentes, más que de ideas totalmente nuevas. Las innovaciones futuras en la impresión serán combinaciones y adaptaciones acumulativas de las tecnologías existentes. La empresa de éxito adaptará la tecnología a las nuevas condiciones de mercado. El futuro de la industria gráfica europea en nuestras manos: Intergraf / Uni Europa Gráficos

Gráfico 11: El proceso de cambio del perfil laboral consistió en



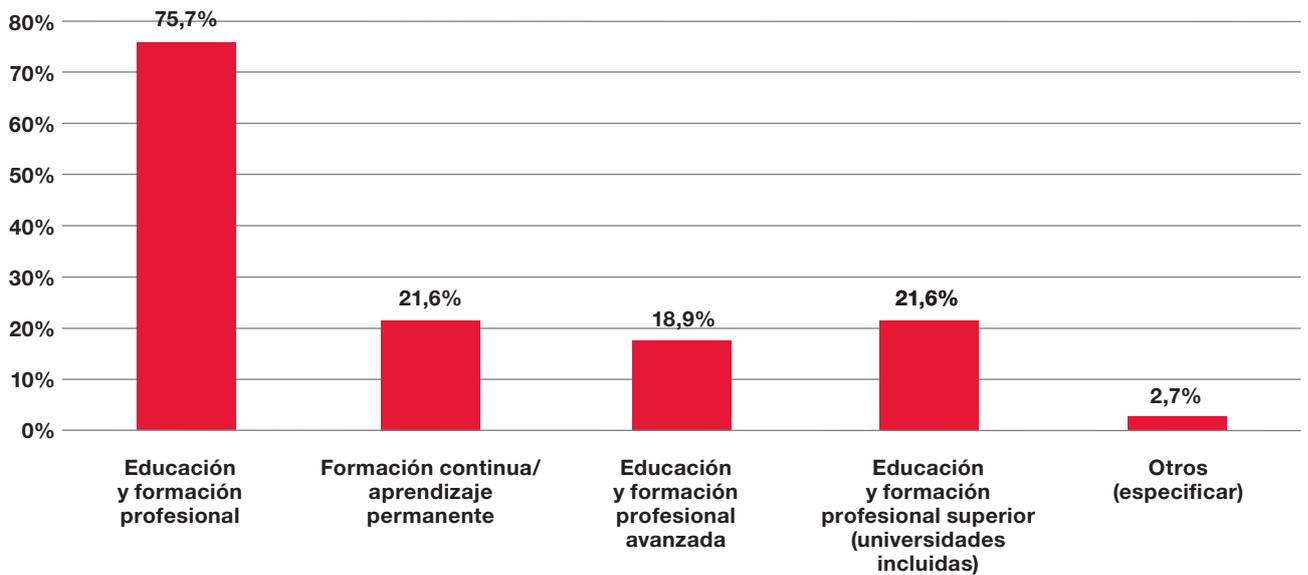
- Ampliar un perfil existente con nuevos elementos
- Eliminar partes del perfil existente por haberse quedado desfasadas
- Combinar dos o más perfiles existentes en un solo perfil actualizado
- Agregar un perfil completamente nuevo
- Otros (especificar)

Gráfico 12: Esta aptitud está principalmente relacionada con



- Aptitudes técnicas
- TIC
- Ventas y marketing
- Dirección
- Aptitudes sociales
- Creatividad
- Otros (especificar)

Gráfico 13: ¿En qué tipo de educación o formación se aplicó este nuevo perfil?



6. Estudios de caso: aspectos prácticos del cambio

6.1 INTRODUCCIÓN

Se ha mencionado varias veces en este informe que la industria gráfica atraviesa un cambio estructural profundo. La importancia de identificar las aptitudes para su desarrollo e inclusión en la FP se ha analizado igualmente en profundidad. En este capítulo veremos cómo tres empresas de tres países diferentes y un segmento del sector gráfico (de un país pequeño) han abordado el tema, y haremos algunas observaciones basadas en sus experiencias.

El equipo del proyecto elaboró un esquema relativamente breve para conducir una entrevista estructurada (véase el anexo II) utilizado para entrevistar a diversas empresas y al segmento del sector que cumplieran las siguientes características:

- Estar migrando o haber migrado desde un modelo de negocio de impresión tradicional hasta una empresa gráfica con servicios adicionales;
- Poder considerarse como una nueva empresa con un nuevo modelo de negocio en comparación con los modelos conocidos en el sector gráfico;
- Necesitar o haber necesitado adquirir nuevas aptitudes, nuevas tecnologías, conocimientos ampliados que no estuvieran disponibles o presentes en la empresa al inicio del período de migración;
- Necesitar que los empleados obtuvieran el reconocimiento oficial de sus aptitudes y competencias y la acreditación de la formación previa.

Como siempre sucede en estas situaciones, parecía existir un gran número de empresas comprendidas en estas definiciones, pero depurar la oferta y seleccionar las que realmente ofrecían casos interesantes e instructivos y estaban dispuestas a compartir sus experiencias resultó bastante más difícil. Al final, tres empresas compartieron sus conocimientos abiertamente, dos de las cuales solicitaron permanecer en el anonimato. El equipo del proyecto respetó obviamente esta solicitud y decidió que todas las empresas participantes guardaran el anonimato.

La información procedente de las entrevistas es pertinente para el tema principal de este informe: la identificación de las aptitudes y su aplicación en la educación y formación profesional. También es significativa en el sentido de que apoya las mejores prácticas (capítulo 7) o añade advertencias, aportando valiosa información adicional. Se entrevistó a los directivos de las tres empresas y al representante patronal del sector industrial del país pequeño.

6.2 CASO DE ESTUDIO: REINO UNIDO

«De productor a asesor»

6.2.1 Situación anterior

La actividad empresarial comenzó hace muchos años. La empresa era la mayor de la región dedicada a los servicios de preimpresión y contaba con más de 200 empleados. En aquel entonces estaba altamente sindicalizada. Trabajaba en todos los campos de impresión y edición, incluido el envasado. Al migrar de la preimpresión manual a la digital, la empresa sufrió un doble revés: la tecnología, además de cambiar las aptitudes necesarias en la empresa, hizo posible que los clientes (por ejemplo, las editoriales) internalizaran los procesos. El volumen de la empresa se redujo a la mitad. Esta «doble desventaja» motivó a la empresa a elaborar un plan estratégico para cambiar de dirección y especializarse en el desarrollo de envases.

6.2.2 Situación actual

Actualmente la empresa trabaja con marcas líderes en Europa y América del Norte para desarrollar y aplicar soluciones globales de creación y gestión de marcas. Gestiona todo el proceso de envasado, desde su conceptualización y diseño creativo hasta la creación de los gráficos, la preimpresión y la aprobación jurídica. La empresa agrupa diversas unidades empresariales especializadas que abarcan la teoría del embalaje, las soluciones digitales (plataformas de gestión de lanzamientos colaborativos en línea, marketing móvil, realidad aumentada), una agencia de diseño creativo, servicios de preimpresión y la conformidad jurídica.

6.2.3 Transición

Es tentador decir que la principal causa del cambio y la necesidad de evolucionar fue la tecnología, pero sería algo demasiado simplista. Los verdaderos impulsores fueron (con diferente peso en distintos momentos):

- La economía: una recesión en un segmento particular provoca que la empresa cambie de dirección en busca de mayor volumen o rentabilidad;
- Los clientes: sus necesidades cambian debido a, por ejemplo, el entorno reglamentario, o las fuerzas de su mercado;
- La competencia: nuevos actores de distintas partes del mundo se introducen en el mercado o aparecen nuevos medios de comunicación.

Sin embargo, en el caso de esta empresa, la tecnología se considera un agente facilitador del cambio, no la fuerza

matriz. La tecnología permitió a la empresa reaccionar a una crisis económica y ser más eficiente. En el ámbito del comercio minorista de alimentos, cada vez más regulado, los clientes requieren un nuevo servicio: la aprobación jurídica del texto presente en todos los envases.

En cuanto a las aptitudes requeridas, la empresa siempre había funcionado con una matriz de aptitudes inicialmente acordada con el sindicato, y evaluaba a los empleados tanto en situaciones de reducción de empleo como para identificar necesidades futuras, por lo que la empresa ya contaba con las herramientas que le habrían de permitir avanzar con las fuerzas de cambio.

Un aspecto importante de la matriz de aptitudes es definir, además de las aptitudes técnicas, las aptitudes sociales para convertir a los empleados en «creadores de valor añadido», es decir, fomentar la flexibilidad en las tareas y las horas laborales. La flexibilidad se juzga sobre dos ejes: el vertical es la flexibilidad horaria y el horizontal, la flexibilidad aptitudinal.

Algunos empleados necesitaban «confianza para cambiar» y, cuando las viejas formas de trabajo dieron paso a otras nuevas, quienes carecían de dicha «confianza» abandonaron la empresa por su propia voluntad; los empleados que tenían «confianza» tuvieron la oportunidad de adquirir nuevas aptitudes de acuerdo con las necesidades de la empresa y los requisitos asociados. Todos los empleados tenían y aún conservan un Plan de Desarrollo Personal (PDP) basado en la distancia existente entre las necesidades de la empresa y las aptitudes de cada empleado.

6.2.4 Modelo de formación

En lo que respecta a la formación en la nueva tecnología, inicialmente corrió a cargo de los proveedores y luego se internalizó. Los proveedores de enseñanza externos no podían contribuir eficazmente en el intervalo de tiempo disponible. De hecho, esta empresa lideró y (en su mayor parte) ofreció la formación, lo cual se convirtió en la norma general. Los centros de formación (profesional) superior no eran capaces de ofrecer formación en las aptitudes y tecnologías necesarias para impulsar la empresa. Su conocimiento y sus equipos eran «antiguos», al igual que sus programas educativos. Los sistemas salariales también estaban desfasados, de forma que el coste de los aprendices superaba con creces el valor que aportaban a la organización.

Por ello, la empresa continuó desarrollando sus soluciones de formación a nivel interno —contratando a jóvenes con talento y formándolos durante un año mientras se desarrollaban a nivel personal—. Los mejores eran retenidos y recibían formación adicional; los demás accedían al mundo laboral con nuevas aptitudes y un mejor desarrollo personal.

La empresa trató de colaborar con las universidades para desarrollar un programa de posgrado, pero las necesidades de la empresa y el ethos académico resultaron ser irreconciliables. La filosofía de la empresa es recompensar bien a sus empleados por la contribución que aportan. Por esta razón, la empresa desarrolló un programa de posgrado propio en el que se seleccionan graduados de ámbitos pertinentes (por ejemplo, con formación jurídica, informática, en ciencia del envasado) y se les ofrece progresar en la empresa tras recibir la formación adecuada, tanto interna como externa (normalmente a cargo de entidades comerciales, más que académicas).

La empresa cuenta con un programa de selección y formación de financiación sólida, vinculado al plan de negocio de la empresa, al cual se ajusta el PDP de cada empleado. Ese plan, además de ocuparse de las aptitudes técnicas necesarias, aborda las aptitudes sociales que reflejan la cultura y la dirección de la empresa.

Una diferencia con la formación descrita anteriormente fue la puesta en marcha de una nueva unidad comercial denominada «Tecnologías». Esta actividad era completamente diferente al resto de la actividad empresarial entonces, aunque se había identificado como necesidad futura de los clientes (básicamente consiste en una red informática para la colaboración virtual) y requería de expertos informáticos y gestores de proyectos altamente cualificados.

