

PONÈNCIA

«La prospectiva en el territori»

Marta Colomer

Consultora social i d'Empresa

Bon dia a tothom. Primer de tot agraïments per la invitació a exposar el que en definitiva són experiències de treball. Entenc que sóc la ponència pont entre les Polítiques i l'Administració i les experiències del dia a dia.

La meva és una visió una mica més de talaia, panoràmica, perquè toco molts pals. Sóc consultora en entitats del tercer sector en la implementació de metodologies en Formacions Professionals i també treballa en les empreses directament, sobretot en la incorporació de la gestió per competències, que en algun moment s'ha fet referència.

El que vinc a presentar-vos avui són les conclusions extretes de dos treballs de camp realitzats en dos projectes en els que s'ha tocat la porta a cent empreses, aproximadament, per demanar-los què necessiten en relació als dispositius d'inserció?, què els podem oferir per cobrir les seves necessitats? –per una banda–, i quina és la seva visió dels joves?, o sigui, quina oportunitat creuen que tenen els joves d'acord a com està el mercat avui?

Només vull dir-vos una cosa. De tot el que s'ha parlat avui i tot el que jo us presentaré, en principi res us hauria de sonar com a nou. Si us sona alguna cosa com a nova tenim un problema.

I no hauria de ser així perquè ja fa molt temps que és parla d'això amb caràcter de projecció. S'hauria de veure ja acció real en el sentit del que aquí s'ha plantejat.

Durant el diàleg amb l'Esther Sánchez algú ha dit: "Això és molt interessant": "Sorprenentment estic d'acord amb tu". I em sembla que és compartit per tothom. I amb la Teresa Casanovas, el mateix i això és molt interessant. Que hi hagi una sintonia discursiva és molt interessant; ara bé, en quins anys de bonança econòmica hagués estat un panorama millor per fer tota aquesta feina?

La meva línia de treball són les competències i els joves. I el que més hem fet és incorporar joves amb immediatesa al mercat de treball; joves que no tenien la capacitat pertinent per treballar. Quan s'ha obert la *trampilla*, són els primers que han caigut. I estan –perdoneu- encara en el fons. Aquesta és la feina que hem de fer.

M'ha agradat molt saber que les polítiques aniran dirigides a un acompanyament perllongat en el temps. Això m'ha agradat molt. Us convido a exigir-ho també.

Un jove necessita –de mitjana– un temps de construcció superior a sis mesos. Aleshores anem a pams. Us comento: Les conclusions que hem tret d'aquest treball amb les empreses, que també hem sondejat dispositius i joves directament, què ens han dit?

Una: A partir del que van dir les cent empreses a les que vam enquestar i amb les que vam fer entrevistes en profunditat vam concloure que aquestes reconeixien problemes d'organització, els quals es concreten en coses tan evidents com la falta d'un organigrama funcional, no una representació de poder, sinó un sistema vàlid de gestió. Moltes empreses diuen: "Ostres!, ens hem equivocat. Hem pensat que les tecnologies ens donaven els sistemes de gestió. I no, el que ens donen són els recursos administratius, però com no hi hagi una direcció, una planificació estratègica, això no ens és prou". I això ho reconeixen i diuen: "Tenim problemes de planificació, hem anat sobre la marxa. Els nostres indicadors de resultats han estat de desig de guanys aconseguits durant molt de temps. I això també ens ha desfigurat una mica aquesta lògica de planificació".

També diuen: "Necessitem gent qualificada" i això vol dir "persones que tinguin les competències pertinents per l'exercici de les feines", sigui quina sigui l'àrea d'activitat.

Per tant, haurien de tenir la formació adient. "S'ha acabat –ens deien les empreses– de contractar arquitectes per treballar de peons o gent que té econòmiques per treballar de comptables. Volem gent que tingui una formació pertinent i -cada vegada més- formació de graus, formació professional o formació mitja. Aquestes s'han d'ampliar i millorar.

