

# El estado del arte de la Formación en España

2010

X Edición del Panel en

Grandes Empresas, Administraciones Públicas y Agentes Económicos y Sociales



FUNDACIÓN   
élogos

En colaboración con



CÁTEDRA GESTIÓN Y LIDERAZGO  
EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS



Aurelio Ladrón de Guevara  
*Gerente de la Fundación élogos*

## 10 años analizando la evolución y las tendencias de la Formación en España

Un año más, la Fundación élogos presenta una nueva edición de El Estado del arte de la Formación, un estudio ya decano sobre la formación en nuestro país, que constituye una relevante referencia de la implantación y evolución de las nuevas tecnologías en el ámbito de la formación y la capacitación profesional en España.

Ya en la pasada edición, comenzábamos estas líneas aseverando que estábamos en tiempos difíciles, y que la formación siempre, pero de manera muy singular en estos trances, es un instrumento esencial para transformar el presente y afrontar y mejorar el futuro. Un año después, las cosas no están mucho mejor, el desempleo ha crecido hasta cifras inimaginables hace sólo algunos años, y sectores productivos puntales de nuestra economía se derrumban y nunca volverán a ser lo que fueron.

Pero no es momento de pesimismo ni autocomplacencias, saldremos de ésta, sin duda, y creo que a pesar de que muchos se encuentran en coyunturas muy adversas y a veces críticas, hay entre los ciudadanos de nuestro país práctica unanimidad en que tenemos futuro, y será distinto, pero muy probablemente más racional y mejor.

Las recetas están diagnosticadas por casi todos, innovación, imaginación, cambio de modelo productivo, sectores emergentes, sostenibilidad... y siempre, formación, más y mejor conocimiento y capacidad de adaptación a un mundo cada vez más dinámico y más global.



Desde muy jóvenes todos sabemos que el conocimiento es vital para enfrentarnos a la vida, y también para disfrutarla mucho más.

Esa apuesta juvenil, es el motor de la Fundación élogos, la constante en cada una de nuestras iniciativas y proyectos, generar, promover, difundir, compartir conocimiento, debate, y apostar con firmeza por la formación.

Aurelio Ladrón de Guevara  
*Gerente*  
*Fundación élogos*

FUNDACIÓN  
**élogos**



## El estado del arte de la Formación en España 2010

<b>01</b>	Fundación élogos Aurelio Ladrón de Guevara. <i>Gerente de la Fundación élogos</i>	3
<b>02</b>	Prólogo <b>X Edición Panel 2010 e-learning y Formación</b> José Ramón Pin Arboledas. <i>Profesor del IESE</i> Pilar García Lombardía. <i>Investigadora Asociada del IESE</i>	6
<b>03</b>	Introducción <b>El Imparable avance de la tecnología en la Formación</b> Mariano Baratech Ramírez. <i>Presidente de élogos</i>	8
<b>04</b>	Opinión	12
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>La formación, piedra angular del crecimiento</b> 12 Valeriano Gómez Sánchez. <i>Ministro de Trabajo e Inmigración</i></li> <li>■ <b>La anticipación es clave para afrontar con éxito los nuevos retos en la formación para el empleo</b> 14 Francesc Castellana i Aregall. <i>Coordinador General de la Fundación Tripartita para la Formación en el Empleo</i></li> <li>■ <b>Cuestión de tiempos</b> 16 Pedro Mondelo. <i>Presidente de CERPIE de la UPC</i></li> <li>■ <b>¿Sindicalismo 2.0?</b> 20 Miquel Loriz. <i>Web master COMFIA –CCOO</i></li> <li>■ <b>Redes sociales aplicadas a la formación: una cuestión de actitud</b> 22 Leopoldo Escobar. <i>Gerente del Departamento de Formación y Cualificación de Red BMW Ibérica</i></li> <li>■ <b>Mejor formación para crear más empleo</b> 24 Mariano Montes. <i>Director General de élogos</i></li> <li>■ <b>El futuro del aprendizaje</b> 26 Miguel Angel Rodríguez. <i>Director de élogos I + D</i></li> </ul>	
<b>05</b>	Resultados del estudio	28
	<b>Grandes Empresas</b>	28
	Tendencias de la Formación en las Grandes Empresas	34
	<b>Administraciones Públicas</b>	36
	Tendencias de la Formación en las Administraciones Públicas	44
	<b>Agentes Económicos y Sociales</b>	46
	Tendencias de la Formación en los Agentes Económicos y Sociales	54
	<b>Ficha técnica del estudio</b>	56
<b>06</b>	Acerca de élogos	57

José Ramón Pin Arboledas  
*Profesor del IESE*

Pilar García Lombardía  
*Investigadora Asociada del IESE*

### X Edición Panel 2010 e-learning y Formación

Vivimos tiempos de cambio, dentro y fuera de las empresas. Parece claro que el futuro que se avecina trae consigo una nueva realidad que poco va a tener que ver con el pasado que conocemos. Debemos reinventar un entorno económico, empresarial y político que dé respuesta a nuevas necesidades y exigencias derivadas de un nuevo modelo social. Las Grandes Empresas, Agentes Sociales y Administraciones Públicas deben ganar en transparencia, innovación y eficiencia. Y eso sólo es posible mediante la capacitación de las personas que integran cada una de estas instituciones. La formación está, como lo ha estado siempre, en el centro de este proceso de cambio, que podríamos calificar casi de revolucionario.

Quien piense que la recesión y las dificultades por las que atraviesan todos los Agentes Económicos se debe llevar por delante las inversiones –que no gastos- en formación, comete un terrible error. Tendrán que ajustarse presupuestos, buscar más que nunca la eficiencia en los itinerarios formativos y la calidad en su impartición, pero la inversión en formación sigue siendo la clave para llevar las riendas del futuro.

Los resultados que refleja esta X edición del Panel de e-learning en España refleja no sólo el compromiso de las Grandes Empresas, Agentes Sociales y Administraciones Públicas con la formación. En momentos de una recesión tan profunda como la que estamos viviendo, el lector podría esperar encontrar un descenso importante de la inversión en formación, pero no es así. Las Grandes Empresas y los Agentes Económicos han aumentado sus presupuestos en formación en torno al 5%, mientras que las Administraciones Públicas, por razones de recortes y déficit, han reducido dicho presupuesto, alrededor de un 3%. No se ha producido, por tanto, un cataclismo en la inversión en los presupuestos destinados a la formación. Sin embargo la “Nueva Administración Pública” debe abordar el problema de la eficiencia, como está haciendo el sector privado. Ello exigirá la utilización de las I. T. para lo cual es necesario una preparación intensa, profunda y constantemente renovada de los conocimientos, habilidades y actitudes de los empleados públicos. Será necesario reforzar la formación en este aspecto.

Se han producido algunos cambios interesantes y razonables. Por ejemplo, se busca ahora en mayor medida una formación especializada en el sector y las necesidades del negocio. Se busca así una aplicación más inmediata a la resolución de las necesidades a corto plazo, y un retorno de la inversión más rápido. En esta línea, las diferentes organizaciones se implican más en los procesos formativos, en detrimento del papel jugado por las consultoras. Esta es una consecuencia lógica de la preferencia por una formación más especializada y dirigida a las necesidades del negocio.

Entre las tendencias señaladas por este Panel en ediciones anteriores, se consolida de manera clara la aparición de las Universidades Corporativas como agentes relevantes en la formación. La gestión de los procesos formativos por parte de estos agentes implica, en la mayoría de los casos,



## Ya un 20% de las Grandes Empresas utiliza los espacios colaborativos como elemento formativo

la utilización de las TIC en la capacitación y la apuesta por la formación continua de los empleados, además de contribuir a la mejora del clima laboral y crear un positivo orgullo de pertenencia. Los datos de esta X Edición del Panel reflejan que el 30% de las Grandes Empresas utilizan la Universidad Corporativa en los procesos formativos y un 25% de las que no las han implantado piensan hacerlo a medio plazo.

Una de las novedades temáticas que aparecen en este Panel es la formación en redes sociales. La cultura del 2.0 ha llegado, como no podía ser de otra forma, a las Grandes Empresas, Agentes Sociales y Administraciones Públicas y, por supuesto, a la formación. Nuestro país llega algo tarde a esta tendencia, pero ya un 20% de las empresas utiliza los Espacios Colaborativos como elemento formativo. En este Panel, la formación en redes sociales aparece sólo como un apunte pero, indudablemente, es un aspecto a seguir en próximas ediciones.

En definitiva, el lector tiene en sus manos un estudio que, por el momento que estamos viviendo, reviste una importancia especial. Hay razones para el optimismo: las Grandes Empresas, Agentes Sociales y Administraciones Públicas no han cometido, en líneas generales, el error de prescindir de la formación como medida de ahorro y ajuste presupuestario. Se han buscado contenidos más adecuados, una mayor aplicabilidad en el corto plazo y un papel más activo en su gestión. Pero muy posiblemente, esta presión sobre la calidad y la eficiencia de la formación y la capacitación redunde en beneficio de todos. Para siguientes ediciones, deberemos seguir muy de cerca la evolución de las Universidades Corporativas y la formación en redes sociales, tendencias ligadas estrechamente a las TIC y al e-learning.



José Ramón Pin Arboledas  
Profesor del IESE.  
Dirección de Personas en las Organizaciones



Pilar García Lombardía  
Investigadora Asociada  
IESE Business School

Mariano Baratech Ramírez  
*Presidente de élogos*

## EL imparable avance de la tecnología en la Formación

Tres años de crisis económica son ya suficientes para saber dónde nos encontramos, y qué nos espera en esta segunda década del siglo XXI.

Lo primero es que esta gravísima crisis no es mundial, puesto que Asia sigue creciendo rapidísimamente (China e India cerca del 10% anual), así como Latinoamérica, que crece por encima del 4%. La crisis afecta mucho a los EE.UU. y a Europa, no viéndose cerca la salida de la misma.

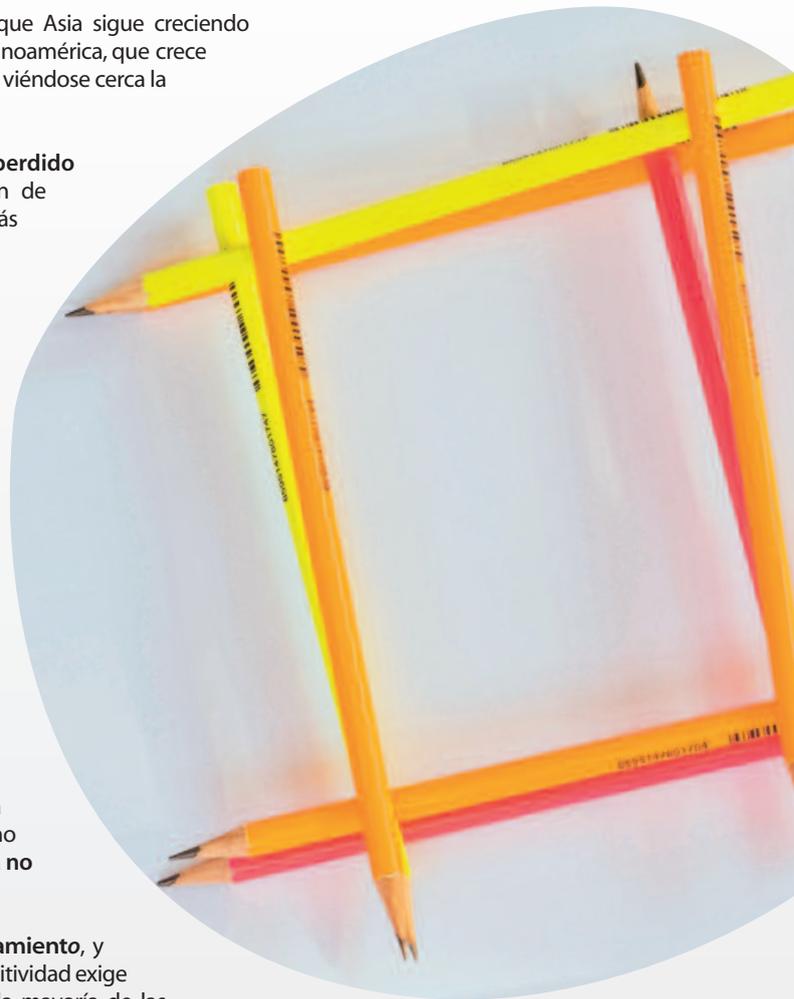
La primera reflexión es que en **Europa y EE.UU. hemos perdido competitividad**; ya no tenemos el monopolio de la fabricación de productos industriales, sino que cada vez nos invaden mejores y más baratos productos fabricados en Asia. Por otro lado, las materias primas empiezan a escasear (petróleo, minerales, pero también alimentos), por lo que han dejado de ser baratas, y nos están generando una inflación que repercute en pérdidas de poder adquisitivo. Nuestro sistema financiero está más tocado, y el endeudamiento de los Gobiernos impide salidas keynesianas clásicas, que además muchos expertos dudan que actualmente fueran eficaces.

En España la crisis ha provocado una fuerte caída del empleo, superando la tasa de desempleo el 20%, y rozándose los 5 millones de parados, lo que constituye un grave problema social, una vez que muchas de estas personas han agotado sus prestaciones por desempleo. Aunque la protección de la familia y la economía sumergida suponen un cierto colchón, el drama queda representado por las más de 300.000 familias que han perdido su casa desde el inicio de la crisis.

El sector de la construcción sigue cayendo en 2011, las cajas de ahorro continúan su proceso de concentración y recapitalización, más de un millón de nuevas viviendas sin vender, y la deuda española (sumando administraciones, bancos, familias y empresas) no se reduce. **Todo apunta a que la crisis va a ser larga, y que la salida no va a ser fácil, ni mucho menos rápida.**

Tenemos un **grave problema de competitividad y endeudamiento**, y tendremos que trabajar duro para resolverlo. La mejora de la competitividad exige primeramente reducción de costes, algo que ya están haciendo la mayoría de las empresas y administraciones, pero también apostar por la innovación, por la tecnología, por nuevos productos, nuevos mercados y trabajadores más cualificados. El incremento de las exportaciones en los últimos meses muestra el camino a seguir; en una economía cada vez más global, hay que saber competir en mercados globales.

El otro gran reto de los próximos años es **avanzar hacia una sociedad sostenible**. Cambiar la forma en que generamos energía (renovables), los medios de transporte (vehículos eléctricos), y en general, la manera en que producimos y consumimos, supone un reto enorme que va a ofrecer interesantes oportunidades a los países que se sitúen a la cabeza de esta nueva revolución industrial. España tiene el liderazgo en energía eólica, pero por poner sólo un ejemplo, China está implantando al año 10 millones de paneles solares en viviendas (y van más de 50 millones instalados), estando ya a la cabeza mundial en energía solar, con grandes planes de expansión hasta 2020 en este tipo de energía.



# El crecimiento del e-learning continúa imparable en Grandes Empresas y Agentes Sociales

Si la tecnología y la innovación son factores clave para mejorar la competitividad, no lo es menos el factor humano; en una sociedad cada vez más compleja, se necesitan personas muy preparadas, comprometidas y polivalentes.

**La salida de la crisis requiere un importante aumento de la inversión en formación** por parte de empresas, particulares y administraciones; necesitamos directivos y trabajadores mucho mejor formados, que se adapten con rapidez a los cambios que se están produciendo.

La realidad nos indica, sin embargo, que todavía no hemos tocado fondo en la crisis, que se siguen reduciendo gastos y conteniendo inversiones, entre ellas la formación, que en el sector público (Contratos Programa con Agentes Sociales) cae casi un 10% este año, frente al aumento del 5% en 2010. Los menores ingresos de las administraciones han traído como consecuencia, recortes en casi todas las partidas presupuestarias, entre ellas la formación.

Por el contrario, como se observa en las conclusiones de la X Edición del Panel de élogos, empiezan a producirse **algunas señales positivas en las Grandes Empresas**, pues a la caída de un 17% de la inversión en formación en 2009, ha seguido un pequeño aumento en 2010 del 5%. Las empresas más innovadoras siguen apostando con fuerza por la formación, y son las que están saliendo antes de la crisis.

Este crecimiento de los presupuestos de formación, se lleva a cabo aumentando la externalización a las empresas consultoras (del 54 al 59% de externalización del presupuesto), es decir, no aumentan los recursos internos de los departamentos de formación. Por el contrario, los Agentes Sociales continúan la tendencia a externalizar menos cada año, del 66% en 2007 al 63% en 2010, gestionando una parte cada vez más relevante del presupuesto a través de sus Fundaciones.

La crisis ha cambiado algo las áreas formativas, pero no de forma relevante. En los Agentes Sociales aumenta la formación en habilidades y en las áreas de tecnologías de la información. En las empresas apenas se ven cambios, aunque con respecto a los Agentes Sociales destaca el mayor peso de la formación en habilidades y ventas, 32% frente al 19% de los Agentes Sociales, los cuales dedican mayor porcentaje a los idiomas (16% frente al 11% de las empresas), y a las tecnologías de la información (18% frente al 11% en las empresas).

**El crecimiento del e-learning continúa imparable en Grandes Empresas y Agentes Sociales.** Si en las Grandes Empresas representa ya el 31,6% (junto a distancia y blended), en los Agentes Sociales alcanza el 45% (incluyendo distancia y un 9% de blended). Estas cifras son impresionantes si las comparamos con las de tan solo hace 5 años, cuando el e-learning representaba el 13,3% en empresas, y el 21 % (junto con distancia) en Agentes Sociales. Es decir, el e-learning se ha más que duplicado en los últimos 5 años, y continúa creciendo a ritmos por encima del 5% anual en empresas, y algo menos en Agentes Sociales.

Las proyecciones de crecimiento para los próximos años, a nivel internacional (IDC), siguen siendo relevantes, aunque el ritmo de crecimiento se moderará respecto a los porcentajes de la pasada década.

Si las cifras y porcentajes son relevantes, más aún lo son los cambios cualitativos que se están empezando a vislumbrar. **El primero es el rápido avance del concepto de Universidades Corporativas y Escuelas de Aprendizaje**, conceptos ya definidos hace años, pero que es ahora cuando se empiezan a implantar en muchas compañías. Y esto está ocurriendo, por un lado, por la cada vez más creciente vinculación de la formación con la estrategia de negocio, ya sea el alineamiento con la cultura corporativa, como con el desarrollo del talento o la mejora del desempeño.

Mariano Baratech Ramírez  
*Presidente de élogos*

## El Imparable avance de la tecnología en la Formación

Pero por otro lado, es el rápido desarrollo de la tecnología lo que posibilita la rápida implantación de una Universidad Corporativa alineada con el negocio, que gestiona mucho más eficaz y eficientemente la formación, aportando un nivel de reporte a la alta dirección y al propio departamento de formación, desconocido hasta hace muy pocos años.

En los resultados del Panel se observa que en sólo un año (de 2009 a 2010), el concepto de Universidad Corporativa ha pasado de ser manejado por el 21% de las empresas a utilizarlo el 30%, mientras que el 25% de las que aún no las han implantado, piensan hacerlo a corto plazo.

