

Gestión de las
competencias laborales

Un nuevo modelo de organización basado en el conocimiento



FICHA TÉCNICA

Autor: GONZÁLEZ PASCUAL, Alberto y RUEDA MARTÍN, Juan Manuel

Título: Gestión de las competencias laborales: un nuevo modelo de organización basado en el conocimiento

Resumen: La gestión del capital humano para hacer frente a las necesidades del futuro debe orientarse a la generación de puestos altamente cualificados. La nueva arquitectura organizativa debe construirse alrededor del aprendizaje permanente, la cooperación, la flexibilidad, los valores éticos y el autodesarrollo. El éxito en la implantación de dicho modelo hace necesario profundizar en la gestión por competencias y en aspectos estructurales relacionados con la redistribución del trabajo.

Descriptor: Arquitectura Organizativa / Aprendizaje Organizativo / Valores / Gestión por Competencias / Productividad / Liderazgo

Localizador en el buscador de la web: DT0000174825



La gestión del capital humano para hacer frente a las necesidades del futuro debe orientarse a la generación de puestos altamente cualificados. La nueva arquitectura organizativa debe construirse alrededor del aprendizaje permanente, la cooperación, la flexibilidad, los valores éticos y el autodesarrollo.

Alberto González Pascual, knowledge manager de Prisa Digital y Juan Manuel Rueda Martín, director de RR.HH. del Grupo Prisa.

Actualizar, adaptar y extender el catálogo de competencias y habilidades de los trabajadores, para crear y anticipar los empleos del futuro, es uno de los grandes retos a los que se enfrenta Europa y que marcará su agenda política durante esta década. Es importante trasladar al conjunto de la ciudadanía que su mentalidad debe cambiar a la hora de imaginar y planificar su futuro profesional, siendo ambicioso en sus posibilidades. Esta

evolución debe ser favorecida desde el sector empresarial y desde la administración pública, preferentemente a través de políticas educativas.

La mejor garantía para impulsar y sostener el crecimiento económico es generar empleados que puedan evolucionar y desarrollarse vocacionalmente para materializar niveles de bienestar bilaterales entre su entorno personal y el entorno de su centro de trabajo. >

- Aunque los estudios estadísticos muestran que las personas con una cualificación media tienen un 40% más de posibilidades de encontrar un empleo que aquellas que tienen un nivel bajo¹, en Europa hay que asumir una realidad compleja: un tercio de la población entre los 25 y los 64 años tiene poca o ninguna cualificación.

En España, la cuota de empleados universitarios es pareja a la de la UE-25 (en torno al 22%), aunque destaca que solo el 20% de la fuerza laboral tiene formación de tipo medio - Bachillerato o Formación Profesional- frente al 40% de la UE. Por consiguiente, el 58% de los españoles con empleo solo tiene formación básica o carece de formación².

Otros indicadores de riesgo recogen que los índices de lectura y comprensión descienden alarmantemente³, quizá debido a que el 15% de los menores europeos abandona prematuramente la escuela o el instituto.

¿Pueden la empresa y las Administraciones Públicas hacer frente a dicha situación? Es indiscutible que cualquier intento de mejora pasa por desarrollar una estrategia sostenible de educación, aprendizaje y motivación que permita poner a disposición de la sociedad una mano de obra avanzada y adecuada. Un aspecto fundamental a tener en cuenta es que la inmensa mayoría de la fuerza de trabajo activa en el 2020 ya está actualmente integrada en el mercado de trabajo. Este dato evidencia que la inversión sobre los niveles de conocimiento y habilidades no solo puede circunscribirse a los jóvenes que estudian en la universidad, el instituto o la escuela. Los medios dedicados a la formación deben ponerse también a disposición de los trabajadores y de quienes buscan empleo, con independencia de su edad, para que puedan mantenerse competitivos, *empleables*, tanto en los niveles técnicos como directivos. Se trata de apostar por procedimientos de aprendizaje y sistemas de conocimiento e información que tomen en cuenta la inversión en capital humano de un modo eficaz, es decir, como innovación y valor añadido, y no como un simple pasivo laboral. El cultivo de la creatividad del individuo, el desarrollo de las aspiraciones personales, la ecuanimidad y la recompensa deben ser los ejes sobre los que desarrollar el liderazgo transformador dentro de las organizaciones. Así, la motivación extrínseca se convierte en el pilar de la cultura de valores institucionales que se quiere implantar.