Tras recibir cierta asistencia de otra empresa del grupo para dar los primeros pasos, la única opción era incorporar a la empresa personal con nuevas aptitudes (desarrollo de software, soporte de sistemas, gestión de proyectos y ventas). Se trataba de poner en marcha una nueva actividad comercial, por lo que la formación no era una opción. Sin embargo, una vez en funcionamiento, el departamento se integró en el sistema de formación empresarial normal.

6.2.5 Resumen

La empresa ha cambiado y evolucionado en torno a su meneguante núcleo histórico para responder a las fuerzas del cambio. Puesto que ha estado a la vanguardia de los cambios del sector, no ha podido colaborar con los proveedores de formación profesional ni con otras instituciones académicas. Se ha producido un desencuentro a dos niveles:

- a. La empresa remunera a los alumnos en prácticas en función de su actual contribución a la empresa en lugar de basarse en un cálculo teórico (un porcentaje del sueldo correspondiente a un trabajador ya formado) o en la previsión de su contribución futura;

- b. Existe un desfase en la formación y la educación superiores entre las necesidades actuales de las empresas vanguardistas, la velocidad a la que se desarrollan los cursos de formación y la capacidad de los centros educativos para invertir en equipamientos y software actualizados.

Sin embargo, este estudio de caso muestra que una empresa puede trabajar junto con sus empleados para detectar las aptitudes que requiere el rumbo futuro del negocio con el fin de satisfacer tanto las expectativas de los empleados como las de la empresa. La formación respecto de las aptitudes futuras debe centrarse en la empresa y contar con el apoyo de las entidades de formación comercial y profesional.

No obstante, si una empresa evoluciona de forma radical hacia una nueva área de negocio, debe contratar a personas que ya dispongan de las aptitudes necesarias. Por tanto, las empresas y las demás partes interesadas (instituciones académicas, proveedores, clientes, etc.) deben dialogar a fondo sobre las oportunidades que se abren y las aptitudes necesarias para aprovecharlas.

6.3 ESTUDIO DE CASO: HOLANDA

«Los procesos y el desarrollo que atraviesan las empresas para efectuar un cambio radical se conocen y pueden predecirse en parte, pero a menudo tienen que solventarse sobre la marcha. La flexibilidad, la motivación y la perseverancia son los principales elementos de un proceso de este tipo».

6.3.1 Situación anterior

La empresa ha cambiado varias veces de nombre durante sus 50 años de existencia, siempre de acuerdo con la actividad principal o el estado de la empresa en cada momento. A causa de la transición acontecida a lo largo de esos 50 años, es muy difícil comparar la empresa actual con la constituida inicialmente.

En sus orígenes, la empresa era una imprenta, que fue creciendo poco a poco hasta contar con 40 o 50 empleados. Ofrecía impresión de calidad y otros servicios relacionados con los procesos de preimpresión y acabado.

6.3.2 Situación actual

A principios de los noventa, la gestión de la empresa constató que se necesitarían cambios estructurales para que la actividad de la empresa fuera «sostenible» a medio y largo plazo. Estaba claro que la impresión por sí sola no bastaría para generar ingresos económicos suficientes. A partir de entonces, las estrategias y los modelos de negocio cambiaron, se investigó y desarrolló la expansión de las actividades hacia otras áreas, con una visión clara en todo momento de las posibilidades del mercado, de la potencia de

la empresa y, claro está, de las necesidades de los clientes.

Los primeros pasos del desarrollo estuvieron estrechamente relacionados con el proceso de impresión inicial, pero la empresa pronto detectó que para retener a sus clientes y conseguir otros nuevos no sería suficiente con los servicios de impresión. Además, ya entonces los clientes solicitaban más servicios a la empresa, lo cual, en combinación con la economía, las peticiones de los proveedores de materiales (por ejemplo, de tinta y papel), y las exigencias, a veces poco razonables, de las agencias de publicidad en cuanto a descuentos y rebajas, propiciaron que la empresa cambiara de estrategia y actividades.

La empresa aprovechó la tecnología más avanzada del momento — autoedición, preimpresión digital, etc. — para establecer un departamento completo de preimpresión. Con ello esperaba obtener dos resultados positivos: en primer lugar, el volumen y la velocidad de producción de la imprenta aumentarían gracias a la mayor calidad de la preimpresión y los procedimientos de control de calidad; en segundo lugar, el departamento en sí generaría un valor añadido (también financiero) para la empresa.

En estos procesos de cambio participaron principalmente los empleados existentes, a quienes se les ofreció la oportunidad de abandonar las funciones, sobrevenidas obsoletas, y hacerse cargo de los nuevos cometidos requeridos en los nuevos departamentos. La empresa era consciente de los beneficios derivados de conservar a sus empleados mediante procesos de reciclaje y recualificación. El área de las TIC, responsable del desarrollo de bases de datos, infraestructura y redes, se subcontrató con empresas externas especializadas. Dichos conocimientos y aptitudes no estaban disponibles en la empresa. Enviar a los trabajadores a centros de formación profesional no era una opción, ya que no se ofertaban cursos específicos.

6.3.3 Transición

Se estableció una visión empresarial estratégica, basada en una investigación sólida y en casos empresariales bien documentados. Con los años se agregaron servicios adicionales a la empresa para satisfacer las necesidades de los clientes y mantener una base comercial sólida. El departamento de producción continuó siendo responsable de la actividad principal en cuanto a volumen empresarial, pero gradualmente los servicios relacionados con la producción fueron dando lugar a departamentos diferenciados en el seno de la empresa.

A inicios de este milenio, la empresa dio un nuevo giro crucial a su estrategia comercial. A través de un cambio de denominación, dejó de ser una empresa de impresión para convertirse en una empresa de comunicación integral y ofrecer todos los servicios que componen la cadena de comunicación.

Al parecer, la solución consistía en configurar una empresa formada por dos unidades: producción gráfica y soluciones para los medios de comunicación, ambas localizadas en el mismo edificio y operando bajo la misma gestión. La causa subyacente incluía distintas razones, de origen logístico, directivo, financiero y comercial. La empresa quería mostrar a sus clientes todo su potencial, pero a la vez dejar claros los diferentes grados de especialización, experiencia y servicios.

Esta política no fue fácil e hizo falta una energía inmensa para conjugar dos culturas de empresa distintas: una dedicada a la producción y otra, al lado creativo. Por ejemplo, la jornada laboral del departamento de producción era mucho más «disciplinada» que la del departamento creativo, que trabajaba por objetivos «hasta terminar los proyectos».

El siguiente cambio estratégico consiste en convertirse en un punto de servicio integral para acceder a los servicios de comunicación, marketing y desarrollo de marcas. La producción de impresión seguirá formando parte de la empresa, pero se espera que el volumen y la contribución empresarial de dicho departamento sean cada vez menores. La empresa ejercerá su actividad en todas las áreas de la comunicación, desde el concepto hasta la realización, en cualquier medio que requiera el cliente.

La educación y formación profesionales necesarias para esta etapa futura serán más complicadas. Para las funciones típicas de la empresa pueden contratarse personas procedentes de la educación y formación profesionales iniciales. Sin embargo, muchas funciones implicarán más contacto con los clientes, y trabajar en conceptos de marketing y diseño, lo cual supone que tal vez será necesario subdividir la empresa con mayor precisión para separar la conceptualización de la aplicación práctica. Ello exigirá un mayor nivel de conocimientos, aptitudes y competencias, e implicará un nivel académico superior. Esta nueva estrategia de contratación plantea nuevos retos para la empresa: ¿qué puede hacerse para retener a los empleados y a la vez satisfacer las nuevas demandas? ¿Estarán los empleados satisfechos con las perspectivas laborales disponibles?

El período de desarrollo de la empresa ha sido largo; empezó a inicios de los años noventa y continúa en la actualidad. Ante esta evidencia, el entrevistado afirmó lo siguiente: «Si una empresa se plantea imitarnos y seguir nuestros pasos, ¡llega tarde! Se tarda demasiado en llevar a cabo una transformación de este tipo en los tiempos que corren».

6.3.4 Modelo de formación

En cuanto a los perfiles profesionales, la empresa controló constantemente las aptitudes necesarias en el momento presente o en el futuro próximo, comparándolas con las aptitudes disponibles en general entre los empleados de la empresa. Obviamente, cada empleado presentaba un perfil

propio. Asimismo, durante la transición de la empresa, se recicló a aproximadamente el 80% del personal. La formación y la actualización de las aptitudes tuvieron lugar a nivel interno por varias razones: en primer lugar, debido a la disponibilidad de fondos para ello; en segundo lugar, debido a que la empresa creía firmemente en la importancia de transmitir los conocimientos en el interior de los equipos de trabajo.

Al combinar la disponibilidad presupuestaria con esta nueva forma de desarrollo, era posible ofrecer formación externa a uno o dos trabajadores y, a continuación, transmitir los conocimientos y aptitudes adquiridos a nivel interno. En este sentido, la siguiente cita dice mucho sobre la formación profesional y sus necesidades: «En las etapas iniciales, la formación profesional apenas puede seguir el ritmo de los desarrollos tecnológicos. Ello significa que debe centrarse en las aptitudes básicas, en las competencias elementales de los puestos de trabajo. No puede especializarse según mandan las nuevas tecnologías. Es imposible que los centros de enseñanza habituales se conviertan en parte sustancial de los procesos de innovación de las empresas que se hallan en proceso de cambio».

6.3.5 Resumen

La empresa comenzó a agregar nuevos servicios y tecnologías a su departamento de impresión inicial a principios de los años noventa. A lo largo de los años, ha afrontado diversas etapas de reorganización para seguir el ritmo de los avances tecnológicos y reaccionar a la evolución económica. En las primeras etapas de cambio, fue posible asignar nuevas funciones a los empleados cuyos puestos de trabajo se habían vuelto obsoletos o habían cambiado drásticamente. Con los últimos cambios, esto no siempre ha sido posible a causa del carácter de las variaciones y de los distintos niveles de voluntad y capacidad de los trabajadores para adaptarse a los cambios y alcanzar el nivel de experiencia y conocimientos requeridos para prestar un buen servicio.

A día de hoy, la empresa está cada vez más cerca de ser una central comunicativa de servicio completo, que comprende todos los elementos de la cadena de comunicación. Esta estrategia también le ha supuesto tener que contratar nuevos empleados con un nivel de formación superior o la experiencia pertinente. Los centros de FP para la formación inicial y continua no pueden proporcionar a la empresa alumnos formados en ese ámbito. Para muchas de las nuevas funciones, los cambios del desarrollo exigen a la empresa encontrar sus propias soluciones para capacitar adecuadamente a sus empleados. Ello también se debe a los recursos financieros disponibles para la formación y la educación. Ante esta situación, una de las estrategias es proporcionar formación a uno o dos empleados a cargo de expertos externos. Estos empleados, una vez capacitados, transferirán los conocimientos adquiridos a sus compañeros.

6.4 ESTUDIO DE CASO: ESPAÑA

«Expansión para la supervivencia»

6.4.1 Si tuación anterior

La empresa surgió como taller de reproducción gráfica hace unos 30 años. La alta calidad era la base de su éxito y trabajaba en un entorno estable con un grupo más o menos fijo de clientes. En la actualidad, la empresa cuenta con 35 empleados, frente a los 60 de que disponía hace 10 años.