Las Escuelas de Aprendizaje, dentro de la Universidad Corporativa, se implantan para el desarrollo del talento (Escuelas de Directivos, de Mandos, o de personas de Alto Potencial), para la mejora del desempeño (Escuelas de Ventas o de Excelencia Operativa), o para el aprendizaje continuo de competencias clave (Escuelas de Idiomas). Este concepto ha traspasado la barrera del mundo corporativo, siendo cada vez más utilizado por los Agentes Sociales. Al 80% de las organizaciones les parece un concepto interesante para utilizar en los próximos años, y ya lo tienen implantado el 22% de las mismas.

El **segundo gran cambio**, aunque todavía en fase emergente, empieza a hacerse visible: el gran cambio en la formación que va a producirse en los próximos años, el **aprendizaje social**.

Las redes sociales (Facebook, Tuenti, LinkedIn, Twitter...) son un fenómeno relativamente nuevo, prácticamente de los últimos 5 años, pero han irrumpido con una fuerza tremenda en nuestra sociedad, cambiando los hábitos de relación, de comunicación (los jóvenes apenas usan ya el correo electrónico), de información (empiezan a disputar la hegemonía a Google); y en el plano empresarial, de selección o "networking".

Una de las principales consecuencias de este fenómeno, es que de una manera sencilla se hace posible la necesidad de compartir que tenemos las personas. A compartir fotos familiares, viajes, opiniones, ocurrencias, experiencias, aficiones... etc.

Pero también información y conocimientos profesionales; de repente todo el mundo quiere contar lo que sabe, lo que ha hecho, lo que ha aprendido. En su blog, en su perfil de la red social, en foros, en debates, cada vez más gente cuenta lo que sabe ¡¡Gratis!!.

¿Cómo están digiriendo las empresas este cambio?, ¿están aprovechando esta explicitación del conocimiento?. En general, la respuesta es no... todavía. La mayoría de los buenos profesionales dedican bastante tiempo a compartir conocimiento en las redes sociales, pero fuera de la empresa (eso sí, en buena parte durante el tiempo de trabajo). Tantos años hablando de la gestión del conocimiento, de la necesidad de explicitar el conocimiento de los buenos profesionales, y no se está aprovechando.

Ya tenemos las herramientas y la cultura de compartir conocimiento, ¿a qué esperamos?. La realidad es que la cultura de compartir la tienen las personas, no las organizaciones, diseñadas y formalizadas en modelos jerárquicos piramidales, donde nunca se ha promovido ni premiado el compartir conocimiento. Algunas empresas han empezado a cambiar, otras lo harán en los próximos años, y otras sufrirán la pérdida de competitividad como consecuencia de haberse quedado atrás ante este importante reto de las empresas del siglo XXI.

La formación es clave en este proceso que, requiere primeramente una estrategia, a la que seguiría un cambio cultural, el diseño de herramientas adecuadas, un plan de adquisición de las adecuadas competencias digitales por parte de la organización, y un seguimiento en las primeras etapas de implantación.

Finalmente, en 2011 se están produciendo importantes cambios en la formación para el empleo en nuestro país. Actualmente se están formando menos del 10% de los casi 5 millones de desempleados que tenemos en España, con un modelo de formación diseñado a mediados de los años 80, y que ha quedado obsoleto después de 25 años, tanto en programas como en metodologías, siendo lo más relevante la no utilización del e-learning hasta ahora.

Dentro de la Estrategia europea de empleo, enlazar la formación con la empleabilidad es un tema clave. Los demandantes de empleo necesitan asesoramiento, evaluación, orientación, formación y apoyo a la inserción, en un proceso que debe ser continuo y sencillo para la persona, no teniendo que recurrir más que a una sola entidad. En este contexto **nacemos las Agencias Privadas de Colocación (APC)**, entidades que vamos a colaborar con los Servicios Públicos de Empleo para dar una mejor atención a las personas desempleadas. Y decimos "nacemos", porque élogos ha sido la primera entidad que en nuestro país ha recibido la acreditación como APC, que va a prestar sus servicios íntegramente a través de Internet, siguiendo modelos novedosos, aunque con alguna similitud a los ya existentes en algunos países anglosajones.

La reforma de las políticas activas de empleo también van a desembocar en mayores recursos para la formación, principalmente para la población desempleada, así como en una mayor eficiencia de los programas, al permitirse la utilización de las tecnologías de la información en los procesos de orientación y formación a los demandantes de empleo. Todo un reto, el mejorar la empleabilidad de nuestros desempleados, que requiere de un gran esfuerzo colectivo durante varios años, para volver a integrarles al mercado de trabajo.

élogos apuesta fuerte por encabezar estos grandes retos: desde el desarrollo e implantación de Universidades Corporativas y Escuelas de Aprendizaje, a la introducción y aplicación del aprendizaje social. Para ello estamos invirtiendo 3 millones de euros anuales en las soluciones que desarrolla élogos I+D, soluciones que ya estamos poniendo en el mercado, con gran aceptación de nuestros clientes.



En el campo del empleo, como APC virtual, queremos aportar nuestra experiencia de muchos años en la gestión del talento en grandes compañías, y los más de diez años de utilización del e-learning, con cerca de un millón de personas formadas, para mejorar la empleabilidad de miles de personas demandantes de empleo de nuestro país.

Tenemos grandes retos por delante, los que tiene nuestro país para salir de la crisis, pero contamos con un equipo con muchísimo talento, y con las principales "armas" para salir de la crisis: innovación, entusiasmo y compromiso.

Mariano Baratech Ramírez  
*Presidente de élogos*

## La formación, piedra angular del crecimiento

En un momento difícil en que los países están concentrando todos sus esfuerzos para adelantar y consolidar la salida de la crisis económica más profunda de los últimos ochenta años, lograr una mayor competitividad para nuestra economía, en un mundo globalizado, es clave. Para nuestras empresas, cada vez más abiertas al exterior, la formación de su capital humano es, a la vez que una herramienta eficaz para hacer frente a los efectos de la recesión, una estrategia esencial que mejora su posición en los mercados internacionales. Y para los trabajadores, una buena y adecuada cualificación es la llave imprescindible que les va a facilitar el acceso a un mercado de trabajo más exigente y en constante evolución. Y como no podía ser de otra manera, en un mundo tan cambiante, además de una sólida formación básica, es cada vez más necesario desarrollar un proceso de reciclaje permanente, tanto para ganar en eficiencia en el puesto de trabajo como para abrir camino hacia las nuevas oportunidades surgidas de los cambios en la estructura del mercado laboral.

En el contexto actual de dificultad internacional, y aunque ya estamos viendo que la salida de la crisis está más cerca, la reactivación de la economía y la recuperación del empleo continúan siendo el objetivo de máxima prioridad del Gobierno y en el que estamos concentrando todo nuestro esfuerzo. Es un objetivo que nos hemos propuesto alcanzar sin dejar de transitar por la senda emprendida que profundiza en el cambio de modelo productivo y avanza hacia la economía del conocimiento. Es el espacio desde el que España puede desarrollar una estrategia eficiente para afrontar con éxito los retos de la internalización.

Inmersos como estamos en la sociedad del conocimiento, la investigación, el desarrollo, la innovación y las nuevas tecnologías de la información y comunicación, no podemos dejar de lado un aspecto clave como la formación. El conocimiento y la mejora de nuestras competencias nos van a permitir aprovechar mejor las oportunidades que surjan de la consolidación de la recuperación económica. También nos van a permitir adaptarnos mejor a un mundo que se transforma a gran velocidad y en el que cobran fuerza sectores de empleo como los ligados a las nuevas tecnologías, las energías renovables, el cuidado del medio ambiente, o la atención a los mayores.

Desde luego, no cabe duda de que para responder a los nuevos desafíos necesitamos un patrón de crecimiento económico, fundamentado en la investigación, la innovación, la inversión en tecnología y, por supuesto, en la formación de nuestros trabajadores, piedra angular y elemento clave que permitirá desarrollar las capacidades que sin duda van a requerir los empleos que surjan del insoslayable cambio hacia la economía sostenible.

Un nuevo modelo de crecimiento basado en un sistema productivo, fuerte, sano, competitivo y sostenible. Este es el desafío. Y este es el futuro para el que debemos prepararnos. Venimos de un modelo de crecimiento agotado. Dejamos atrás una etapa en la que nuestro avance económico se asentó fuertemente en un sólo sector, el de la construcción, cuyo crecimiento en la anterior etapa expansiva fue excesivo y cuya sobredimensión explica buena parte de los desequilibrios macrofinancieros acumulados. Esto no significa que este sector, junto a otros, no esté llamado a dinamizar la economía en el futuro, pero manteniendo una dinámica de crecimiento acorde con su función que es la de atender la necesidad real de viviendas de la población y alejado de los movimientos especulativos que desencadenaron la "burbuja inmobiliaria". El estallido de esta burbuja nos ha dejado un lastre de pérdidas de puestos de trabajo -siete de cada diez colocaciones destruidas lo han sido en la construcción- que afecta muy especialmente a los jóvenes. Muchos jóvenes que, en España, abandonaron prematuramente los estudios durante el "boom" inmobiliario atraídos por altos salarios en puestos poco cualificados, se encuentran ahora sin empleo y con una baja cualificación que merma sus posibilidades de recolocación. La mayoría de ellos deberá ahora reorientar su perfil profesional y adecuar su formación para poder encontrar un empleo en otros sectores con más perspectivas de futuro.

## Las personas en desempleo necesitan que las preparemos para volver a trabajar

Los datos hablan por sí solos: 1.600.000 desempleados, casi una tercera parte del total, son jóvenes con edades inferiores a los 30 años; la tasa de paro de los menores de 25 años es del 46,1 por ciento, más del doble de la tasa general; 700.000 de ellos no han culminado el grado de enseñanza obligatoria (ESO) y carecen, por tanto, del título correspondiente. Otros 200.000, aún teniéndolo, no disponen de cualificación profesional alguna. Es una realidad significativa sobre la política laboral que debe concentrar su esfuerzo.

Este colectivo de jóvenes, que están sufriendo especialmente los efectos de la crisis sobre el empleo, es, hoy por hoy, nuestra principal preocupación. Es por esto que, junto a las reformas dirigidas a impulsar un nuevo modelo de crecimiento, el Gobierno ha puesto en marcha medidas para la promoción del empleo de estos colectivos tan castigados por la crisis como es el de los jóvenes.

### Aprender trabajando

El nuevo contrato para la formación y el aprendizaje, aprobado por el Gobierno el pasado mes de agosto, que sustituye al anterior contrato para la formación, persigue precisamente corregir ese déficit de cualificación e impulsar su vuelta al mercado laboral. Con esta reforma sentamos las bases para que pueda existir en España un modelo similar al de formación dual alemán, un modelo en el que nos hemos inspirado para implantar una medida específica, contundente, que pueda favorecer el tránsito, lo más rápido posible, de nuestros jóvenes desde el desempleo al empleo.

Este nuevo contrato, de entre uno y dos años de duración prorrogable por doce meses más cuando sea necesario, persigue la cualificación profesional de los jóvenes en un régimen de alternancia entre empleo y formación. Con una jornada laboral máxima del 75% y un 25 %, como mínimo, destinado a actividades formativas dentro de un centro de trabajo o un centro formativo, el trabajador puede así tener la oportunidad de culminar su proceso de conocimiento profesional. Se trata de una nueva figura contractual dotada de importantes incentivos para las empresas, con una significativa reducción en las cotizaciones a la Seguridad Social del cien por cien (coste cero) para las empresas de menos de 250 trabajadores -la mayor parte de nuestro tejido empresarial- y del 75 por ciento en el caso de las grandes compañías, manteniendo todos los derechos de protección social para el trabajador.



Valeriano Gómez Sánchez  
*Ministro de Trabajo e Inmigración*

La recuperación del empleo es nuestro desafío, como lo es también, en el contexto actual de crisis económica, garantizar la protección a las personas que han perdido su puesto de trabajo que son quienes, sin haberla provocado, sufren sus efectos más negativos. Con ellos nos hemos comprometido desde el primer momento, dejando muy clara nuestra firme determinación de no abandonar a nadie a su suerte, un objetivo que se está cumpliendo. La cobertura de protección por desempleo alcanza hoy el 70 por ciento, lo que significa que siete de cada diez personas que han perdido su colocación a consecuencia de la crisis percibe algún tipo de prestación. Pero nuestro objetivo va más allá. Las personas en desempleo necesitan que las preparemos para volver a trabajar. Por ello, entre las medidas que hemos puesto en marcha quiero destacar la prórroga del plan PREPARA, que mantiene la protección a los trabajadores cuando han agotado la prestación por desempleo ligada a su participación en una actividad de formación que facilite su reincorporación al mercado laboral, para que el tiempo en desempleo no sea un tiempo de espera, sino un tiempo de oportunidad para prepararse, para formarse y para tomar impulso.

Francesc Castellana i Aregall  
*Coordinador General de la Fundación Tripartita  
para la Formación en el Empleo*

## La anticipación es clave para afrontar con éxito los nuevos retos en la formación para el empleo

Ante una situación de crisis global como la actual se hace imprescindible considerar la necesidad de reconvertir profesionalmente a las personas trabajadoras, más aún cuando esta, la crisis, se intensifica en los sectores productivos que, básicamente, han sustentado el crecimiento del empleo en nuestro país y en los sectores que han sido masivos en utilización de mano de obra no especialmente cualificada. Actuación que se concrete impulsando la formación y recualificación de manera que se favorezca la transición del empleo hacia un modelo de economía más sostenible, generando aquellas competencias profesionales necesarias que precisan los nuevos empleos en sectores con potencial crecimiento y en aquellas otras ramas de actividad que están mostrando una tendencia positiva en su evolución.

En España, a pesar del gran avance producido en los últimos decenios en el sistema educativo, siguen dándose grandes desfases: por un lado, la existencia de una “sobre-cualificación” –el problema está en los pocos empleos cualificados que se ofrecen-, con un porcentaje de titulados universitarios superior al de la Unión Europea; y, por otro lado, muchos trabajadores, también una tasa superior a la de la UE, con un nivel básico de formación como resultado del abandono escolar. En muchas ocasiones, ha sido el propio modelo productivo característico de nuestro país el que ha incentivado el abandono escolar a favor de la inserción laboral, “el efecto llamada interno”, pero siempre en trabajos que han requerido de escasa cualificación y que, sin embargo, han sido bien remunerados.

En la actualidad, el principal déficit formativo se encuentra en la formación técnica, la profesional, la de los niveles intermedios o claves para el desarrollo del sistema productivo en términos de competitividad. De cara al 2020, las previsiones sobre la demanda y oferta de cualificaciones en el ámbito europeo, indican que los requisitos de cualificación se acrecentarán en la mayoría de los puestos de trabajo. La demanda de trabajadores de cualificación media-alta seguirá aumentando incluso en las profesiones de nivel más bajo, es decir, que será necesario el perfeccionamiento profesional en muchos puestos de trabajo anteriormente ocupados sólo por personal de baja cualificación.

Los retos de la nueva orientación laboral exigidos por la actual situación del mercado, requiere de anticipación de cara al futuro, teniendo muy en cuenta los cambios que ya se están desarrollando en el sistema productivo español. No hay que perder de vista que muchos de los empleos “destruidos” a lo largo de esta crisis, no volverán a tener cabida en el nuevo modelo productivo en la salida de la misma. Un ejemplo concreto de nuevos puestos de trabajo pueden ser los llamados empleos verdes como ha destacado recientemente la OIT que, entre otros, traerán consigo la necesaria reconversión y actualización de las competencias que se vienen utilizando actualmente proporcionando nuevas cualificaciones para que puedan emplearse en las ocupaciones emergentes.

La crisis ha puesto encima de la mesa la necesidad de potenciar en nuestro sistema económico un modelo laboral que apueste por la formación y la adaptabilidad de los trabajadores y facilite transiciones rápidas entre empleos. Ciertamente, tener más competencia profesional, más experiencia profesional, más competencias clave es lo que permitirá tener una mayor empleabilidad. Y esa empleabilidad la necesita tanto la persona desocupada para acceder al mercado laboral, como el trabajador ocupado para mejorar su carrera profesional y estar preparado para adaptarse a los tránsitos laborales que son mucho más frecuentes hoy que en el pasado más reciente.

Las cifras de desempleo alcanzadas en estos años son preocupantes y de ahí que desde el Gobierno se hayan adoptado numerosas medidas de carácter urgente relacionadas con este problema, desarrolladas en la nueva legislación reguladora de las políticas activas de empleo, tal y como se recoge en el Real decreto Ley 1/2011, de 11 de febrero, sobre medidas urgentes para promover la transición al empleo estable y la recualificación profesional de las personas desempleadas, dirigidas a desempleados y trabajadores provenientes del sector de la construcción u otros sectores afectados por la crisis con dificultades de inserción laboral derivadas de su baja cualificación.

## Capacitar, cualificar y recualificar a las personas ayudará a superar los efectos de la adversa situación económica actual

Igualmente, en el Real Decreto Ley 3/2011, de 18 de febrero, de medidas urgentes para la mejora de la empleabilidad, se le otorga un desarrollo específico como sistema a la formación: está, por primera vez, en un nivel de ley con el objetivo de responder a la falta de adaptación de las competencias de los trabajadores a las necesidades del mercado constituyéndose como instrumento imprescindible para la transformación del sistema productivo.

La transición hacia un modelo de economía sostenible debe abrir nuevas oportunidades de empleo en sectores con potencial de crecimiento. Pero para que las personas desempleadas puedan incorporarse a estas nuevas oportunidades de trabajo es imprescindible, a su vez, que adquieran las capacitaciones necesarias para ello.

En este contexto, y como institución encargada de la gestión de la formación para el empleo en el sistema actual, la Fundación Tripartita ha planteado como objetivo prioritario para este año el adoptar las medidas necesarias para favorecer la anticipación de la formación a las necesidades del sistema productivo y de los sectores emergentes a través de la puesta en marcha de diferentes proyectos alineados con los últimos desarrollos normativos. El primero de ellos dirigido a jóvenes, menores de 30 años con baja cualificación y en desempleo con especial atención a aquellos provenientes de sectores en crisis. Su objetivo es el de proporcionar las competencias necesarias para adaptarse a los nuevos requerimientos de, por un lado, los sectores con una tendencia positiva en su actividad económica y con un mayor potencial de crecimiento de empleo y, por otro, a las ocupaciones correspondientes a determinados certificados de profesionalidad recogidos y que responden a actividades desarrolladas en esos sectores emergentes.

También, la Fundación es consciente de la existencia de un volumen significativo de personas que han participado en procesos de aprendizaje no formal, sin obtener por ello un reconocimiento que respalde las competencias adquiridas. No basta sólo con capacitar para la realización de los nuevos trabajos, si no que también es necesario acreditar los conocimientos y habilidades, las competencias al fin, adquiridas en el proceso formativo. Por ello, y en las últimas convocatorias de oferta publicadas, se ha dado un mayor valor a aquellos planes que incorporan acciones encaminadas a la obtención de un certificado profesional. Según los resultados que se publican en este estudio el 24% de las acciones realizadas en el 2010 estuvieron vinculadas a la cualificación de los trabajadores, previéndose el crecimiento de este porcentaje en las próximas convocatorias.

Por último, cada vez son más las empresas de nuestro país que apuestan por la formación como estrategia para que sus trabajadores se adapten a la realidad a la que se enfrentan consiguiendo ser más competitivas.

