



Fundamento teórico de las **competencias transversales**

La nueva estructura de las organizaciones empresariales está modificando también el cuerpo y el contenido del empleo, produciéndose como resultado un claro desequilibrio entre la oferta y la demanda de profesionales. Adaptarse o sucumbir es ahora un reto que el autor propone asumir con las llamadas competencias transversales, cuya tipología y contenido tendrían tres dimensiones interrelacionadas: cognitiva, relacional y personal. A su vez, cada una de ellas estaría integrada por un conjunto de competencias concretas que, puestas al día con el compromiso de organizaciones académicas y empresariales, contribuirían a disminuir el gap entre perfiles disponibles y puestos vacantes.

RAFAEL BARRIO LAPUENTE, Licenciado en Ciencias de la Educación, Master en Administración y Dirección de Empresas y Técnico de Desarrollo de la Diputació de Barcelona.

La sociedad poscapitalista estará dividida por una nueva dicotomía de valores y de percepciones estéticas. No serán las "dos culturas", la literaria y la científica. La dicotomía estará entre "intelectuales" y "gestores"; los primeros ocupándose de palabras e ideas; los segundos, de personas y trabajo. Superar esta dicotomía y alcanzar una nueva síntesis será un reto filosófico y educacional de la mayor importancia en la sociedad poscapitalista.

PETER F. DRUCKER.

El fundamento teórico del presente artículo parte principalmente de una reflexión sobre una serie de documentos extraídos del informe Delors (1996) *La Edu-*

cación encierra un tesoro, la lectura de autores como P. Drucker, M. Castells o J. Estefanía, que han escrito sobre el tema, y la propia experiencia laboral.

FICHA TÉCNICA

Autor: BARRIO LAPUENTE, Rafael.

Título: Fundamento teórico de las competencias transversales.

Fuente: Capital Humano, nº 188, pág. 20. Mayo, 2005.

Resumen: Los nuevos escenarios –económicos, sociales y tecnológicos– y el cambio permanente determinan nuevos posicionamientos en cuanto a la oferta y la demanda de profesionales. Esta nueva realidad requiere, de forma progresiva, unos profesionales con características curriculares, aptitudinales y cualitativas diferentes. La mayor dificultad se circunscribe en identificar, por un lado, aquellas características comunes que sean transferibles a un amplio grupo de tareas que puedan ser realizadas en contextos laborales diferentes y, por otro, en crear las estrategias de aprendizaje más adecuadas para desarrollarlas.

Descriptor: Competencias transversales / Cualificaciones / Competencias académicas / Competencias laborales.

Una de las características que definen la coyuntura laboral actual son las constantes transformaciones en el ámbito económico, social y tecnológico que van provocando cambios profundos en la estructura empresarial y en el mercado de la oferta y la demanda de empleo.

Si tuviera que destacar alguno de los hechos más representativos que caracterizan dichas transformaciones subrayaría los siguientes:

– **Ámbito económico.**

La globalización de los mercados y la libre circulación de capitales ha provocado que muchos productos ya no tengan identidad na-



cional, se investigan y desarrollan en un país, se diseñan en otro y se fabrican en un tercero. Tal y como manifiesta Castells¹, "... las empresas pueden escoger ubicarse en una variedad de emplazamientos de todo el mundo para encontrar la fuerza de trabajo que necesitan, ya sea en cualificación, costes...".

A los clásicos factores productivos (tierra, trabajo y capital), se añade un cuarto factor la información. *"La primera característica del nuevo paradigma (tecnoeconómico) es que la información es su materia prima"*².

Para confirmar las anteriores afirmaciones podemos observar que, actualmente, el centro de la economía ya no lo ocupan únicamente empresas que producen y distribuyen productos como hace treinta años, sino empresas que producen y distribuyen saber e información. Pensemos en el valor y en el control del mercado que ejercen empresas como Microsoft, Disney o CNN.

– Ámbito social.

La nueva pirámide de edades de la mayoría de los países miembros de la OCDE, el nivel de formación medio de la población, la aparición de nuevos fenómenos como el paro estructural, la discontinuidad laboral tanto en el número de empresas para las cuales uno presta sus servicios como en el conteni-

do de los oficios que se puede llevar a cabo a lo largo de la vida laboral, la multiculturalización, la tendencia al hedonismo, a saber, ganar más, trabajar menos y tener más tiempo de ocio, el culto a la juventud representado por el deporte, la esbeltez y el dinamismo como tendencias a imitar.

– Ámbito tecnológico.

El desarrollo y la innovación en el universo tecnológico, caracterizado por la facilidad y rapidez en la creación de nuevos productos y servicios, y la explosión de las telecomunicaciones y de las tecnologías de la información están irrumpiendo en todos los ámbitos de la vida del hombre. *"Ahora, las tecnologías de la información contribuyen a hacer desaparecer aquellos trabajos rutinarios y repetitivos que pueden codificarse y programarse mediante máquinas automáticas. El trabajo tendrá un contenido cada vez más cargado de tareas inteligentes que requieren iniciativa y adaptación"*³.