6.4.2 Situación actual

Hace unos diez años, la dirección tuvo que hacer cambios en la empresa debido a una serie de circunstancias: la economía, las demandas de los clientes y los cambios tecnológicos. Entonces la empresa decidió centrarse más en las soluciones digitales, tanto de impresión como del entorno multimedia. Sus clientes ahora la ven como una empresa de comunicación que ofrece servicios de calidad para la comunicación visual y gráfica. La fotografía analógica, punto de partida de la empresa, fue la base de los conocimientos y la experiencia que avalan a la empresa hoy en día. Actualmente, cerca del 99% de su producción es digital y consiste en productos tales como: imágenes generadas por ordenador, manipulación digital, impresión digital, gestión del color y diseño.

6.4.3 Transición

Puesto que procedía del negocio «tradicional» de antaño, la empresa ha pasado por una serie de cambios motivados por el entorno en que opera y la tecnología disponible. Al principio, estos cambios eran una «lucha por la supervivencia»; era preciso cambiar para «mantenerse a flote». Esta experiencia ha resultado ser una ventaja para la empresa, ya que la dirección aprovecha la experiencia del pasado para tratar de predecir y planificar el futuro. Por supuesto, no es posible predecir el futuro con exactitud, pero se puede aprender mucho de la experiencia. El bagaje de la empresa la ha llevado a desarrollar algunas reglas básicas para la supervivencia y el éxito:

- Disponer de equipamiento moderno;
- Actualizar el software asociado con regularidad;
- Crear un flujo de trabajo eficiente;
- Aplicar un sistema de control de calidad;
- Escuchar a los clientes;
- Ofrecer formación a los empleados.

6.4.4 Modelo de formación

En las circunstancias de esta empresa, es de suma importancia que los empleados cuenten con aptitudes y competencias del más alto nivel. El problema es que esa necesidad no puede satisfacerse tan rápidamente como exigen las circunstancias, debido a la estructura y la planificación que requiere la FP y el tiempo que necesita

el sistema para reaccionar. Por esa razón, es esencial la cooperación entre los centros de FP gráfica y las empresas. Un vínculo robusto en las etapas más tempranas puede ayudar a los centros a adaptar sus cursos para hacer frente a la situación del momento y desarrollar nuevas enseñanzas para preparar a los trabajadores del futuro.

6.4.5 Resumen

Los clientes profesionales con que trabaja la empresa en la actualidad exigen reacciones rápidas y flexibilidad más allá de la capacidad de una sola empresa. La empresa ha establecido su propia red de personas y empresas, que cuenta con las aptitudes, la experiencia y la competencia adecuadas para aplicarlas cuando sea necesario. Queda por ver si estas redes son sostenibles y duraderas, si bien la empresa cree que este es el camino a seguir debido a la naturaleza esporádica del trabajo y la gran variedad de aptitudes requeridas.

6.5 ESTUDIO DE CASO: MALTA

Desarrollo de normas sectoriales y de un curso de formación profesional.

6.5.1 Inicios

En Malta, el sector gráfico dispone de un curso de formación profesional oficial para alumnos de 16 años procedentes de la enseñanza secundaria. Se trata de un curso de 3 años que ofrece formación de aprendices. Los empleados de las empresas que no han tenido la oportunidad de obtener un certificado, diploma u otro tipo de reconocimiento formal de sus conocimientos y experiencia no disponían de cursos ni de opciones formativas a tiempo parcial para conseguir dicho reconocimiento.

La asociación empresarial, la Asociación de la Industria Gráfica de Malta (MPIA), luchaba por conseguir que se desarrollaran normas para el sector gráfico desde hacía más de ocho años. Durante este periodo se habían organizado numerosas reuniones con el Instituto de Artes, Ciencia y Tecnología de Malta (MCAST) y el Departamento de Educación del Gobierno nacional para definir normas sectoriales aplicables a la educación y formación profesional de los trabajadores, a fin de que pudiera obtenerse un certificado o diploma oficial. El problema radicaba principalmente en la escasez de fondos disponibles para la propuesta.

6.5.2 Normas sectoriales

A pesar de ello, la MPIA logró convertirse en el primer sector industrial de Malta en organizar un estudio con el Consejo de Cualificaciones de Malta (actualmente Comisión Nacional para la Educación Superior y Continua (NCFHE) con el fin de desarrollar normas laborales nacionales aplicables al sector gráfico.

El MCAST solicitó una subvención europea para cofinanciar un proyecto y extender el desarrollo de las normas laborales a los perfiles educativos. En 2010, la UE accedió a la petición del MCAST a través del Fondo Social Europeo (FSE). «Vincular las necesidades sectoriales con la Educación y Formación Profesional (FP) para optimizar el capital humano». El Gobierno de Malta aportó la cofinanciación necesaria al proyecto.

En la primera etapa del proyecto del FSE, se identificaron las necesidades en cuanto a aptitudes. Fue un esfuerzo mutuo de las empresas (miembros de la MPIA), la MPIA, como organización representante, y el instituto MCAST. Como suele suceder, no todas las necesidades de las empresas pudieron satisfacerse en las primeras etapas del proyecto y hubo que descartar las peticiones muy concretas demandadas por una sola empresa o un número muy reducido de ellas.

6.5.3 Desarrollo de normas y cursos de formación

Se formó un grupo de trabajo especial para desarrollar el plan de estudios, basado en los resultados del aprendizaje, a fin de cumplir con los estrictos criterios de los procesos de control de calidad. Los miembros del grupo del proyecto eran expertos procedentes de las empresas y de la Malta Printing Industry Association, proveedores de FP y expertos en la formulación de objetivos de aprendizaje.

Cuando se requirió experiencia especializada, corrió a cargo de los miembros del grupo de trabajo.

La tarea consistió en desarrollar cursos y objetivos de aprendizaje con arreglo al Marco Nacional de Cualificación (MNC) de Malta y disponer de una relación acorde al Marco Europeo de Cualificaciones (MEC), en este caso de nivel 3. Tras 3 años y múltiples reuniones, el resultado del grupo de trabajo estaba listo para ponerse en marcha como curso abierto a tiempo parcial.

El curso tiene carácter holístico; abarca todas las áreas pertinentes del sector gráfico, desde el primer borrador del diseño hasta las etapas finales de producción e impresión del producto final. El enfoque holístico también supone que durante el curso se abordan los diferentes procesos de impresión.

Desde el principio del curso se convocó a los expertos y profesionales del sector.

6.5.4 Situación actual

El curso completo consta de 6 módulos de 60 horas prácticas, 40 horas lectivas y varias asignaciones, además de diversos exámenes escritos. El curso puede durar un año o extenderse durante un período más largo, puesto que se trata de un curso nocturno a tiempo parcial del cual deben superarse todos los módulos para recibir el certificado oficial.

Hasta ahora los resultados son buenos y la reacción, tanto de los estudiantes como de las empresas, es positiva. Ya hay 15 alumnos inscritos para el curso 2014/2015, lo cual es un buen resultado para un sector de pequeña escala.

Por último, cabe señalar que un proyecto de este tipo no habría sido posible sin el apoyo financiero de la UE. Los actores sectoriales, entre ellos los representantes de la MPIA, han aportado un gran esfuerzo de forma voluntaria.

6.5.5 Resumen

Este caso especial de Malta muestra claramente que, a fuerza de dedicación, apoyo financiero de la UE y cooperación de los socios profesionales, un sector de pequeña escala también es capaz de lograr buenos resultados, lo cual es de gran valor para el país, para la industria y para los trabajadores de dicho sector.

El enfoque de este proyecto, la forma en que se configuró y su evolución a lo largo de los años son buen ejemplo de las mejores prácticas descritas en el capítulo 7.3, página 38, de este informe. La Malta Printing Industry Association la actividad al detectar la necesidad de contar con un sistema de reconocimiento oficial para la formación de los empleados y de las empresas. La asociación contactó con un proveedor de FP y, además, en varias etapas del proyecto se solicitó u ofreció la colaboración de expertos (externos) a los socios participantes. Sobre la base de un proyecto conjunto, se establecieron normas, se desarrollaron materiales y se inició un curso de FP. Como en muchos casos reales, el desarrollo también tiene lugar «sobre la marcha».

7. Mejores prácticas

7.1 INTRODUCCIÓN

El objetivo principal del proyecto Aptitudes futuras es describir las mejores prácticas para la identificación, el análisis y el desarrollo de las aptitudes en los cursos y programas de formación profesional.

Las aptitudes y su desarrollo son una de las piedras angulares para el desarrollo futuro del sector en Europa a fin de que continúe siendo competitivo en la economía mundial. El nivel de conocimientos de los trabajadores del sector es de suma importancia, vista la necesidad de modernizarse y adaptarse a circunstancias externas tales como los cambios económicos y tecnológicos.

Con las palabras empresa o empresas, en las páginas siguientes nos referimos al concepto total: empleados, órganos representativos, dirección, propietarios, empleadores y todos sus demás elementos identificables. Las descripciones se centran en los procesos y pasos que deben seguirse para desarrollar aptitudes y satisfacer la necesidad de competencias nuevas, adicionales o adaptadas. Obviamente, en situaciones de cambio, reforma y reestructuración, deben tenerse en cuenta muchos más elementos. No describimos estos elementos aquí, ya que se han incluido en un estudio anterior de los interlocutores sociales: *Reestructuración y reorganización de las imprentas*.¹⁰

Las empresas, los sindicatos y los empleados deben ser flexibles y creativos para encontrar soluciones que respondan a las diferentes aptitudes necesarias. Las mejores prácticas descritas en este capítulo pueden ayudar a los diferentes socios a buscar el mejor modo de afrontar estas necesidades.

7.2 DIFERENTES SITUACIONES PARA EL DESARROLLO DE APTITUDES

Los resultados de la investigación de campo (capítulo 5 de este informe) mostraron que los procesos y actores implicados en el desarrollo de las aptitudes varían en función del sector industrial y, sobre todo, según las razones del cambio empresarial. Las mejores prácticas se describen en tres situaciones en las que se reflejan los principales procesos de cambio.

- **Continuación del entorno tradicional:**

- > Las aptitudes son necesarias principalmente para aumentar la eficiencia, para agregar tecnologías nuevas o modificadas a las existentes y, posiblemente, para producir nuevos productos con la tecnología anterior;

- **Extensiones o adiciones a los servicios tradicionales:**

- > Las aptitudes son necesarias para que las empresas ofrezcan servicios relacionados con la cadena de impresión (anteriores y posteriores);

- **Nuevas empresas y recién llegados a un mercado cambiante**

Las empresas existentes se introducen en un nuevo segmento del mercado con el fin de ofrecer nuevos servicios a sus clientes, mientras que las nuevas empresas se introducen en el mercado procedentes de ámbitos no tradicionales, poco o nada relacionados con el sector gráfico:

- > Las aptitudes necesarias varían ampliamente; por lo general, se requiere adaptar las aptitudes y el desarrollo a las necesidades específicas de estas empresas.

En los párrafos siguientes se describen las situaciones planteadas en estos entornos, mostrando los procesos y pasos involucrados en la identificación, el análisis y el desarrollo de las aptitudes necesarias y su puesta en práctica a nivel formativo y empresarial.

Los actores y las partes implicadas en los distintos pasos son distintos, dependiendo de la situación.