Capacitar, cualificar y recualificar a las personas ayudará a superar los efectos de la adversa situación económica actual. Necesitamos una formación que nos prepare para esos nuevos retos que nos trae la transformación necesaria de nuestro modelo productivo en su modernización.



A blue ink handwritten signature, appearing to be 'Francesc Castellana i Aregall', written in a cursive style.

Francesc Castellana i Aregall  
Coordinador General de la Fundación  
Tripartita para la Formación en el Empleo

## Cuestión de tiempos

Los avances en tecnología y telecomunicaciones han cambiando la forma de vivir, de trabajar, de producir, de comunicarse, de comprar y de vender (Tapscott y Caston 1993; Castells 1996; Tapscott 1998; Tapscott et al. 1998; Gates 1999; Turban, McLean y Wetherbe 2002). Estos cambios se han producido a una gran velocidad, obligando a actualizar tanto conocimientos, como habilidades y actitudes a un ritmo acelerado. Ello genera una demanda de formación urgente, masiva y diversificada, que supera en mucho las posibilidades de los sistemas de formación convencional (Leibowicz 2000)<sup>1</sup>. Ante esta situación, el sistema educativo debe cuestionarse, replantearse sus principios y objetivos, y adaptar sus metodologías docentes y sistemas organizacionales a las necesidades del “mercado” de la formación.

Si el desarrollo de la tecnología impresa y su uso como medio de instrucción dio lugar a la educación por correspondencia, la explotación de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) en el campo educativo abre un abanico de posibilidades –aún difícil de delimitar- y de uso que va mucho más allá de la eliminación de **barreras temporales y espaciales**, convirtiéndose en un elemento clave en la evolución de la formación del presente, tanto en entornos a distancia como presenciales o semipresenciales.

Ante las transformaciones citadas se establecen unos **retos a los que las empresas** que tiene su centro de interés en los **procesos de enseñanza-aprendizaje** deben hacer frente:

- Los **ciclos de vida de los productos**, desde su definición hasta su venta, **son cada vez más cortos**. Esto significa que la formación sobre los mismos para el personal destinado a soporte, ventas, distribución, etc., ha de ser rápida y adaptada al perfil de cada tipo de usuario (ubicación, conocimientos previos, etc.).
- La **evolución de las empresas**, para adaptarse a las nuevas necesidades de los mercados en los que participan, **es cada vez más rápida y continua**. Esto implica transformaciones en los procesos internos y externos de las empresas. Dichas transformaciones han de ser soportadas por el personal humano de las empresas, que necesita de una adecuada formación en el lugar de trabajo.
- Aunque **las necesidades de las empresas van cambiando, el personal** del que dispone es limitado y ha de ir **adaptándose a las nuevas realidades** de la mejor forma posible para ser útiles en la empresa. Esto lleva a que las empresas diseñen planes de evolución continua de sus trabajadores para que, de esta forma, puedan adaptarse mejor al futuro incierto.
- El crecimiento de muchas empresas ha llevado a que sus **centros de trabajo se encuentren dispersos geográficamente**, existiendo diversidad de perfiles en cada centro. Esto dificulta la formación continua del personal, que muchas veces necesita una formación urgente según perfiles empresariales.
- La cada vez más **internacionalización de las empresas y los mercados globalizados** ayudan a disponer, en muchos casos, de equipos de trabajo formados por personal de distintos países y ubicados en diferentes regiones del planeta. Esto conlleva consideraciones respecto a las costumbres, los idiomas y los horarios del personal que ha de recibir una formación.
- Por último, un capítulo siempre importante, la disposición de unos **presupuestos reducidos** para realizar la formación de los trabajadores.

<sup>1</sup> Leibowicz (2000) sostiene que la orientación de las instituciones de formación hacia la demanda pasa por: 1) Aumentar las oportunidades de acceso a la formación mediante estructuras flexibles que permitan seleccionar itinerarios curriculares en función de los intereses profesionales y productivos. 2) Proveer una oferta formativa que utilice una variedad de metodologías y tecnologías innovadoras que faciliten la compatibilización entre las actividades profesionales, sociales e individuales, la adquisición y actualización de competencias.

## La ruptura de barreras sociales en el acceso a la Formación, hace replantearse cuestiones críticas



La aplicación de las TIC a los procesos de enseñanza-aprendizaje puede realizarse con distintos objetivos (tutoría, entrega de contenidos, foros de discusión, trabajo colaborativo, clases virtuales, etc.) y materializarse de formas diferentes (uso del correo electrónico, acceso y gestión de la formación desde intranet o Internet, video o audio conferencias, etc.). El término e-learning se utiliza para englobar este conjunto de aplicaciones abarcando desde el aprendizaje asistido por ordenador al uso de tecnología Internet y demás medios de comunicación (telefonía, radio, televisión, etc.). El subconjunto de las aplicaciones relacionadas con el uso de tecnología Internet, se engloba bajo el concepto de formación online y constituye uno de los pilares esenciales del e-learning puesto que incluye los sistemas de gestión de la formación (Learning Management Systems) en su calidad de elementos integradores y facilitadores de las distintas fases y recursos involucrados en los procesos formativos (planificación de itinerarios formativos, distribución de contenidos y actividades, seguimiento de la formación, evaluación, etc.).

En muchos casos, la integración de las TIC en la planificación, administración y evaluación de procesos formativos conduce a nuevos escenarios y nuevas situaciones, que pueden aportar valor o no a dichos procesos. Por lógica, la obtención de resultados positivos dependerá, en gran medida, del grado de consistencia y coherencia de los objetivos y planes establecidos, y de la habilidad y competencia para detectar y solucionar los también nuevos problemas y conflictos relacionados con los nuevos escenarios.

### El objeto de deseo

Las oportunidades y los retos derivados de la aplicación de las TIC a los procesos de enseñanza-aprendizaje, y a su planificación y administración sitúan conceptualmente el problema que debemos abordar desde la **Cátedra élogos-UPC**. La vastedad de temas a abordar y la selección de materias para hacerlas armónicas y compatibles con las necesidades formativas, unido a las oportunidades ofrecidas por las TIC pueden, al menos aparentemente, contribuir a hacer frente a la demanda de formación urgente, masiva y diversificada y deben, aunque sólo sea por contagio, situar a nuestro país en el nivel competitivo necesario para hacer frente al proceso de globalización.

La ruptura de barreras sociales en el acceso a la formación, con la facilidad de acceso actual a ésta en la red, hace que debemos replantearnos cuestiones críticas; ya no es la falta de posibilidades materiales las que imposibilitan la igualdad de oportunidades ya que el abaratamiento de los

ordenadores, de las líneas, el libre uso de redes... hace que se igualen esas diferencias de partida. Por lo tanto cabe una reflexión crítica que debe llevarnos a plantearnos un modelo de educación diferente donde la auténtica razón de "corte de conocimientos" no es ya la diferencia en el status social de la persona, si no unos valores y aptitudes diferentes ante la acción de aprender; hipotizamos que si se potencia la sistemática, los horarios de trabajo, la monotonía, la rutina y el esfuerzo, es difícil admitir actualmente que cualquier alumno no goza de las mismas posibilidades para alcanzar su curriculum objetivo; si a esto sumamos la democratización de las redes de amistad, compañerismo social, colegas... estamos ante un auténtico cambio radical, ya que no es el acceso, ni las relaciones las que configuran nuestro nivel, sino el talento individual el artífice de nuestro "valor profesional", ahora lo que debemos potenciar en el alumno o en el trabajador que queremos formar son cuestiones tales como la sistemática en el estudio, la búsqueda del rigor, las rutinas de aprendizaje, la valoración positiva del esfuerzo personal y el autocontrol.

Las oportunidades ofrecidas por la formación online, se pueden caracterizar por: en primer lugar, la posibilidad de acercar la universidad a la empresa y al individuo, y en segundo lugar, la eliminación de las barreras temporales y espaciales, y el consecuente ahorro en costes y logística, facilitando el acercamiento de la universidad a la empresa. Ello supone, para la empresa y para el alumno, la oportunidad de acceder a una formación avalada por una institución de prestigio reconocido, y para la institución educativa, la oportunidad de satisfacer una demanda de formación que de otra forma no podría afrontar.

Respecto a los retos que van apareciendo en las discusiones de la Cátedra élogos-UPC, se intuye la necesidad de adaptar currículum, organización y entorno tecnológico a las necesidades de la empresa, o del curriculum individual del alumno. Un ejemplo lo constituyen los problemas organizativos de mantener la matrícula de un curso abierta los 365 días del año, que por un lado ofrece a los profesionales y alumnos la oportunidad de acceder a la formación que desean en el momento en que les conviene pero por otro obliga a generar sistemas organizativos de horarios y calendarios complejos para los tutores del proceso de enseñanza-aprendizaje. Además, esta condición hace que en un mismo curso puedan coexistir personas que acaban de empezar con alumnos que están a punto de terminar y pueden darse situaciones límites, como por ejemplo, un único alumno o varios cientos simultáneos; este elemento que puede ayudar al andamiaje del conocimiento por parte de los alumnos más expertos hacia los novatos, y que a la vez facilita la coexistencia de grupos de interés y la aparición de nuevos grupos de aprendizaje que van más allá del sistema (curso) en que se encuentran, ya que tienen la posibilidad de traspasar las barreras de las aulas y reconfigurarse en el "espacio compartido"; genera un sinnúmero de problemas, alguno de los cuales estamos seguros que ni hemos intuido.

Más cuestiones epistemológicas para la Cátedra ¿Cómo pueden las TIC contribuir a afrontar una demanda de formación urgente, masiva y diversificada? ¿Cuáles son los retos a superar? ¿Cómo perciben los distintos agentes involucrados -profesores, alumnos, coordinadores, desarrolladores, etc.- las oportunidades y desafíos derivados de la aplicación de las TIC a los procesos educativos? ¿Cuáles son las implicaciones a considerar en la selección, diseño o evaluación de un sistema de gestión de la formación?

# La Cátedra élogos-UPC generará un espacio relacional para compartir proyectos

## El valor de la colaboración

El objetivo principal de esta **Cátedra élogos-UPC** es el de generar un espacio relacional para acercar intereses, compartir proyectos y añadir valor mediante la posibilidad de relacionar **el capital humano de la universidad con el de élogos**, lo que otorga confianza a los potenciales alumnos; el de trabajar en la construcción conjunta de proyectos de investigación e innovación en nuevas áreas; el posibilitar el acceso a redes nacionales y europeas de trabajo compartido en el ámbito de la Cátedra; el dar respuesta a necesidades de compromiso sociales y éticos, y por último el de construir una **imagen social de la Cátedra** que genere prestigio para las dos organizaciones a través de la alianza universidad – empresa.



Resumiendo, la **Cátedra élogos-UPC** es un medio para establecer una **colaboración estratégica durable y de amplio espectro entre organizaciones**, y nace con la finalidad de desarrollar objetivos de docencia, investigación, difusión, innovación y transferencia de tecnología, en el ámbito del **e-learning**, y tiene su razón ser en la voluntad de potenciar y reforzar la **relación universidad-empresa** para crear valor añadido en las actuaciones de este grupo.

Para **élogos**, la **Cátedra** es una vía directa de influencia en la **UPC** y en muchos casos, una forma de potenciar los puntos de unión previos y de realizar una apuesta común por la innovación, dada la relación que se establece con la generación de conocimiento, y para la **UPC**, la **Cátedra** es una magnífica oportunidad de realizar proyectos estratégicos y de mejora que faciliten su conexión con el entorno social y económico.

Pedro E. Mondelo  
*Presidente de CERPIE de la UPC*

## ¿Sindicalismo 2.0?

La comunicación, y toda la sociedad, están experimentando en la última década cambios fundamentales. La web 2.0 ha concedido una gran relevancia a los usuarios, a los contenidos que generan y a las relaciones personales. El sindicato tiene que adaptarse, pero, ¿tiene sentido hablar de Sindicato 2.0?

Ya en 1996 la entonces FEBA, predecesora de Comfia CCOO, hizo una apuesta por la presencia en la red, siendo pionera en el mundo sindical. Esa presencia se centró, desde el principio, en ser útil a los trabajadores y trabajadoras que visitaban nuestras páginas, en su accesibilidad y usabilidad: convenios, debates y foros, secciones sindicales de empresa, servicios... Una apuesta por contenidos con valor, más allá del mero escaparate de la actividad del sindicato, y también por su mejor indexación mediante buscadores eficientes.

Pero no bastaba con información, también era necesario dotar a nuestra presencia en la red de un componente de activismo y cooperación con otras organizaciones de la sociedad civil. En este sentido estuvimos presentes e impulsamos campañas por los ciberderechos en el mundo laboral, libertades en Internet, oposición al canon digital que afectaba a empresas y trabajadores de las TIC y participamos como ponentes en las Jornadas de Redes.es, Ciudadanía 2.0, Alfabetización Digital.

Los proyectos internacionales en torno a la red, también han sido parte importante de nuestra actividad: como e-Unions, UNI Perú o Africa e-future, orientados a reducir la brecha digital mundial, o Wageindicator (tusalario.es) una novedosa plataforma de comparación salarial real y el Foro de Comunicadores de UNI que lleva diez años fomentado el intercambio de experiencias sindicales en comunicación e Internet.

Fruto de todo ello, entre otras cosas, es el alto número de visitas que reciben mensualmente nuestras webs (en torno a 375.000 de las que un 75% proceden de búsquedas en Google) o las cerca de 10.000 consultas laborales respondidas vía web.

Pero las visitas a las webs clásicas están experimentando un lento pero progresivo descenso en la atención de los internautas, que dedican un 26% de su tiempo en Internet a las redes sociales.

## Del escaparate a la relación personal

Crecemos con las personas, es el objetivo que define nuestra relación con el entorno. Somos personas que nos relacionamos con personas.

Y las personas son autónomas, tienen sus opiniones, sus propuestas y exigen al sindicato que las escuche de manera activa y abierta. Una organización respetuosa con la autonomía personal, consciente de que cada individuo tiene intereses e inquietudes distintas a las nuestras, como sindicato, debemos ofrecer cauces para su satisfacción. En este estadio de nuestra preocupación, el programa online de autoevaluación y el diseño de itinerarios formativos y profesionales (DPS), realizado en colaboración con élogos, es una buena muestra de nuestro quehacer.

Pero al sindicato le interesa, sobre todo, conocer las necesidades, las opiniones y las inquietudes de las personas para poder ofrecerles nuevas posibilidades de desarrollo personal.

## ... el sindicato necesita a la RED, necesita ser RED

La web 2.0 trata de personas y de sus relaciones y ese es un cambio fundamental en la relación del sindicato tanto con su afiliación como con los trabajadores en general. Así pues, la primera característica del Sindicato 2.0 ha de ser su capacidad de relacionarse e interactuar con las personas para conseguir que participen activamente de las políticas y proyectos.

En este entorno de usuarios no pasivos, de circulación, de ida y vuelta, de usuarios que generan contenidos, la información ya no es directamente poder. Compartirla, moverla, contrastarla, rectificarla, puede serlo. Por tanto, el sindicato ya no es un valor "per se", tiene que aportar valor, tiene que buscar una mayor proyección social de su actividad. Dicho de una forma gráfica, tiene que "abrir sus puertas hacia la sociedad".

Obviamente, no estar en las redes sociales no es una opción, pero no basta con la mera presencia. Desgraciadamente en reputación en la red, el sindicato no parte de cero, parte de menos bastante.

No es el lugar para analizar las razones, pero la situación sólo puede remediarse con apertura y relación con las personas, con iniciativas proactivas que faciliten su desarrollo y casen con sus inquietudes. Y por supuesto, el sindicato no puede caer en la tentación de utilizar las redes a la manera clásica, como un elemento de mera propaganda, alineando a sus "huestes" para inundar la red de consignas. Eso sería un durísimo golpe a la credibilidad y a la reputación (como ocurrió recientemente con una directiva interna del PSOE que se filtró públicamente).



Las etiquetas pueden ser muchas: Sindicato 2.0, Sindicato en Red, e-sindicato... pero la actitud sólo una, la apertura, la desjerarquización y horizontalización de las relaciones. En un entorno tan dinámico y cambiante no sabemos si las redes necesitan al sindicato, pero definitivamente el sindicato necesita a la red necesita ser red.

Miquel Loriz  
Web master Comfia-CCOO

Leopoldo Escobar  
Gerente del Departamento de Formación y Cualificación  
de Red BMW Ibérica

## Redes sociales aplicadas a la formación: una cuestión de actitud

El mes pasado me encontré ante un capítulo de los Simpson donde Lisa recordaba que los chinos usan la misma palabra para designar **crisis y oportunidad**... Que estemos en una época de cambio y de catarsis es obvio, pero esto no quiere decir que nos tomemos esta situación como una oportunidad. Hemos oído muchas veces en estos últimos cuatro años a los gurús de la motivación esa reflexión, pero **no es simple "comprar" ese mensaje**.

¿Qué hace entonces que consigamos dar ese giro a nuestra situación? **Creo que es cuestión de ACTITUD**. Actitud ante la vida y lógicamente ante el cambio. Como dice aquel famoso slogan "Si quieres, puedes": Una vez tenemos definido lo que queremos, lo demás depende sólo de nosotros: trabajar con un alto nivel de exigencia personal para descubrir el cómo conseguirlo y de la misma forma alcanzarlo.

**En la empresa prácticamente todos contamos con un capital humano que podríamos denominar "i-generación"**: Colaboradores que han crecido y están creciendo con la tecnología como "una extremidad" más de su cuerpo. Redes de distribución que utilizan a diario Twitter, Tuenti, Facebook o LinkedIn, por mencionar las más conocidas, para **compartir, extender** y finalmente **aplicar** conocimiento propio y de otros. **Este hábito está ya interiorizado en nuestras plantillas**.

Según la agencia de medios Universal McCann, 625 millones de personas están activas en internet en el mundo, teniendo a China y EEUU a la vanguardia. La quinta parte de los usuarios accede desde dispositivos móviles. El 63% de los usuarios de 18 a 54 años, utiliza sitios de redes sociales. Estos últimos destinan muchísimo tiempo al contenido creado por ellos mismos.

Es aquí donde **la oportunidad se hace evidente: aprovechar este hábito** de uso de las Redes Sociales junto con esa actitud natural de compartir, **pero esta vez desde y para nuestras empresas**.

**El hecho de implantar herramientas de este tipo, significa dotar de un aprendizaje informal a la organización** que complementa los métodos tradicionales de un modo motivador y natural. Motiva tanto al que recibe como al que comparte. **Es poner en práctica el 2.0** para poder nutrirnos de las buenas y malas praxis de nuestros colegas. **Es saber, a través de comunidades de práctica, cómo innovar, cómo mejorar**, en definitiva, cómo aprender de otros que están o han estado en mi misma situación y así poder aplicar lo que de manera informal estoy aprendiendo.

Estamos mudando el modelo de memorizar los contenidos de los libros, al modelo de **compartir y extender para luego poder aplicar cuando lo necesitamos**. Por supuesto, **tenemos barreras**, tanto por parte de las organizaciones como por parte del trabajador, quien finalmente integra esa comunidad de práctica. La empresa tiene el **miedo a perder el control** del impacto de la formación o de la falta de metodología, digamos "reglada" y/o programas perfectamente establecidos o del nuevo rol del instructor. Por su parte, el trabajador no perteneciente a la "i-generación", tiene **miedo a compartir** y exponer lo propio como algo que podría ser aprovechado por otros, además de desvelar su reputación, privacidad e identidad.