Què li demanen a aquest tipus de formació? Flexibilitat, que s'adapti als canvis que són vertiginosos. Aquests canvis vertiginosos han d'estar presents en els currículums. Les empreses diuen: "El toc final és l'especialització. Aquella part que hem correspon a mi, els llocs de feina que juguen a la meva empresa ja els faré jo". Però el que ens demanen és que tinguin una base de competència professional.

I què volen dir amb això les empreses? Volen dir que la gent ha de tenir competències tècniques, contextualitzades i transversals. Són habilitats socials. Aquest és el model *East Folk*, un model reconegut de la manera de presentar les competències. Ens diuen: "Volem gent qualificada" i després no es tradueix en els processos de selecció. I aquesta és una altra de les coses que les empreses reconeixen. Nosaltres, ens diuen, fem els processos de selecció clàssics. Això vol dir, currículum cronològic i funcional. Els emparellem amb una oferta, no amb un perfil, i fem reconeixement d'algunes competències tècniques i algunes coses de valor afegit, que són les competències transversals no descrites. I aquest és el problema. Diuen que hem d'aconseguir fer processos de selecció per competències.

En aquests moments les consultores especialitzades en recursos humans han incorporat aquest element amb molta força. Són els *Assessment Centers*. Si nosaltres, els dispositius d'orientació, treballem encarats a les empreses i els oferim aquests serveis específics afavorirem l'ocupabilitat dels nois i noies que atenem. Aquesta és la idea. Pel que fa a les ocupacions, hi ha dues dimensions que han d'anar de la mà: sectors d'activitat i territori. A mi em sembla que la menys *mainstream* és la transversal de sectors, és la que potser dona més informació. I territori és la punta d'especialització.

Nosaltres vam fer un estudi de deu ocupacions una mica tendencials per dos motius. Primer, perquè modificaven les seves formes. Gestió administrativa és una d'elles. És l'ocupació transversal perquè està present en tots els sectors d'activitat. Però, la cosa

és com s'ha anat modificant fins a tenir un format diferent. Des que vaig fer l'estudi, l'any 2010, ja ha quedat obsolet. I l'altre motiu és tangencial, per nova aparició. Al 2010 hi havia el *community manager*, el dinamitzador digital. Interessantíssima ocupació perquè neix amb data de caducitat. És una ocupació tangencial que d'aquí a 25 o 30 anys ja desapareixerà. Quan desapareixerà? Quan la generació tecnològica ja comandi, no necessitarem i serà una funció de tot treballador/a, no serà una figura professional.

Respecte a l'ocupació de matricer, que ens comentava la Teresa Casanovas. Us diré que part de l'estudi el vaig fer a Sant Feliu del Llobregat, població industrial, que està en un moment de conversió gran. La producció està baixant en picat i acabarà sent una gran comercialitzadora. Per tant, caldran moltes ocupacions de distribució... En aquest sentit, quan nosaltres analitzàvem la ocupació, si diem matriceria, ens estem referint a l'ofici i no és del tot cert, el que es demanaven eren operadors o operadores, ni tan sols operaris, perquè no és una feina manual, és una feina operada. El que els hi demanaven com a competència bàsica és C+C o càlcul. És la programació de màquines que fan les matrius, amb tocs de fressa, torn, etc.

Com a conclusió final, que també ho ha dit l'Esther Sánchez, és que estan desapareixent les ocupacions d'ajudant i auxiliar. Cada vegada més, les ocupacions (no parlo ni de llocs de feina ni de figures professionals, que ja han desaparegut fa temps) són gestió administrativa, que té molts components tècnics, i la d'auxiliar administrativa. Fixeu-vos en les ofertes i veureu que van desapareixent, mentre que apareix una ocupació que es diu Informació-Recepció, que és la persona en la qual es concentren ara aquestes tasques.