Es evidente que pueden estar involucradas partes muy distintas en los procesos de desarrollo y aplicación de las aptitudes. Para obtener una visión general, consúltese el capítulo 4, página 15 (Gráfico 3). Sin embargo, en este punto debe mencionarse que, en los casos en que se afirma que la empresa inicia actividades, los sindicatos también intervienen. Los sindicatos respaldan y facilitan las etapas de desarrollo y aplicación de los programas de educación y formación oficiales.

En algunas etapas de las mejores prácticas, se aconseja una descripción detallada de las aptitudes. Si no hay proveedores de FP disponibles o la empresa no cuenta con expertos propios, el mercado ofrece varias formas para analizar las aptitudes, bien a través de las organizaciones patronales, bien a cargo de proveedores comerciales especializados. Merece la pena considerarlas en aquellos casos en los que una empresa desea abordar este análisis de manera sistemática, especialmente cuando afecta a gran número de empleados.

En la parte final del capítulo, se describe la bien conocida situación de los países en que el sistema de formación de aprendices (dual) tiene un peso importante en la formación profesional. Este sistema se caracteriza por una intensa cooperación y un alto nivel de responsabilidad de los interlocutores sociales.

10. El futuro de la industria gráfica europea en nuestras manos: Intergraf / Uni Europa Gráficos

7.3 CONTINUACIÓN DEL ENTORNO TRADICIONAL

La continuidad del entorno tradicional ocurre principalmente en el sector gráfico. El objetivo y el nivel del cambio se centra en la continuación de la situación actual de las empresas. Las nuevas aptitudes requeridas son básicamente modificaciones de aptitudes o perfiles existentes, que ya forman parte de los programas y cursos impartidos por las escuelas u organizaciones comerciales.

La encuesta (capítulo 5 de este informe) muestra que, para este tipo de desarrollo, los empleadores toman en su mayor parte la iniciativa de desarrollar las nuevas aptitudes (o de poner en marcha los cambios requeridos). Los principales actores del proceso son los interlocutores sociales, con la participación específica de los empleadores, junto con las escuelas y demás proveedores de FP. Todos ellos tienen un papel importante en los procesos de análisis de las aptitudes necesarias y de su implantación en la educación.

En los párrafos siguientes, se desglosa la situación en las diferentes etapas en que puede descomponerse el proceso. En cada etapa se señalan los actores implicados y sus respectivas funciones.

- *Etapa 1 Detección de las aptitudes requeridas por la empresa.* La empresa detecta las nuevas aptitudes requeridas al analizar los cambios que tiene previsto acometer. Este proceso puede no ser sofisticado ni complejo, sino una mera constatación de que los cambios (p. ej., nuevas funciones) no pueden llevarse a cabo sin añadir aptitudes adicionales.
- *Etapa 2 Análisis de las aptitudes.* Las aptitudes deben analizarse a nivel de necesidades y contenidos concretos, para valorar si pueden adquirirse mediante cursos de formación técnica o si se requieren elementos y competencias más complejos para subsanar el déficit aptitudinal de la empresa, en cuyo caso deberán buscarse otras soluciones. Este análisis pueden realizarlo los centros y proveedores de FP (como expertos) en combinación con los representantes de la empresa. Si ambas partes —la empresa y el proveedor de FP— consideran que el resultado final de esta etapa es satisfactorio, puede utilizarse para el desarrollo futuro. La etapa 3 puede ser el siguiente paso. En algunos casos, puede ser necesario que expertos externos validen el resultado de la etapa 2.
- *Etapa 2.1 Validación de la etapa 2 por parte de expertos externos.* El experto externo puede ser un consultor (técnico o educativo), un proveedor u otra organización. Es importante que la persona u organización sea reputada como experta en el tema en cuestión. Si, al final de la validación, todas las partes implicadas aceptan el resultado, la fase 2 puede considerarse completa. Sigue la etapa 3.

- *Etapa 3 Decisión acerca del desarrollo futuro de las aptitudes.* Los actores participantes —empleadores y proveedor de FP— deciden ahora cómo se desarrollarán las nuevas aptitudes para introducirlas, en su caso, en programas y contenidos formativos. Evidentemente, introducir competencias en un programa de FP solo es apropiado si afecta a un gran grupo de empresas o tiene una aplicabilidad de gran alcance.
- *Etapa 3.1 Desarrollo de un curso especial a nivel de empresa.* La primera prioridad en un caso de este tipo es resolver la necesidad de la empresa. El proveedor de FP puede desarrollar un curso especial para los empleados de la empresa que necesitan formación. En la mayoría de los casos consistirá en un acuerdo comercial y la empresa deberá abonar los servicios de formación, el material educativo y los profesores o instructores que impartan los conocimientos o aptitudes.
- *Etapa 3.2 Desarrollo de cursos para su implantación en los sistemas de FP.* Una segunda decisión es valorar si es apropiado desarrollar los materiales para su implantación en la formación profesional. Esta decisión corresponde al proveedor de FP, en estrecha cooperación con las organizaciones de expertos educativas o administrativas, y dependerá de las perspectivas de mercado para este tipo de cursos.
- *Etapa 4 Aplicación de las aptitudes en la empresa.* Los resultados finales de las etapas 2 y 3a se refinarán para atender las necesidades específicas de la empresa. En esta fase se desarrollarán los contenidos del programa de formación práctica y, si es necesario, se dirigirá el curso.
- *Etapa 5 Desarrollo de las aptitudes para su implantación en la FP.* En esta etapa, el proveedor de FP asume el liderazgo del proyecto y, en su caso, aplica los procedimientos oficiales para garantizar que se implementen las nuevas aptitudes en la formación. En esta fase específica del proyecto, los proveedores de FP necesitan la participación de los órganos y organismos oficiales y de la administración nacional para garantizar que las aptitudes puedan implantarse en la enseñanza oficial. Este proceso puede variar según el país.

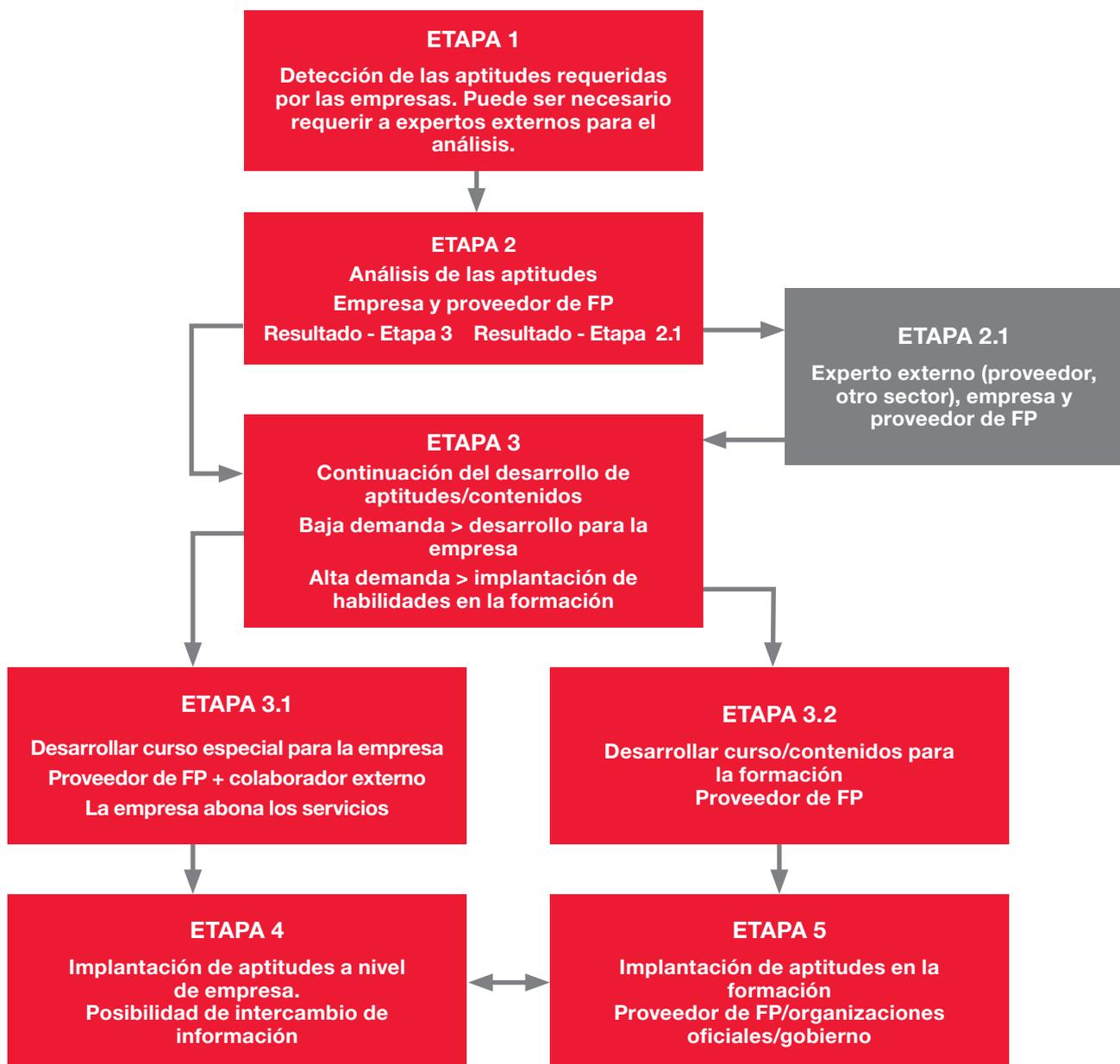
En estas prácticas se describen dos direcciones de desarrollo. La decisión sobre el desarrollo de aptitudes y cursos a nivel de empresa (cursos específicos para un número reducido de empresas) o a nivel de FP no es improbable. Es de vital importancia para ambas partes —empresas y proveedores de FP— que tenga lugar un intercambio de información sobre su desarrollo y sus contenidos. Es fundamental que las organizaciones patronales (si es posible, los interlocutores sociales) estimulen la voluntad de intercambiar la información a nivel de empresa.

Las etapas que se describen en la situación tradicional muestran que en el proceso global participan un número bastante limitado de actores. Ello es parcialmente correcto en el contexto de un entorno genérico, lo cual parece aplicable a la mayoría de los países de la UE. Cabe señalar, sin embargo, que existen muchas variaciones posibles en cuanto al tipo de actores participantes en estos procesos. Un proveedor o centro de FP puede también ser una organización especializada en la investigación y el desarrollo de cuestiones sobre la formación y el mercado laboral. En algunos países de la UE (p. ej., Alemania, que cuenta con el

BIBB), algunos organismos especiales (gubernamentales) han asumido la tarea de investigar los cambios industriales y el modo en que la enseñanza debe adaptarse a ellos para proporcionar trabajadores bien formados al sector industrial.

En otros países, son los consejos de formación sectorial de los sindicatos y las organizaciones patronales quienes llevan a cabo la tarea de investigación y desarrollo, en colaboración con los institutos y centros educativos. No es posible describir todas las variaciones de las mejores prácticas.