Implantar herramientas 2.0 significa dotar de un aprendizaje informal a la organización que complementa los métodos tradicionales de un modo motivador y natural

Pero todo es cuestión de actitud: si lo que funcionaba antes, hoy ya no funciona, si nos hemos visto obligados a cambiar porque los tiempos nos han llevado a ello, tendremos que innovar. **Tenemos en el hábito del equipo y en la herramienta de las redes sociales la oportunidad de aprovechar ese conocimiento generado por nosotros mismos y convertirlo en aprendizaje informal.** Enseñanza, conocimiento y contenido elaborados por nosotros mismos, desde nuestra propia experiencia que podemos difundir para que otros lo aprovechen cuando lo necesiten. Al mismo tiempo estamos fomentando la colaboración y generando el hábito o por lo menos la inquietud del autodesarrollo, algo que siempre hemos perseguido desde los departamentos de formación.

Innovación, colaboración, compartir, comunicación, autodesarrollo, motivación, son aspectos fundamentales con los que todos QUEREMOS contar dentro de nuestros equipos. Al inicio de este escrito cité aquello de "Si quieres, puedes". Pues bien, **si queremos, contamos con el "qué" y con el "cómo". Ahora sólo nos queda hacerlo para ver cómo los resultados se ven reflejados en el aumento de nuestra competitividad y productividad.**



A handwritten signature in blue ink, consisting of several fluid, connected strokes.

Leopoldo Escobar  
*Gerente del Departamento de Formación  
y Cualificación de Red BMW Ibérica*

## Mejor formación para crear más empleo

Como empresa líder del sector de la Formación para el Empleo en España, élogos y la Fundación élogos llevan varios años reflexionando acerca de cómo mejorar el actual modelo de Formación para el Empleo en España, de manera que sea más eficiente y contribuya más eficazmente a mejorar la cualificación de los trabajadores españoles, lo que ha de ser una de las principales prioridades de cualquier política para el empleo. Para conseguir estos objetivos nos basamos previamente en las siguientes premisas:

- La situación del mercado laboral ha cambiado drásticamente en los últimos años, y el modelo de Formación para el Empleo debe dar respuesta a las nuevas necesidades y por tanto cambiar para adaptarse a estas nuevas circunstancias.
- La transición hacia el nuevo modelo debe ser “suave” y progresiva, permitiendo la adaptación al mismo de los Agentes Económicos y Sociales que han desempeñado un papel clave en su diseño, desarrollo y consolidación, así como en la gestión del modelo actual durante casi dos décadas. En este sentido, es clave que se garantice a futuro el papel vital e indiscutible de los Agentes Económicos y Sociales como garantes de tres derechos básicos vinculados a la formación y que la dotan de verdadera eficacia: la negociación colectiva, la defensa de la empleabilidad de los trabajadores sea cuál sea su situación laboral y la defensa de la igualdad de oportunidades.
- Este cambio de modelo debe posibilitar la creación de un sólido sector privado de formación para el empleo, fomentando un proceso de concentración empresarial, necesario para fomentar la calidad y la fiabilidad, y para mejorar la eficiencia del sistema.
- El cambio de modelo debe realizarse en un marco de estabilidad, con una perspectiva clara por parte de Administraciones y Agentes Económicos y Sociales, a la vez que se sientan unas bases sólidas del nuevo modelo.

Partiendo de estas premisas, en élogos realizamos las siguientes reflexiones, que podrían ayudar al reordenamiento del sector:

1. La necesaria aportación de un sector privado sólido requiere un marco de inversión estable. Para ello, ha de mantenerse las negociaciones para renovar los IV Acuerdos de Formación Continua por un plazo de varios años, publicando una Convocatoria para cada uno de esos años por el 100% de los Fondos.
2. La publicación de las Convocatorias anuales a ser posible ha de realizarse en octubre de cada año, adjudicando los Planes en diciembre del año anterior. Los planes se presentarían antes del 31 de octubre del año anterior, resolviéndose los adjudicatarios antes del 15 de diciembre. Durante estos años de transición, antes del 1 de octubre, se publicarían los sectores productivos en los que pueden presentar Planes de Formación los Agentes Económicos y Sociales correspondientes, así como los presupuestos asignados a cada sector. Si no se publicara esta información, se entiende que los Planes se presentan con los criterios del año anterior. Esto se hace con idea de dar continuidad al modelo, y no sufrir los cambios y aplazamientos que se producen cada año, y que dificultan la necesaria inversión ordenada por parte del sector privado con el objetivo de mejorar la calidad de la formación y adecuar la misma a las nuevas necesidades del mercado laboral.
3. Necesidad de revisar al alza el actual módulo económico para el período 2012-14, ya que no se ha revisado desde 2008. Un incremento del 10% en el módulo, por ejemplo, supondría una actualización aproximada del 60% de la inflación media del período 2008-14; planteando que el resto lo asumimos los operadores por mejora de la productividad. No revisar el módulo supondría una caída importante de márgenes empresariales, con una presión añadida sobre la calidad de los programas.

## El actual modelo de Formación para el Empleo ha de evolucionar para llegar a más personas, con más calidad y como respuesta a unas necesidades formativas específicas y personalizadas

4. Formación bonificada. La propuesta sería mantener el actual sistema de formación bonificada para las grandes empresas (más de 250 trabajadores), creando un nuevo modelo para las PYMES. El modelo pasaría por conceder una autorización a consultoras y centros de formación, concertando con ellas programas plurianuales, con un modelo similar al de la enseñanza reglada (centros concertados). Los concertos se establecerían para formar en función de la cuota de formación aportada por las empresas, a determinado número de trabajadores de empresas de determinados sectores, estableciendo mínimos (por debajo de los cuales se puede perder la autorización), y máximos, que no se podrían sobrepasar por límites presupuestarios. Para autorizar a un determinado centro, éste deberá acreditar capacidad técnica suficiente, experiencia demostrable, certificados de calidad (ISO, EFQM...). Al igual que en la enseñanza concertada, el precio no debería ser un factor de contratación, ya que en ese caso se produciría un paulatino deterioro de la calidad de un servicio, donde los costes salariales (profesores y consultores-gestores), son el principal capítulo de gasto.
5. Esta experiencia de Formación Bonificada para PYMES podría ser el germen de un nuevo modelo de Formación para el Empleo a partir del momento en que el período de transición finalice. Esta transición permite que el sistema se vaya configurando y mejorando en los próximos años.
6. En paralelo, habría que impulsar la confluencia real de la formación dirigida a desempleados en el Sistema de Formación para el Empleo, de manera que además de evolucionar por un lado hacia la potenciación de las Agencias Privadas de Colocación, se avanzara hacia un modelo de concertos similares a los definidos para la formación bonificada. Favorecer la concentración de un sector actualmente muy atomizado, se conseguiría por un lado estableciendo rigurosos requisitos de calidad en relación a los niveles de servicio ofrecidos para poder firmar concertos, y por otro, permitiendo la formación a través de internet, lo que además de más facilidades de acceso a la formación para los trabajadores, genera mucha mayor eficiencia, ayudando a incorporar a los trabajadores desocupados a la Sociedad de la Información. Es imprescindible y urgente potenciar una oferta de formación dirigida a desempleados con un concepto mucho más abierto que el actual y con un planteamiento multicanal, que permita aprovechar las innumerables ventajas que nos ofrece la tecnología aplicada a la mejora de los procesos de formación-aprendizaje.



En resumen, desde élogos pensamos que el actual modelo de Formación para el Empleo ha de evolucionar para dar respuesta a una realidad muy diferente a la existente cuando fue diseñado: ha de llegar a más personas, con más calidad y como respuesta a unas necesidades formativas específicas y personalizadas. Para ello, Agentes Económicos y Sociales y empresas del sector privado necesitan un marco estable que les permita contribuir con plenas garantías a cumplir su reto: el de mejorar las cualificaciones de los trabajadores y demandantes de empleo, mediante el uso de las nuevas tecnologías, para dar respuesta a las necesidades del mercado laboral español.

Mariano Montes  
Director General de élogos

Miguel Ángel Rodríguez  
Director de élogos I+D

## El futuro del aprendizaje

Quizás es mejor empezar anunciando que **la formación tiene futuro**. La formación sigue siendo clave para generar desarrollo y competitividad, tanto a nivel de las personas, las organizaciones o los territorios. De hecho dada la situación actual, es casi una de las pocas estrategias solventes. Ahora bien, que la formación tenga un futuro no significa que no tenga que evolucionar para poder cumplir las expectativas que hemos depositado en ella. Qué debe cambiar y por qué, es lo que intentaré resumir en estas líneas, de forma que pongamos el énfasis en la manera en la que todos podamos contribuir a su evolución (para algunos, más críticos, reinención).

Partiremos desde el pasado reciente. Hace ya más de 10 años que élogos publica el estudio El estado del arte de la Formación, tanto en España como en Chile. En este periodo hemos constatado los cambios que se han producido, y la forma en la que las organizaciones los han asumido. Una de las constantes ha sido que el desarrollo de la formación se ha ido ligando, de manera cada vez más intensa, al uso de la tecnología, y en concreto, a las posibilidades de Internet. El e-learning que surge justo hace una década, hoy está en plena transformación de la misma forma que está cambiando y transformándose la Red. La web 2.0 nos ha traído cambios, que en mi experiencia destacaría dos. Por un lado la llamada economía de la abundancia: una de las imágenes más habituales para representar a la red de redes que es Internet es la de una serie de tuberías conformada por las aplicaciones que todos usamos (Google, youtube, facebook) y donde fluye un río incesante de información con aplicaciones gratuitas para la mayoría de los usuarios. Desde el punto de vista educativo, utilizar el Internet de hoy para la formación es como intentar beber de una boca de incendios: nos puede quitar la sed, pero al mismo tiempo acaba por ahogarnos. La cantidad, la velocidad y la abundancia de la información generada por los usuarios requiere de nuevas reglas. En este entorno cada vez es más relevante la personalización y la necesidad de generar entornos “estructurados” que aprovechen las conexiones y los flujos que se generan en el “río de información” que es Internet. La forma en que se maneja hoy la información por parte de los “nativos digitales,” nos obliga a reflexionar sobre cómo generar un conjunto estable de competencias digitales para que las personas puedan “saciar” su sed de conocimiento, con criterio y sentido crítico.

Por otro lado, otro de los cambios fundamentales de la red es que, mientras que la experiencia del e-learning tradicional se centra en el contenido, con un apoyo circunstancial del profesor, la experiencia que vivimos hoy en Internet tiene un fuerte sentido de comunidad, de participación. En cierta forma esta experiencia social es más parecida a la realidad que todos vivimos en nuestra casa o en el entorno de la empresa. Hoy Internet tiene un peso muy relevante en la llamada “web social” y sus nuevos medios y formas de relación. Con independencia de que pueda existir cierta “burbuja”, en mi opinión positiva y que lamentablemente no nos afectará a España, es una tecnología que, junto con la disparidad de dispositivos conectados, hará que Internet cambie de forma y sentido. El repositorio de información de la primera década de Internet toma ahora la forma de un Muro donde compartimos nuestro día a día.

Estos cambios que muchos hemos experimentado en primera persona, al convertirnos en bloggers, twitteros, facebuceros, etc. están marcando una tendencia para el desarrollo de la formación. Desde élogos I+D en estos últimos años hemos desarrollado metodologías de aprendizaje, plataformas tecnológicas y contenidos encaminados a desarrollar, lo que hemos venido a denominar Community y que no es más que un nuevo modelo de relación con el alumno. En la medida en que seamos capaces de aprovechar la personalización y la inclusión de la comunidad en el proceso personal de aprendizaje, estaremos poniendo un pie en las nuevas aplicaciones que marcarán la nueva década del aprendizaje, consiguiendo que sea más eficaz que el actual y que se convierta, lo que consideramos clave, en el método principal para desarrollar las habilidades claves de los trabajadores del mañana.



## El e-learning se encuentra en una encrucijada y su futuro sólo puede asegurarse si se reinventa radicalmente

A día de hoy de la propuesta de valor genérica que propone el e-learning: más barato, más rápido y mejor que la versión en aula, como mucho cumple, siendo generoso, dos de los tres objetivos. En el mundo empresarial, cuando se trata de e-learning, con demasiada frecuencia se opta por cursos más baratos y rápidos. Creo que ya es hora de apostar por lo 'mejor' y que aprovechemos el cambio generacional y la llegada de jóvenes que han crecido con tecnologías web 2.0 para que e-learning se desarrolle hacia lo que la industria de la formación ha venido en llamar: We-learning.

El e-learning se encuentra en una encrucijada, y su futuro sólo puede asegurarse si se reinventa radicalmente, porque, a pesar de las limitaciones que pueda tener, posee un enorme potencial para cambiar positivamente las vidas de millones de personas. De hecho los nuevos entornos de movilidad favorecen nuevas experiencias de usuario que harán más fuerte que nunca la forma en que enseñaremos mañana. En este futuro cercano el alumno tendrá en su página personal el acceso a la información y a su comunidad, una vez acaban los cursos, además de servicios ligados con su desarrollo profesional y con el reconocimiento, la acreditación y la certificación del aprendizaje continuo, informal y personal que cada vez con más frecuencia residirá en las redes sociales y en sus entornos personales de aprendizaje.

El futuro de la formación está mucho más cerca de lo que parece, de hecho, está aquí. No porque haya venido por un cambio radical, sino porque existe una mayor capacidad para sacar partido a las opciones que ya están disponibles en los nuevos usos que propone Internet. Ser tímido a la hora de maximizar los activos de aprendizaje de su empresa y las posibilidades de ahorro y mejora que ofrece la tecnología, determinará aquellos que miran hacia atrás, de aquellos que definen un camino a seguir y marcan "el paso". Mi opinión es que realmente no creo que un trabajador en la década que empieza, aprenda con los sistemas y los modelos actuales de formación e-learning. Los nuevos entornos surgirán del momento de cambio actual si somos capaces de aplicar la lección que nos están dictando. Al final es el momento de construir una nueva forma de relacionarnos con el alumno, para que pueda generar una experiencia única de aprendizaje, que finalmente es lo único que permanecerá inalterable. Todo lo demás: el aula, los contenidos, el profesor, cambiarán hacia un futuro que está por inventar, y que desde hace un par de años, desde elogos I+D estamos empeñados en hacerlo realidad.



Miguel Angel Rodríguez  
Director de elogos I+D

## Grandes Empresas españolas

### Datos

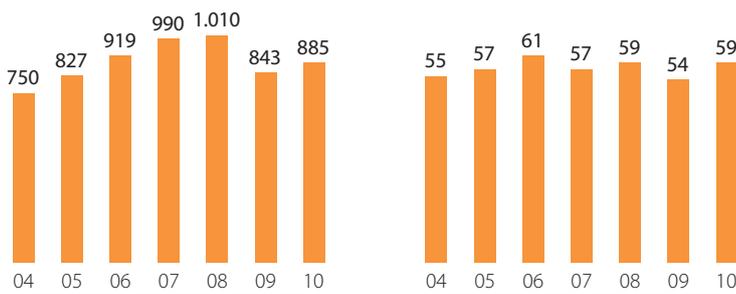
#### Tendencias de la formación

### Principales cifras de la formación en las Grandes Empresas

	04	05	06	07	08	09	10
Gasto anual por trabajador formado (€)	267	295	327	353	370	354	350
Gasto total (millones €)	750	827	919	990	1.010	843	885
Variación gasto anual respecto año anterior (%)		10	11	8	2	-16,5	5,0
Número de horas de formación por trabajador y año	29	31	33	34	32	34	31
Presupuesto externalizado (%)	55	57	61	57	59	54	59
Gasto externalizado	413	471	561	564	596	455	522

- Las empresas **incrementan su presupuesto de formación** respecto a 2009 en un 5% llegando a los 885 millones de euros.
- El **porcentaje del presupuesto de formación externalizado se sitúa en el 59%**, 5 puntos más que en 2009, por lo que la inversión externa en formación alcanza los **522 millones** de euros. En conjunto el gasto externo en formación crece en un 14,7%.
- La **inversión anual media por trabajador formado se mantiene en torno a 350€**.
- El **número medio de horas de formación anual por empleado es de 31, cayendo un 9% respecto a 2009**.
- El incremento en el gasto total, la disminución del número de horas y el mantenimiento del coste por empleado formado, se explica por el **mayor número de empleados que recibieron formación en 2010 (78%)** frente a 2009 (67%).

### Presupuesto de formación en las Grandes Empresas españolas



Evolución del presupuesto de formación (millones de €)

Presupuesto externalizado (%)

#### Presupuesto de formación

- En 2010 el presupuesto de formación correspondiente a las Grandes Empresas españolas, después del importante descenso experimentado en 2009, se incrementa en un 5% respecto a ese año, situándose en los 885 millones de euros.
- La tendencia para 2011 y 2012 es de un ligero incremento.

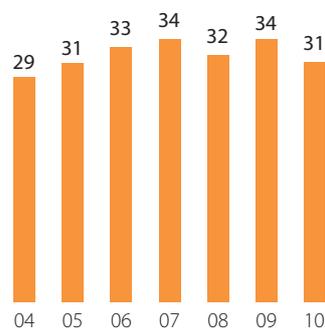
#### Presupuesto externalizado

- El porcentaje del presupuesto de formación que se externalizó fue del 59% en 2010.
- La evolución de este porcentaje muestra fluctuaciones que no responden a una tendencia clara, manteniéndose siempre en cifras en torno a una media del 57%.
- La tendencia indica que este porcentaje se mantendrá en el mismo orden para los próximos años.

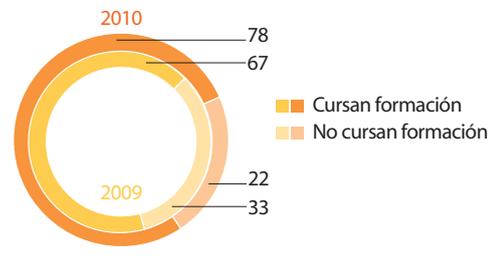
## Gestión de la formación

### Horas por empleado

- Las horas de formación por empleado y año no experimentan grandes variaciones, situándose en las 31 horas de media.
- En 2009 la formación por empleado y año supuso unas **34 horas**.



Horas de formación por empleado



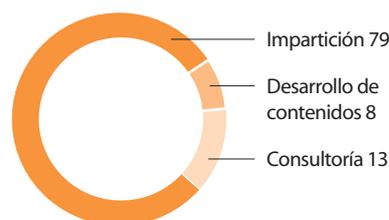
Empleados que cursan formación sobre el total (%)

### Porcentaje de empleados que cursan formación

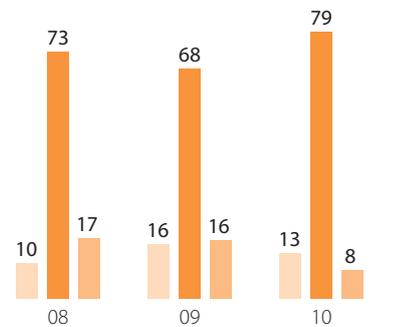
- El **78%** de los empleados de las Grandes Empresas españolas han cursado algún tipo de formación.
- En 2009 este porcentaje fue del 67%.