Per tant, les tasques tradicionals que faria la figura professional d'auxiliar d'administració queden repartides. Les de component més tècnic se'n van cap a gestió administrativa. I, per tant, ja no és només introduir dades, si no exportar-les, analitzar-les i fer projeccions amb això. I les més administratives, d'entrada de dades..., se'n van a Informació-Recepció. Hem fet un estudi en 10 ocupacions i el que hem estudiat és això que us dic. I en 60 empreses més la detecció de necessitats. Aquestes són algunes pinzellades. Què en diuen les empreses? "No definim perfils". Malgrat que tenen la obligació i el catàleg de llocs de feina, ho haurien de fer. "No en sabem, segurament és que no en sabem". Moltes empreses em diuen això. Per tant, una altra nota. Si nosaltres els assegurem en la definició de perfils, la orientació serà molt millor. Orientarem els nois i noies amb una grandíssima dosis de realitat i d'operativitat. No informarem sobre les ocupacions segons la definició d'observatori, si no segons el que està operant realment.

Pel que fa als perfils què generen les empreses? El que jo he anomenat oferta laboral, condicions i requisits. I això és oferta laboral ampliada amb alguns trets d'informació. On les competències transversals encara ara –moltes vegades– estan presentades com a valor afegit.

Després, quan parles amb les empreses, et diuen que són el valor cabdal. I fixeu-vos en quina terminologia utilitzo valor o capital, perquè és en termes molt mercantils. Són el valor capital. A què ens referim? Doncs, segons les empreses, allò que em distingeix. És una frase extreta directament de l'empresa i distingeix entre el millor

treballador, respecte dels bons. Això són les competències transversals. Obre una altra porta.

Hi ha un 32% de fracàs escolar, segons l'indicador acadèmic. Si agafem l'indicador competencial encara és molt més alt. Veiem que les competències tècniques en la Formació Professional o en la formació especialitzadora no estan ajustades del tot. Entre d'altres coses, perquè els currículums no es poden adaptar a la rapidesa de canvi que demana el mercat. Això només ho poden fer les empreses *in situ*. D'aquí la importància del Model Dual. El que ens diuen és que les competències transversals són les que donen el toc d'excel·lència, el toc final.

I aquí els joves que atenem tenen un capital important, en bona part potencial i en bona part real. Aquí és on nosaltres hem de treballar molt la orientació. Els joves han de conèixer aquest capital. Que li posin nom, valor i que ho facin valdre. Que els cotitzi. És com la borsa, que es cotitzi en les ocupacions. És un procés d'apoderament brutal. Si tenim un any i mig o dos, insisteixo, ho podrem fer bé. Nosaltres que fem l'atenció directa i l'orientació hem de millorar molt en aquest sentit.

Processos d'apoderament que facin que els joves identifiquin i desenvolupin els seus projectes des de la responsabilitat. Per tant, no podem fer una orientació directa que els desresponsabilitzi d'aquest; més aviat el contrari: els hem de fer protagonistes dels seus propis projectes des d'una lògica constructiva, de construcció.

Les empreses diuen: "El que ens passa al final és que no sabem què necessitem perquè no tenim molt analitzats els perfils perquè no planifiquem, perquè anem sobre la marxa". D'aquí el presencialisme a les empreses, és a dir, si jo no sé massa bé cap a on vaig, almenys que hi sigui, que jo li aniré donant...

En el treball de camp recordo un jove al qui vaig preguntar qui era el seu responsable directe. Em va dir que no ho sabia. "Ara que m'ho preguntes, no ho sé". Li vaig demanar que ho pensés. Em va dir: "Creo que 10, deben ser 10 mis jefes porque recibo órdenes de 10 personas. No sé exactamente nunca qué, pero voy recibiendo órdenes" Això és una realitat no gaire estranya. Què li deien al xaval: "Tú estate aquí por lo que te pueda caer". Això és el presencialisme. Un company meu em deia: "Això que he desenvolupat és una competència?".

A vegades explico aquesta anècdota perquè és molt bona. Em diu: "Jo sé programar l'Outlook, el correu electrònic perquè m'envii correus electrònics a la una de la matinada" I li dic: "A això li dius competència?". I em diu: "Sí, perquè el meu cap està com boig, em premia que jo a la una de la matinada estigui treballant..." I li dic jo: "Això més que una competència és picaresca". No ho agafeu d'exemple, això no és cap competència. Però sí que tenim una oportunitat. Saber el que més valoren les empreses. Això està confirmat.