Gráfico 14: Continuación del entorno tradicional



7.4 EXTENSIONES O ADICIONES A LOS SERVICIOS TRADICIONALES

Esta parte del capítulo se ocupa de un segmento distinto del sector gráfico, a menudo considerado como la industria digital o de nuevos medios. Muchas empresas de este segmento industrial surgieron en el sector gráfico y (recientemente) han migrado por completo su actividad empresarial desde los servicios de impresión hacia los medios nuevos y digitales (véase la situación siguiente) o han incorporado medios nuevos y digitales a su actividad. Al ampliar o añadir elementos a los servicios existentes, las empresas han creado un valor añadido para sus clientes, en forma, por ejemplo, de servicios de publicación o comunicación multicanal.¹¹

Los requisitos de estas empresas consisten principalmente en agregar nuevas aptitudes a las que los empleados ya poseen y encontrar formas inteligentes de combinar las competencias y funciones presentes en la empresa. Los resultados de la encuesta lo reflejan claramente (véase el capítulo 5, página 22 del informe) y el informe El futuro del sector gráfico europeo.¹²

Los nuevos modelos de negocio aplicados por estas empresas no solo implicarán cambios en la tecnología utilizada, sino también un enfoque distinto para con los clientes y consumidores. Obviamente, también tendrán que actualizarse y ampliarse las estrategias y actividades de marketing y, por tanto, la formación necesaria no se limitará a las áreas técnicas como en la primera situación, sino que abarcará también aptitudes sociales tales como ventas, marketing y servicio al cliente.

La encuesta que se analiza en el capítulo 5 muestra un cambio en la función y participación de los principales actores a la hora de iniciar y aplicar los cambios necesarios para anticipar las variaciones en las demandas del mercado laboral (capítulo 5.3, página 21). En las mejores prácticas para el entorno tradicional (véase 7.3) son los empleadores quienes inician las actividades para subsanar la falta de aptitudes. En este segmento industrial, son los institutos, centros y proveedores de FP quienes inician la mayoría de los cambios. En estas buenas prácticas del ámbito de los medios nuevos y digitales, la posición inicial volverán a ser las aptitudes requeridas detectadas por las empresas a medida que amplían o añaden servicios para sus clientes.

- *Etapa 1. Detección de las aptitudes requeridas por la empresa.* Al determinar y planificar el proceso de cambio —en la práctica, muchas veces durante este proceso—, la empresa detectará las carencias en el rango completo de aptitudes que precisa la empresa para llevar a cabo las funciones actuales. La descripción de estas carencias puede ser efectuada por la propia empresa o

por un tercero. A fin de averiguar si los cursos existentes ofrecidos por los proveedores de FP pueden subsanar el déficit de aptitudes detectado en la etapa 1, la empresa puede consultar primero con los institutos y centros disponibles o con la organización patronal para obtener la información deseada o alcanzar una solución colectiva.

- *Etapa 2. Consulta a los proveedores de FP sobre las soluciones disponibles a través de los cursos existentes.* En función de la descripción de las futuras aptitudes requeridas, la empresa y el proveedor de FP correspondiente o la organización patronal deberán analizar esta necesidad con mayor detalle. El resultado de este análisis será la base para valorar el contenido de los cursos formativos disponibles en ese momento. Si las aptitudes requeridas por la empresa están incluidas en estos programas, el proveedor de FP puede subsanar la necesidad y se pasará a la etapa 3. Si los cursos de FP existentes no ofrecen la solución deseada, debe darse un paso adicional, analizado en la etapa 2.1.
- *Etapa 2.1 Investigación de la posible combinación de cursos existentes.* Si la etapa 2 no arroja el resultado deseado, el proveedor de FP puede efectuar una investigación interna mediante los conocimientos disponibles en su organización (tal vez en otra facultad) y, si procede, mediante la propia experiencia de la empresa, para encontrar posibilidades de combinaciones inteligentes de diversas aptitudes y partes de otros cursos que puedan «armoldarse» para crear un nuevo curso y así satisfacer la necesidad existente. Este resultado puede implantarse en el sistema formativo para atender las necesidades de otras empresas. También puede desembocar en una combinación de las funciones de la propia empresa, utilizando las aptitudes presentes en los empleados de la empresa, tal vez en otros departamentos. Si estas posibilidades existen, la etapa 3.1 es el siguiente paso. Si esta búsqueda de combinaciones no resuelve el problema, se requiere iniciar la siguiente fase: la etapa 3.2.
- *Etapa 3 Desarrollo de las nuevas aptitudes por parte del proveedor de FP.* El proveedor de FP, de acuerdo con el detallado análisis de aptitudes efectuado en la primera parte de la etapa 2, desarrollará cursos de formación sobre las nuevas aptitudes.
- *Etapa 3.1 Desarrollo de nuevos cursos mediante la combinación de los existentes.* Si en la etapa 2.1 es evidente que la solución a las aptitudes requeridas puede ser combinar dos o más cursos (perfiles) existentes, el proveedor de FP los desarrollará y aplicará a nivel de empresa o en la FP.

11. El Anexo III muestra una lista de nombres/aptitudes/ocupaciones mencionados por los encuestados acerca de la evolución del sector de medios nuevos y digitales

12. El mayor progreso surge de combinar tecnologías existentes, más que de ideas totalmente nuevas. Las innovaciones futuras en la impresión serán combinaciones y adaptaciones acumulativas de las tecnologías existentes. La empresa de éxito adaptará la tecnología a las nuevas condiciones de mercado. El futuro de la industria gráfica europea en nuestras manos: Intergraf / Uni Europa Gráficos

- *Etapa 3.2 Desarrollo de nuevas aptitudes en nuevos cursos.* Si en la etapa 2 queda claro que no es posible hallar soluciones entre los cursos de FP existentes, el proveedor de FP deberá desarrollar nuevos cursos sobre nuevas aptitudes. Al igual que en las mejores prácticas anteriores, debe determinarse si se hará para una empresa específica (servicio comercial) o para la FP en general.
- *Etapa 4 Aplicación de las aptitudes en la empresa.* Los resultados finales de las etapas 2 y 3 se refinará o dirigirán para atender las necesidades específicas de la empresa. En esta fase se desarrollarán los contenidos del programa de formación práctica.
- *Etapa 5 Desarrollo de las aptitudes para su implantación en la FP.* En esta etapa, el proveedor de FP asume el liderazgo del proyecto y, en su caso, aplica los procedimientos oficiales para garantizar que se implanten las nuevas aptitudes en la formación.

Gráfico 15: Extensiones o adiciones a los servicios tradicionales



7.5 NUEVAS EMPRESAS Y RECIÉN LLEGADOS A UN MERCADO CAMBIANTE

El tercer entorno que se describe está también fuertemente relacionado con el sector de medios nuevos y digitales y la industria creativa. Las diferencias con el entorno del apartado 7.4 son las empresas que operan en este mercado. Diferenciamos dos tipos de empresas, cuyos orígenes son totalmente diferentes.

- El primer grupo de empresas «antiguas» provienen del sector gráfico, pero han derivado en empresas totalmente nuevas y han puesto fin a la mayor parte de los servicios de impresión iniciales. Estas empresas conocen la función y posición de los interlocutores sociales, y también están familiarizadas con la formación estructural y la actualización de las aptitudes de sus empleados mediante procedimientos centralizados y colaborativos.
- El segundo grupo está formado por las nuevas empresas de la «dimensión digital», que no necesariamente cuentan con el bagaje de las del primer grupo. Es posible que sean ajenas a la tradición de las organizaciones patronales y sindicales y que, por tanto, no estén familiarizadas con la costumbre de la formación conjunta, por no mencionar la formación de aprendices. Además, al combinar la formación basada en las TI con controles procedimentales más sencillos, la formación no se contempla como un proceso de varios años, ¡sino de varias semanas! Para su acceso a este mercado, los costes son una barrera mucho menor debido al modelo de negocio descrito. Se invierte mucho menos en la educación y formación de los empleados, lo cual genera presión sobre los modelos de negocio iniciales de las empresas «antiguas».

Si observamos de cerca los últimos avances del sector gráfico (como se ha expuesto en el capítulo 3 de este informe), vemos que este no solo debe responder a las innovaciones de alta tecnología, sino también al entorno cambiante del «sector gráfico moderno», que consiste en operar en un «sector general de creación y comunicaciones». Para las empresas, esto significa desarrollar nuevos modelos de negocio, instaurar nuevos servicios, participar en cadenas de servicios (relaciones con los usuarios y participación en redes o asociaciones que crean valor añadido para todos).

En este entorno, los empleados necesitan nuevas aptitudes, nuevas competencias para el futuro inmediato. En el capítulo 8 se aborda la pregunta «¿Ofrece la FP cursos que preparen a los alumnos adecuadamente para estas funciones y exigencias?» y se ofrecen recomendaciones al respecto.

En este párrafo, detectar y desarrollar las aptitudes se considerará el camino a seguir. En la práctica, los autores creen que hay tres corrientes principales para el desarrollo de aptitudes en este caso concreto:

1. Las aptitudes relacionadas con la tecnología (principalmente técnicas), los flujos de trabajo y los servicios para la gestión típica de nivel interno, y las ventas y relaciones tradicionales con los clientes (técnicas e interpersonales). El área formativa está cubierta principalmente por la FP, ya sea a nivel inicial o más avanzado. Suceden distintos cambios y desarrollos, pero pueden considerarse como desarrollo continuo en un área diferente.
2. Las aptitudes relacionadas con otros procesos no puramente técnicos: mejora de la eficiencia, cambio y actualización de los métodos de trabajo, determinación de líneas de comunicación nuevas y eficaces, etc.
3. Las aptitudes relacionadas con la conceptualización multicanal de medios cruzados, la gestión de campañas complejas y otras vinculadas con las ventas y el marketing. Estas son más propias del ámbito de la FP superior. Las empresas que se ocupan de estas actividades descubren que el nivel de la FP inicial y avanzada no puede satisfacer las demandas de los empleados que ocupan estos puestos de trabajo. Por ejemplo, el desarrollo y la gestión de una campaña de marketing que abarca diferentes tipos de medios no implica tan solo gestionar un proyecto; requiere también otras funciones de naturaleza compleja. Además, muchas de las «aptitudes requeridas» surgen a partir de nuevas ideas, aplicaciones y posibilidades que los empresarios «descubren sobre la marcha»; aparecen problemas inesperados durante el período de cambio; o se plantean nuevas ideas o posibilidades durante los procesos creativos en busca de nuevas opciones de negocio.

Según estas deliberaciones, se han desarrollado las mejores prácticas para este entorno de «nuevas empresas y recién llegados a un mercado cambiante».

- *Etapa 1. Detección de las aptitudes requeridas por la empresa.* La empresa debe detectar las aptitudes requeridas con la mayor claridad posible. La calidad de la descripción de estas necesidades específicas dependerá principalmente de la experiencia interna disponible. En muchas situaciones, la empresa, a menos que cuente con expertos propios, deberá recurrir al asesoramiento externo para llevar a cabo esta parte del proceso. En tal caso, debe aplicarse la etapa 1.1. Es importante evaluar si la necesidad es puramente técnica (aplicación de nuevos equipos) o presenta dimensiones distintas (cambio en los métodos de trabajo, enfoque más holístico de funciones y procesos, desarrollo conceptual).
- *Etapa 1.1 Asesoramiento externo requerido para una mejor detección y análisis.* A menos que la empresa cuenta con expertos internos para el análisis de las necesidades de formación, precisará asesoramiento

externo para su detección. Entre los posibles recursos figuran: la organización del empleador, un consultor con experiencia adecuada de una organización comercial con experiencia en el segmento industrial (evidentemente, no puede tratarse de un competidor directo), un proveedor de FP o tal vez un proveedor de equipos y software. Si hay un organismo de FP disponible, quizás pueda colaborar en la búsqueda de los colaboradores adecuados, utilizando sus propias redes. Si la búsqueda da fruto, puede llevarse a cabo el análisis.