## Distribución del presupuesto de formación externalizado

- Se produce un importante **desplazamiento de recursos desde desarrollo de contenidos, y, en menor medida, desde consultoría, hacia los proyectos de impartición.**
- La situación de crisis, con recortes de plantilla, ha llevado a las empresas a centrarse en la impartición, invirtiendo menos en proyectos de futuro.
- El **79%** del presupuesto de formación contratado externamente se destina a formación (**impartición**). El 13% se invierte en desarrollo de contenidos y sólo el 8% en consultoría (proyectos).



Distribución del presupuesto externalizado 2010 (%)



Distribución del presupuesto externalizado (%)

■ Consultoría ■ Impartición ■ Desarrollo de contenidos

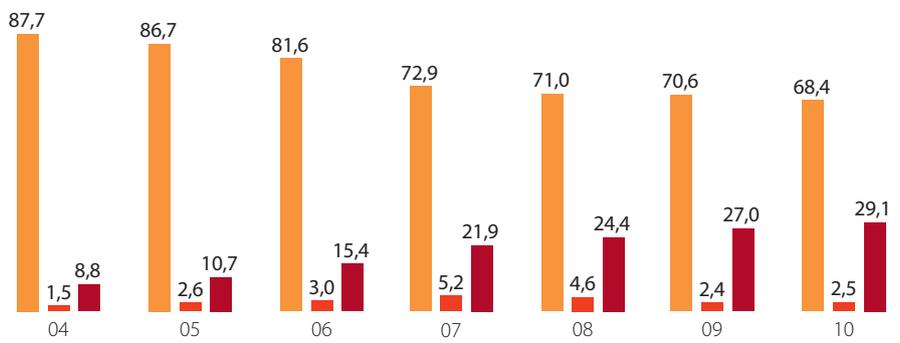
## Grandes Empresas españolas

## Datos

## Tendencias de la formación

## Metodologías de formación: evolución

- El uso de la metodología **online/blended** continúa aumentando, aunque en menor medida que en años anteriores, llegando al **29,1%** del total de horas de formación recibidas por alumno. Este aumento se produce a costa de la formación a distancia tradicional.
- Aún así, las clases de **modalidad presencial** siguen dominando como metodología preferente para la formación, con un **68,4%** del total de horas de formación impartidas.
- La formación a distancia se mantiene de forma residual en un **2,5%**.



Evolución de las modalidades de formación (% sobre horas impartidas)

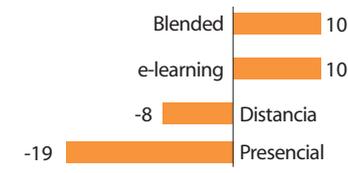
■ Presencial ■ A distancia tradicional ■ e-learning / blended

## Metodologías de la formación: tendencias

- A pesar de la desaceleración en el crecimiento del e-learning, el mercado sigue apostando por su utilización. Más del 80% de las empresas entrevistadas consideran que el e-learning seguirá creciendo en los próximos años.
- El porcentaje de empresas que consideran que la modalidad blended experimentará un crecimiento para los próximos años mayor que la modalidad e-learning, es del 88%.
- El crecimiento esperado para la modalidad e-learning y para la modalidad blended, considerando conjuntamente todas las valoraciones, es del 10%.
- La tendencia respecto a la modalidad presencial apunta a una reducción del 19%, a pesar de que un importante grupo de entrevistados apuesta por su mantenimiento.

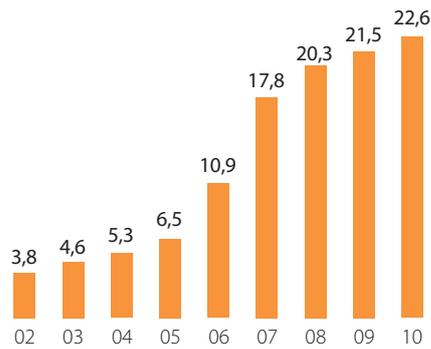
Modalidad	Tendencia			NS/NC
	Aumentar	Disminuir	Mantenerse	
Presencial	0	48	52	0
Distancia	12	36	36	16
e-learning	84	4	8	4
Blended	88	4	4	4

Porcentaje de entrevistados según su opinión respecto a la evolución de las modalidades formativas (%)



Variación esperada para las distintas modalidades en el horizonte 2013 (%)

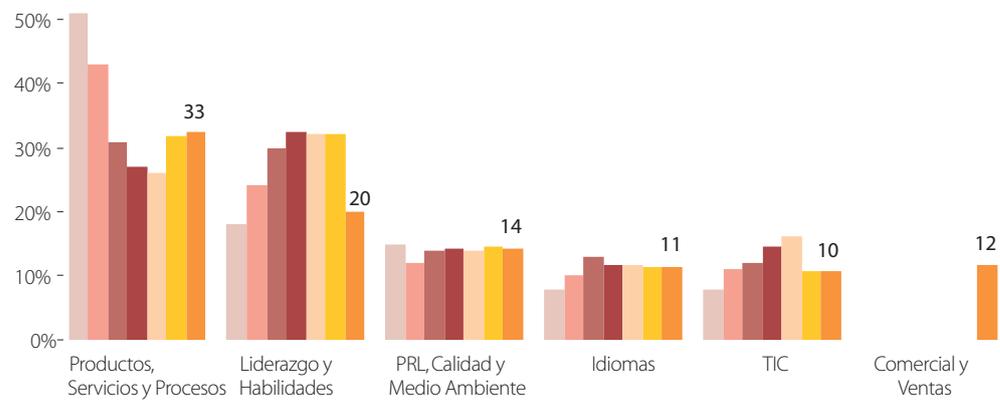
## Evolución del e-learning en las Grandes Empresas



Evolución del e-learning (%)

- La modalidad e-learning mantiene su crecimiento, aunque en menor medida que en años anteriores, situándose en el 22,6%.
- Los datos apuntan a que se está llegando a un nivel de saturación con un crecimiento cada vez menor.

## Formación desarrollada en 2010



Evolución de las áreas impartidas (%)

■ 04 ■ 05 ■ 06 ■ 07 ■ 08 ■ 09 ■ 10

- Se mantiene la misma distribución que en 2009. En 2010, las empresas destinan más de un tercio de su presupuesto de formación en programas más centrados en las necesidades de negocio, como lo muestra el importante peso de la formación en Productos, Servicios y Procesos.
- Liderazgo y Habilidades es el único área que experimenta una variación importante (tenemos en cuenta que hemos introducido un nuevo área en el cuestionario: Comercial y Ventas).

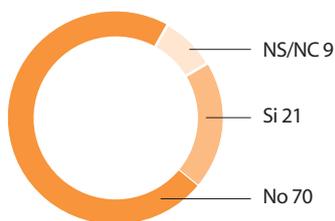
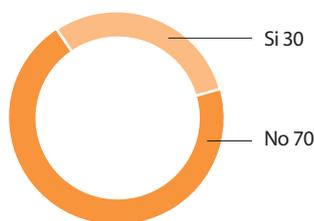
## Grandes Empresas españolas

## Datos

## Tendencias de la formación

## Universidades Corporativas

- Se confirma la tendencia de incorporación de la Universidad Corporativa en los procesos formativos.
- En 2010 el 30% de las Grandes Empresas utiliza el concepto de Universidad Corporativa como elemento de gestión de la formación y el desarrollo.
- Lo anterior implica un crecimiento de 9 puntos respecto a 2009, año en que las empresas que utilizaban Universidades Corporativas suponían el 21% del total.
- Un 25% de las entidades que no han implantado Universidades Corporativas piensan hacerlo a medio plazo.

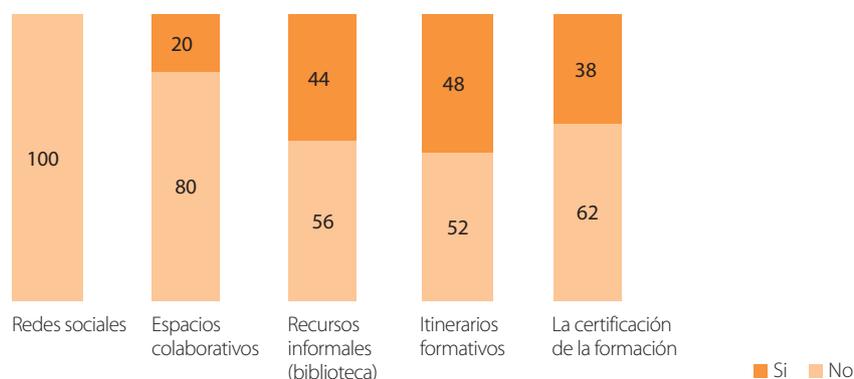


Incorporación de Universidad Corporativa 2010 (%)

Incorporación de Universidad Corporativa 2009 (%)

## Utilización de nuevos recursos en la formación en Grandes Empresas

- Las Grandes Empresas españolas **no están utilizando las redes sociales externas** como elemento de apoyo a la formación, aunque sí prevén una mayor utilización de estas redes para los próximos años.
- El uso de espacios colaborativos todavía es escaso, ya que sólo lo incorporan como elemento formativo el 20% de las empresas.
- La utilización de recursos informales, por su propio carácter, muestran una utilización más extendida: lo utilizan el 44% de las empresas.

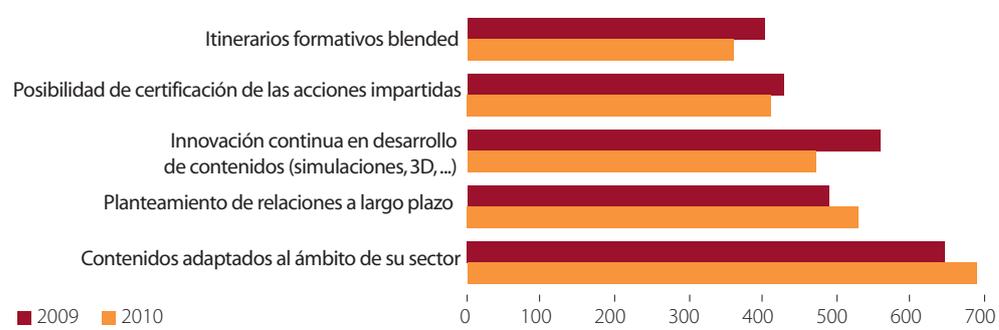


Grado de utilización de los nuevos recursos formativos (% de empresas que utilizan o no, cada recurso)

- El concepto de carrera profesional, con la planificación de la formación en torno a itinerarios formativos, está incorporado en casi el 50% de las empresas (48%).
- Por último, la formación ligada a certificados está siendo desarrollada por el 38% de las Grandes Empresas españolas.

## Aspectos más valorados en una consultora de formación

- La oferta de contenidos adaptados al ámbito de su sector, es el criterio más valorado por las Grandes Empresas a la hora de contratar a una consultora de formación.
- En 2010, respecto 2009, las empresas dan más importancia a las relaciones a largo plazo, que pasa a ser el 2º criterio y dan menos importancia a la innovación y desarrollo de itinerarios.
- La posibilidad de certificación mantiene su posición como 4º criterio.

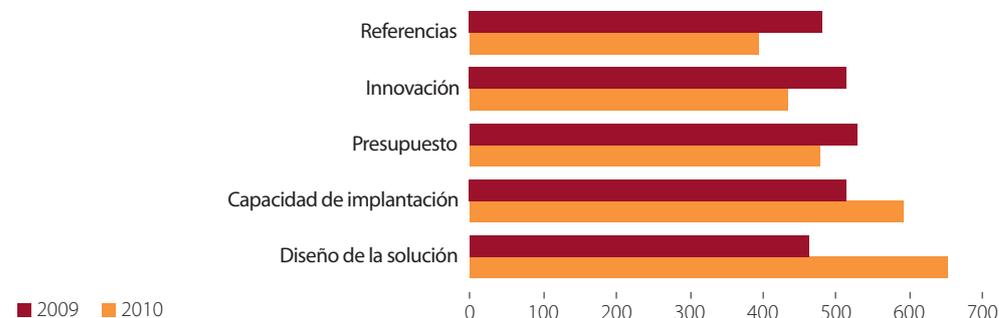


Ponderación de 0 a 750 de las respuestas obtenidas sobre los aspectos más valorados en una consultora

NOTA: ponderación de las respuestas obtenidas en base a: Mucho 3, Bastante 2, Poco 1, Nada 0. Extrapolación a escala de 0 a 750

## Elementos que condicionan la decisión de compra

- Las prioridades han cambiado respecto al año pasado, el presupuesto, que en 2009 era el primer condicionante en la decisión de compra, se sitúa en 2010 como tercero, ocupando la misma posición que en 2008.
- El diseño de la solución y la capacidad de implantación se imponen como los principales criterios de decisión.
- Las referencias y la capacidad de innovación retroceden en su valoración respecto a 2009.



Ponderación de 0 a 1.000 de las respuestas obtenidas sobre la prioridad de cada criterio

NOTA: ponderación de las respuestas obtenidas en base a: 1º criterio de compra valor 20, 2º criterio de compra valor 12, 3º criterio de compra valor 10, 4º criterio de compra valor 5, 5º criterio de compra valor 0. Escala resultante de 0 a 1.000.

## Grandes Empresas españolas

Datos

### Tendencias de la formación

#### LA FORMACIÓN EN CIFRAS

Las empresas incrementan su presupuesto de formación respecto a 2009 en un 5%, llegando a los **885 millones de euros**.

El **porcentaje del presupuesto de formación externalizado se sitúa en el 59%**, 5 puntos más que en 2009, por lo que la inversión externa en formación alcanza los 522 millones de euros. En conjunto el gasto externo en formación crece en un 14,7%.

La **inversión anual media por trabajador formado se mantiene en torno a los 350€**.

El **número medio de horas de formación anual por empleado es de 31, cayendo un 9% respecto a 2009**.

El incremento en el gasto total, la disminución del número de horas y el mantenimiento del coste por empleado formado, se explica por el **mayor número de empleados que recibieron formación en 2010 (78%) frente a 2009 (67%)**.

El **79% del presupuesto de formación contratado externamente se destina a formación (impartición)**. El 13% se invierte en desarrollo de contenidos y sólo el 8% en consultoría (proyectos).

#### LOS CONTENIDOS DE LA FORMACIÓN

Se produce un importante **desplazamiento de recursos desde desarrollo de contenidos y, en menor medida, desde consultoría hacia los proyectos de impartición**.

La situación de crisis, con recortes de plantillas, ha llevado a las empresas a centrarse en la impartición, invirtiendo menos en proyectos de futuro.

#### METODOLOGÍAS FORMATIVAS

El uso de la metodología **online/blended continúa aumentando, aunque en menor medida que en años anteriores, llegando al 29,1%** del total de horas de formación recibidas por alumno. Este aumento se produce a costa de la formación a distancia tradicional.

El e-learning representa en 2010 el 22,6% de las horas impartidas.

Aun así las clases de **modalidad presencial siguen dominando como metodología preferente** para la formación, con un 68,4 % del total de horas de formación impartidas.

La formación a distancia se mantiene de forma residual en un 2,5%.

#### TENDENCIAS EN EL USO DE LAS DIFERENTES MODALIDADES FORMATIVAS

El mercado sigue apostando por una mayor utilización del e-learning para los próximos años. Más del 80% de las empresas entrevistadas consideran que el e-learning seguirá creciendo. Para 2013 se estima un crecimiento del 10%.

El porcentaje de empresas que consideran que la modalidad blended experimentará un crecimiento para los próximos años es aún mayor que para el e-learning, ya que así lo consideran el 88% de los entrevistados.

La tendencia respecto a la modalidad presencial apunta a una reducción del 19%, a pesar de que un importante grupo de entrevistados apuesta por su mantenimiento.

### ÁREAS FORMATIVAS

En lo que respecta a las áreas formativas impartidas, se mantiene la misma distribución que en 2009. En 2010, **las empresas destinan más de un tercio de sus presupuestos de formación** en programas más centrados en las necesidades de negocio, como lo muestra el importante peso de la formación en **Productos, Servicios y Procesos**.

Liderazgo y Habilidades es el único área que experimenta una variación importante, aunque hay que tener en cuenta que en esta edición se ha introducido en el cuestionarios un nuevo área, que es la de Comercial y Ventas.

### CRITERIO DE VALORACIÓN DE LAS CONSULTORAS DE FORMACIÓN

La oferta de contenidos adaptados al ámbito de su sector es el criterio más valorado por las Grandes Empresas a la hora de contratar a una consultora de formación.

En 2010, las Grandes Empresas dan más importancia a las relaciones a largo plazo, que pasa a ser el 2º criterio y menos a la innovación y desarrollo de itinerarios.

La posibilidad de certificación mantiene su posición como 4º criterio.

### ELEMENTOS QUE CONDICIONAN LA DECISIÓN DE COMPRA

Las prioridades han cambiado respecto al año pasado, el presupuesto que en 2009 era el primer condicionante en la decisión de compra se sitúa, en 2010, como tercero ocupando la misma posición que en 2008.

**El diseño de la solución y la capacidad de implantación se configuran como los principales criterios de decisión.**

Las referencias y la capacidad de innovación retroceden en su valoración respecto a 2009.

### UNIVERSIDADES CORPORATIVAS

Se confirma la tendencia de incorporación de la Universidad Corporativa en los procesos formativos.

En 2010 el 30% de las Grandes Empresas **utiliza el concepto de Universidad Corporativa** como elemento de gestión de la formación y el desarrollo.

Lo anterior implica un crecimiento de 9 puntos respecto a 2009, año en que las empresas que utilizaban Universidades Corporativas suponían el 21% del total.

Un 25% de las entidades que no han implantado Universidades Corporativas piensan hacerlo a medio plazo.

### UTILIZACIÓN DE NUEVOS RECURSOS EN LA FORMACIÓN EN EMPRESAS

Las empresas españolas no están utilizando las redes sociales externas como elemento de apoyo a la formación, aunque sí prevén una mayor utilización de éstas para los próximos años.

El uso de espacios colaborativos todavía es escaso, ya que sólo lo incorporan como elemento formativo el 20% de las empresas.

La utilización de recursos informales, por su propio carácter, muestran una utilización más extendida: lo utilizan el 44% de las Grandes Empresas.

