

## A&A Reportaje Mertens

1. A su criterio, qué lugar debería ocupar el tema de la Productividad en la agenda que se trazan los Ministerios de Trabajo y las instituciones en cuanto a las políticas de formación profesional?

La productividad debe ser un referente fundamental en las políticas de formación profesional (PFP) en un país para poder aprovechar mejor el potencial de aprendizaje en la sociedad y con ello, un crecimiento mayor y más equitativo de la economía.

Desde una perspectiva conceptual, la mejora del bienestar en un país depende de la mejora de la productividad alcanzada, es decir, de la mayor generación de valor por persona ocupada. Depende también de la tasa de empleo. En cuanto más personas ocupadas hayan en puestos con elevada productividad, el bienestar global de la población estará más elevado.

Tradicionalmente las PFP se han ocupado de la segunda vertiente. La principal preocupación ha sido adecuarse a los cambios en la demanda y oferta de personal calificado. El desafío es proveer una oferta educativa alineada con las tendencias presentes y futuras de las habilidades requeridas en el mercado laboral.(OIT, 2010)

La primera vertiente, la mejora de la productividad, las PFP escasamente la abordan, dejando que se ocupan de ella la política económica, la de ciencia y tecnología, la de infraestructura, entre otras. Parte de una concepción estática de productividad. En esta visión, el nivel de productividad es el resultante de la combinación de factores que encierran una acumulación preconcebida (*'stock'*) de conocimientos como: la tecnología, los recursos humanos, el sistema de producción. Siguiendo este marco de pensamiento, es el mercado que mejor combina estos factores para lograr un determinado nivel de productividad, según las necesidades y recursos que las organizaciones tengan.

Desde una concepción dinámica, el conocimiento requerido para elevar la productividad no es preconcebido sino se genera a través de procesos de aprendizajes diversos por todos los actores de la organización, en articulación con fuentes externas. Este enfoque de gestión de conocimiento ha cobrado mayor presencia en la última década ante contextos crecientemente cambiantes y complejos que enfrentan las organizaciones. Demanda una capacidad de aprender del futuro emergente, de construir valores compartidos entre los actores y frecuentemente, romper con esquemas mentales que se hayan usado en el pasado.(Scharmer, 2009)

La consecuencia de no transitar hacia políticas basadas en una visión dinámica de productividad, ha sido un aumento de la reserva de productividad, es decir el potencial de mejora no aprovechado por las organizaciones y la sociedad. Se estima que en América Latina la productividad ascienda a apenas la mitad de su potencial.(Pagés, 2010) Lo que significa que con los mismos recursos, las economías de la región podrían crecer en varios puntos porcentuales más a lo que están haciendo en la actualidad. Con ello se abre la perspectiva de generar más y mejores empleos.

2. Podría mencionar algunas lecciones que se llevan aprendidas en este proceso de aproximación de la problemática de la Productividad a las políticas, estrategias y programas de Formación Profesional?

Las lecciones son varias. En primer lugar es un proceso de mediano plazo, donde se debe dar el tiempo para crear la suficiente confianza entre las instancias de FP (IFP) y las organizaciones. Estas últimas son un conjunto heterogéneo de intereses. Se requiere la capacidad ejecutora en las IFP para realizar la ingeniería y el dialogo social lo suficientemente robusto entre los directivos, representantes de los trabajadores (sindicato), mandos medios, trabajadores de base, para que puedan surgir, de manera participativa y en red, propuestas de diversa índole, de proceso y social, que apuntan a la mejora de la productividad integral en las organizaciones.

En segundo lugar, se requieren apoyar los programas de los IFP en una red de actores sociales a nivel de sector o región, incluyendo al mundo de la educación. El intercambio de experiencias y la colaboración entre las organizaciones es clave para reducir costos de las intervenciones y dinamizar el aprendizaje acerca de las modalidades de formación de mayor impacto en la productividad.

En tercer lugar se debe apoyar en mecanismos de monitoreo basados en mediciones de resultados e impactos. El proceso de intervención formativa es una duración determinada y debe haber la claridad desde un principio, a qué tipo de resultados se están apuntando y los beneficios netos que se están obteniendo, tanto cuantitativos como cualitativos.

En cuarto lugar, se tiene que tener un balance entre los componentes de la formación que son no negociables y aquellos, donde los propios actores pueden y deben contribuir con el diseño en función de sus necesidades y capacidades particulares. La propuesta formativa no puede ser un modelo cerrado y preconcebida, sino una invitación a que los actores intervengan en el modelaje a sus circunstancias, que se apropian de la misma y la desarrollen. Al mismo tiempo debe tener referentes comunes para no perder consistencia y mantener la capacidad de generar economías de escala en su desarrollo.

En quinto lugar las opciones en el alcance de los componentes propuestos deben tener escalas de profundidad y complejidad, que visualizan trayectorias de aprendizaje de las organizaciones en la articulación de la formación con la productividad. A las organizaciones habrá de dar las opciones de avanzar en menor o mayor medida en la articulación. Lo que importa es que en cada eslabón de la trayectoria haya un referente de resultados e impactos definidos.

3. Cuáles son las principales dificultades que usted ha observado para concretar un mayor interés por el tema de la productividad en los programas de formación profesional?

Las principales dificultades son dos. La primera es el temor en el mundo de la FP que la articulación de la formación con la productividad conduce a una erosión de la primera en cuanto a su integralidad y profundidad, en función de atender una necesidad e interés específico de una o varias organizaciones. La segunda es la falta de formación de los propios agentes de la FP acerca del significado económico y social de la productividad, de las herramientas que vinculan la FP con productividad, así como del nuevo rol que les corresponde ocupar en la facilitación de aprendizaje en las organizaciones.

Bibliografía:

OIT. (2010), *Global Dialogue Forum on Vocational Education and Training*, (OIT, Ginebra)

Pagés, C. (2010), *La era de la productividad*, (BID, Washington)

Scharmer, O. (2007), *Theory U*, (SOL, Cambridge MA)