

COMPETENCIA LABORAL Y MERCADOS DE TRABAJO: UNA RELACION DE CONTINGENCIA

Por: Leonard Mertens
México, Mayo de 1999

Introducción

La competencia laboral aparece en los años noventa como una nueva institución reguladora y articuladora de los mercados internos y externos de trabajo de las empresas. Responde a las transformaciones de dichos mercados y a la necesidad de reconstruir la relación perdida entre formación y trabajo. (Ibarra, 1996; Mertens, 1996) Es una innovación institucional orientada a crear una capacidad redundante en el personal para responder a situaciones de mercado imprevisibles y para tomar decisiones rápidas y eficaces. (Streeck, 1992) A la vez, facilita la movilidad del personal, reconociendo saberes desarrollados a través de la experiencia en el trabajo y estimula a que la persona siga conscientemente trayectorias de aprendizaje a lo largo de su vida laboral.

En otras palabras, como institución la competencia laboral genera información sobre capacidades requeridas en el trabajo y sobre las demostradas por las personas. La disponibilidad y circulación de esta información es un vehículo para un mejor funcionamiento del mercado de trabajo. Las personas tendrán información acerca de qué capacidades son demandadas por las empresas y organizaciones en general, mientras éstas últimas dispondrán de información sobre la idoneidad del oferente en el mercado de trabajo.

En este contexto, la competencia laboral como institución responde a un marco teórico que considera como una de las causas de las penurias del mercado de trabajo - el desempleo, el subempleo, los bajos salarios - la falta de mecanismos que generan una información transparente acerca de las capacidades requeridas y ofertadas de mano de obra. De la misma manera, considera que al interior de las empresas los mercados de trabajo no funcionan bien por no poder identificar ni desarrollar la idoneidad de la persona en relación a la función que debe desempeñar. El resultado es un uso y desarrollo ineficiente del recurso humano a disposición de la organización y por consecuencia, una baja productividad y una deficiente capacidad competitiva, lo que amenaza la fuente de empleo.

Bajo ese razonamiento, se hace pertinente la creación de instituciones públicas que generan la información necesaria para contrarrestar las imperfecciones existentes en estos mercados de trabajo.

La información que un sistema nacional de competencia laboral genera, permitirá mejorar el mercado de trabajo porque :

1. Crea una mayor transparencia entre la oferta y demanda en el mercado de trabajo, lo que reduce los costos de transacción, facilitando la movilidad del personal, optimizando la eficiencia de la colocación de los recursos y la obtención de los beneficios correspondientes.
2. Constituye una base para desarrollar servicios de apoyo a micro y pequeños empresarios, sostén de la generación de empleo.
3. Constituye una referencia para la educación-formación, garantizando una mejor empleabilidad en el mercado de trabajo.
4. Es un referente para el aprendizaje organizacional, que permite a las empresas crear sus ventajas competitivas en un contexto donde los conocimientos se están convirtiendo en activos estratégicos de las organizaciones.

Sin embargo, la mejora de los mercados de trabajo que resultaría de un sistema de competencia laboral a través de estos cuatro ejes, obedece a una dinámica *contingente*, que encierre probabilidades y riesgos de no lograrse, o bien, solo lograrse de manera parcial. La contingencia avisa sobre la posibilidad de fallo, aun en la condición más favorable.(Luhmann, 1991)

La contingencia que caracteriza la relación de la competencia laboral con el mercado de trabajo, es producto de la *complejidad* del funcionamiento del mercado de trabajo. Para un sistema de competencia laboral, el mercado de trabajo representa un entorno más complejo que ello mismo. Esto significa, que no hay una coincidencia punto por punto entre un sistema de competencia laboral y la dinámica del mercado de trabajo. La complejidad es vista de este modo, aquella información que le hace falta al sistema de competencia laboral para poder aprehender y describir con justeza al mercado de trabajo y con ello, a sí mismo.(Ibidem)

Lo anterior lleva a definir los *límites* inherentes a un sistema de competencia laboral. Los límites presuponen la realidad de un más allá y la posibilidad de rebasarla. Estos dos momentos, de una realidad del más allá y a su vez la posibilidad de rebasarla, hacen que los límites no son estáticos sino adquisiciones evolutivas del sistema de competencia laboral en su relación al mercado de trabajo.

Otra característica de un sistema complejo como competencia laboral es que no sólo tiene que adaptarse a la dinámica del mercado de trabajo, sin también a su propia complejidad. Tiene que afrontar improbabilidades e insuficiencias internas y desarrollar disposiciones para reducir conductas divergentes para lograr llegar a una estructura dominante en el funcionamiento del mercado de trabajo. El sistema de competencia laboral enfrenta en este sentido un doble desafío, la adaptación al mercado de trabajo y la adaptación a su propia complejidad.(Ibidem)

Vista desde esta perspectiva, el sistema de competencia laboral se defina como un *sistema abierta*, evolutiva en relación al mercado de trabajo, cuyo avance hacia una estructura dominante en el mercado de trabajo pasa por la capacidad de aprendizaje, tanto a sí mismo como en relación a la aprehensión de la complejidad del mercado de trabajo. El aprendizaje

pasa por prueba y error, pero también por la reflexión y comprensión de los riesgos de que no se de la relación entre el sistema de competencia laboral y un resultado esperado en el mercado de trabajo. El presente ensayo tiene por objetivo contribuir a la identificación de los riesgos más sobresalientes de acuerdo al estado en que se encuentran el desarrollo del sistema de competencia laboral y el mercado de trabajo.