# Administraciones Públicas españolas

## Datos

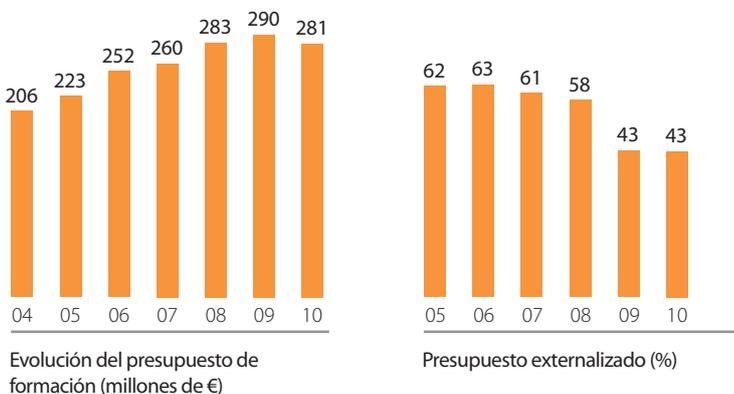
### Tendencias de la formación

#### Principales cifras de la formación en las AAPP

	04	05	06	07	08	09	10
Gasto anual por trabajador (€)	91	96	107	108	110	110	122
Gasto anual por trabajador formado (€)					193	193	230
Gasto total (millones €)	206	223	252	260	283	290	281
Horas de formación por trabajador formado y año	38	40	45	41	40	40	36
Presupuesto dependiente del INAP (%)	43	49	56	55	52	48	47
Presupuesto que se externaliza (%)		62	63	61	58	43	43

- La inversión total en formación por parte de las Administraciones Públicas, disminuye en 2010 un 3% respecto a 2009, situándose en los 281 millones de euros.
- El porcentaje del presupuesto de formación que se externaliza se sitúa en el 43%, manteniéndose en el mismo nivel que el año anterior. La inversión externa representa la cifra de 122 millones de euros.
- La inversión anual media por trabajador se sitúa en 122€, incrementándose respecto a 2009. El gasto anual por trabajador que recibe formación es de 230 €.
- El número medio de horas de formación anual por empleado formado se reduce a 36 horas.
- El presupuesto correspondiente al Instituto Nacional de Administración Pública (INAP), continúa reduciéndose hasta el 47%.

#### Presupuesto de formación en las AAPP

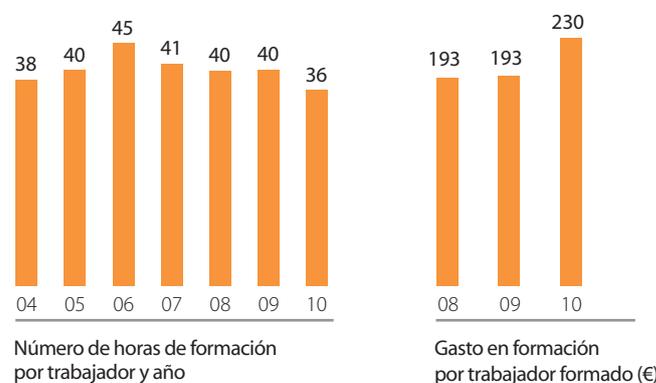


- En consonancia con la situación de crisis y los recortes económicos introducidos para reducir el déficit público, la inversión en formación por parte de las AAPP se reduce respecto a 2009 en un 3%, rompiéndose la evolución creciente que se venía produciendo desde 2004.
- El porcentaje del presupuesto de formación que se externaliza se sitúa en el 43%, manteniéndose en el mismo nivel que en 2009, año en el que se produce una fuerte reducción en la externalización de servicios de formación.
- La inversión externa en formación asciende en el año 2010 a 122 millones de euros.

## Gestión de la formación

### Horas por empleado

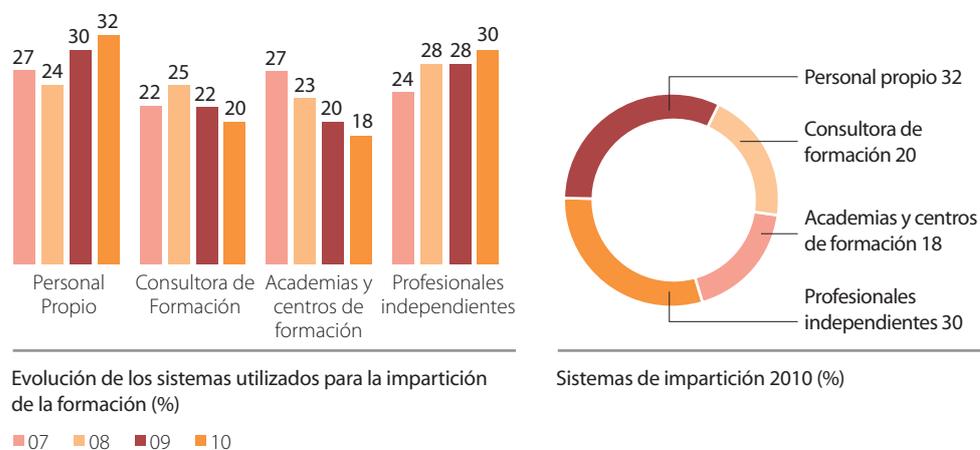
- En 2010 las horas de formación por empleado que recibió formación se reduce a 36 horas de media anual, experimentando una reducción de 4 horas (10%) respecto a 2009.
- A pesar de esa reducción en horas, el gasto por trabajador que recibe formación aumenta en un 19%, situándose en 230€.
- El 53% de los empleados públicos han recibido formación. Lo anterior supone una reducción en 4 puntos porcentuales respecto a 2009, año en que recibieron formación el 57% de los trabajadores.



- Los datos anteriores nos permiten concluir que en 2010 las AAPP han optado por una formación más cualificada y, por tanto de mayor coste/hora, reduciéndose el número de receptores de formación y el número de horas impartidas.

### Quién imparte la formación

- Al igual que en 2009, en 2010 el principal sistema de impartición fue el personal propio seguido de la contratación de profesionales independientes.

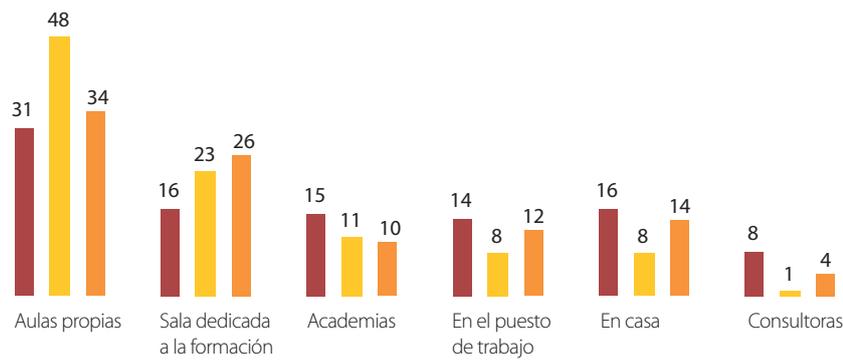


## Administraciones Públicas españolas

## Datos

## Tendencias de la formación

## Lugar de impartición de la formación

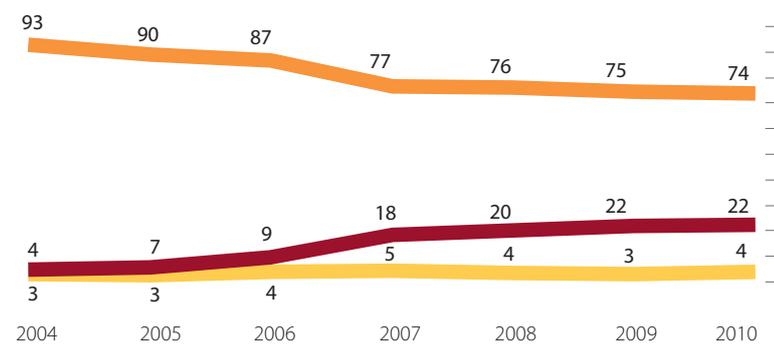


Lugar de impartición (%)

■ 08 ■ 09 ■ 10

- En 2010 disminuye la utilización de aulas propias (34%), que son sustituidas por salas específicas para formación (26%). En todo caso estas aulas siguen siendo el principal lugar para la impartición.
- La utilización de academias mantiene su tendencia descendente, manifestada en los tres últimos años.
- La formación en el puesto de trabajo y en el propio domicilio se recupera respecto a 2009, utilizándose como lugar de formación en un 12 y 14% respectivamente.
- En locales de empresas de formación, distintas a las academias, se imparte tan sólo el 4% de la formación.

## Metodologías de formación: evolución



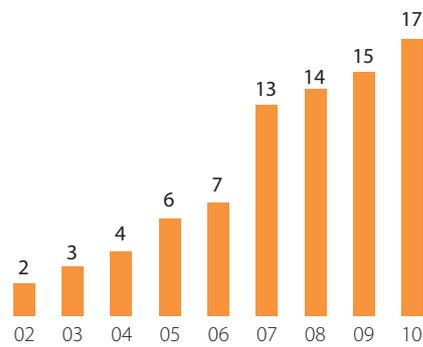
Evolución de las metodologías de formación (en %)

■ Presencial ■ A distancia tradicional ■ e-learning/blended

- La modalidad presencial sigue siendo la más utilizada por las AAPP (74% en 2010), si bien su peso en el conjunto sigue siendo cada vez menor.
- El e-learning/blended se mantiene en el 22% del total de horas de formación recibidas por alumno en 2010, frenándose la curva ascendente que viene mostrando desde 2004.

## Evolución del e-learning en las AAPP

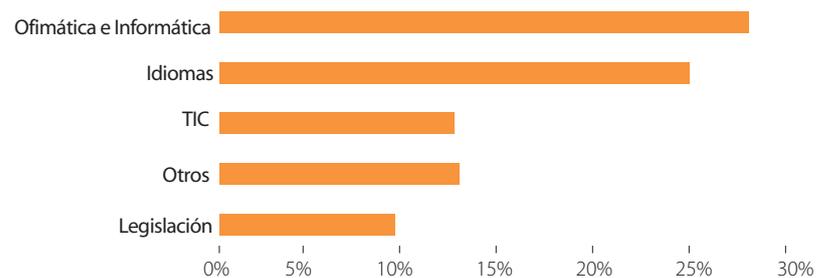
- La implantación del e-learning como metodología de formación sigue creciendo dentro de las Administraciones Públicas. En 2010 el porcentaje que representa el e-learning dentro del conjunto de la formación asciende al 17%. El e-learning, junto con la formación blended (7%) representan prácticamente el 22% de la formación.
- La metodología blended reduce su peso pasando del 7% de 2009 al 5% en 2010.



Evolución del e-learning en las AAPP  
(% sobre el total de la formación)

## El e-learning por áreas formativas

- Informática/Ofimática siguen siendo las principales áreas formativas en las que la metodología e-learning supera el 25% de la formación impartida.



Uso del e-learning como metodología según las áreas formativas (%)

## Administraciones Públicas españolas

## Datos

## Tendencias de la formación

## Metodologías de formación: tendencias

- Un 82% de los entrevistados considera que la modalidad presencial va a reducir su peso en los próximos 3 años. Ponderando las previsiones de los encuestados, estimamos que la modalidad presencial sufrirá, en 2013, una disminución de un 27% respecto a la situación actual.

Modalidad	Tendencia			NS/NC
	Aumentar	Disminuir	Mantenerse	
Presencial	2	82	14	2
Distancia	20	4	46	30
Blended	40	0	32	28
e-learning	80	0	16	4

Porcentaje de entrevistados según su opinión respecto a la evolución de las modalidades formativas (%)



Variación esperada para las distintas modalidades en el horizonte 2013 (%)

- El 80% de los entrevistados estima que la modalidad e-learning mantendrá su crecimiento, cuantificando este crecimiento para 2013 en un 19%.
- Respecto a la modalidad a distancia, son mayoría (46%) los que consideran que mantendrá su peso relativo, aunque un 20% considera que se incrementará. En conjunto la estimación para 2013 apunta a un incremento del 7%.
- En cuanto a la modalidad blended los entrevistados se dividen casi a partes iguales entre los que consideran que aumentará (40%) y los que piensan que se mantendrá (32%). Al igual que pasaba con el e-learning, nadie considera que perderá peso. En conjunto los entrevistados estiman que para 2013, la modalidad blended crecerá en un 14%.

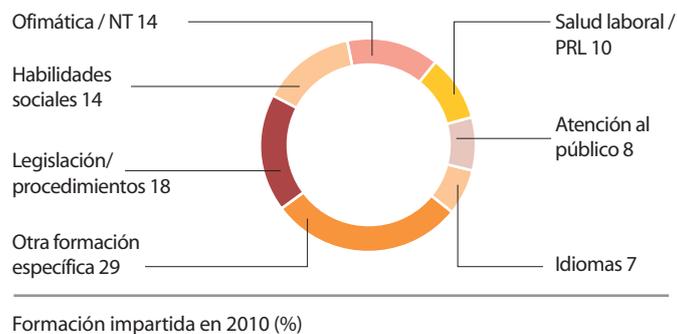
## Formación desarrollada en 2010



Distribución de las áreas formativas impartidas (%)

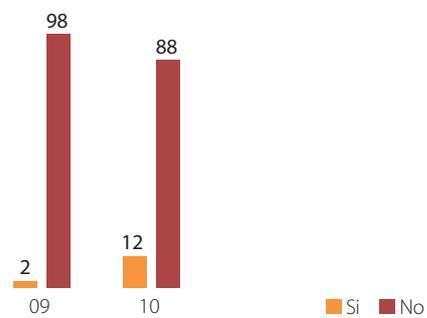
■ 07 ■ 08 ■ 09 ■ 10

- En 2010, las AAPP priorizaron los programas de formación relacionados con contenidos más especializados (formación específica, Legislación). Esta formación especializada representa más del 50% de la formación impartida.
- En línea con lo anterior disminuye la impartición de formación transversal (Idiomas, Ofimática, y PRL).
- Atención al público y Habilidades sociales mantiene su nivel en 2010 respecto a 2009.

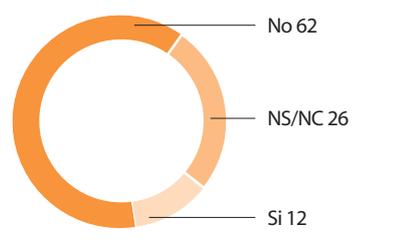


## Universidades Corporativas

- Si en 2009 sólo el 2% utilizaba el concepto de Universidad Corporativa como elemento de gestión de la formación y del desarrollo, en 2010 el 12% de las entidades entrevistadas declaran que sí lo utiliza. Lo anterior supone un importante avance (600%) en la implementación de las Universidades Corporativas.
- La tendencia, respecto a su implantación el próximo año, apunta a que se duplicarán las entidades dotadas de Universidad Corporativa.



¿Utilizan el concepto de Universidad Corporativa como elemento de gestión de la formación? (%)



¿Piensan implantar el concepto de Universidad Corporativa en un futuro próximo? (%)

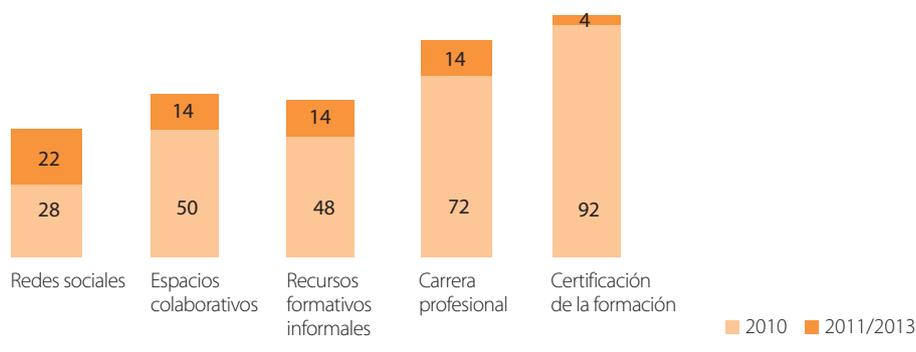
# Administraciones Públicas españolas

## Datos

### Tendencias de la formación

## Utilización de nuevos recursos en la formación en AAPP

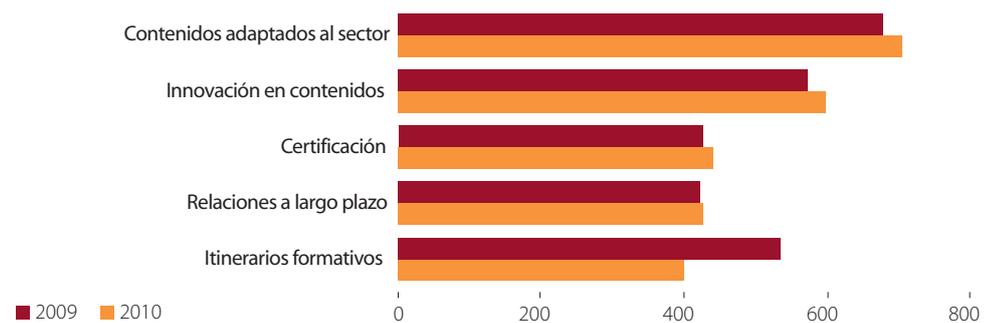
- En el gráfico se reflejan otros elementos incluidos en el modelo formativo correspondiente a las AAPP en 2010, así como la tendencia para 2011/2013, porcentaje estimado a partir del número de entidades que piensan incorporar esos elementos a medio plazo (período 2011/2013).



- El 92% de las organizaciones incorporan en su modelo la formación certificada. La tendencia es que a medio plazo casi el 100% de las organizaciones hayan incorporado este elemento.
- La carrera profesional como concepto, se incluye en el modelo de un 72% de organizaciones. Para los próximos años se estima que este porcentaje sea del 86%.
- Sólo el 28% incluye el uso de redes sociales como elemento formativo. Este elemento es el que sufrirá un mayor crecimiento en cuanto a su uso como elemento formativo. En el horizonte del año 2013 se estima que lo habrán incorporado el 50% de las entidades de la Administración Pública.
- El 50% de las organizaciones se apoyan en espacios colaborativos y algo menos (48%) utilizan recursos formativos informales. En los próximos años el porcentaje será superior al 60%.

## Aspectos más valorados en una consultora de formación

- La capacidad de aportar contenidos adaptados al ámbito de su sector, es el aspecto más valorado en una consultora de formación, seguido de la innovación continua en el desarrollo de contenidos (simulaciones, 3D,...).
- La valoración respecto a la posibilidad de que la consultora imparta formación certificable, se sitúa como el tercer aspecto más valorado. En 2009 este aspecto era el menos valorado por las AAPP.

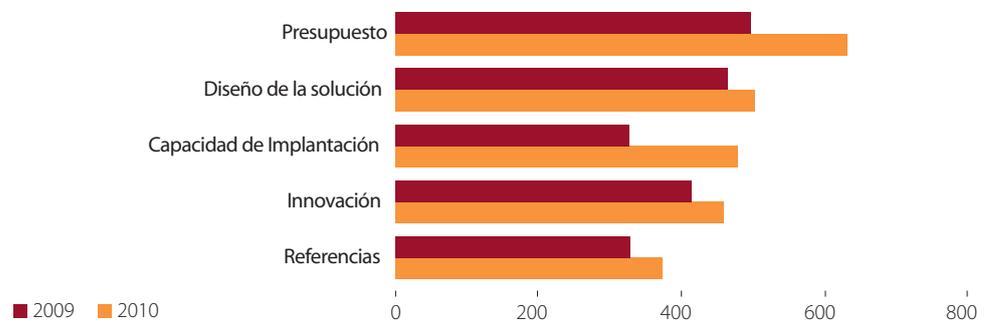


Ponderación de 0 a 750 de las respuestas obtenidas sobre los aspectos más valorados en una consultora.

NOTA: ponderación de las respuestas obtenidas en base a: Mucho 3, Bastante 2, Poco 1, Nada 0. Extrapolación a escala de 0 a 750

## Elementos que condicionan la decisión de compra

- **El primer elemento que condiciona la decisión de contratación de una consultora es el presupuesto.** Este criterio también era el primero en 2009, aunque su relevancia ha aumentado como consecuencia de las políticas de ahorro puestas en marcha por las distintas administraciones. En los años anteriores a 2009 el presupuesto se situaba en 4ª posición como criterio de compra.
- El resto de los criterios mantienen la misma posición relativa que en 2009, con la excepción de la capacidad de implantación que pasa de la última posición a la tercera.