1 Progress Towards the Lisbon objectives in Education and Training. Indicators and Benchmarks. European Commission. (2009).

2 Jornada sobre Cualificación y Certificación de Competencias Laborales. INCUAL. Santiago de Chile (2010).

3 New Skills for New Jobs: Action Now. A report by the Expert Group on New Skills for New Jobs. European Commission (Febrero 2010).

EL MARCO DE REFERENCIA SE COMPONE DE 8 COMPETENCIAS-CLAVE

- Comunicación en lengua materna.
- Comunicación en lenguas extranjeras.
- Competencia matemática y competencias básicas basadas en ciencia y tecnología.
- Competencia digital.
- Aprender a aprender.
- Competencias sociales y cívicas.
- Sentido de la iniciativa y espíritu de empresa.
- Conciencia y expresión culturales.

Los conductores encargados de asegurar la calidad y coherencia en la adquisición, aplicación y medición de las competencias son los siguientes:

- El pensamiento crítico.
- La creatividad.
- La iniciativa.
- La resolución de problemas.
- La evaluación del riesgo.
- La toma de decisiones.
- La gestión constructiva de los sentimientos.

LA COMPETITIVIDAD: UN MARCO PARA EL APRENDIZAJE PERMANENTE

En el marco de acciones para el desarrollo permanente de competencias y cualificaciones profesionales, adoptado por los interlocutores sociales europeos en marzo de 2002, se destacaba la necesidad de que las empresas adaptaran sus estructuras de un modo cada vez más rápido, con el fin de seguir siendo competitivas. El incremento del trabajo en equipo, la reducción de los niveles jerárquicos, la cesión de responsabilidades y la creciente exigencia de polivalencia contribuyen a un desarrollo organizativo fundamentado en el aprendizaje permanente. En diciembre de 2006, El Parlamento y el Consejo de Europa hicieron público un portfolio de competencias-clave sobre las que articular todas las ofertas formativas de modo transversal y permanente⁴. Este portfolio es reconocido

4 Diario Oficial de la Unión Europea. 30-12-2006. Competencias clave para el aprendizaje permanente. Entre los objetivos de este marco de referencia destacan los siguientes:
Los trabajadores adultos deben poder desarrollar y actualizar las competencias clave a lo largo de sus vidas y se debe atender, en particular, a aquellos grupos

como el “marco de referencia europeo” en materia de formación continua.

Para los objetivos que se persiguen con el proyecto de transformación que está llevando a cabo el Grupo PRISA, se está partiendo de este marco para elaborar una base de competencias con una aplicación transversal y equiparable en todas las actividades productivas de la organización. Esta base común de competencias se convertirá en el denominador constante del interés general para lograr crecimiento económico o eficacia en la asignación de los recursos. A partir de este punto, se trata de hacer compatible la complejidad técnica demandada por el mercado sectorial con una ingeniería social capaz de encauzar los objetivos estratégicos de la empresa. Dicha ingeniería social implica confeccionar una *gobernanza inteligente*⁵ capaz de cohesionar a la organización, haciendo emerger un espacio común de cooperación e intercomunicación de todos los empleados. Esta *gobernanza inteligente* estaría conectada con la construcción de entornos socialmente útiles y técnicamente dotados para alojar el desarrollo de la actividad productiva.

En este concepto de “entorno útil” quedarían subsumidos los procesos productivos y la cultura reformadora para fortalecer y aumentar la motivación emocional, el liderazgo, la inteligencia colectiva, las estructuras facilitadoras del conocimiento, la información y el aprendizaje. Por lo tanto, en esta gobernanza se deben fusionar dos vías de actuación interrelacionadas:

- La detección del talento procedente del capital humano interno, la elaboración de estrategias para aumentar la productividad y el valor añadido en todos los procesos, y la incorporación a la empresa de talento externo.
- La democratización en el acceso al perfeccionamiento del talento mediante la facilitación de recursos, metodologías e incentivos.

Así, el énfasis recae en la necesidad de perseguir una mayor productividad sin abandonar un entorno de progreso humano altamente capacitado y cohesionado alrededor de un modelo de contrato social y ético.

que sean considerados como prioritarios en cada momento coyuntural a la hora de realizar la actualización de sus competencias.

Necesidad de instaurar las infraestructuras adecuadas para la formación continua, en lo que se refiere a formadores y los procedimientos de evaluación, validación y certificación.