- *Etapa 2 Evaluación de las opciones para encontrar soluciones en los programas de FP (relacionados con el sector gráfico y demás proveedores de FP).* En función del resultado de las etapas 1 y 1.1, pueden evaluarse las opciones para encontrar soluciones en los cursos

o programas existentes en el mercado de la formación oficial y extraoficial u otras posibilidades. Estos pueden, por supuesto, hallarse fuera de los límites tradicionales del sector gráfico. Si esta etapa genera un resultado positivo, la etapa 4.1 será la forma lógica de proceder. Si la evaluación no genera posibilidades adecuadas, será necesario pasar a la etapa 3.

- *Etapa 3 Selección de un colaborador para el desarrollo.* En esta etapa, la empresa debe seleccionar un colaborador para desarrollar los módulos requeridos a fin de transmitir las aptitudes y los conocimientos a los empleados de la empresa. Lo más probable es que el colaborador sea una organización comercial que proporcione formación a corto plazo, en el intervalo de tiempo de que dispone la empresa para aplicar el cambio.

Gráfico 16: Nuevas empresas y recién llegados a un mercado cambiante.



- *Etapa 4 Desarrollo y aplicación de la formación en la empresa.* Una vez seleccionado el colaborador para el desarrollo, puede comenzarse a impartir el curso. La empresa debe decidir si desea que el desarrollador se encargue también de la formación de los empleados en cuestión o seguir el principio de «formación de formadores» y disponer que ciertos empleados, una vez formados, transmitan los conocimientos y las aptitudes a sus compañeros.
- *Etapa 4.1 Desarrollo de los cursos apropiados por parte de los proveedores de FP.* Si los resultados de la etapa 2 son positivos, la conclusión será que la oferta de FP existente puede desarrollar y proporcionar los cursos necesarios para satisfacer los requisitos de la empresa. Entonces se desarrollarán los cursos y se implantarán en la FP.

Si las etapas 4 y 4.1 son válidas para situaciones ligeramente diferentes, y se desarrollan cursos/aptitudes/módulos, es de suma importancia que se comparen ambos resultados para ver si la combinación de ambos elementos arrojaría un mejor producto final. Debe hacerse hincapié en este proceso, posiblemente iniciado y controlado por la organización patronal en estrecha cooperación con los centros de FP.

7.6 SITUACIÓN TRIPARTITA: ÓRGANOS CONJUNTOS DE LOS INTERLOCUTORES SOCIALES

Esta práctica describe la situación en países donde la cooperación entre los interlocutores sociales y las diversas entidades de enseñanza profesional es un procedimiento habitual en la FP. En la mayoría de casos se trata de países que tienen o han tenido un sistema de formación de aprendices bastante sólido, una tradición de enseñanza dual o formas de aprendizaje alterno (periodos de formación, aprendizaje y trabajo en una empresa alternados con períodos de aprendizaje de aptitudes básicas y adicionales, junto con otras competencias, en un centro de FP).

En tales sistemas, los interlocutores sociales son mutuamente responsables de participar en el desarrollo y la financiación parcial de la educación y formación que, en muchos casos, está relacionada con organizaciones gubernamentales u organismos administrativos que, de alguna manera, controlan o regulan las iniciativas educativas. En esta situación, los interlocutores sociales asumen la responsabilidad del contenido de la enseñanza aportando la experiencia del sector.

Estos países suelen disponer de organizaciones dedicadas a la investigación y el desarrollo en el campo de la formación (profesional); las organizaciones están parcial o totalmente financiadas por el gobierno. Estas organizaciones profesionales tienen estrechos contactos con los interlocutores sociales (los interlocutores sociales a veces integran su junta directiva o están representados en ella), y también con empresas concretas. Es prácticamente un circuito cerrado en materia educativa.

La actualización formativa es un proceso continuo en estos países. Existe un control permanente de la situación educativa y los contactos entre los centros educativos y la industria están bien asentados. La comunicación entre los centros y las empresas está bien estructurada, principalmente debido a que ambas organizaciones tienen parte de responsabilidad en el proceso educativo, ya sea en la enseñanza y el asesoramiento de los alumnos o en su formación como aprendices, pasantes o becarios.

La estrecha relación entre las distintas partes interesadas no garantiza el éxito, pero en muchos casos estos países tienen una mejor FP. Por supuesto, en la calidad de la formación (profesional) influyen otros factores, siendo uno de ellos la contribución de las administraciones regionales y nacionales. En muchos países la FP no se considera prioritaria en los planes, las políticas y la financiación de la educación nacional.

En resumen, trabajar en asociación tiene efectos positivos si las principales organizaciones responsables de la formación profesional mantienen relaciones estructurales. Los interlocutores sociales trabajan, en su mayoría, en comités sectoriales tripartitos y generan fondos para la formación profesional o de aprendices. Estos comités tienen la tarea de llevar a cabo la investigación cuantitativa y cualitativa en los sectores industriales pertinentes con arreglo a las decisiones que puedan tomarse para actualizar los programas educativos.

En este modelo, el ámbito educativo mantiene a los interlocutores sociales informados de los nuevos avances, al tiempo que los interlocutores sociales influyen en el contenido de los programas, que se actualizan según sea necesario. Esta es una de las razones por las que la UE promueve los programas de aprendizaje en el trabajo, ya que pueden crear excelentes oportunidades para ampliar las relaciones entre los centros de enseñanza y los lugares de trabajo (empresas), a fin de reciclar a los profesores y transmitir conocimientos a la próxima generación de la fuerza laboral mediante cursos prácticos de corta duración. Ejemplos de ello son Dinamarca, Alemania, Suiza y, en algunos casos, los Países Bajos.

En este momento, el aprendizaje en el trabajo es un tema importante y continuará siéndolo durante bastante tiempo. El aprendizaje en el trabajo es beneficioso para todos, sobre todo en épocas de recesión. Los jóvenes pueden adquirir parte de sus aptitudes en el trabajo y con ello acceder más fácilmente a un puesto laboral en una empresa. A cambio, están listos para trabajar, acceder más fácilmente al mercado laboral al finalizar su formación y contribuyen al crecimiento económico, si existen puestos de trabajo disponibles. Este sistema presenta problemas a la hora de hacer frente a cambios tecnológicos rápidos y a las fuerzas del mercado y sus constituyentes (empresas, empleados) deben adquirir nuevas aptitudes velozmente para sobrevivir. Una mayor dedicación a la previsión tecnológica podría ser la respuesta para que los sistemas tripartitos estén a la vanguardia de las necesidades. La consecuencia es que sus constituyentes luchan contra los problemas actuales y parecen no preocuparse por las aptitudes que requerirá el próximo gran cambio, ¡que podría estar a cinco años vista!

8. Recomendaciones

8.1 INTRODUCCIÓN

Las recomendaciones y observaciones de este capítulo pretenden servir como catalizadores para el debate y proporcionar respuestas claras a ciertas preguntas. Los autores del informe están convencidos de la importancia que tiene un sistema de calidad en la formación profesional del sector gráfico. Las preguntas y observaciones planteadas no tienen en modo alguno intención de provocar ni de generar opiniones negativas sobre el sector educativo ni de culpar a ninguno de los actores. Existen carencias, pueden hacerse mejoras en ciertas áreas y es preciso actuar para afianzar los méritos, los logros y las funciones cruciales de la FP a nivel nacional y europeo.

ELEMENTO/CAPÍTULO	ASUNTO
1 Cap. 4	Las funciones y tareas de la formación profesional deben revisarse de forma crítica en los próximos años. Las exigencias actuales planteadas por el sector a los centros de formación inicial y permanente para satisfacer las necesidades de la innovación continua y los avances del mercado son, en las circunstancias actuales, imposibles de cumplir.
2 Cap. 3, 4	La investigación y los estudios de casos muestran que, en gran medida, las «empresas avanzadas» toman sus propias decisiones según sus propias necesidades, la velocidad del cambio requerido y el apoyo formativo disponible a través de diversas fuentes.
3.1 Cap. 4, 6, 7	La mayoría de las empresas son «seguidoras» y, como se ha señalado anteriormente, saldrán beneficiadas si los institutos escuchan las necesidades de las empresas avanzadas y adaptan sus cursos para las empresas «seguidoras», si bien el ritmo de cambio es rápido y el proceso de adaptación debe serlo igualmente.
3.2 Cap. 4, 6, 7	La FP debe estar en condiciones de atender también las necesidades y demandas de las «empresas avanzadas». Deben introducirse cursos/departamentos especiales en las principales escuelas de FP. Deben destinarse presupuestos adicionales a los desarrollos innovadores, en estrecha colaboración con las empresas. En algunos países, al menos en Alemania y Suiza, se aplica una forma especial de FP a través del sistema dual de FP avanzada. Este sistema debería ser posible en todos los países.

Las recomendaciones se representan en forma de tabla. La primera columna contiene el número de la recomendación y el capítulo donde se describe o analiza el tema. Los números no indican necesariamente una jerarquía; se ha intentado agrupar las recomendaciones. El «problema» se describe en la columna dos; la siguiente columna indica la acción requerida; el alcance de la acción puede ser nacional, europeo o ambos. En las dos últimas columnas, se mencionan las organizaciones que se supone que deben tomar la iniciativa y los actores esperados.

ACCIÓN	NIVEL	INICIATIVA	ACTORES/FUNCIÓN
Los interlocutores sociales deben presionar a los gobiernos nacionales para que apoyen y financien los cambios estructurales necesarios en la formación profesional.	Nacional	Interlocutores sociales	Intergraf, Uni Europa <i>Iniciar y analizar con los miembros a nivel nacional</i>
Debe haber interacción y vínculos estrechos entre estas empresas y los centros de formación. Así, las empresas y los empleadores tendrán la máxima influencia sobre el contenido, la calidad y los resultados de dicha educación y tanto los primeros en adoptar estas medidas como el núcleo del sector estarán satisfechos.	Nacional	Empresas, organizaciones patronales	Escuelas, proveedores de FP, sindicatos <i>Apoyar, asesorar y activar organizaciones y miembros</i>
Las organizaciones patronales deben agrupar a estas empresas en un entorno de colaboración para trabajar a favor de una visión común de las aptitudes requeridas futuras. Estas medidas deberían permitir superar las dificultades si las organizaciones de FP no pueden responder a las necesidades.	Nacional	Organizaciones patronales	Empresas, sindicatos, centros de FP <i>Activar, participar, implantar</i>
Los interlocutores sociales deben estudiar las posibilidades de implantar este tipo de cursos especiales también en otros países.	UE	Interlocutores sociales	Centros de FP, Comisión Europea <i>Participar en el desarrollo y facilitarlo</i>

ELEMENTO/CAPÍTULO	ASUNTO
4 Cap. 7	Los cambios y reformas no consisten tan solo en invertir en tecnología, sino también en colaborar a lo largo de la cadena de suministro de las comunicaciones.
5 Cap. 4	Las escuelas y los proveedores de FP se enfrentan a una reducción presupuestaria y a un aumento de la diversidad de la demanda, por lo tanto deben buscar formas de responder a su «mercado» mediante procedimientos de mayor rentabilidad.
6 Cap. 7	Deben establecerse fuertes lazos entre las empresas y las escuelas para garantizar que los resultados de estas últimas coinciden con las necesidades de las primeras
7 Cap. 4	Debe desarrollarse el aprendizaje permanente hasta llegar a convertirse en parte integral de la educación de adultos (basado en la FP)
8	Los empleados actuales y futuros deben aceptar cambios y reformas. Además, deben estar motivados para desarrollar sus aptitudes en un sistema (o «entorno») seguro y transparente.
9	Debe instarse a los gobiernos nacionales a reconocer la posición de los interlocutores sociales/redes organizadas/consejos como partes interesadas. Actualmente, los gobiernos nacionales no tienen en cuenta las propuestas e ideas de los interlocutores sociales.
10 Cap. 4, 7	El sector debe desarrollar una plataforma en internet que permita intercambiar el desarrollo de aptitudes a los miembros de las organizaciones de los interlocutores sociales, las instituciones educativas y otras partes interesadas.