Ponderación de 0 a 1.000 de las respuestas obtenidas sobre la prioridad de cada criterio.

NOTA: ponderación de las respuestas obtenidas en base a: 1º criterio de compra valor 20, 2º criterio de compra valor 12, 3º criterio de compra valor 10, 4º criterio de compra valor 5, 5º criterio de compra valor 0. Escala resultante de 0 a 1.000.

## Administraciones Públicas españolas

Datos

### Tendencias de la formación

#### LA FORMACIÓN EN CIFRAS

La **inversión** total en formación **disminuye en 2010 un 3%** respecto a 2009, situándose en los **281 millones de euros**. Esta disminución es consecuencia de la situación de crisis y los recortes económicos introducidos para reducir el déficit público.

El porcentaje del presupuesto de formación que **se externaliza** se sitúa en el **43%**, manteniéndose en el mismo nivel que el año anterior. La inversión externa es de 122 millones €.

El número medio de **horas de formación anual** por empleado formado se reduce a **36**. A pesar de esa reducción en horas, el gasto por trabajador que recibe formación aumenta un 19%, hasta los 230€.

En 2010 las **AAPP han optado por una formación más cualificada, y por tanto de mayor coste/hora, reduciéndose el número de perceptores de formación y el número de horas impartidas.**

El presupuesto correspondiente al Instituto Nacional de Administración Pública (INAP), continúa reduciéndose hasta representar el 47% del total del presupuesto de formación.

#### METODOLOGÍAS FORMATIVAS

La modalidad **presencial mantiene su tendencia decreciente** aunque sigue siendo la más utilizada por las AAPP.

El **e-learning/blended se mantiene en el 22%** del total de horas de formación recibidas por alumno.

La implantación del **e-learning sigue creciendo** dentro de las Administraciones Públicas. En 2010 el porcentaje que representa el e-learning dentro del conjunto de la formación asciende al 17%. Por el contrario la modalidad blended reduce su peso del 7 al 5%.

En opinión de los entrevistados, **la utilización del e-learning seguirá creciendo en los próximos años**, estimándose este crecimiento en un 19% para el horizonte 2013, **porcentaje que situaría a la teleformación en el 20%**.

### LA GESTIÓN DE LA FORMACIÓN

La mayoría de las acciones formativas **se siguen impartiendo por personal de las propias administraciones y por profesionales independientes**. Se observa una clara tendencia a una mayor utilización de recursos propios, en detrimento del papel de consultoras y academias.

En 2010, las AAPP **priorizaron los programas de formación relacionados con contenidos más especializados** (formación específica, Legislación). Esta formación especializada representa más del 50% de la formación impartida. Disminuye la impartición de formación transversal (Idiomas, Ofimática y PRL).

**La formación se imparte principalmente en aulas propias**, si bien esta elección se reduce con respecto al año anterior.

Mantiene su crecimiento el uso de salas específicas de formación. La elección de academias como lugar para la impartición, mantiene su tendencia descendente manifestada en los tres últimos años.

La formación en el puesto de trabajo y en el propio domicilio se recupera respecto a 2009, utilizándose como lugar de formación en un 12 y 14% respectivamente.

En locales de empresas de formación, distintas a las academias, se imparte tan sólo el 4% de la formación.

La certificación de la formación y en menor medida el concepto de **carrera profesional** son elemento claramente **integrados en las políticas de formación**. La mitad de las organizaciones se apoyan en **espacios colaborativos** y utilizan **recursos formativos informales**.

La utilización de redes sociales como elemento formativo se va generalizando. En 2010 lo incorporan a su estrategia el 28% de las entidades. Este elemento es el que sufrirá un mayor crecimiento en cuanto a su uso como elemento formativo. En el horizonte del año 2013 se estima que lo habrán incorporado el 50% de las entidades de la Administración.

La utilización del concepto de **Universidad Corporativa** sigue ganando adeptos. En 2010 ya lo incorporan el 12% de las entidades. La tendencia apunta a que en un horizonte de tres años se duplicarán las Universidades Corporativas implantadas en la Administración Pública.

### VALORACIÓN DE LAS CONSULTORAS Y CRITERIOS DE COMPRA

**El primer elemento que condiciona la decisión de contratación de una consultora es el presupuesto**. Este criterio también fue el primero en 2009, aunque su relevancia ha aumentado como consecuencia de las políticas de ahorro puestas en marcha por las distintas administraciones. En los años anteriores a 2009 el presupuesto se situaba en 4ª posición como criterio de compra.

**La capacidad de aportar contenidos adaptados al ámbito de su sector, es el aspecto más valorado en una consultora de formación**, seguido de la innovación continua en el desarrollo de contenidos (simulaciones, 3D,...).

## Agentes Económicos y Sociales

### Datos

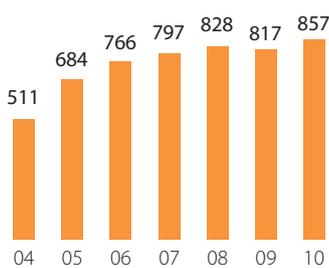
#### Tendencias de la formación

### Presupuestos de formación de oferta para ocupados

	04	05	06	07	08	09	10
Convocatorias estatales (millones €)	375,8	345,0	378,0	397,4	413,8	408,5	428,6
Convocatorias autonómicas (millones €)	135,0	339,0	388,0	399,4	413,8	408,2	428,6
<b>Total (millones €)</b>	<b>510,8</b>	<b>684,0</b>	<b>766,0</b>	<b>796,8</b>	<b>827,6</b>	<b>816,7</b>	<b>857,2</b>
Variación con respecto al año anterior (%)		33,9	12,0	4,0	3,9	-1,3	5,0

Nota: datos actualizados según la información facilitada por la Fundación Tripartita para la Formación en el Empleo. Observatorio de la Formación para el Trabajo

- Los datos aportados por el observatorio de la Formación para el Empleo de la FTE, en el balance de resultados 2010, presentan algunas modificaciones respecto a los manejados en años anteriores.
- Frente a la reducción del presupuesto en 2009 (caída del 1,3%), en 2010 el presupuesto se incrementa en un 5%.



Evolución presupuesto de formación para ocupados (en millones de €).

### Fondos externalizados para formación de ocupados

- Si consideramos la parte del presupuesto destinada directamente a formación, y consideramos los datos publicados por las CCAA en sus convocatorias oficiales de planes de oferta para ocupados (en los que se descuentan los fondos destinados a gestión y otras actividades), obtenemos los valores de esta tabla.
- En ella también incluimos los datos recogidos por élogos en el estudio recientemente publicado **“La Formación para el empleo gestionada por Agentes Sociales, perspectivas del mercado en el horizonte 2013”**, respecto al volumen de fondos que finalmente constituye el mercado externalizado. El dato que se incluye en el presente panel modifica el que hasta la fecha veníamos considerando (80%), ya que la investigación más en profundidad realizada en el mencionado estudio arroja porcentajes de externalización inferiores al 80%.

	07	10
Fondos finalista para formación (millones €)	761	779
Presupuesto externalizado (%)	66	63
<b>Fondos externalizados (millones €)</b>	<b>504</b>	<b>494</b>

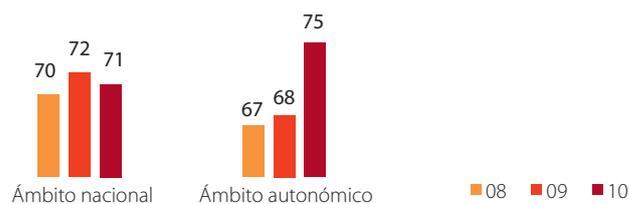
- La tendencia para los próximos años es de una **menor externalización** de los fondos por parte de los Agentes Sociales, que irán asumiendo una mayor parte de la gestión y de la impartición.

## Gestión de la formación

### Horas por empleado

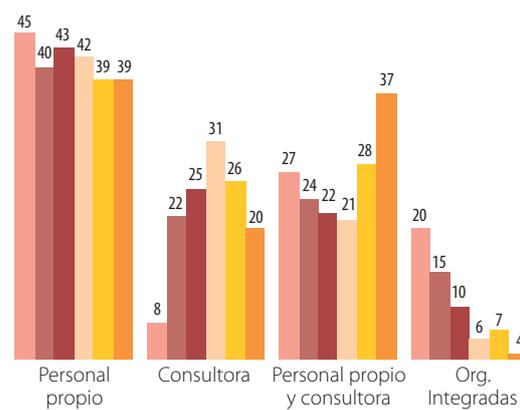
	08	09	10
Ámbito nacional	70	72	71
Ámbito autonómico	67	68	75
<b>Total</b>	<b>68,5</b>	<b>70</b>	<b>73</b>

- En el ámbito autonómico se produce un incremento del 10% en el número de horas impartidas por cada trabajador formado, situándose en 75 horas.
- En lo que respecta a los planes estatales se mantiene prácticamente igual, situándose en 71 horas.
- La media sube hasta 73 horas impartidas por trabajador al año.



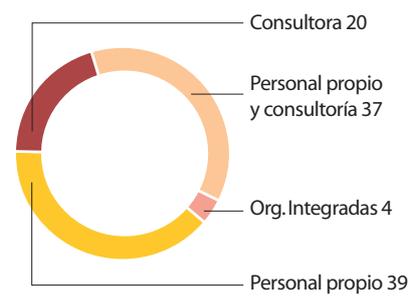
Horas de formación por empleado según ámbito y año

### Sistemas de gestión de planes de formación



Evolución de los sistemas de gestión de los planes de formación (%)

■ 05 ■ 06 ■ 07 ■ 08 ■ 09 ■ 10



Distribución 2010 (%)

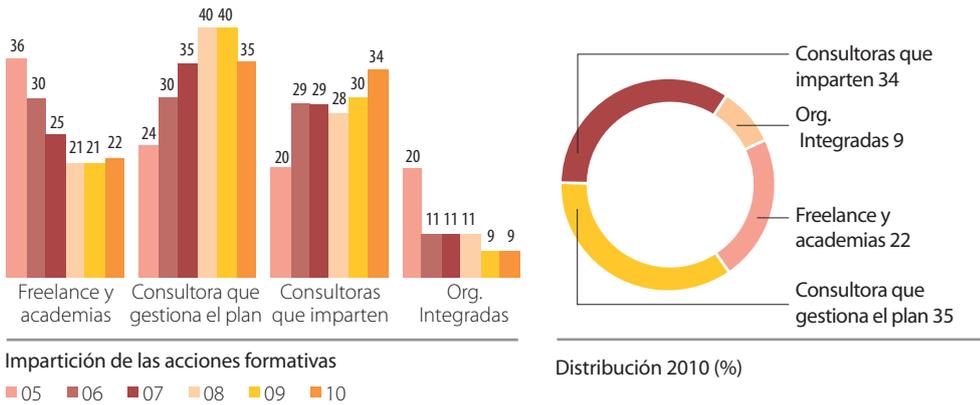
- El personal propio sigue siendo el recurso principal utilizado en la gestión de la formación, rompiéndose la tendencia a una disminución observada en años anteriores.
- La tendencia a una menor externalización de fondos explica la mayor participación de las organizaciones en la gestión, junto con la empresa consultora. En 2010 un 37% de las organizaciones, frente a un 28% en 2009, intervenían en la gestión junto con la consultora.
- En esta misma línea se produce un descenso en cuanto a la participación de la consultora como gestora del plan.

# Agentes Económicos y Sociales

## Datos

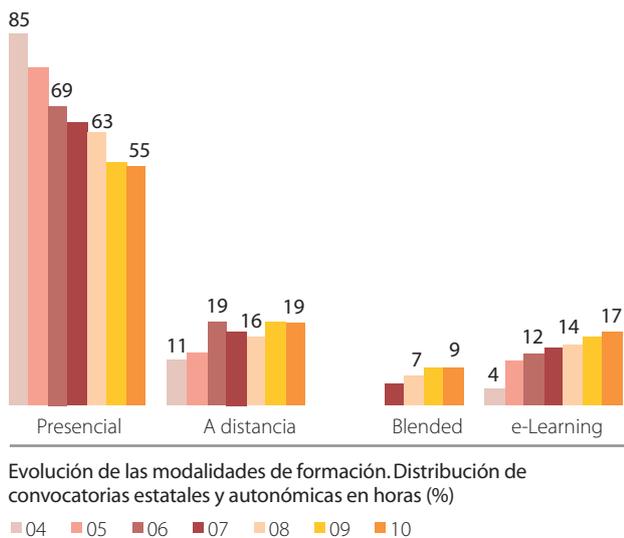
### Tendencias de la formación

#### Quién imparte la formación



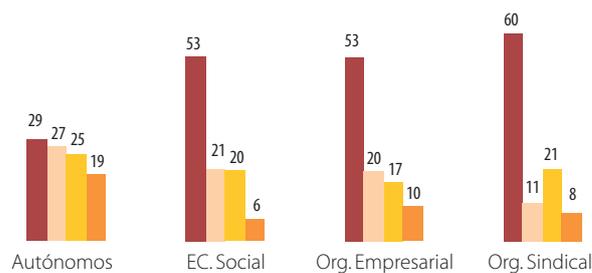
- Se incrementa el número de organizaciones que contratan directamente a profesionales independientes (freelance) o academias para impartir la formación.
- En la modalidad e-learning la práctica totalidad de las acciones formativas son impartidas por grandes consultoras de formación.
- La mayoría de las organizaciones imparten su plan de formación general a través de la consultora que gestiona el plan (35%).
- Un 34% de las organizaciones recurren igualmente a consultoras que no gestionan el plan para impartir la formación.

#### Metodologías de formación: evolución



- El e-learning representó en 2010 el 17% del total de horas impartidas en el conjunto de las convocatorias estatales y autonómicas, creciendo desde 2004 un 315%. El crecimiento respecto a 2009 ha sido del 6%.
- La formación presencial mantiene su evolución descendente, representando en 2010 el 55% de las horas impartidas.
- La formación a distancia y la modalidad blended se mantienen en los mismos porcentajes que en 2009 (19% y 9% respectivamente).

## Distribución según modalidad y tipo de organización

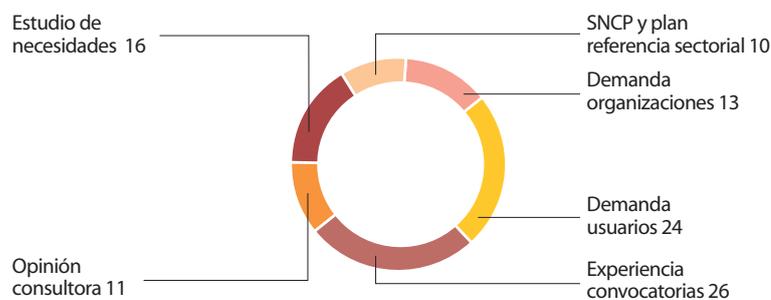


Distribución de las modalidades de formación según tipo de organización (%)

■ Presencial ■ A distancia ■ e-learning ■ Blended

- Debido a las peculiaridades de los autónomos, es en este colectivo donde la formación presencial tiene menor peso y donde se da la mayor presencia de la modalidad e-learning.
- En el resto de organizaciones sigue siendo la modalidad presencial la más relevante.
- Es en las organizaciones sindicales donde la metodología presencial se utiliza más frecuentemente.

## Métodos de elaboración de planes de formación



Distribución 2010 (%)

- La demanda de los usuarios y la experiencia de otras convocatorias son los principales elementos considerados a la hora de elaborar un plan de formación. Le siguen en importancia el estudio de necesidades y la demanda de las organizaciones integradas.
- La opinión de las consultoras a la hora de diseñar los planes de formación se mantiene en el 11%.

## Agentes Económicos y Sociales

## Datos

## Tendencias de la formación

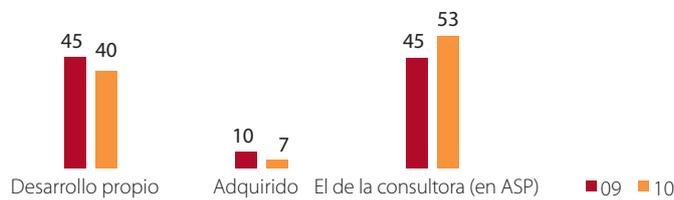
## Software de gestión de la formación

- El 40% de las organizaciones utilizan un software de gestión desarrollado por ellas mismas.
- Sin embargo un 53% recurren a la modalidad ASP, utilizando el software de la consultora.
- Sólo el 7% dispone de un software adquirido en el mercado.



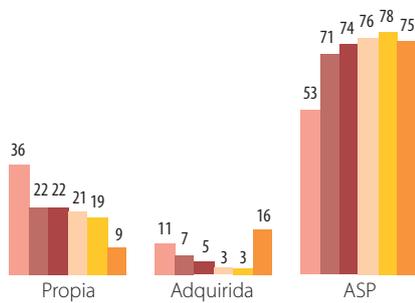
Proveedores de plataformas ASP. Base 23 respuestas (%)

- El porcentaje de organizaciones que desarrollan ellas mismas el software de gestión ha disminuido en un 5% respecto al año anterior.
- Por el contrario, la modalidad ASP o consultora ha incrementado en un 8%.
- El software adquirido en el mercado es cada vez menor.
- Más adelante veremos la distribución por plataforma de consultora.

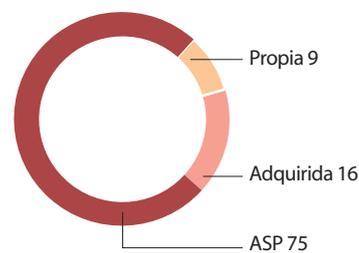


Evolución software de gestión (%)

## Utilización de plataformas de e-learning



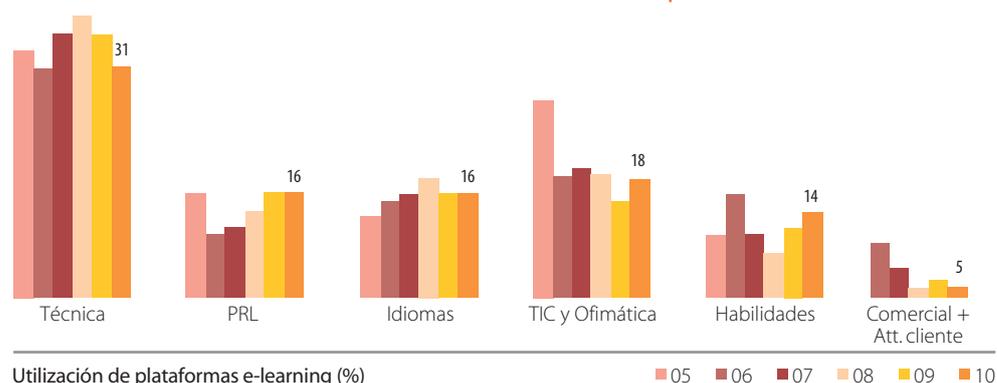
Utilización de plataformas e-learning (%)



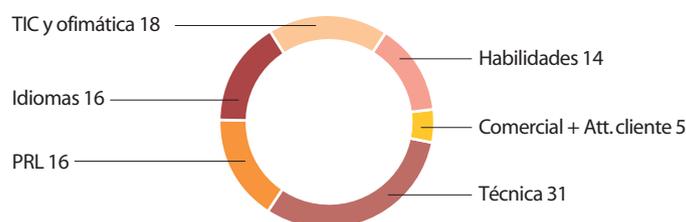
Distribución 2010 (%)

- El 63% de las organizaciones disponen de plataforma e-learning.
- La plataforma ASP (alquilada) sigue siendo la más utilizada aunque se rompe la tendencia creciente observada en los anteriores paneles.
- La utilización de plataformas de diseño propio ha experimentado una caída de 10 puntos porcentuales respecto a 2009.
- Las plataformas adquiridas se han visto incrementadas de manera notable, pasando del 3% en 2009 al 16% en 2010.