Definir las competencias clave necesarias para la plena realización personal-social y económica-, la ciudadanía crítica y la empleabilidad en la sociedad del conocimiento.

⁵ La gobernanza inteligente consiste en implantar un modelo de análisis científico-acción operativo basado en la participación y la cooperación de todos los agentes implicados, con el fin de confeccionar un catálogo de acciones para solventar conflictos y desafíos complejos.

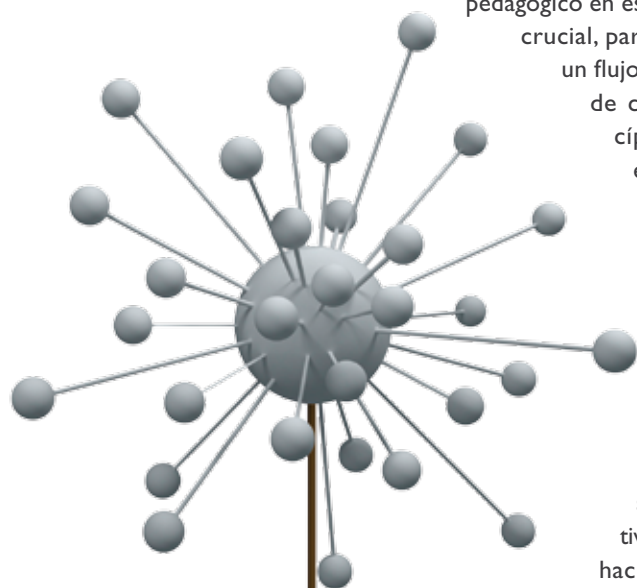
¿Cuáles podrían ser las características generales de este nuevo contrato para adecuarlo a un marco europeo de competitividad? Algunas de ellas las aportamos a continuación para abrir un debate que debe trasladarse al tejido social y empresarial:

1. La relación laboral debe estar basada en la mutua confianza entre la organización y los profesionales. Debe existir un compromiso para proteger tanto la escala de valores aportada por los empleados como el ejercicio empresarial y corporativo del Grupo. La ecuación debe hacer compatible la búsqueda del bienestar común con la consecución de objetivos e influencia social a través del esfuerzo personal.

>



- > 2. Los empleados tendrán un menor nivel de conformismo, al sacrificar la seguridad en beneficio de la empleabilidad y la participación. Por consiguiente, la empresa encuentra más eficaz buscar el compromiso por convencimiento personal que por la tradicional obediencia a la autoridad explícita. El proceso pedagógico en este caso será crucial, para transmitir un flujo de acciones de confianza recíproca entre empleador y empleado.



3. Las preferencias de los trabajadores en entornos de trabajo de alta competitividad apuntan hacia la flexibilidad y la autonomía, en línea con modelos que describen modelos basados en la descentralización organizativa para aumentar la corresponsabilidad y el emprendimiento interno, e incluso de potenciar un pensamiento crítico como parte de la cultura corporativa⁶. La cuestión central para experimentar debe centrarse en el diseño de mecanismos de incentiva- ción que permitan el ejercicio de niveles mayores de autonomía dentro de los márgenes de rendimiento necesarios para la consecución de resultados. En esa experimentación hay que transgredir los elementos de medición horaria o la subida salarial escalonada por tramos o tablas negociadas, y profundizar en otros elementos más dinámicos que se pudieran integrar dentro de un cálculo de productividad alternativo. El modelo que se propone requiere un equilibrio entre los intereses de la organización y el grado de participación del empleado basado en una relación adulto-adulto, potenciando las



⁶ Glow. How You Can Radiate Energy, Innovation and Success. Lynda Gratton (2009).

relaciones de reciprocidad y dejando de lado cualquier tipo de paternalismo.

4. Todo lo anterior remite a una nueva cultura organizacional en la que el trabajador pueda disponer de capacidad y herramientas para emprender proyectos autodiseñados.

El resultado de todo este esfuerzo debe ser la creación de una red de seguridad compuesta por capital humano, es decir, una red de conocimiento capaz de mantener a un grupo de empleados de alta cualificación, con una política de contratación que facilite la continuidad a largo plazo de la organización.