1. La Competencia Laboral: Mayor Transparencia en el Mercado de Trabajo

Un sistema nacional de competencia laboral facilita la selección y estimula la contratación de personal, al tener tanto la oferta como la demanda en el mercado de trabajo un referente en común en cuanto a la capacidad esperada de la persona. Esto es válido sobre todo en sectores donde hay alto grado de rotación de personal, como es el caso de la industria de la construcción, los servicios de restaurantes y hoteles o en el comercio a menudeo (tiendas de auto servicio), donde una rotación de 30 a 50 por ciento por año suele ser normal. En esos casos la competencia laboral mejora la transferibilidad de las personas en el mercado de trabajo, reduciendo el costo de transacción.



Otras situaciones donde este referente común adquiere importancia es en el caso de los oficios, donde las personas prestan servicios especializados por cuenta propia. Por ejemplo, los carpinteros, plomeros, electricistas, albañiles, choferes, entre muchos otros. Ellos podrían ampliar sus mercados y provocar una mayor demanda, en la medida que el consumidor tenga la seguridad de que la persona es capaz de realizar el trabajo de manera adecuada y según el estándar esperado.

La reducción del costo de transacción es menos claro en el caso de empresas, sobre todo en la industria manufacturera, donde la *diferenciación* y el desarrollo de los recursos a disposición de la organización, son los ejes de la estrategia de productividad y competitividad. En un contexto donde la información acerca de prácticas productivas exitosas se difunde rápidamente alrededor del mundo, el desarrollo de las competencias claves de la organización se está convirtiendo en un eje estratégico. (Campbell, Sommers, 1997) La competencia laboral correspondiente se desarrollará fundamentalmente en el contexto de la organización. Una norma nacional puede servir como referencia, pero el énfasis estará en lo que se desarrolla a partir de las necesidades de la organización. En este caso la transferibilidad de la competencia no es tan evidente; incluso habrá situaciones donde la organización enfatizará aquellos componentes no transferibles de la competencia laboral por razones de estrategia de competitividad.

Lo anterior se reflejó en una encuesta llevada a cabo en la Gran Bretaña entre 123 organizaciones que aplican una gestión de recursos humanos por competencia laboral, empleando a un total de 627 mil personas. Resultó que la mayoría de las organizaciones que no pertenecen al gobierno ni al sector de comercio, optaron por desarrollar su propio

sistema de competencia laboral para garantizar un beneficio sostenido en el tiempo.(Matthewman, 1998/9) Son sistemas que atienden a sus necesidades, orientándose a los valores y las competencias clave de la organización. No obstante cabe señalar que muchas de estas organizaciones construyeron 'puentes' hacia los estándares nacionales del sistema NVQ para poder certificar su personal.

Un segundo ámbito de contingencia radica en que la transferibilidad guarda una relación inversa con la efectividad del desempeño esperado de la persona en su función. Cuánto más transferible es la norma, menos se asegurará el resultado específico que se espera de la persona en la función. La certificación bajo una norma nacional de rama y/o función, sin duda es un referente del desempeño que es capaz de demostrar la persona en cualquier empresa u organización de la rama. La pregunta es, ¿qué tanto abarca esta referencia en cuanto al total del desempeño esperado de la persona en una organización específica? Algunos estudios a nivel internacional indican que un una norma nacional puede cubrir alrededor del 30 por ciento del desempeño esperado de la persona en una función determinada, mientras que el 60 por ciento restante depende de la especificidad de la función y de la personalidad del individuo en cuestión.(Adams, 1995/96)

La norma nacional de competencia laboral provee un información válida para el mercado de trabajo, representado un gran avance en comparación con una situación donde no existe ninguna información. A la vez no se debe sobreestimar la capacidad de una norma nacional en cuanto a su efectividad para la empresa individual.

2. La Competencia Laboral: Base de los Servicios de Apoyo a Micro y Pequeñas Empresas

La inmensa mayoría de las empresas en América Latina e incluso en los países industrializados son micros y pequeñas (MYPEs). Su importancia en la generación de nuevos empleos es reconocida mundialmente.

Las normas de competencia laboral en su calidad de ser un bien público, pueden propiciar la transferencia de tecnología de las empresas grandes a las MYPEs, en lo que se refiere a tecnología blanda. Las normas, pueden ayudar al micro y pequeño empresario orientarse a qué funciones asignar al personal y a si mismo, para que éste se vuelve más efectiva en lograr insertarse exitosamente como empresa en el mercado. Sirve de referencia para el auto aprendizaje tanto de la organización como del personal.

A su vez, la sobrevivencia y desarrollo de una MYPE parte de la competencia del empresario. Un estudio de la OIT identificó a 9 competencias claves para llevar a cabo de manera efectiva la función del micro empresario:



capacidad de estar alerta ante nuevas oportunidades en el mercado (perspicacia); capacidad analítica; capacidad decisoria; capacidad de aprender; iniciativa; empatía; persuasión; capacidad negociadora; trabajo en redes. A estas competencias claves se suman las tradicionales de los gerentes: capacidad de planificar, organizar, ejercer liderazgo y control. (Tolentino, 1998)

A este perfil de competencias laborales del empresario se suma el del formador que provee servicios para el desarrollo de las MYPEs, complementando así el mapa de referencia integral de cómo desarrollar un programa efectivo de apoyo a estas empresas.

Sin embargo, las fuerzas del mercado, tanto del producto como el laboral, desalientan muchas veces a la MYPE desarrollar las competencias laborales en el personal (Konrad, 1998): a) predomina la preocupación de una sobrevivencia a corto plazo contra los resultados a mediano y largo plazo de una capacitación y certificación por competencia laboral; b) existe el temor de que el personal formado por competencia laboral se busca mejor empleo en otra parte; c) en las MYPE hay pocas oportunidades de promoción a mejores puestos de trabajo; d) la amplitud de la gama de necesidades dificulta lograr una economía de escala en programas de capacitación, ya que cada empresa tiene su grado de especificidad que la capacitación tiene que contemplar para que sea efectiva.

Otro factor que dificulta la aproximación del desarrollo de servicios basados en competencia laboral para la MYPE es que la relación entre habilidades requeridas, en términos de atributos observables del individuo, y resultados obtenidos no necesariamente se hace consciente en la organización ni se considera factor decisiva en el desarrollo de las competencias. El reclutamiento del personal se hace de manera informal y las descripciones de las funciones son imprecisas. La competencia del personal en las circunstancias de una MYPE se describe mejor de manera relacional, cómo las capacidades se vinculan con el entorno del trabajo. La asignación de una responsabilidad en el trabajo, saber manejarse autónomamente, ser capaz de hacer una contribución a la empresa y ser confiable, son competencias claves en una MYPE, que no se definan a partir de una medición objetiva sino son términos relacionales: se le asigna mayor autonomía a la persona en la medida que se le considere capaz de contribuir y de confiar. Bajo esta perspectiva la competencia está íntimamente relacionada con la identidad que la persona proyecta en la función, misma que moldea el sentido de la organización. La función que resulta adquiere una dimensión intrínseca de cómo se identifica la persona en la empresa, que no es una suma de atributos objetivamente medibles y transferibles, sino que se expresa como una expresión relativa y relacional. Su significado es resultado de una negociación social *in situ*, estando la persona en relación a la organización y viceversa. (Williams, Owen, 1998)

La respuesta metodológica ante estos desafíos de la realidad de la MYPE, ha sido el planteamiento de espacios abiertos de competencia, de crear ambientes propicios para el aprendizaje sin llegar necesariamente a una normalización de las competencias. La tendencia es que las metodologías pedagógicas enfatizan los aspectos relacionales entre la identidad de la persona y la organización. Así, en América Latina se ha observado la proliferación de técnicas lúdicas y vivenciales en los servicios de apoyo y capacitación a las MYPE. Para que estos esfuerzos se puedan 'masificar', se está buscando que las

metodologías no sean muy complejas, reproducibles ('empacar') y con mucho énfasis en el autoaprendizaje.

Buenas experiencias de metodologías de aprendizaje para y en la MYPE en países industrializados confirman esta tendencia. Un estudio en Australia identificó las siguientes técnicas como exitoso en el proceso de aprendizaje en la MYPE (Konrad, 1998): 1. Aprendizaje grupal y auto dirigido; 2. Aprendizaje Experimental y en el Mundo Real; 3. Enseñanza basada en problemas y en recursos disponibles; 4. Prácticas reflexivas y generadoras de autoconciencia; 5. Servicios de aprendizaje abiertos y flexibles a las MYPE.

3. La Competencia Laboral: Mayor Empleabilidad de la Formación

Son muchos los estudios que demuestran una relación positiva y determinante entre el 'capital' educativo de una persona y el bienestar, a través de las mejoras oportunidades ocupacionales que esto conlleva.(Cepal, 1978) La creciente desigualdad en la distribución de ingresos en países industrializados como EEUU se atribuye en buena medida a la diferencial en educación de la población. Analistas de EEUU otorgan a la educación el valor estratégico para que su economía mantenga el liderazgo competitivo a nivel mundial.(Lester, 1988) "La competitividad de EEUU y la prosperidad de nuestra gente depende crecientemente de trabajos altamente calificados y bien remunerados", planteó el vicepresidente de los EEUU, Al Gore, en la conferencia sobre calificaciones del siglo 21 para trabajos del siglo 21, en enero de 1999.(The White House, 1999)

Estos estudios recomiendan una cruzada por impulsar la educación de la población, orientándola a los nuevos requisitos de formación que el mercado de trabajo demandará en los años próximos. La educación se coloca desde esta perspectiva en el centro de la carrera incesante de competencia entre naciones.



Los nuevos requisitos o perfiles no son evidentes y tendrán que ser construidos en una manera interactiva y dinámica con la sociedad, especialmente con el mundo del trabajo, para aumentar la posibilidad de que la inversión en la educación resulte ser efectiva en la búsqueda de incrementar el nivel de bienestar de la población.

Diversos estudios han apuntado la emergencia de un nuevo perfil profesional en las organizaciones, que tiene como columna vertebral una estructura compuesta por varios tipos de saberes: los operativos; los tecnológicos, especialmente la informática; los de gestión y administración; los sociales; y, últimamente, los saberes emocionales. La competencia emocional se pueden definir de manera amplia a partir de tres familias de capacidades: a) capaz de conocer tus sentimientos y manejarlos sin que éstos te agobian - *auto-conciencia, auto-regulación* -; b) capaz de motivar ti mismo para lograr el trabajo propuesto, ser creativo y desempeñarte en tu mejor nivel - *motivación*-; c) capaz de percibir

lo que otros sienten y manejar las relaciones interpersonales de manera efectiva - *empatía, habilidad social* -.(Dulewicz, Higgs, 1998; Goleman, 1998)

La educación basada en estas competencias permitirá la formación integrada que el mundo del trabajo del hoy y del mañana está demandando. La empleabilidad de los egresados en el mercado del trabajo se incrementaría aplicando estas competencias. De igual modo, con una educación basada en competencias laborales¹se mejoraría la percepción que en la actualidad el sector privado tiene sobre la calidad del sistema educativa.

La contingencia que se presenta son las trayectorias de innovación heterogéneas en profundidad en las organizaciones. Probablemente las enunciadas de las competencias en empresas innovadoras tiendan ser similares, no así la profundidad de las mismas. El manejo de un control numérico PLC significa en una empresa que el trabajador lo instala y programa, mientras que en otra el operario no puede acercarse al sistema. Un sistema de aseguramiento de calidad ISO significa en una empresa que el trabajador participa activamente en la descripción y aplicación de los procedimientos, mientras que en otra, es el departamento de ingeniería que se encarga del sistema. La introducción de nuevas formas de organización del trabajo basadas en equipos de alto desempeño significa en algunas empresas la ampliación y enriquecimiento de las tareas de los trabajadores y el aumento de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas con su labor, mientras que en otros casos se limita a que el trabajador plantea los problemas del proceso productivo sin que tenga autonomía o participación en las decisiones.



La *profundidad* de la competencia requerida, es decir el nivel de comprensión de los fenómenos en sus raíces y las acciones que se derivan de ella, difiere entre las organizaciones de acuerdo a la trayectoria de innovación seguida. Se tendrá que construir una taxonomía para ubicar esta diferencias en profundidades. Aún así, tal taxonomía siempre será una abstracción y una reducción de la realidad, con lo que la empleabilidad no

se puede garantizar. Otro limitante de la empleabilidad es el factor cuantitativo en el mercado de trabajo. El sector informal ocupa un porcentaje importante de la fuerza de trabajo ante la limitada capacidad de absorción del sector formal, situación que la competencia laboral, aún cuando alcance sus mejores niveles de transferibilidad, no podrá revertir al menos en el corto y mediano plazo.

¹ En una encuesta entre 410 empresas en 1998, realizado por Gallup México para la empresa consultora A.T. Kearney, menos del 15 por ciento de la muestra consideraba como muy efectiva a las instituciones de educación pública en el ámbito técnico - profesional. Para las instituciones privadas este porcentaje aumenta ligeramente pero no alcanza rebasar el 25 por ciento.(ATKearney, 1999)

Otro aspecto importante en torno a la profundidad de la competencia es su direccionalidad. La educación basada en competencia tiene entre sus características referirse a problemas y situaciones concretas. La heterogeneidad productiva en que se inscriben las competencias laborales, hace que el riesgo de que se resuelve un problema no importante es mayor a que se de una solución inadecuada a un problema importante. No basta que el alumno aprenda resolver cosas concretas y prácticas, sino que esos problemas sean realmente de interés para las organizaciones y la sociedad en general. Los problemas importantes generalmente no aparecen a la superficie sino que emergen a partir de un análisis de su contexto, en la perspectiva técnica y humana apropiada, lo que demanda una capacidad deductiva que los centros educativos por lo regular no tienen.(Lester, 1996)

Más a fondo, las nuevas competencias que demandan las empresas y la sociedad en general, ponen en entredicho la forma habitual de integrar un curriculum y cómo generar las evidencias de desempeño demostrados. Los continuos cambios del entorno y los desafíos que estos plantean a las organizaciones y la sociedad, han puesto en crisis el modelo de aprendizaje en el cual el conocimiento y la teoría son considerados externo al aprendiz, que se hacen suyos mediante eventos de aprendizaje discontinuos y/o siguiendo un curriculum. Que pueden ser formalizados en cuerpos de conocimiento e ideas, que se transfiere al aprendiz, sugiriendo que el aprendizaje es una cuestión de descubrir y asimilar lo que ya existe. En esta visión el aprendiz es objeto de enseñanza y de la evaluación de la misma, donde la intuición del individuo y lógicas experimentales no son tomados en cuenta. Parte del supuesto que el aprendiz aplicará esos conocimientos en funciones claramente definidas y delimitadas en las organizaciones, estables en el tiempo o bien, con modificaciones anticipadas y predecibles.

En el contexto actual, el desafío de las organizaciones no sólo es adaptarse a los cambios, sino tener la capacidad de actuar y gobernar sobre ellos. Esto requiere que en el diseño del curriculum se parte reconociendo los límites de la lógica y la racionalidad, estimulando procesos creativos, intuitivos y reflexivos de aprendizaje en que los individuos son considerados como sujetos del proceso de aprendizaje. El desarrollo de nuevas perspectivas y posibilidades se tendrá que combinar con la aplicación de secuencias lógicas para resolver problemas y lograr las metas planteadas. Lo anterior lleva a un modelo de 'meta aprendizaje', que va más allá de las lógicas preestablecidas del aprendizaje, permitiendo que éstas lógicas continuamente sean creadas, modificadas y recreadas por medio de la reflexión, el cuestionarse y la creación de alternativas o nuevas formas. Un modelo de esa naturaleza requiere que la evaluación de desempeño se centra en los procesos y no solo en momentos de reproducción de aprendizaje aislados. Evaluación que se dificulta por las competencias sociales y emocionales que se están integrando en la currícula y que se desarrollan y se hacen evidentes apenas en un contexto laboral concreto. Y aún ahí es difícil de medir en una manera robusta, aunque recientemente hubo avances en ese sentido.(Dulewicz, Higgs, 1998)