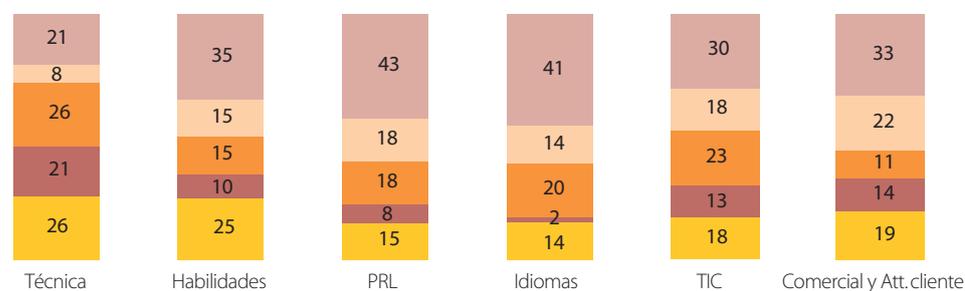
## Evolución de las áreas formativas impartidas



- El área Técnica sigue siendo el más relevante. TIC y Ofimática gana peso situándose por encima de Idiomas, en 2º lugar.
- Habilidades se ve incrementado, a diferencia de Comercial y Atención al Cliente que sufre un ligero receso. PRL e Idiomas se mantienen.



## El e-learning y la formación a distancia según áreas



- Para los próximos años se confirma la tendencia a una mayor utilización de las modalidades online y a distancia.
- Las áreas en las que este tipo de formación tendrá un mayor desarrollo son Idiomas, PRL y Habilidades. En el área de Idiomas, un 41% de las entidades consideran que más del 50% de esta formación se impartirá en e-learning o distancia.

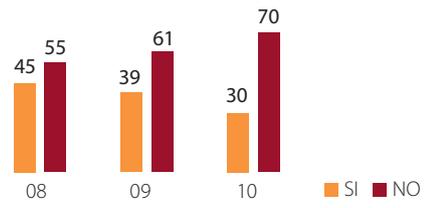
## Agentes Económicos y Sociales

## Datos

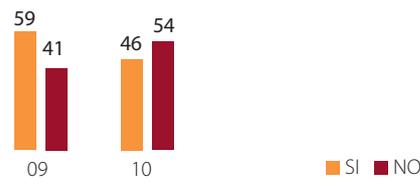
## Tendencias de la formación

## Formación para desempleados

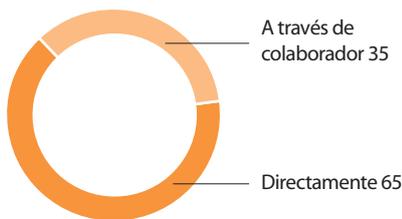
Datos referidos a número de organizaciones



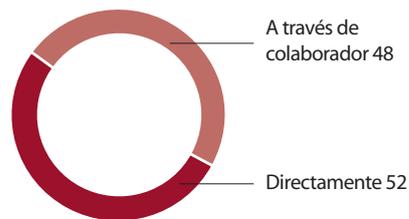
Desarrollan proyectos de formación para desempleados (%)



Piensen desarrollar proyectos de formación para desempleados en un futuro (%)



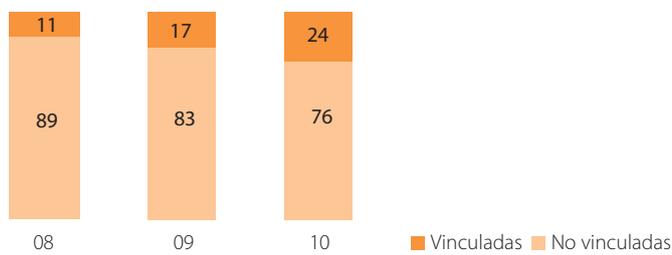
Desarrollan proyectos de formación para desempleados 2009 (%)



Desarrollan proyectos de formación para desempleados 2010 (%)

- Se muestra una clara tendencia a la menor participación de los Agentes Sociales en los planes dirigidos prioritariamente a desempleados. En 2009 el 39% de las organizaciones desarrollaban, en mayor o menor medida, este tipo de planes. En 2010 este porcentaje es el 30%.
- Un 52% de las organizaciones que participan en la formación para desempleados lo hace en colaboración con empresas consultoras.

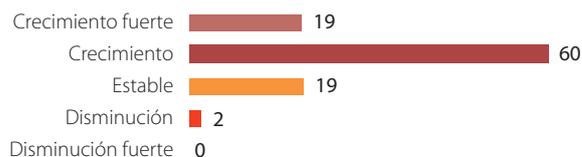
## Acciones vinculadas a cualificaciones o certificados de profesionalidad



Acciones formativas asociadas a cualificaciones (%)

- En 2010 el 24% de las acciones formativas desarrolladas por los Agentes Sociales estuvieron vinculadas al sistema de cualificaciones (INCUAL) o a algún tipo de certificado de profesionalidad.
- Esta vinculación ha experimentado un fuerte crecimiento frente al año 2009 (7%).
- Este hecho confirma la tendencia para los próximos años hacia un mayor porcentaje de acciones vinculadas al INCUAL o a algún tipo de certificación que, avale de forma oficial, los conocimientos adquiridos.
- Las acciones formativas vinculadas a certificación son principalmente, las de PRL y oficios.

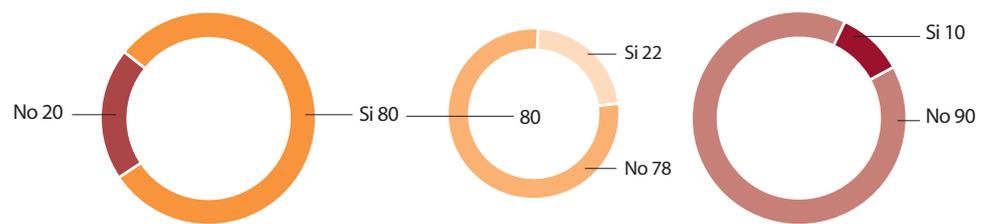
## Tendencia de la formación de certificados a futuro



Tendencia certificados de profesionalidad (%)

- La tendencia de crecimiento de la formación relacionada con los certificados de profesionalidad detectada en el presente estudio, se ve reforzada con el hecho de que el 60% de los entrevistados estiman que este tipo de formación experimentará un crecimiento en los próximos años. Un 19% considera que este crecimiento será importante.
- Por el contrario un 2% opina que disminuirá.

## Escuelas, Portales y Redes Sociales



Considera las escuelas como una adecuada estrategia de vinculación con su asociado 2010 (%)

Desarrollo escuelas 2010 (%)

Utiliza redes sociales para relacionarse con sus asociados 2010 (%)

- El 80% de los encuestados considera el concepto de escuela temática o sectorial como una estrategia adecuada de vinculación con sus asociados o afiliados.
- De estas entidades, tan sólo un 22% han desarrollado o tenían previsto desarrollarlas en el año 2010.
- A pesar del auge que están teniendo las redes sociales como método de relación con todo tipo de agentes, tan sólo un 10% de las entidades encuestadas afirman que actualmente emplean las mismas para relacionarse con sus asociados.

## Aspectos más valorados en una consultora



Ponderación de 0 a 10 de las respuestas obtenidas respecto al grado de importancia

- Todos los aspectos considerados obtienen una alta puntuación (por encima de 7,8).
- Los contenidos adaptados y la calidad de esos contenidos son los elementos más valorados en una consultora de formación a la hora de optar por su contratación.
- Por el contrario, la relación calidad precio, es el aspecto que presenta menor valoración, como consecuencia lógica de tratarse de un mercado regulado.

## Agentes Económicos y Sociales

### Datos

### Tendencias de la formación

#### LA FORMACIÓN EN CIFRAS

**El presupuesto de formación de oferta para ocupados en 2010 asciende a 857 millones.** El incremento respecto a 2009 es del 5%.

Las horas de formación por empleado crecen ligeramente situándose en 73 horas. (71 horas en el ámbito estatal y 75 horas en el autonómico).

Los fondos externalizados por los Agentes Sociales se sitúan en el 63%, con tendencia a disminuir. La utilización de recursos propios, tanto para la gestión como para la impartición, es cada vez mayor.

Si consideramos la parte del presupuesto destinada directamente a formación, y especialmente los datos publicados por las CCAA en sus convocatorias oficiales de planes de oferta para ocupados, tenemos que el volumen real de fondos externalizados en 2010 asciende a 494 millones.

#### METODOLOGÍAS FORMATIVAS

**El e-learning representó en 2010 el 17% del total de horas impartidas** en el conjunto de las convocatorias estatales y autonómicas, creciendo desde 2004 un 315%. El crecimiento respecto a 2009 ha sido del 6%.

La formación presencial mantiene su evolución descendiente, representando en 2010 el 55% de las horas impartidas.

La formación a distancia y la mixta se mantienen en los mismos porcentajes que en 2009 (19% y 9% respectivamente).

Las Organizaciones Empresariales son las que utilizan en menor medida el e-learning (17%). Por el contrario, debido a sus peculiaridades, es en el colectivo de los autónomos donde la formación presencial tiene menor alcance (29%), y donde se da el mayor nivel de penetración del e-learning (25%).

**En las Organizaciones Sindicales el e-learning se sitúa como 2ª modalidad,** por detrás de la presencial. Estas organizaciones son las que dan un mayor porcentaje de su formación en modalidad presencial.

#### GESTIÓN DE LA FORMACIÓN

La demanda de los usuarios y la experiencia de otras convocatorias son los principales elementos considerados a la hora de elaborar un plan de formación. Le siguen en importancia el estudio de necesidades y la demanda de las organizaciones integradas.

La opinión de las consultoras a la hora de diseñar los planes de formación se mantiene en el 11%.

**El personal propio sigue siendo el recurso principal** utilizado en la gestión de la formación, rompiéndose la tendencia a una disminución observada en años anteriores.

La tendencia a una menor externalización de fondos explica la mayor participación de las organizaciones en la gestión, junto con la empresa consultora. En 2010 un 37% de las organizaciones, frente al 28% en 2008, intervenían en la gestión junto con la consultora.

En esta misma línea se produce un descenso en cuanto a la participación de la consultora como gestora del plan.

Crece el número de organizaciones que contratan directamente a profesionales independientes (freelance) o academias para impartir la formación.

**En la modalidad e-learning la práctica totalidad de las acciones formativas son impartidas por grandes consultoras de formación.**

La mayoría de las organizaciones imparten su plan de formación general a través de la consultora que gestiona el plan (35%).

El 40% de las organizaciones utilizan un software de gestión desarrollado por ellas mismas. Un mayor porcentaje (53%) recurre a la modalidad ASP, utilizando el de la consultora.

Sólo el 7% dispone de un software adquirido en el mercado.

**El 63% de las organizaciones disponen de plataforma e-learning.**

La plataforma ASP (alquilada) sigue siendo la más utilizada, aunque se rompe la tendencia creciente observada en los paneles anteriores.

La utilización de plataformas de diseño propio ha experimentado una caída de 10 puntos porcentuales respecto a 2009. Las plataformas adquiridas se han visto incrementadas de manera notable, pasando del 3% en 2009 al 16% en 2010.

### ÁREAS FORMATIVAS

**El área Técnica sigue siendo la más relevante. TIC y Ofimática gana peso situándose por encima de idiomas, en 2º lugar.**

Habilidades se ve incrementado, a diferencia de Comercial y Atención al Cliente que sufre un ligero receso. PRL e idiomas se mantienen.

En todas las áreas, con la excepción de TIC, aumenta el número de organizaciones que utilizan el e-learning o la modalidad a distancia con CD como método de impartición (por encima del 50%). Esta mayor utilización de las modalidades a distancia (online y CD) también se refleja en la disminución de entidades que estiman que la implantación de estas modalidades será inferior al 20% en todas las áreas, con la excepción ya mencionada de las TIC.

Las áreas con mayor utilización del e-learning son Idiomas, Tic Y PRL. En el área de Idiomas, un 37% de las entidades consideran que más del 50% de esta formación se impartirá en e-learning o distancia con CD.

### FORMACIÓN DESEMPLEADOS

Se muestra una clara tendencia a la menor participación de los Agentes Sociales en los planes dirigidos prioritariamente a desempleados. En 2009 el 39% de las organizaciones desarrollaban, en mayor o menor medida, este tipo de planes. En 2010 este porcentaje es del 30%

**Un 52% de la organizaciones que participan en la formación para desempleados lo hace en colaboración con empresas consultoras.**

### FORMACIÓN CERTIFICADA

**En 2010, el 24% de las acciones formativas desarrolladas por los Agentes Sociales estuvieron vinculadas al sistema de cualificaciones (INCUAL) o a algún tipo de certificado de profesionalidad.** Esta vinculación ha experimentado un fuerte crecimiento frente al año 2009 (7%).

Las acciones formativas vinculadas a certificación son, principalmente, las de PRL y oficios.

La tendencia de crecimiento de la formación relacionada con los certificados de profesionalidad detectada en el presente estudio, se ve reforzada con el hecho de que el 60% de los entrevistados estiman que este tipo de formación experimentará un crecimiento en los próximos años. Un 19% considera que este crecimiento será importante.

Por el contrario un 2% opina que disminuirá.

### CRITERIOS DE SELECCIÓN DE EMPRESAS DE FORMACIÓN

**Los contenidos adaptados y la calidad de estos contenidos, son los elementos más valorados en una consultora de formación a la hora de optar por su contratación.**

Por el contrario, la relación calidad / precio es el aspecto que presenta menor valoración, como consecuencia lógica de tratarse de un mercado regulado.

### ESCUELAS, PORTALES Y REDES SOCIALES

El 80% de los encuestados considera el concepto de escuela temática o sectorial como una estrategia adecuada de vinculación con su asociado o afiliado. De estas entidades, tan sólo un 22% han desarrollado o tenían previsto desarrollarlas en el año 2010.

**Objetivos:** El objetivo del estudio es conocer la evolución del mercado de la formación y el e-learning en las Grandes Empresas, en las Administraciones Públicas y en los Agentes Sociales, así como evaluar las tendencias en diferentes campos de la actividad formativa.

Más concretamente el estudio aborda la situación actual y tendencias en los siguientes aspectos:

- El presupuesto de formación
- Los contenidos formativos y las áreas impartidas
- Las metodologías utilizadas y su tendencia
- La evolución del e-learning
- Los criterios de selección de consultoras
- Los elementos que condicionan la decisión de compra
- La utilización de Universidades Corporativas
- La incorporación de nuevos recursos a la formación
- La gestión de la formación
- El posicionamiento de las empresas consultoras

**Público Objetivo:** Responsables de formación o de Recursos Humanos de las Grandes Empresas Españolas, (de titularidad privada o pública, y de los diferentes sectores de actividad), Administraciones Públicas y Organizaciones Empresariales y Sindicales a nivel nacional.

**Metodología:** Entrevista personal o telefónica a responsables de formación o de Recursos Humanos. Estudios Sociales y de Opinión. Cuestionario estructurado y pre codificado, con preguntas cerradas y abiertas.

**Tamaño de la Muestra:** 160 entidades

## Distribución de la muestra

Según tipo de organización 2010. Agentes Sociales



Según tipo de organización 2010. Grandes Empresas



Por ámbito territorial 2010. Administraciones Públicas



élogos es la consultora **líder en soluciones de aprendizaje vanguardistas** para el desarrollo de las personas y las organizaciones en España y América Latina con más de 25 años de experiencia y una **facturación de 35 millones de euros en 2010**. Cuenta con una plantilla de más de 300 empleados y trabaja con más de 400 profesores, colaboradores y proveedores en 12 oficinas en 4 países (**España, Chile, Brasil y México**), para realizar proyectos de alcance global. Cuenta con **más de 400 clientes**, 24 del IBEX-35, Administraciones Públicas y Agentes Sociales.

élogos forma a más **150.000 alumnos** cada año proporcionándoles una experiencia de aprendizaje diferente e innovadora.

Su filosofía es la de ser los socios de las grandes organizaciones que creen que apostar por la formación con tecnología es la mejor vía para aumentar la competitividad y contribuir al **desarrollo de las personas** y para ello invierte 3 millones de euros anuales en I+D.



[www.elogos.es](http://www.elogos.es)

## Presencia en todo el territorio nacional

### Delegaciones:

#### Madrid

Condesa de Venadito, 1. 8º y 9º  
28027 Madrid  
T +34 914 05 04 06 • F +34 914 05 07 00

#### Valencia

San Vicente Mártir, 90 - 3º  
46007 Valencia  
T +34 963 51 34 86 • F +34 963 51 12 08

#### Sevilla

Muñoz Olivé, 1- 2º Local 3.  
41001 Sevilla.  
T +34 915 90 10 30

#### Murcia

Av. Teniente Montesinos, 8 - Torre A - 4ª Pl.  
30100 Murcia  
T +34 968 96 49 10 • F +34 968 87 97 95

#### Barcelona

Vía Laietana, 45 - 5º  
08003 Barcelona  
T +34 935 52 99 40 • F +34 935 52 99 49

#### Santiago de Compostela

Centro de Negocios Santiago de Compostela  
Rosalía de Castro, 1 oficina 3  
157015 Santiago de Compostela  
T +34 981 59 54 54 F +34 981 59 54 53

#### Palma de Mallorca

Company, 4 - 1º C  
07014 Palma de Mallorca  
T +34 871 94 57 34 • F +34 871 94 57 34

#### Las Palmas de Gran Canarias

Buenos Aires, 3  
35002 Las Palmas de Gran Canaria  
T +34 928 432 150

## Presencia internacional

### Delegaciones:

#### Sao Paulo

Av. Chucrí Zaidan 940 - 16º andar Market Place  
II Cep 04583-906 Brooklin - São Paulo -SP  
T +55 11 5095-3422

#### México D.F.

Horacio, 340 - 4º Col. Chapultepec Morales  
11570 México D.F.  
T +55 5566 0495 - 0494

#### Monterrey

Vasconcelos, 316 Oriente L21 Col. Sierra Madre  
64250 San Pedro Garza García Nuevo León.  
T +81 81 00 94 00 - +81 83 78 57 04

#### Santiago de Chile

Av. Providencia, 929 - 2º.  
Santiago de Chile.  
T +56 2 595 47 00





FUNDACIÓN  
élogos

*En colaboración con*



Universidad de Navarra

CÁTEDRA GESTIÓN Y LIDERAZGO  
EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS