



CAMBIO DE PERSPECTIVA SOBRE EL APRENDIZAJE

Por qué debemos centrarnos en la interacción entre puestos de trabajo, empleo y aprendizaje en el mundo de la COVID-19

Mientras el mundo busca una transición hacia una realidad posterior a la pandemia, en muchas empresas europeas se están produciendo cambios. ¿Cómo afectarán estos cambios a la organización del trabajo, la relación entre empresas y trabajadores, y las modalidades de trabajo y aprendizaje de las empresas en el futuro?

La COVID-19 y el distanciamiento social han colisionado con los cambios estructurales que produjo la cuarta revolución industrial ⁽¹⁾. Y aunque satisfacer las necesidades en materia de cualificaciones lleva mucho tiempo en las agendas de los empresarios y los responsables de las políticas, cada vez es más urgente invertir en las personas de una manera más integral: a medida que las economías europeas van ganando velocidad, la búsqueda de talento se despliega.

CAMBIOS EN EL RADAR

El aprendizaje en el lugar de trabajo es una parte importante del esfuerzo global por dotar a los europeos de las capacidades que necesitarán en los próximos años. Con el fin de contribuir al debate continuo sobre la mejora y la readaptación de las capacidades, el Cedefop y Eurofound unieron sus fuerzas para recopilar información nueva sobre el trabajo y sobre la adquisición de capacidades en el lugar de trabajo, y lo hicieron a partir de encuestas a empresas de todos los Estados miembros de la Unión Europea.

En su cuarta encuesta europea de empresas, realizada en 2019 y publicada en 2020, las dos agencias examinaron cómo unas prácticas profesionales más amplias para los trabajadores, que incluyen el desarrollo de capacidades, pueden aumentar la mo-

tivación, la autonomía y el bienestar del personal, así como la modernización de las empresas. Ambas agencias analizaron lo que había «detrás» de la adquisición de capacidades y su impacto inmediato en el rendimiento de los trabajadores.

En una encuesta de seguimiento realizada en noviembre de 2020 se analizaba cómo las empresas europeas estaban haciendo frente y respondiendo a la crisis sanitaria. En conjunto, los resultados de las dos encuestas ofrecen una imagen de los cambios actuales en las necesidades de cualificación, la organización del trabajo y los enfoques cambiantes de las empresas europeas en materia de formación. La nueva perspectiva adoptada por el Cedefop y Eurofound ha consistido en centrar la atención en el modo en que se adquieren las competencias (incluidos los entornos), y no en qué competencias se necesitan y adquieren ⁽²⁾.

RECUADRO 1. ALGUNOS EJEMPLOS DE CAPACIDADES Y OCUPACIONES QUE VAN EN AUMENTO



La información de la que dispone el Cedefop en relación con las capacidades refleja una gran demanda de competencias científicas y tecnológicas avanzadas, principalmente de investigadores, ingenieros y especialistas de TI (una de cada cuatro ofertas de empleo en 2020). Es una tendencia que va a ir aumento hasta 2030.

⁽¹⁾ Las tecnologías disruptivas que forman parte de ella, como el internet de las cosas, la robótica, la realidad virtual y la inteligencia artificial, están cambiando radicalmente la forma en que las personas viven y trabajan.

⁽²⁾ La encuesta de seguimiento en relación con la COVID-19 se realizó en línea entre empresas que habían aceptado que se les volviera a contactar después de su participación en la encuesta de 2019. Se repetían una serie de preguntas de 2019 para poder comparar ambos estudios, al tiempo que se planteaban otras nuevas sobre los efectos de la COVID-19 en la organización del trabajo, las políticas de recursos humanos y los cambios en las necesidades de cualificación, la formación y el teletrabajo.

El Cedefop prevé que el empleo en el sector sanitario europeo crezca más de un 10 % para 2030 debido al envejecimiento de la población. En 2020, la demanda de trabajadores sanitarios se disparó un 13 % por la pandemia.

Aunque la hostelería y los servicios personales se vieron gravemente afectados en 2020, con una caída del 15 % en comparación con 2019, se prevé que repunten de nuevo, en consonancia con el levantamiento gradual de las restricciones por la COVID-19. Esto también es aplicable a la enseñanza, que cambió de manera drástica en 2020 al tener que impartirse a través de internet. No obstante, a medio y largo plazo, se prevé que la demanda de profesores y formadores sea elevada.