ACCIÓN	NIVEL	INICIATIVA	ACTORES/FUNCIÓN
Deben identificarse y analizarse estudios de casos sobre dicha colaboración para marcar el camino hacia adelante.	UE	Interlocutores sociales	Uni Europa, Intergraf <i>Iniciar, activar organizaciones nacionales</i>
Las escuelas deben cooperar más en el desarrollo internacional de currículos eficientes, que supongan un ahorro a medio plazo, aprovechando la investigación en tecnología y mercados.	UE	Proveedores de FP, escuelas	Comisión Europea, interlocutores sociales <i>Apoyar y facilitar</i>
Los interlocutores sociales u órganos tripartitos (consejos de aptitudes sectoriales) (empleadores/ trabajadores/ escuelas) deben aunar ambas «caras» a nivel nacional/regional.	Nacional	Interlocutores sociales	Escuelas, organizaciones de FP <i>Responder a las propuestas y aplicarlas</i>
Los interlocutores sociales deben considerar el aprendizaje permanente como algo propio e integrarlo en sus políticas para promocionar y seguir desarrollando el acceso a este.	Europeo y nacional	Comité de diálogo social	Sindicatos
Los sindicatos deben establecer buenas prácticas, además de desarrollar herramientas de comunicación que permitan crear un entorno de confianza y motivación para los trabajadores.	Nacional y empresarial	Sindicatos	Empleadores, interlocutores sociales <i>Apoyar y aconsejar</i>
Los interlocutores sociales europeos deben usar su influencia para convencer a los gobiernos nacionales de que los interlocutores sociales son un agente clave para el desarrollo de la FP y la economía local.	Europeo y nacional	Comité de diálogo social	Comisión Europea <i>Apoyar / facilitar</i>
La red EGIN debe desarrollar un plan inicial para describir las funciones de dicha plataforma, que podría alojarse en el servidor web de EGIN.	UE	Comisión Europea	EGIN, interlocutores sociales, escuelas <i>Desarrollar, aplicar, mantener</i>



Anexo

Anexo I. Terminología

APRENDIZAJE EN EL TRABAJO 1	Definición 1: Adquisición de conocimientos y aptitudes a través de la ejecución de tareas —y reflexión sobre ellas— en un contexto profesional, ya sea en el lugar de trabajo (como en la formación alterna) o en un centro de FP.
APRENDIZAJE EN EL TRABAJO 2	Definición 2: Programas para estudiantes de secundaria y postsecundaria, que ofrecen oportunidades para lograr competencias relacionadas con el empleo en el lugar de trabajo. El aprendizaje en el trabajo a menudo se lleva a cabo junto con el aprendizaje escolar o relacionado y puede adoptar la forma de prácticas profesionales, experiencia laboral, asesoramiento laboral, enseñanza de las competencias generales del trabajo e instrucción extensa sobre los distintos aspectos de la industria.
APRENDIZAJE EXTRAOFICIAL	Se lleva a cabo a través de actividades programadas en las que está presente algún tipo de apoyo al aprendizaje (como la relación alumno-profesor). El aprendizaje extraoficial es intencional. En muchos casos, el aprendizaje extraoficial incluye la formación en la empresa, a través de la cual la empresa recicla y mejora las aptitudes de sus empleados, tales como aptitudes en TIC, aprendizaje estructurado en línea (a través de recursos educativos abiertos) y cursos organizados por organizaciones de la sociedad civil.
APRENDIZAJE OFICIAL	Tiene lugar en un entorno organizado y estructurado (con frecuencia en instituciones de educación y formación) y se designa y dedica de manera explícita al aprendizaje. Por lo general conduce a la obtención de una cualificación (un certificado o similar)
APTITUDES	Capacidad de llevar a cabo tareas y resolver problemas.
APTITUDES SOCIALES	Rasgos de carácter y habilidades interpersonales que caracterizan las relaciones de una persona con las demás. Las aptitudes sociales tienen más que ver con quienes somos que con lo que sabemos. En consecuencia, las aptitudes sociales engloban los rasgos de carácter que deciden cómo interactuamos con los demás y son, por lo general, una parte definida de la personalidad.
APTITUDES TÉCNICAS	Habilidades específicas que pueden enseñarse, definirse y medirse; ejemplos de ellas son aptitudes laborales como la mecanografía, la escritura, las matemáticas, la lectura y la capacidad de utilizar programas de software
APTITUDES TRANSVERSALES	Aptitudes de que dispone una persona pertinentes para empleos y ocupaciones distintos de los que desempeña actualmente o ha desempeñado recientemente. Estas aptitudes pueden haberse adquirido a través de actividades no laborales/lúdicas o a través de los sistemas de educación/formación.
COMPETENCIA	Capacidad demostrada para utilizar el conocimiento, las aptitudes y las habilidades personales, sociales y metodológicas, en situaciones de trabajo o estudio y en el desarrollo profesional y personal.

COMPETENCIAS CLAVE	Según se define en la recomendación pertinente de la UE (Parlamento Europeo y Consejo, 2006) comprenden alfabetización y comunicación en la lengua materna y (dos) lenguas extranjeras, cálculo, competencias básicas en ciencia y tecnología, y aptitudes digitales, así como el sentido de la iniciativa y el espíritu emprendedor (véase STD15), la conciencia cultural y social, competencias cívicas y aprender a aprender.
CONOCIMIENTO	Resultado de la asimilación de información a través del aprendizaje. El conocimiento es el conjunto de hechos, principios, teorías y prácticas relacionado con un campo de trabajo o estudio. En el contexto del Marco Europeo de Cualificaciones, el conocimiento se describe como teórico o fáctico.
ECVET	Sistema Europeo de Créditos para la Educación y Formación Profesionales. Marco técnico para facilitar la transferencia, el reconocimiento y la acumulación de los resultados de aprendizaje evaluados con el fin de lograr una cualificación. Está diseñado para facilitar el aprendizaje permanente y favorecer la movilidad de los ciudadanos europeos. Centrarse en los resultados del aprendizaje asegura una mejor comprensión y comparabilidad de las cualificaciones y los logros de aprendizaje entre los países, las instituciones de un país y las distintas cualificaciones.
MARCO EUROPEO DE CUALIFICACIONES	El marco para el aprendizaje permanente (EQF) proporciona un marco de referencia común que ayuda a comparar los sistemas de cualificaciones nacionales, sus marcos y sus niveles. Sirve como mecanismo de conversión para que las cualificaciones sean más legibles y comprensibles entre los diferentes países y sistemas de Europa.
MARCO NACIONAL DE CUALIFICACIONES	Instrumento destinado a la clasificación de las cualificaciones en función de un conjunto de criterios para los niveles concretos de aprendizaje alcanzados. Tiene como objetivo integrar y coordinar los subsistemas nacionales de cualificaciones y mejorar la transparencia, el acceso, la progresión y la calidad de las cualificaciones en relación con el mercado laboral y la sociedad civil.
PERFIL EDUCATIVO	Descripción detallada de los contenidos de la educación y la formación con el fin de hacer posible el desarrollo de cursos que permitan a los alumnos/estudiantes llevar a cabo la descripción del perfil laboral en la práctica real.
PERFIL LABORAL	Descripción detallada de una función laboral concreta que incluye los elementos necesarios para ocupar el puesto con eficacia.
RESULTADOS DEL APRENDIZAJE	Declaraciones que describen el aprendizaje significativo y esencial que los alumnos han alcanzado y son capaces de demostrar de forma fiable al final de un curso o programa. En otras palabras, los resultados del aprendizaje indican lo que el alumno sabrá y será capaz de hacer al final de un curso o programa.
SISTEMA NACIONAL DE CUALIFICACIONES	Todos los aspectos de la actividad de un Estado miembro relacionados con el reconocimiento del aprendizaje y otros mecanismos que vinculan la educación y formación con el mercado laboral y la sociedad civil. Incluye el desarrollo y la aplicación de disposiciones y procesos institucionales relativos al control de calidad, la evaluación y la concesión de cualificaciones

Anexo II. Entrevista estructurada

ESTUDIO DE CASO: ENTREVISTA-DEBATE ESTRUCTURADO

1. Introducción

- a. La actividad empresarial actual:
 - i. ¿Cómo describiría la actividad empresarial actualmente?;
 - ii. ¿Cómo describirían sus clientes su actividad empresarial?
- b. Cambios recientes de la actividad empresarial:
 - i. Describa los cambios a lo largo de un período relevante;
 - ii. ¿Cuál habría sido la respuesta a las preguntas anteriores (1.a.i y ii) hace 10 y 20 años?
- c. Cambios futuros de la actividad empresarial:
 - i. ¿Existen planes para consolidarse, continuar el cambio, tomar una nueva dirección, etc.?

2. El cambio

- a. ¿Cuál ha sido la causa del cambio?
 - i. La economía;
 - ii. La tecnología;
 - iii. Los clientes;
 - iv. La competencia, p. ej., los nuevos medios.
- b. ¿Cuál ha sido la repercusión del cambio?
 - i. Crecimiento de la actividad/contracción de la actividad/nuevo modo de actividad;
 - ii. Nuevos clientes;
 - iii. Nueva tecnología empleada;
 - iv. Nuevas personas empleadas;
 - v. Nuevos conocimientos y aptitudes requeridos.

3. Los aspectos humanos del cambio

- a. ¿Han significado los cambios en su actividad empresarial lo siguiente?
 - i. Nuevos puestos de trabajo, nuevas habilidades (técnicas y sociales), nuevas formas de contratación;

- ii. Reciclar a los empleados existentes;
 - iii. Contratar personas con nuevas aptitudes/nuevos conocimientos/nuevas competencias;
 - iv. Cambiar la cultura interna.
- b. Contratación, educación y formación:
 - i. Se analizaron las necesidades futuras de la empresa y se compararon con las disponibles con el personal actual;
 - ii. Respondimos solo a necesidades urgentes;
 - iii. Todo el reciclaje se realizó a nivel interno;
 - iv. Comparamos las necesidades con una amplia gama de proveedores externos; formación profesional, educación superior, comercial;
 - v. Revisamos nuestros métodos y objetivos de contratación, p. ej., la contratación de graduados;
 - vi. Trabajamos con proveedores de educación, centros de formación profesional, educación superior, educación internacional, formación comercial;
 - vii. Continuamos analizando las aptitudes y los conocimientos requeridos y proveemos una formación adecuada.
 - viii. Fuentes de formación:
 1. Interna (a través de instructores propios y externos);
 2. Comercial externa;
 3. Educación superior;
 4. Formación continua/profesional;
 5. Otros.