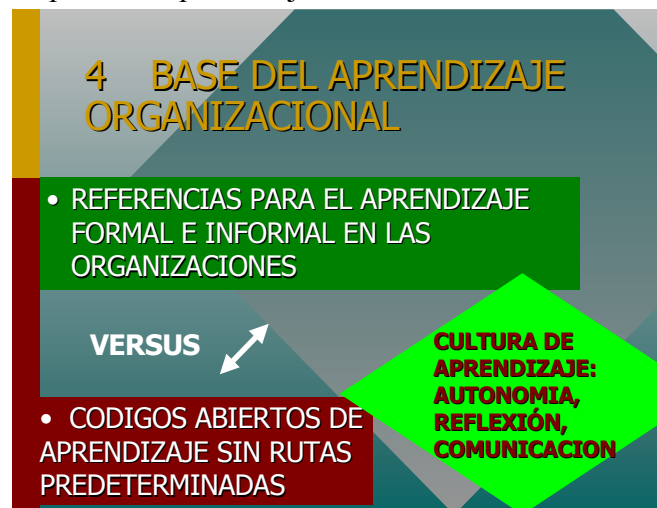
La propuesta del 'meta curriculum' tiene como fin desarrollar en los individuos la capacidad de gobernar los cambio, incidir en ellos haciendo que afloraran sus capacidades únicas en vez de encajonarlas; significa abrir la posibilidad de que los individuos se validan en su aprendizaje también de manera intrínseca en vez de únicamente relacionarlo con la expectativa de terceros. El desafío que el enfoque del meta curriculum presenta es construir

el balance entre las guías preestablecidas para asegurar la conexión entre las partes que constituyen la mapa de opciones de aprendizaje, sin que estas se conviertan en estructuras encajonadas que proyectan una sola forma de cómo realizar las funciones.(Lester, 1996)

En el contexto laboral actual ni la especialidad y ni la generalidad por si solo darán la empleabilidad. La especialidad es un freno a la multihabilidad y funcionalidad; la generalidad si bien permite ocuparse en muchas funciones, el desempeño será limitado por la falta del dominio de saberes más allá de la superficie, lo que limite igualmente el espectro de la empleabilidad. Por esa razón, el 'meta curriculum' no debe guiarse por el binomio tradicional de la especialidad *versus* la generalidad, sino por una trayectoria abierta que integra diversas especialidades y con diferentes alcances, para lograr una profundidad que integra la especialidad y la generalidad de manera diferenciada según el contexto laboral. La profundidad que resulta es una integración de especialidades, cuyo alcance se mide como un vector compuesto por dos ejes: la diversidad y la complejidad de los aspectos que integran la competencia laboral.

4. La Competencia Laboral: Base del Aprendizaje Organizacional

En las organizaciones, la gestión de la competencia laboral es un instrumento estratégico en la medida que genere las referencias para el aprendizaje formal e informal de sus miembros. En un contexto donde la gestión del conocimiento se está transformando en uno de los principales líneas estratégicas de las empresas líderes mundiales para lograr y/o mantener una ventaja competitiva, es importante disponer de un marco de referencia que permite orientar, guiar y evaluar la inversión colectiva e individual en el desarrollo de ese activo.



Una encuesta recientemente realizada entre empresas líderes europeas, reveló que en promedio se estaban invirtiendo un 3.3 por ciento de las ventas en la gestión y desarrollo del conocimiento², cifra que se esperaba que llegara a representar el 5.5 por ciento los próximos tres años.(Masie Center, 1998) Para dar un uso efectivo a estas inversiones, referencias claras para todo el personal sobre la dirección y ritmo de los esfuerzos de aprendizaje desprendidos son indispensables. La competencia laboral puede cumplir muy bien esa función, siempre y cuando las organizaciones estén dispuestas a generar una cultura de aprendizaje, en la que se den los espacios necesarios de reflexión crítica y comunicación, con la suficiente autonomía a los individuos para que puedan hacer las experimentaciones necesarias en su trayectoria de aprendizaje.

² Por gestión y desarrollo de conocimiento en las empresas se entiende: el conjunto de procesos que gobiernan la creación, diseminación y utilización de conocimiento para lograr los objetivos de la organización. (Masie Center, 1998)

El dilema se presenta en torno a la normalización es ¿Qué se va a uniformar? A grandes razgos las opciones son las siguientes: a) uniformar el saber hacer; b) uniformar la trayectoria del aprendizaje; y, c) uniformar la necesidad de crear cambios. Son tres objetivos muy distintos de normalización. Depende del estado de la trayectoria de innovación en la que se ubica la organización, qué tipo de normalización convenga. En el caso de los ingenios azucareras en México, que se encuentran rezagados en tecnología y organización, así como en la formación del recurso humano, uniformar el saber hacer no parece muy atractivo para ellos; esos ingenios requieren el cambio en la cultura del trabajo, lo que demanda uniformar trayectorias de aprendizaje, en algunos casos y en otros, hacer operativo el solo criterio de la necesidad del cambio. En cambio, la empresa europea IKEA experimentó y desarrolló en una tienda un nuevo protocolo de operación. Una vez probado, este se convirtió en una norma del saber hacer para otras tiendas, sin dejar a éstas espacios de variación y adaptación.(Doz, 1997)