El análisis de los anuncios de empleo en línea del Cedefop muestra que, en 2020, las empresas no solo buscaron capacidades digitales más avanzadas que en 2019, sino que también hicieron más hincapié en las capacidades necesarias para reconfigurar los modelos de negocio y de ventas.

Fuente: Información de la que dispone el Cedefop en relación con las capacidades [Skills OVATE y previsiones de competencias].

RECUADRO 2. EL AUGE DEL TELETRABAJO



En 2019, dos de cada tres empresas europeas no tenían personal en régimen de teletrabajo. Cuando la pandemia estaba en pleno apogeo, en abril de 2020, casi el 70 % de las empresas tenían acuerdos de teletrabajo para parte o la totalidad de su plantilla.

El experimento involuntario parece haber funcionado bastante bien para la mayoría de las empresas. Casi la mitad de las empresas encuestadas en 2020 muestran opiniones positivas con respecto a la experiencia, y gran parte del aumento del teletrabajo parece destinado a adquirir un carácter permanente. El 55 % de los encuestados espera que la proporción de empleados en régimen de teletrabajo se mantenga más o menos igual en los próximos tres años, mientras que el 14 % prevé un aumento del mismo.

Fuente: Encuesta europea de empresas 2019 y encuesta de seguimiento de 2020.

FORMACIÓN EN EL LUGAR DE TRABAJO: GENERALIZADA Y ESENCIAL

Según la encuesta europea de empresas de 2020, en más de la mitad de las organizaciones encuestadas, una parte significativa de los puestos de trabajo, que oscila entre el 20 % y el 80 %, requiere una formación frecuente y periódica. La proporción de empresas con más del 80 % de sus trabajadores en puestos que exigen una formación casi continua es más elevada en Suecia (28 %) y Finlandia (25 %).

Las necesidades de formación se derivan de la rápida evolución de las exigencias de cualificaciones en las empresas: en 2019, el 94 % de los directivos refirieron que habían tenido que hacer frente a cambios, casi la mitad de ellos cambios rápidos o muy rápidos. Los cambios fueron más pronunciados en el ámbito de los servicios financieros (54 %) y menos en la industria (30 %). Las grandes empresas declaraban más cambios en las necesidades de cualificación que las pequeñas.

Las empresas siempre tienen dos opciones principales para responder a las nuevas exigencias en materia de cualificaciones: contratar personal con nuevas capacidades (es decir, «comprar» capacidades en el mercado laboral) o desarrollar estas internamente (es decir, «crear» capacidades). La mayoría de los recursos financieros y de otro tipo asignados al desarrollo de capacidades en las empresas se refieren al aprendizaje formal o no formal, y los responsables de las políticas han hecho hincapié tradicionalmente en su fomento.

El modo de aprendizaje dominante depende del sector: en 2019, los cursos de formación predominaron en los servicios financieros (31 %), el modelo basado en aprender de los compañeros prevaleció en la industria (47 %), y el aprendizaje basado en la práctica dominó en el transporte y otros servicios (ambos 20 %).

Aunque la formación formal siga siendo importante, para muchos trabajadores adultos, aprender de los compañeros de equipo y practicar (prueba y error) son algunos de los tipos de aprendizaje más efectivos. **La encuesta europea sobre capacidades y empleo de 2014** ⁽³⁾, realizada por el Cedefop, puso de relieve que tales tipos de aprendizaje constituyen el factor impulsor más importante de la adquisición de capacidades en el trabajo: se observa que los tra-

⁽³⁾ La primera encuesta de este tipo la llevó a cabo el Cedefop en 2014 en todos los Estados miembros de la EU-27 y el Reino Unido, e iba dirigida a unos 49 000 trabajadores adultos. Se examinaban los factores impulsores del desarrollo de capacidades y la evolución dinámica de la inadecuación de estas entre los trabajadores adultos en lo que atañe a la complejidad cambiante de las tareas y las exigencias de cualificaciones de sus puestos de trabajo.

bajadores recién contratados que se beneficiaron del aprendizaje no formal o informal en el lugar de trabajo tenían muchas más probabilidades de mejorar sus capacidades de forma significativa que los que no participaron de este tipo de aprendizaje.

LA PANDEMIA, LAS CAPACIDADES Y LA FORMACIÓN

La encuesta de seguimiento de 2020 pone de relieve que, como resultado de la pandemia y de sus repercusiones en la organización del trabajo, en tres de cada cuatro empresas, las necesidades de cualificaciones han cambiado aún más desde el año anterior. Al igual que en 2019, las empresas que prestan servicios financieros son más proclives a comunicar cambios en las necesidades de cualificaciones.