¿Cómo sacar partido de un proceso interno de gestión y acreditación en competencias? Para contestar esta pregunta se puede enumerar un conjunto de ventajas que proceden de la propia doctrina europeísta, lo que nos permite construir un marco de referencia sostenible:

- **Se fomenta de modo directo la movilidad interna y de modo indirecto la del mercado laboral.** La validación de aprendizaje no formal aumenta la movilidad de los empleados por dos motivos. El primero porque de ese modo se pueden abrir pasarelas para que los trabajadores se animen a seguir adquiriendo conocimientos y competencias a lo largo de toda su vida laboral, con el consiguiente impulso a su progresión profesional. Y en segundo lugar, porque también se facilita una mayor rotación de puestos apoyada en la polivalencia funcional.
- **Es posible medir la efectividad del aprendizaje no formal.** Los procesos de validación o certificación incorporan criterios de evaluación que permiten medir el impacto de los ciclos formativos. De este modo los trabajadores son retratados de acuerdo con una escala que expresa la cualificación (vocacional o no formal) adquirida, así como su experiencia, lo que permite otorgar niveles de competencias de manera automática y optimizar los recursos dedicados a la formación no formal.
- **La validación del aprendizaje informal dentro de itinerarios profesionales garantiza la equidad y mayores oportunidades para todos los trabajadores.** Por lo tanto, la experiencia puesta en valor a través del correspondiente proceso de certificación debe ser un inductor hacia la autogestión del individuo, motivándole a progresar mediante la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades.
- **Instauración del aprendizaje permanente como método para compensar los efectos negati-**

vos de los ciclos de crecimiento y recesión.

Se trata de garantizar la adaptación del individuo a los cambios productivos y tecnológicos en cuanto éstos se produzcan, mediante un posicionamiento de prevención o anticipación.

El procedimiento para lograr acreditar competencias adquiridas por experiencia laboral se regula por el R.D. 1224/2009, de 17 de julio, y la L.O. 5/2002, de 19 de junio. Ambas normas confeccionan un procedimiento compartido entre los Ministerios de Trabajo y Educación, junto a las Comunidades Autónomas, para realizar evaluaciones de competencias a grupos de trabajadores teniendo como marco el Sistema Nacional de Cualificaciones y Formación Profesional (SNCFP). El objeto final es acreditar oficialmente la cualificación profesional de un trabajador cualquiera que haya sido la forma de adquisición de ésta. La acreditación oficial mediante este sistema permitirá estandarizar los sistemas de progresión profesional por competencias en las diferentes organizaciones empresariales.

El anclaje fundamental para el aterrizaje de toda esta arquitectura se inicia en la doctrina de la flexiseguridad. Y en

concreto, en una visión de la flexiseguridad asociada con el progreso y el crecimiento en condiciones de equidad y reciprocidad entre todos los agentes involucrados. En la transición al nuevo contrato social el compromiso del empleador se centra en asegurar puestos de trabajo de calidad donde los empleados puedan desarrollar su talento. Se trataría además de ofertar trabajos con futuro, porque organizativamente fueran competitivos para cada ciclo económico dentro del sector de actividad.

En este contexto, la seguridad desde una perspectiva externa o del mercado laboral implica que el empleado tiene seguridad en su empleo actual o en un empleo nuevo en el futuro, porque su nivel de empleabilidad aumenta

constantemente por medio del perfeccionamiento de su potencial.

El modo de aplicar este modelo de seguridad desde una perspectiva interna o empresarial consistiría en, por un lado, facilitar un contexto de autodesarrollo permanente para elevar el valor del empleado y en segundo lugar, reconocer su talento y calidad en el desempeño.

Así, el itinerario de un empleado bajo este marco podría tener varias rutas de crecimiento:

- Ruta vinculada a conocimientos adquiridos competencialmente mediante experiencia y formación certificada.
- Ruta vinculada a los coeficientes de responsabilidad y autonomía con los que ejerza y se mida su desempeño.
- Ruta vinculada a tramos de polivalencia funcional mediante ascensos y rotación de puestos.

Es más sencillo aumentar el grado de innovación si se anima a los empleados a transformar su trabajo de un modo creativo y altruista, de manera que la mayor productividad individual estará vinculada al desarrollo de una cultura de cooperación y trabajo en equipo

La flexibilidad es un elemento que tiene que ver con las transiciones que un trabajador realiza a lo largo de su vida laboral: del instituto y la universidad al primer trabajo, al se-

gundo o al tercero; del empleo al desempleo y otra vez el empleo, y así hasta la jubilación. Todos estos cambios deberían permitir al trabajador acceder cada vez a mejores empleos y no al revés, dado que se pondría en valor toda su experiencia y veteranía, su trayectoria en responsabilidad, sus conocimientos y sus competencias acreditadas.