El dilema no solo es la relación entre continuidad y renovación. Los procesos de aprendizaje para renovar competencias laborales son cualitativamente distintas de las que cultivan y desarrollan las capacidades existentes. Los primeros incluyen procesos y rutinas de desaprender, desafían las lógicas que dominan la organización y plantean nuevas perspectivas.(Ibidem) Las segundas se basen en la idea que la competencia se desarrolla por medio de la repetición de los saberes, dando un carácter altamente conservador a la competencia laboral. "El desarrollo de las competencias es intrínsecamente conservador, no sólo por su naturaleza acumulativa y repetitivo. Más allá del desempeño, una competencia laboral que crece en algunas áreas se saberes, conduce generalmente a fuertes compromisos emocionales y de organización."(Ibidem) Esto ocurre porque la nueva competencia laboral rompe con paradigmas dominantes y arraigados de los protocolos de diseño de los productos y procesos. No toda organización está dispuesta a asumir este rompimiento.

Empresas líderes en el umbral del nuevo siglo, empiezan a preocuparse por acelerar el desarrollo de las competencias organizacionales y del personal. No se conforman con el



proceso natural de que éstas emergen por vía de la interacción repetida entre los diversos niveles de competencia, - organizacional, personal - sino que intentan desarrollar los protocolos de los procesos de mejora, delineando las trayectorias de aprendizaje, dejando espacios a la exploración y experimentación. La pregunta de fondo es, ¿cómo lograr que un sistema de competencia laboral impulse a la innovación? Bajo esta perspectiva, las normas de

competencia circunscritas y limitadas a los procesos existentes no cumplirían con el propósito de ser un vehículo para la innovación.

El dilema es el modelo de aprendizaje que la organización aplica. La visión y cultura técnica-racional de que el aprendizaje se hace transmitiendo el conocimiento en una sola vía es la que ha prevalecido en las empresas, inspirada en las prácticas tayloristas y fordistas de la organización del trabajo. Por otro lado está la visión que está emergiendo en las organizaciones modernas que propone un modelo de aprendizaje multidireccional, donde la experimentación y la reflexión crítica siempre esté presente. En esta perspectiva el acto de aprendizaje se da en varias direcciones simultáneamente: a la vez que aprende el capacitando, aprende el instructor y la organización por las disfunciones y propuestas de solución que emergen. Por ejemplo, en el curso de lubricación en el ingenio Bellavista, a la

MOMENTOS DE FRAGILIDAD EN LA GESTIÓN DE LA COMPETENCIA LABORAL :

1. SI NO SE PRACTICAN PRONTO, SE DILUYEN EN LA ESTRATEGIA
2. SI SE EXTIENDEN EN DETALLES, PIERDEN FUERZA
3. SI SE EXPLICITAN MUCHO, NO PRODUCEN MEJORAS
4. SI SE AGREGAN DEMASIADO, PIERDEN SUSTANCIA Y REALIDAD
5. PROCESOS MUY LARGOS Y LINEALES, PRODUCEN RIGIDECES

vez que el instructor explicaba los principios y las rutinas, los trabajadores hicieron saber a la gerencia y mandos medio del ingenio, las disfunciones que en este campo tenían detectadas. Esta experiencia llevó a que se formulara en el ingenio una estrategia de multidireccionalidad en el aprendizaje en los cursos previstos.

Esta multidireccionalidad permite que el aprendizaje vaya más allá de la norma prevista y que se transforme en un instrumento

para identificar y resolver disfunciones, contribuyendo a propuestas de innovación.

En la gestión de la implantación de la competencia laboral en las organizaciones, el dilema no se restringe a encontrar el balance entre continuidad y discontinuidad en la trayectoria del desarrollo de los saberes. Hay otros dilemas que sumados le hacen frágil el sistema de competencia laboral en la organización.(Doz, 1997) Para que la gestión de la competencia laboral resulte benéfica para la organización, se tendrá que saber manejar adecuadamente la fragilidad inherente al sistema. (Véase recuadro)

ENCUESTA EN REINO UNIDO EN 1998: 1. TENDENCIA HACIA LAS COMPETENCIAS CLAVES EN LA GESTION

2. **MARCOS DE COMPETENCIA LABORAL:**
31% DE LOS CASOS SE LIMITABAN A
COMPETENCIAS BLANDAS
53% APLICABAN COMPETENCIAS
MIXTAS (DURAS-TECNICAS/BLANDAS-
COMPORTAMIENTOS)
16% APLICABAN SOLAMENTE
COMPETENCIAS TECNICAS TIPO NVQ

FUENTE: *COMPETENCY*, 1998/1999
Universo: 123 organizaciones que ocupaban a 627 mil personas

Las estrategias que las empresas siguen para gobernar los dilemas señalados son variadas. La experiencia en el Reino Unido es ilustrativa. En la encuesta anual que la revista *Competency* hace a empresas líderes en ese país que aplican el modelo de

competencia laboral, se obtuvieron resultados interesantes para la reflexión sobre cómo llegar a una gestión efectiva en este campo.