RECUADRO 3. GESTIÓN DE UNA CRISIS: ¿CÓMO RESPONDIERON LAS EMPRESAS DE LA UE?

En el primer año de la pandemia, más de la mitad de las empresas continuaron con sus actividades y una de cada tres pudo al menos hacerlo parcialmente. Una de cada diez se vio obligada a suspender completamente las operaciones. Muchas empresas estaban mal preparadas; menos de una de cada tres tenía un plan de contingencia o continuidad de las actividades en vigor cuando apareció la COVID-19. La pandemia ha provocado cambios de gran alcance en muchas empresas europeas. Más del 35 % afirma haber experimentado cambios sustanciales en sus actividades esenciales, lo que suele coincidir con una reducción del empleo. En torno al 87 % realizó cambios en su infraestructura física para cumplir las normas de salud y seguridad relacionadas con la COVID-19, y en el 83 % de ellas las restricciones y las medidas de distanciamiento social derivaron en cambios organizativos.

Numerosas empresas del sector de los servicios tuvieron que replantear su interacción con los clientes. Muchas empresas predicen que los cambios que hicieron para mantener a su clientela serán permanentes.

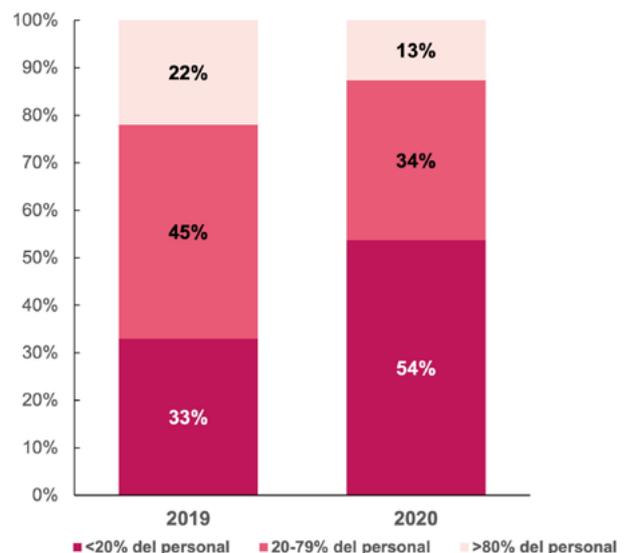
Fuente: Encuesta europea de empresas, seguimiento de 2020 en relación con la COVID-19.

La pandemia y la necesidad de distanciamiento social hicieron que a las empresas les resultara difícil ofrecer u organizar programas de formación formal para reaccionar a las nuevas necesidades de cualificación. La repentina perturbación causada por los confinamientos en toda Europa en la primavera de 2020 obligó a muchas empresas a interrumpir, suspender o incluso eliminar los programas de formación de las empresas. Necesitaban tiempo para

pasar a impartir formación en línea, sobre todo porque muchas empresas se centraron en mantener sus negocios a flote en lugar de ofrecer formación.

Los responsables de las políticas parece que adoptaron un planteamiento similar. Varios países (incluidos Suecia y los Países Bajos) incluyeron la mejora de la empleabilidad y la formación en sus respuestas a la COVID, pero la gran mayoría de las medidas nacionales se destinaron a apoyar a las empresas y proteger los medios de subsistencia⁽⁴⁾. En el conjunto de la UE, la proporción global de trabajadores que participan en actividades de formación disminuyó drásticamente: en 2019, en torno al 65 % de las empresas encuestadas impartieron formación a una parte equitativa (20-79 %) de su personal, pero en 2020 esta cifra descendió al 45 %.

FIGURA 1. PROPORCIÓN DE TRABAJADORES QUE SE BENEFICIAN DE LA FORMACIÓN ORGANIZADA POR LA EMPRESA O REMUNERADA



Fuente: *Adapting business practices to new realities in the middle of a crisis: first findings from the COVID-19 European company survey* (Adaptación de las prácticas empresariales a las nuevas realidades en una situación de crisis: primeras conclusiones de la encuesta europea de empresas en relación con la COVID-19) (Cedefop, 2021).

El fomento de la participación general en la formación parece ser menos importante que el apoyo a la formación de los trabajadores con necesidades de aprendizaje específicas y a menudo especializadas. En 2020, el 45 % de las empresas declararon que el

⁽⁴⁾ Véase *COVID-19 EU policy watch* (observatorio de políticas de la UE en materia de COVID-19) de Eurofound (2021).

distanciamiento social había cambiado el eje de su estrategia de formación en este sentido.

AUMENTO DE LAS CAPACIDADES AVANZADAS Y ESPECÍFICAS

La pandemia está teniendo un efecto transformador en las empresas, que se traduce en adopción del teletrabajo, una rápida digitalización de los procesos de trabajo y un aumento del empleo altamente cualificado. Este último no sólo se debe a la creciente proporción de ocupaciones de alta cualificación, sino también a la mejora de las capacidades de los trabajadores, que eleva los niveles de cualificación en los puestos de trabajo.

CRECIMIENTO PARA LOS TRABAJADORES, INNOVACIÓN PARA LAS EMPRESAS

Alrededor de dos tercios de las empresas europeas encuestadas consideran importante la formación, a la que dan prioridad sobre el trabajo (la carga de trabajo y el horario se ajustan para poder dedicar tiempo a la formación), mientras que un tercio de ellas permiten a los trabajadores adquirir nuevas capacidades solo si la formación se ajusta a su carga de trabajo y horario.

A la pregunta de por qué habían ofrecido oportunidades de formación y aprendizaje a sus empleados respondieron lo siguiente:

- el 96 % de los directivos aseguró que los trabajadores estaban capacitados para desempeñar su trabajo en ese momento;
- el 84 %, que tales oportunidades eran importantes para mejorar la moral de los trabajadores;
- el 81 % declararon que el aumento de la capacidad de los empleados para formular ideas había ayudado, a su vez, a mejorar los procesos de trabajo dentro de la empresa;
- el 70 % consideraron importante aumentar la flexibilidad de los trabajadores para permitir la rotación laboral o el ascenso profesional de los empleados.

Más allá de los beneficios individuales que ofrecen a los trabajadores las oportunidades de formación y aprendizaje, la encuesta europea de empresas de 2019 ha revelado una clara relación positiva entre el aprendizaje y el bienestar de los trabajadores y el rendimiento de las empresas.

El trabajo más reciente del Cedefop y Eurofound (5) demuestra que el desarrollo y la utilización de las

cualificaciones de los trabajadores impulsa la productividad de las empresas y potencia su capacidad de innovación. Para que esto suceda, los trabajadores deben ser proactivos y las prácticas en el lugar de trabajo han de centrarse en las personas, dando a los trabajadores oportunidades de aprendizaje, autonomía y voz en la toma de decisiones organizativas. Los directivos desempeñan un papel clave a la hora de apoyar, fomentar y crear las condiciones idóneas para el aprendizaje. La innovación a la que se refieren el 49 % de las empresas europeas en 2016-2019 está claramente ligada a su capacidad para ofrecer estos entornos de trabajo propicios para el aprendizaje. Las empresas que invierten en sus trabajadores y les hacen partícipes de las decisiones no solo son más innovadoras, sino que también ocupan el primer lugar en innovaciones radicales que son nuevas en los mercados en los que operan estas empresas.

ENTENDER EL APRENDIZAJE EN EL TRABAJO

La formación formal es, y seguirá siendo, de vital importancia, pero es preciso ir más allá y prestar la atención que merecen a otras formas de aprendizaje. Las megatendencias tecnológicas, sociales, demográficas y medioambientales, junto con los ajustes de las empresas provocados por la pandemia, destacan la contribución crucial del desarrollo de capacidades en el lugar de trabajo a la capacidad de las empresas europeas para afrontar cambios rápidos y/o impredecibles.

Para ayudar a liberar el potencial de los lugares de trabajo como lugares de aprendizaje, debemos comprender cómo aprenden las personas y entender lo que constituye un contexto laboral propicio para el aprendizaje. Adoptar una perspectiva más amplia sobre el aprendizaje requiere tener en cuenta los objetivos, los motivos, los intereses, las actitudes y las preferencias personales de los trabajadores. La interacción de estos factores con el entorno laboral y el contexto social general de una persona es lo que conforma su aprendizaje y sus resultados.

No solo los trabajos dan forma al aprendizaje, sino que también este da forma a los trabajos. A medida que los trabajadores crecen, profundizando y ampliando sus conocimientos, suelen realizar más tareas, lo que hace que, a su vez, sus trabajos sean más interesantes y motivadores. El aprendizaje a través del trabajo es fundamental para fomentar el rendimiento y la capacidad de innovación de trabajadores y empresas.

La pandemia ha contribuido a que las empresas sean conscientes de este círculo virtuoso. A raíz de la crisis, tres de cada cinco empresas (61 %) afirma-

(5) Véase Cedefop y Eurofound (2021). *Innovation in EU companies: Do workplace practices matter?* (La innovación en las empresas de la UE: ¿son importantes las prácticas en el lugar de trabajo?)