La flexibilidad tiene también relación con una concepción flexible de la jornada: la asistencia a acciones formativas resta recursos temporales a otras actividades laborales, pero además es preciso potenciar que el trabajador dedique sus esfuerzos creativos con la mayor disponibilidad posible, mediante un cambio de hábito en la utilización de los recursos temporales de que dispone.

>

EL MARCO DEL APRENDIZAJE PERMANENTE: CONSTRUCCIÓN DE UN TRIÁNGULO DE CONOCIMIENTO (TDC)

El TDC se compone de la educación, la investigación y la innovación. Constituye la palanca sobre la que generar reformas que aseguren la competitividad. Integrar en los ciclos de formación la innovación y la creatividad asegura que los empleados y empleadores estén capacitados y sensibilizados para afrontar las transformaciones productivas, las medidas de flexibilidad y la polivalencia.

La sostenibilidad del esfuerzo que requiere el aprendizaje permanente depende en gran medida de los recursos aportados y de la elaboración de itinerarios profesionales dinámicos y motivadores.

Aquí radica una de las claves del éxito: la innovación y creatividad que se puedan demandar a la fuerza laboral deben ser las mismas que se ponen en valor por la organización en términos de producción. Si se demanda transformar una compañía para que sea más competitiva en términos de innovación, es necesario disponer del capital humano adecuado, y si tienes ese capital humano capacitado e innovador hay que construir infraestructuras organizativas y productivas que puedan encarrilar todo su potencial, para que su actividad repercuta efectivamente en el valor final de la empresa.

CONCLUSIONES: CUESTIONES DE LIDERAZGO Y ESTRICTAMENTE DEMOGRÁFICAS

Una gestión por competencias, modelos flexibles y de autodesarrollo, son elementos cruciales para asimilar cuanto antes por las organizaciones porque vendrán presionados por aspectos puramente demográficos.

Tal y como pronostica James W.Vaupel⁷, a medida que envejece Europa, la proporción de personas que tra-

⁷ Redistributing Work in Aging Europe. Max Planck Institute. James W. Vaupel and Elke Loichinger (2008).

bajará se reducirá, a menos que las personas mayores permanezcan más tiempo integradas en la fuerza laboral.

En contra de lo que puede parecer, una reforma de este calado, y que ya se ha empezado a poner en marcha con el retraso de la edad de jubilación, podría ser parte de una solución más global para reducir las tasas de desempleo, dado que permitiría una redistribución más general del trabajo. Así, si se logra que una mayor proporción de la población trabaje, dentro de una estrategia laboral coordinada, el número promedio de horas trabajadas por semana se podría reducir. Este particular abriría espacios para la vida personal, pero también para el aprendizaje constante dentro y fuera de las empresas, así como para habilitar espacios para creatividad, la innovación o el intraemprendimiento. La mayor empleabilidad de las personas más jóvenes podría, a su vez, incidir en un aumento de las bajas tasas de natalidad en Europa. Incluso si la productividad se orienta adecuadamente, se potenciarían las posibilidades de la sociedad para aumentar los estándares de calidad de vida para que fueran mejores que los actuales trabajando menos horas e incluyendo proporcionalmente a más capas de la población durante más tiempo activo.

En Francia, Holanda e Italia en el 2025, el envejecimiento de su población tendrá como efecto una reducción del 10% en el número de horas trabajadas per capita, lo que podría estrangular el crecimiento de sus economías. Luego es importante comenzar a integrar cálculos de productividad mejorados, extensivos, para que las empresas europeas puedan demostrar su competitividad internacionalmente, al mismo tiempo que se produce un incremento en el volumen de contrataciones en base a turnos intensivos de jornada laboral. Del mismo modo, una rebaja en el tiempo de trabajo puede generar mejoras biológicas en los estilos de vida, lo que todavía permitirá aumentar más la esperanza de vida. Esta circunstancia permitiría a personas con más de 60 años mantener unas capacidades excepcionalmente eficaces y enriquecidas por su experiencia.