4. Dificultades potenciales

- a. Gestión del cambio;
- b. Introducción de nuevas tecnologías;
- c. Reciclaje y selección de cursos apropiados;
- d. Implicación/compromiso de los trabajadores;
- e. Retención/reclutamiento de clientes;
- f. Otros

Anexo III. Lista de puestos laborales para los avances

INVESTIGACIÓN DE CAMPO; RESPUESTAS DE LA ENCUESTA EN LÍNEA

Al inicio de cada apartado de la encuesta, se preguntó a los participantes si conocían un perfil nuevo o modificado o una nueva aptitud, y que, en tal caso, nombraran dicho perfil o habilidad. A continuación figura una lista de las respuestas libres o abiertas ofrecidas por los participantes en la encuesta.

Las respuestas aquí contenidas se muestran sin editar. Algunas son traducciones «libres» de las respuestas introducidas en otros idiomas.

La lista no tiene carácter oficial. Se añade por el posible interés que puedan tener en ella los expertos e implicados en el desarrollo aptitudinal en los distintos países de la UE.

La lista se divide según la estructuración de la encuesta, tal como muestra el gráfico siguiente.



SECTOR GRÁFICO

Apartado I 1-2 perfiles nuevos

- Diseñador de medios interactivos
- Representante de ventas de medios cruzados
- Gerente general
- Gestor de proyectos en industrias creativas
- Redactor
- Los especialistas de preimpresión están estudiando más multimedia y medios cruzados. Los especialistas de impresión offset están estudiando más impresión digital. Los títulos de los perfiles no han cambiado
- Gestor de proyectos de impresión digital
- Impresión digital
- Especialista digital de procesos gráficos
- Mecatrónica
- Impresión inteligente
- Formación profesional como auxiliar de impresión
- No se nombra debido a que se incluye en las competencias de mecatrónica y del operario de impresión
- Impresión digital
- Desarrollador de interfaces, desarrollador de aplicaciones, desarrollador de ebooks, diseñador de medios interactivos
- «Diseñador gráfico para aplicaciones móviles», o algo por el estilo. Perfil laboral extraoficial.
- Diseño de medios con competencias de estudio
- Impresión 3D, marketing/publicidad personalizado
- Diseñadores y programadores web
- Asistente comercial para el sector gráfico
- Coordinador ambiental y de calidad, seguridad e higiene
- Web to print
- Ingeniero de producción industrial con competencias en la tecnología de la impresión

SECTOR GRÁFICO

Apartado I 3-4 perfiles modificados

- Supervisor de acabado, técnico superior de impresión
- Fotógrafo
- DTP, Internet en n2/3
- Desarrollador de medios
- Preimpresión
- Técnico gráfico
- Técnico de impresión
- Diseñador de juegos
- Operador de impresora digital

- Especialista en preimpresión
- Los especialistas en preimpresión son ahora también especialistas en multimedia
- Impresión de alta gama
- Conversión de periódicos en periódicos electrónicos
- Diseñador gráfico digital
- Cualificación avanzada en impresión digital
- Mediografiker
- Operador de impresora offset
- Competencias metodológicas de la impresión
- Diseñador y productor de impresión, incluida la digital
- Diseñador y productor técnico (EFA)
- Libro electrónico
- Máster en ciencia de la impresión y tecnología de los medios
- Diferenciar la encuadernación manual de la mecánica
- Jefe de equipo offset
- Empaquetado de cartón ondulado de alta calidad

SECTOR DE MEDIOS NUEVOS Y DIGITALES

Apartado I 5-6 perfiles nuevos

- Editor de contenido
- Aptitudes 3D
- Gestor de redes sociales para el servicio de comunicación pública de Estonia
- Desarrollador web
- Técnico de impresión digital
- proDUCE
- Jefe de proyectos de la industria creativa
- Integrador web
- Desarrollador de aplicaciones
- Desarrollador de juegos
- Curaduría digital
- Diseñadores de aplicaciones
- Diseñador de juegos
- Diseño líquido
- Productor de medios cruzados (perfil para empresas de producción independientes)
- Diseñador electrónico
- Técnico de impresión 3D
- Diseñador de juegos
- Desarrollador de medios técnicos
- Desarrolladores de gráficos 3D, desarrolladores de contenidos y medios sociales
- Comerciales de medios de impresión e impresión digital

- Plataformas para la comunicación interactiva
- Producción de medios audiovisuales, películas 3D, comunicación interactiva
- Técnico para la comunicación multicanal
- Realidad aumentada

SECTOR DE MEDIOS NUEVOS Y DIGITALES

Apartado I 7-8 perfiles modificados

- Profesor de medios cruzados y transversales
- Preimpresión, 3D incluida. Va a añadirse a un nuevo perfil educativo.
- Productor de realidad virtual/aumentada
- Desarrollador de juegos
- Mediografiker
- Diseñador de medios gráficos
- Editor de medios
- Instructores digitales
- Todas las cualificaciones
- Diseño de medios, disponible en 2015
- Impresión digital de gran formato / educación
- Medios digitales
- Periodista de YLE
- Gestor de medios sociales
- Nuevas aptitudes
- II y II 2
- Escaneo de productos en las máquinas
- Encuadernación digital, técnico de impresión digital
- Programación de apps
- Ingeniería del flujo de trabajo
- Impresión digital
- Ciencias de la información
- Desarrollador de apps y aplicaciones web
- Aptitudes empresariales, espíritu empresarial
- PDF interactivos
- Productor de contenido
- Espíritu empresarial
- Preparación de contenido para la producción en diversos medios
- Uso del simulador Sinapse SHOTS para la formación de aprendices en la impresión
- Integración de medios
- Aptitudes de medios cruzados; aptitudes sobre base de datos y publicación digital; aptitudes de impresión de datos variables; aptitudes para la gestión de activos digitales; aptitudes para el uso de nuevas tecnología, etc.
- Uso de medios sociales
- Desarrollo web
- Impresión 3D
- Capacidad para trabajar con equipos digitales
- Producción de TV
- Conocimientos de desarrollo web, mejor comprensión de la tecnología de impresión digital
- Multitarea
- Se precisa una mayor visión de conjunto de las disciplinas y el área de trabajo de la industria cultural
- Cámara 3D y edición, diseño de juegos
- Competencias sociales
- Planificación de proyectos y de comunicación
- Escenarios de interactividad
- Gestión de diseño
- Trabajo en equipo
- Nuevos sustratos para imprimir en prensas digitales
- Diseño web adaptativo
- Contenido de ventas para encuadernado de libros y serigrafía
- Competencias de gestión estratégica
- Adquisición y procesamiento de imágenes, vídeos y gráficos para su publicación en los medios
- Aplicación de tabletas
- Gestor (gestión de contratos) en operaciones multicanal
- Empaquetado flexible
- Comercio electrónico, uso social
- Aptitudes específicas del flujo de trabajo en la impresión
- Recursos digitales para la edición en línea
- Publicación electrónica
- Comunicación



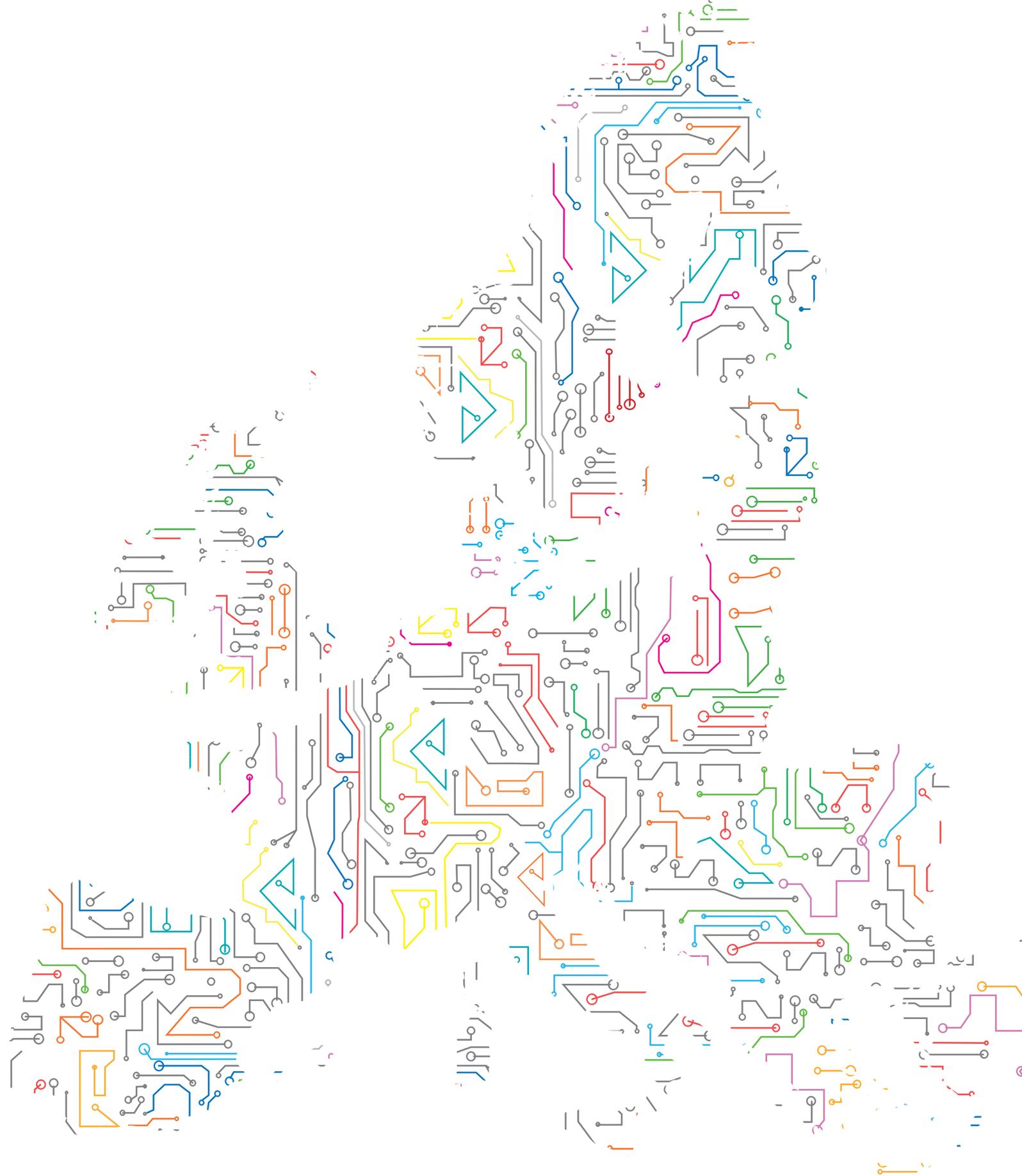
EGIN
Zomer 84
NL-8251 NN Dronten
The Netherlands
www.egin.nl



INTERGRAF
Avenue Louise 130 A
BE-1050 Brussels
Belgium
www.intergraf.eu



UNI Europa graphical
Rue Joseph II 40
BE-1000 Brussels
Belgium
www.uniglobalunion.org



INTERGRAF AISBL
European Federation for Print and Digital Communication

Uni europa
graphical &
packaging
global
union