Algunos de los aspectos que sobresalieron en esta encuesta fueron los siguientes. Las empresas tendieron a un modelo de normalización, basada en competencias claves que reflejan la estrategia global de la organización y que son válidas (como enunciado) para diferentes niveles jerárquicas y para las diferentes áreas productivas que la organización comprende. Dos terceras partes de las empresas desarrolló el modelo de competencia laboral 'en casa' en articulación con las competencias y valores claves de la organización. Después muchas trazaron líneas de equivalencia con las normas nacionales NVQ. Pocas organizaciones se centraron únicamente en la normas técnicas NVQ (16%). La mayoría (53%) construyó un modelo mixto de normas duras (las técnicas - operativas) y las blandas (las sociales y emocionales). Como principal objetivo de la aplicación del modelo de competencias sobresalió el mejoramiento del desempeño individual de la persona (53%), seguido por el soporte de las valores y prioridades de la empresa o corporación; el mejoramiento de las capacidades técnicas del personal sólo un porcentaje menor de las organizaciones lo consideró el objetivo principal del modelo (12%).

Un aspecto importante es el impacto esperado del modelo en la organización. La mayoría de la muestra consideró que el impacto de la competencia laboral no se genera en si mismo, sino como instrumento que refuerza y o da soporte a otros técnicas de mejoramiento de desempeño y o a cambios organizacionales y técnicos. Es decir, la gestión de la competencia laboral en las organizaciones es concebida como un *medio* y no como fin u objetivo en si mismo. Su efectividad depende en qué medida es capaz de articularse con otros programas para lograr determinados objetivos. La relación inversa, poniendo la competencia laboral en el eje de la estrategia a que los demás programas tendrán que articular y ajustarse, parece ser realidad en pocas organizaciones.(Matthewman, 1998/99) Esto trae consecuencias importantes para los gestores o promotores de la competencia laboral en las organizaciones, ya que requieren que se tiene que partir de que se articule claramente y que sea de soporte para otras iniciativas de las empresas para lograr su efectividad e impacto esperada.

Los resultados de esta encuesta refuerzan la hipótesis de que la adaptabilidad, la movilidad, la flexibilidad, la comunicación, el trabajo en grupo y la inteligencia emocional aparecen como nuevos valores profesionales en las empresas. Normas de competencia laboral que se limitan a los aspectos técnicos quedan cortos en lo que las empresas buscan y necesitan como desempeño esperado de las personas. Cabe preguntarse si el término de normas técnicas de competencia laboral que usa el CONOCER, no debería cambiarse en el término de normas técnicas, sociales y emocionales de competencia laboral, o bien, simplemente normas de competencia laboral.

En esta perspectiva, la gestión de la competencia laboral para la formación transforma al fondo el modelo tradicional de la capacitación basada en cursos en aula y centrada en aspectos técnicos exclusivamente. El aprendizaje de las competencias sociales y emocionales es distinto del aprendizaje cognitivo y técnico; requiere de diferentes aproximaciones y desarrollos en los esfuerzos de formación. "El aprendizaje cognitivo consiste sobre todo en agregar nueva información y comprensión a los modelos existentes de

asociación y entendimiento, extendiendo y enriqueciendo el circuito neurálgico correspondiente. El aprendizaje social y emocional encierra esto y otras cosas: requiere también que enganchemos el circuito neurálgico donde se almacena nuestro costumbre emocional y social. Cambiar hábitos tales como aprender abordar las personas positivamente en vez de no acercarse a ellas, escuchar mejor o dar una retroalimentación efectiva para el aprendizaje, constituyen desafíos más allá de simplemente adicionar nueva información a vieja."(Cherniss, Goleman, 1998)

El desarrollo de competencias sociales y emocionales, requiere un proceso de desaprender costumbres disfuncionales de pensar, sentir y actuar que tienen raíces profundas en la cultura de las personas, para hacer emerger y desarrollar nuevas formas de pensar, sentir y actuar. Estos procesos de formación requieren de la motivación, el esfuerzo y el tiempo del personal involucrado; del soporte de la gerencia y del diseño de prácticas que pueden auto-sostenerse. En ello, las fases de preparación, mantenimiento y seguimiento se convierten en momentos esenciales del proceso de formación. La importancia de estas fases en las prácticas tradicionales suele ser minimizada. "En el aprendizaje social y emocional, se requiere generalmente de un mayor énfasis en la práctica que en otros tipos de aprendizaje, por que viejas e inefectivas conexiones neurálgicas tienen que ser debilitadas para que nuevas, más efectivas pueden ser establecidas y reforzadas. Esos procesos demandan la repetición en un período prolongado de tiempo. Los aprendices tienen que practicarlo en el trabajo y no solamente en un ambiente de aula, para que la transferencia de un sistema al otro ocurra."(Ibidem)

Lo anterior lleva a una reflexión hacia la competencia laboral en las organizaciones y el rol del facilitador o gestor en ella. "Todo aprendizaje es en última instancia social en sus orígenes. El lugar de trabajo puede ser un ambiente de aprendizaje muy pobre o bien una fuente muy rica de aprender. La tarea de los gestores de la formación por competencia laboral, en ambos casos, consiste en diseñar las oportunidades de aprendizaje. Esto significa cambiar aquellos aspectos de la organización del trabajo que inhiben el aprendizaje. Significa también atender aspectos como el control del trabajo y la relación entre los diferentes actores sociales."(Attwell, 1999)

Conclusión

Del análisis de las contingencias entre el sistema de competencia laboral y los mercados de trabajo se deducen los siguientes aspectos que son de importancia para el desarrollo de un sistema nacional de competencia laboral:

- a. La norma nacional de competencia laboral provee un información válida para el mercado de trabajo, representado un gran avance en comparación con una situación donde no existe ninguna información. A la vez no se debe sobreestimar la capacidad de una norma nacional en cuanto a su efectividad para la empresa individual.
- b. La realidad de la MYPE plantea como opción metodológica espacios abiertos de competencia, creando ambientes propicios para el aprendizaje sin llegar necesariamente a una normalización de las competencias.
- c. Ni la especialidad y ni la generalidad por si solo darán la empleabilidad. El 'meta curriculum' que se propone debe guiarse por una trayectoria abierta que integra diversas

especialidades y con diferentes alcances, para lograr una profundidad que integra la especialidad y la generalidad de manera diferenciada según el contexto laboral.