Del tema de competències se sent parlar des dels anys 80. Nosaltres ho hem incorporat molt en els nostres discursos. Tothom ho ha incorporat molt. Després a la realitat, que la gent treballi per competències orientant, formant en el sistema educatiu... no és tan visible. A què convido jo? A que s'incorpori la lògica del treball per competències reals. Avaluant actuacions competents a través de les evidències dels indicadors qualitatius, tècnics... No és fàcil, ja ho sabem.

Pel que fa als dispositius. Una cosa que em deien és que quan els hi demanava: “Quin nivell d’oportunitat té un jove?” En general, les empreses m’han dit que un jove menor de 18 anys (o 20) que no tingui formació o que no estigui en procés actiu de formació, són invisibles. No els contemlem en els processos de selecció.

Si a això li sumeu el fet que van desapareixent molt les ocupacions d’auxiliar i ajudant... ja em direu quina és la entrada... Nosaltres hem de mirar els dispositius d’inserció i la lògica de treball cap a les empreses. I les empreses estan compostades per persones que –sovint– estan molt desorientades. És el que m’he trobat... Persones que em diuen: “A això m’ajudes tu? Gratis?”. I els hi dic que: “Sí, que definim perfils i fem processos de selecció per competències. Deixa’t estar d’edats, deixat estar de sexes... vés a buscar la persona que respongui al perfil que prèviament hagis definit i les competències que necessitis. No t’imaginis algú entrant a treballar, imagina’t algú treballant ja... què li demanaries a la persona que estigués treballant aquí?”. Això és la gestió del talent que comentàvem.

Jo sóc consultora d’empresa. I amb aquesta ponència estic perdent clients. Però el que us dic és que els dispositius d’inserció crec que han de fer aquesta feina que jo faig de manera privada, i que la podem fer. Sí. Estic convençuda d’això. El que s’han de trencar són inèrcies, això és molt complicat. És complex. Perquè, a més a més, som una cultura a la que li costa el canvi. Cal ser més àgils, més efectius, més eficients pel que fa a les polítiques.

Si ens diuen que un jove de 20 anys no té formació, és a dir són *ni-nis*, per sort ja no sento tant aquesta etiqueta, però amb dir que són *ni-nis* ja ho teníem arreglat. No! Durant molt de temps han pogut serpentejar. Entrada i sortida del mercat. Deixant els estudis, deixant la formació. Si eren a dins guanyaven diners. Si eren fora, la família cobria i, per tant, també hi havia cobertura econòmica. Un jove menor de 20 anys, que no rep orientació i està desorientat, perquè bàsicament el que està és desorientat, que viu a un context el paradigma del qual ha canviat. No estem en una societat moderna, estem en una societat post-moderna. No és liberal, és neo-liberal. El paradigma del joc ha canviat moltíssim. Els joves tenen una lògica d’immediatesa molt forta i una dificultat de projecció. Per definició, també, són joves: “Lo quiero ahora, lo quiero ya”. Quina és la nostra feina? Ajudar-los en aquesta dimensió de projectar, d’invertir en el propi projecte. I això, potser, no ho hem fet perquè incorporar a treballar com indicador d’èxit un 80% d’inserció en programes de 4 o 5 mesos no ajuda a això. Però és el moment de fer-ho. Si anem tard o d’hora, no perdem el temps. Han de poder visibilitzar-se en ells mateixos, reconeixes, per ser els millors coneixedors de la seva candidatura com a treballadors. No només potencials, sinó reals.

Les polítiques han de ser polítiques integrals. Jo he quedat molt contenta aquest matí. Som-hi! Han de ser polítiques integrals en què l’eix vertebrador sigui el jove i el seu projecte i no els diferents departaments i una lògica funcional. Mentre ocupació vagi per un cantó, educació per un altre, benestar social i joventut per un altre... el jove es disgrega. El projecte és el jove, integrem-ho com sigui. Fem polítiques integrals que integrin els diferents angles, perquè el projecte d’un jove transita per molts àmbits diferents i no només l’ocupacional pur. No és veritat que els joves siguin només ocupacional o només oci... No. No ho és ningú. Jo el que demanaria, a més a més, és una orientació amb caràcter reglat com ho és l’escola, amb fons estructurals. Però això és demanar la carta als Reis Mags, i estem a la primavera... Però crec que el fet que

no hi hagi una política ferm i estructural que doni al jove la importància que té, ens fa anar una mica coixos en aquest sentit.