Entonces, ¿qué tipo de educación y de organización son necesarios para que se armonicen la fuerza de trabajo y la necesidad de empleo? Se necesitan más estudios sobre cómo organizar jornadas de 20 y 30 horas a la semana para que sean rentables para las organizaciones y satisfagan las necesidades de las personas. Si la redistribución del trabajo a tiempo parcial llega a ser algo común para los trabajadores por encima de los 50 ó 60 años, más oportunidades de trabajo a tiempo parcial podrán abrirse para el resto. Como señala Vaupel, el esfuerzo podría ser distribuido uniformemente de manera que las personas

El siglo XX fue el siglo de la redistribución del ingreso. El siglo XXI podría ser el siglo de la redistribución del trabajo

entre 20 y 64 años trabajaran alrededor de 25 horas a la semana, si bien acomodando el número de horas trabajadas a las diferentes vicisitudes de la vida. De modo que las personas podrían combinar el trabajo, la educación, el ocio y el cuidado de los hijos en cantidades variables en las diferentes edades. Las personas mayores, por encontrarse al final de su vida activa, trabajarían menos horas; y también los jóvenes tendrían una jornada menor, con el fin de dejarles más tiempo para estar con la familia.

En cualquier caso, para que este ciclo sea virtuoso hay que tener la habilidad de extraer valor de la fuerza laboral desde sus inicios, trabajadores muy jóvenes, hasta su veteranía más extrema. Y para ello es necesario invertir en el perfeccionamiento de su potencial.

En este punto entraría en juego un elemento final: el liderazgo transformador. Este liderazgo fundamenta su potencial en la transformación del entorno que le rodea y en su capacidad para movilizar todos los recursos a su cargo (para motivar a las personas si nos referimos a los recursos humanos). Es vital que ese líder, que alcanza sus objetivos a través de las personas a las que influye, convierta a los empleados ocupacionales en empleados trascendentes, es decir, en empleados que quieran desarrollar sus competencias más allá de lo que en primera instancia demanda su puesto. El líder transformador debe ser alguien con tiempo para reflexionar, con tiempo para preocuparse por las necesidades de sus equipos.

Pero el liderazgo ejercicio sobre personas con talento solo será real y efectivo si viene acompañado de un catálogo de incentivos como, por ejemplo, un itinerario de carrera profesional basado en el mérito, o bien, una preocupación constante por parte de la organización para que los trabajadores adquieran habilidades y conocimientos que potenciarán su carrera profesional.

A la hora de calibrar el capital humano necesario para realizar la transformación del Grupo PRISA, se están gestionando tres ingredientes complementarios:

- **Competencia:** es vital que un empleado disponga de una alta cualificación en su campo de conocimiento,

que sepa transferir sus habilidades al entorno y que, además, sea capaz de colaborar en equipo sin egoísmos sino con altruismo.

- **Ambición:** la empresa debe valorar las aspiraciones y la automotivación en los empleados, construyendo un entorno adecuado para que se puedan desarrollar. Potenciar su capacitación mediante una gestión individualizada de su progresión.
- **Integridad:** reforzando a los dos anteriores, es fundamental implantar un compromiso ético para que la ambición quede siempre balanceada hacia el bien común, al tiempo que se reconoce el talento y la propiedad intelectual.

HOJA DE RUTA PARA UNA IMPLANTACIÓN PRÁCTICA

De cara a una articulación de acciones que den forma a una gestión por competencias, los pasos que recomendamos serían:

Diseñar un catálogo de competencias teniendo en cuenta las tendencias sectoriales para el futuro y las necesidades de la empresa.

Adecuar los mecanismos de medición en el desempeño de cada puesto al catálogo resultante.

Fomentar talleres con metodologías de trabajo en equipo y liderazgo para consensuar el catálogo con todos los niveles de la organización. Compartiendo el resultado con instituciones y agentes externos para pulir el modelo final que se quiera implantar.

Los efectos terapéuticos de esta modulación triádica se resumen en: más competitividad, más productividad, más cohesión y mayor autonomía para la organización. Si la organización muestra que tiene valores, tendrá empleados con valores. Si muestra rectitud e integridad, tendrá empleados honestos. Y es entonces cuando la exigencia del líder hacia el compromiso, o el sacrificio, de los empleados no tendrá que ser ejercida desde la “potestas”, sino que será ejercida tácitamente a través de una cultura compartida por toda la comunidad, donde alcanzar el liderazgo sectorial o personal será tanto un derecho como una obligación. ■