ENCUESTA DEL CEDEFOP SOBRE EL APRENDIZAJE EN EL TRABAJO



El Cedefop está preparando la puesta en marcha de una nueva encuesta sobre el aprendizaje en el trabajo a escala de la UE y la realización de un seguimiento mediante estudios de casos en empresas de todos los Estados miembros. La encuesta aborda el aprendizaje en el trabajo de manera exhaustiva, como un proceso que conecta una oportunidad o un contexto de desarrollo de capacidades (p. ej., un curso de formación, interacción con compañeros, trabajo en equipo, un lugar de trabajo exigente) con la adquisición de capacidades. Con este proyecto se pretende aclarar cómo se relacionan los contextos laborales con el aprendizaje de los trabajadores (qué, cómo y cuánto aprenden). La encuesta analiza asimismo cómo influyen en el aprendizaje las actitudes, las motivaciones y otros antecedentes, y cómo interactúan los diferentes tipos de aprendizaje (aprendizaje formal, aprendizaje en el lugar de trabajo). Explicar los beneficios inmediatos y más amplios del aprendizaje sentará las bases para que se realicen recomendaciones políticas que vayan más allá de las tradicionales, como la oferta de oportunidades de aprendizaje formal, la financiación o los incentivos no financieros.

La encuesta, que contribuye a la información en materia de aprendizaje y formación, está incluida en la información de la que dispone el Cedefop sobre las capacidades de la próxima generación (*). La encuesta proporcionará información sobre el nuevo marco de la política en materia de formación profesional y capacidades de la UE, y sobre sus ambiciosos objetivos. Se ajusta plenamente a la estrategia del Cedefop y a su planteamiento de que la formación profesional es proactiva, excelente e integradora; resulta útil tanto a jóvenes como a adultos (mediante la mejora y readaptación profesional por medio de diversos modos de aprendizaje en diferentes entornos); proporciona cualificaciones en casi todos los niveles y permite el avance a la educación superior y universitaria y al mercado laboral.

(*) Véase la documentación de la conferencia del Cedefop de 2021 [Getting the future right: towards smarter and people-centred skills intelligence](#) (Acertar con el futuro: hacia una información sobre las capacidades más inteligente y centrada en las personas).

ron que se centraban en crear un entorno en el que los empleados pudieran llevar a cabo sus tareas de manera autónoma y gestionar sus prioridades. Este objetivo, ampliamente compartido, es muy novedoso y muy ambicioso, dado que los datos de la encuesta de 2019 indicaban que solo en el 36 % de las empresas de la EU-27 había un pequeño porcentaje de trabajadores (menos del 20 %) que podía organizar su trabajo de manera independiente.

La Agenda Europea de Capacidades 2020 establece el objetivo de la UE de ofrecer oportunidades de mejora y readaptación de las capacidades a todos los adultos, en entornos formales o no formales, en el puesto de trabajo o en cualquier otro lugar. No se puede lograr este objetivo sin cambiar nuestra perspectiva sobre el aprendizaje. Una comprensión fundamental de la mecánica del aprendizaje en los puestos de trabajo, las organizaciones y el mundo laboral en general es un importante peldaño para que los países europeos diseñen políticas de aprendizaje y cualificación que creen una situación beneficiosa para los empresarios y los trabajadores.



CEDEFOP

Centro Europeo para el Desarrollo de la Formación Profesional

Briefing note – 9159 ES

Cat. No: TI-BB-21-005-ES-N

ISBN 978-92-896-3194-5, doi:10.2801/815033

Copyright © Centro Europeo para el Desarrollo de la Formación Profesional (Cedefop), 2021 (Cedefop), 2021.

Creative Commons Attribution 4.0 International.

Las notas informativas se publican en alemán, español, francés, griego, inglés, italiano, polaco y portugués, y en la lengua del país que ocupe la Presidencia de la UE. Si desea recibirlas regularmente, inscribise en www.cedefop.europa.eu/es/user/register

Encontrará otras notas informativas y publicaciones del Cedefop en la dirección de Internet: www.cedefop.europa.eu/EN/publications.aspx

Europe 123, Salónica (Pylea), GRECIA

Dirección postal: Cedefop service post, 57001, Thermi, GRECIA

Tel. +30 2310490111, Fax +30 2310490020

Correo electrónico: info@cedefop.europa.euwww.cedefop.europa.eu