Podria explicar-vos un parell de coses però vaig fora de temps. És sobre un model d'empresa una mica deferent. O sobre algunes mesures que ha proposat el govern francès. Només destaco una. És la creació d'un ministeri dedicat i integral a l'ocupació del jove. Seria interessant. Moltes gràcies.

Torn de preguntes

1.- Hola, bon dia, només felicitar-te pel teu discurs. Me'n vaig d'aquí amb una tasca a fer al meu centre. I és que tots els alumnes de cicles formatius i batxillerats sàpiguen el valor de les competències transversals. Realment això no s'està fent. El procés d'apoderament vers els alumnes el trobo realment genial, és la tasca que em poso com a directora de la meva escola. A tots els alumnes de batxillerat i cicles formatius i d'aturats, fer aquest apoderament. I segona, la lògica d'immediatesa. Els alumnes han de visibilitzar el seu futur, han de tenir la seva visió igual que nosaltres i per això se'ls ha d'educar. Realment hi ha una mancança molt forta en l'orientació, no només ocupacional, sinó en la formació professional reglada. Els alumnes que van a batxillerat, també. Perquè el món, com has dit, és molt canviant. Ara tenen unes ofertes molt grans, però realment ni nosaltres, ni els directors, ni els mestres, ni ningú, tenim assumida aquesta orientació que és bàsica. O sigui que moltes gràcies perquè tinc una tasca més.

2.- Nuria Beltran, d'ESCD (Escola Superior de Comerç i Distribució). Si ens poguessis explicar el model d'empresa una mica diferent, perquè mentre els joves i les empreses estan desorientats hem viscut molts casos de joves amb competències adequades i interessants que han entrat a empreses per ofertes laborals, però aquestes han trigat tant en descobrir què podien fer amb ells o elles que han acabat perdent bons candidats que els haurien ajudat a fer coses molt més enllà dels llocs de treball que els van oferir en aquell moment.

3.- Hola, bon dia, m'han encantat la ponència i els comentaris, només volia afegir una cosa que també s'ha de tenir en compte. Nosaltres, com a entitats socials que treballem per la inserció laboral de persones en risc d'exclusió incorporem la intermediació laboral i pensem que és una de les millors mesures per trencar estereotips. No ens fixem en les persones per les seves discapacitats, races o orígens, sinó, perquè tenen les competències adients per a un determinat lloc de treball. Penso que les entitats socials estem fent una tasca de sensibilització molt gran, tant a les empreses com a nivell de formació. D'alguna manera estem visibilitzant que la formació és el més important, més enllà d'altres condicionants... Tot el que sigui donar a conèixer aquestes formes de captació del talent és extraordinari.

4.- Hola, sóc la Yolanda de PROBENS i volia preguntar si hi ha alguna possibilitat d'aconseguir les conclusions d'aquest estudi? El teniu publicat?

Respostes de Marta Colomer

L'estudi de Sant Feliu de Llobregat presenta el perfil de 10 ocupacions on s'emfatitza l'explicació de la tendència. De totes maneres, hi ha diferents fonts on es pot aconseguir aquesta informació. L'altra ho dirà la Begonya Gasch (en referència a la ponent de la Fundació El Llindar) perquè és qui em va contractar per fer-ho. Es diu PAMO i és un estudi on s'han obtingut algunes d'aquestes conclusions.

Pel que fa a les competències. Tot ho veig en clau de competències. Per exemple, el CV Europass és el currículum per competències que està homologat a nivell europeu des del 2004 i el podeu trobar al Web del SOC. Aquest model de currículum permet a qui el rep posar l'atenció en les competències, no en els requisits personals del candidat. No donen cap informació ocupacional, ni tan sols els títols formatius. Per exemple, el meu currículum posa que sóc professora d'EGB, però tant de bo cap nen es posi a les meves mans, perquè jo ara les competències per ser educadora especial no les tinc. Per això aquest model posa l'accent en les competències, mira quins recursos o eines té el candidat per desenvolupar una funció o una altra. Això sobretot quan els llocs de feina es construeixen -com ara- des de la marxa, agafant funcions de diferents ocupacions.