- d. Al interior de las organizaciones, los procesos de aprendizaje para renovar competencias laborales son cualitativamente distintas de las que cultivan y desarrollan las capacidades existentes. La aplicación de una gestión por competencias claves, la inclusión de competencias sociales y emocionales, la orientación hacia el fortalecimiento de estrategias y técnicas existentes, aparecen como ejes prometedores para una efectiva inserción de un modelo de competencia laboral en la gestión empresarial.

El significado social de un sistema de competencia laboral como eje articulador de los mercados de trabajo obedece a contingencias, que sugieren como camino metodológico aproximaciones eclécticas que demanda una capacidad de aprendizaje experimental continuo de las instituciones y organizaciones involucradas. Esto requiere que las instituciones involucradas tengan la suficiente apertura para fomentar una cultura de exploración y experimentación como estrategia de su propio desarrollo y del sistema de competencia laboral.

Las aproximaciones eclécticas tendrán que ser desarrolladas en cada uno de los ámbitos aquí tratados, - transparencia, servicios de desarrollo a micro empresas, empleabilidad de la formación y aprendizaje organizacional -, aunque guardan relación en ciertos aspectos, lo que conviene que se tome en cuenta para lograr una sinergia entre los diferentes ámbitos de experimentación que se emprenden. Para fines de administración del aprendizaje institucional, se propone tomar estos ámbitos como referencia, con el propósito de focalizar estratégicamente la discusión y lograr una comunicación efectiva entre las diferentes instituciones y actores. En el tiempo, aparecerán seguramente otras contingencias o sub-contingencias, que fungirán como núcleo de la administración e intercambio del aprendizaje institucional sobre el desarrollo y aplicación de un modelo nacional de competencia laboral.

Bibliografía

Adams, K. (1995/96). *Competency's America origins and the conflicting approaches in use today*, en Competency, núm.2, invierno (Londres, IRS)

ATKEARNEY (1999). *Foro Industria-Educación. Reporte de Avance*. (México, ATKearney)

Attwell, G. (1999). *Critique of Lave's work on Communities of Practice*. Lista de discusión: competence-edu-training@mailbase.ac.uk, 24 de marzo

Cambell, A.; Sommers Luchs, K. (1997), *Core Competency-Based Strategy*, (Londres, International Thomson Business Press)

Cherniss, C; Goleman, D. (1998), *Bringing Emotional Intelligence to the Workplace*, (New Jersey, Rutgers University)

Cepal, (1998). *Panorama Social de América Latina* (Santiago de Chile, Naciones Unidas)

Doz, Y. (1997). *Managing core competency for corporate renewal: towards a managerial theory of core competencias*. En: Cambell, A; Sommers, K, Core Competency-Based Startegy (Boston, International Thomson Business Press)

Dulewicz, V; Higgs, M. (1998), *Emotional Intelligence: can it be measured reliably and validly using competency data?* En Competency, núm. 1, otoño (Londres, IRS)

Goleman, D. (1998), *What makes a leader?* En Harvard Business Review, noviembre-diciembre (Boston, HBR)

Ibarra, A. (1996), *El sistema normalizado de competencia laboral*. En Argñelles, A: Competencia laboral y educación basada en normas de competencia. (México DF, Limusa)

Konrad, J. (1998). *Skill and competence needs of Small and Medium Enterprises and for the creation of new companies* ([//www.leeds.ac.uk](http://www.leeds.ac.uk))

Lester, R. K. (1998). *The Productive Edge* (Nueva York, W.W. Norton & Company)

Lester, S. (1996). *Learning for the 21st Century* ([//www.devmts.demon.co.uk/](http://www.devmts.demon.co.uk/))

Luhmann, N. (1991). *Sistemas Sociales* (México, Alianza Editorial)

Masie Center (1998), *Knowledge Management Survey in Europe Shows Key Trends*. En TechLearn Trends, número 70 (techlearn-trends@lister.masie.com)

Matthewman, (1998/9), *The sixth HR-BC/IRS annual competency survey*. En Competency, (Londres, IRS)

Mertens, L. (1996), *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos* (Montevideo-México, Cinterfor-CONOCER)

Streeck, W. (1992), *Social Institutions and Economic Performance* (Londres, SAGE)

The White House (1999). *Vice president Gore announces new efforts to prepare Americas workers and employers for the 21st century* ([//vpskillssummit.org/](http://vpskillssummit.org/))

Tolentino, A.(1998). *Formación y desarrollo de empresarios-gerentes de pequeñas empresas. Sugerencias y lecciones aprendidas*. (Montevideo, Cinterfor)

Williams, H; Owen, G. (1998). *Graduates in Smaller Business: A Pilot Study* ([//www.unl.ac.uk](http://www.unl.ac.uk))