Quines són les competències que permeten una major adaptabilitat? Les transversals. I dins d'aquestes, quines són les més demandades? Adaptabilitat i disposició a l'aprenentatge. És de lògica, no és res científic. Això nosaltres ho hem de saber com l'ABC, perquè hem d'orientar en aquesta idea.

Pel que fa a l'empresa, potser coneixeu a en Koldo Saratxaga. És un basc que ha treballat molt de temps en alta direcció d'empreses orientades a guanyar diners, no empreses socials. Saratxaga, després de 14 anys de dirigir una empresa en la qual va posar en marxa un model d'organització, ha creat una consultora que es diu K2K Emocionando. A través d'aquesta Saratxaga socialitza i ajuda a les empreses a implementar aquest model que es diu NER (Nuevo Estilo de Relaciones).

Saratxaga no parla d'empreses, sinó d'organitzacions, perquè integra proveïdors i clients, entre d'altres actors i empreses connectades. Aleshores el que diu és: "Nosaltres tenim una organització que té un projecte que ha de ser compartit per tothom que en forma part". El que diu en Koldo Saratxaga –i n'estic completament d'acord– és que "quan treballa amb les empreses és el primer que es veu; una persona forma part d'una organització vulguis o no. Si la integres com a part activa o proactiva, el guany és *la bomba*. Si li negues aquesta participació natural, vas contra natura".

Tanmateix diu que la empresa parteix d'un projecte compartit; això vol dir que tothom participa de la direcció estratègica d'una manera o d'una altra, que s'organitzen equips autogestionats, que lideren línies de treball no per departaments, no per àrees. Que un equip natural serà el d'atenció al client i dins d'aquest hi conviuran una sèrie de professionals, no només d'alta direcció i comandaments intermitjos, sinó també la última persona que fa l'atenció directa del client, perquè és un "indicador amb potes", és la persona que rep tota la informació del client. En aquest equip autogestionat també hi forma part un dels clients o dos.

Imagineu-vos del què estem parlant. Com són equips autogestionats vol dir que trien la forma de liderar-se, la forma de gestionar-se generalment per liderat participat. Hi ha uns valors que emanen d'aquesta organització que són la comunicació interna. Però no la informació als treballadors, sinó la comunicació interna i externa oberta. La participació, el coneixement de totes les persones que participen de l'organització. El coneixement de tota aquella informació de la empresa, fins i tot la financera.

Un altre principi és la llibertat. Deixar que els equips puguin realment fer la feina, que participin en la proposta i la definició d'objectius estratègics, en la definició de resultats i indicadors. El que emana és la responsabilitat.

Un participa de tot això i s'ha de fer càrrec de les conseqüències i dels efectes de definir objectius en un sentit o un altre. No val dir "jo només dic i a més vull que sigui vinculant". No. Que això després et retornarà al teu equip i ho hauràs de gestionar. El primer que fa Koldo Saratxaga quan entra a una empresa és dir: "Ya no se ficha más. Se acabó el control desde la desconfianza". Per què un altre valor és la confiança. Si una persona forma part del projecte compartit, n'ha de formar part a totes. Ja buscarem la manera de que així sigui. I si algú es *descantilla*, ja li farem evident. És un model d'organització molt bèstia, molt professional.

Treballa per la gestió del coneixement i del talent, on les competències s'inscriuen naturalment. Amb perspectiva de futur, sempre. És a dir, el que incorpora a les empreses Koldo Saratxaga és la visió estratègica, que és una cosa que falla en les nostres empreses. En els millors dels casos tenim planificacions, quasi agendes molt operatives. Però falla la visió estratègica a les empreses d'aquí. Ell convida a fer-ho. Orgull de pertinença...