Actualmente, el centro de la economía ya no lo ocupan únicamente empresas que producen y distribuyen productos como hace treinta años, sino empresas que producen y distribuyen saber e información

Los cambios tecnológicos ya no son revoluciones sino estructuras en cambio permanente que generan transformaciones en los contenidos, métodos y medios de los puestos de trabajo y en los sistemas de producción, distribución y organización laboral

Por tanto, podemos afirmar que los cambios tecnológicos ya no son revoluciones sino estructuras en cambio permanente. De forma directa o indirecta, como se ha comentado anteriormente, dichas transformaciones han generado y están generando profundos cambios en los contenidos, métodos y medios de los puestos de trabajo y en los sistemas de producción, distribución y organización laboral.

Veamos algunos ejemplos:

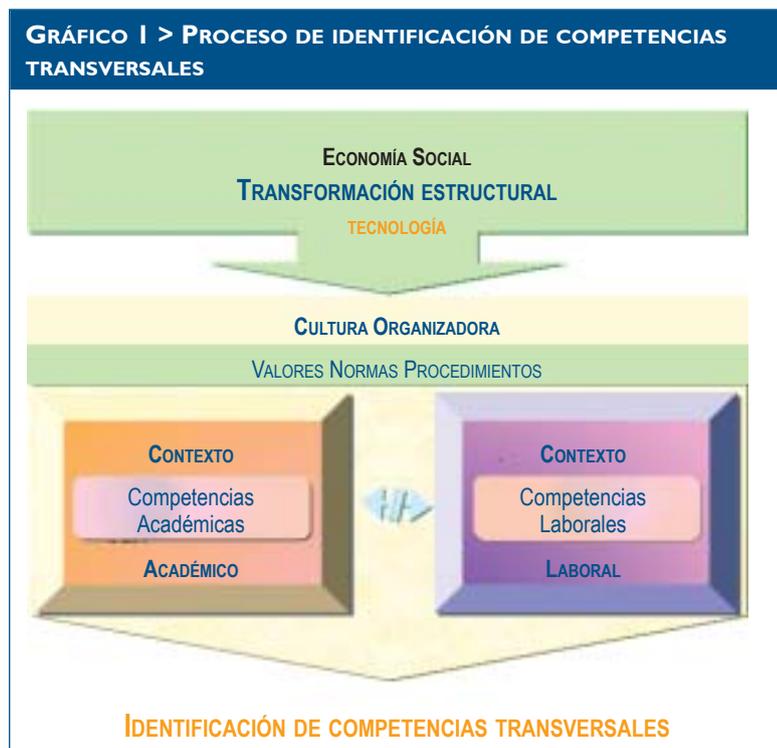
- Las empresas buscan nuevas competencias asociadas a las nuevas organizaciones "descentralizadas y en forma de red" donde "los trabajadores realizan una serie de tareas, en lugar de pasarse el trabajo de uno a otro"⁴.

- La necesidad de una mayor flexibilidad, "a fin de hacer frente a las fluctuaciones de la demanda de sus bienes y servicios"⁵, y fiabilidad en los procesos productivos supone que la producción, basada principalmente en las economías de escala, está pasando a una producción que, además de seguir buscando dichas economías de escala, se fundamenta en economías de gama y en la calidad de los productos y servicios.

- El cambio en las pautas competitivas entre las empresas hacia una progresiva "eliminación de barreras entre el desarrollo de productos, el desarrollo de procesos y el desarrollo de recursos humanos"⁶. Y "los modelos y las técnicas de gestión tradicionales, están resultando inadecuados e inflexibles en un lugar de trabajo que exige de los trabajadores y de los mandos justo lo contrario: el desarrollo de una nueva cultura industrial y de empresa caracterizada por la flexibilidad, la confianza, el compromiso y la capacidad para anticiparse al cambio y cosechar sus frutos"⁷.

Los cambios en las organizaciones laborales han dado como resultado un cambio perceptible en la estructura y contenido del empleo y, por tanto, una demanda de mayores y cada vez más diversificadas cualificaciones originando un claro desequilibrio entre la oferta y la demanda de profesionales en la llamada sociedad de la información. "...El problema es que no aparecen empleos nuevos para competencias viejas. Los nuevos empleos requieren competencias nuevas. El desfase seguirá aumentando hasta que los gobiernos y empleadores emprendan una política nueva, mucho más radical, para dotar a las personas de nuevas cualificaciones y competencias vinculadas al desarrollo de nuevas formas de organización del trabajo y a la introducción de nuevas tecnologías"⁸.

Desde el inicio de los años 90, como primer paso para paliar dicho desequilibrio, se han ido definiendo progresivamente perfiles profesionales y currículos formativos en términos de competencias profesionales dándose un salto cualitativo en este proceso, ya que se pasan a tener en cuenta, también, aspectos de índole participativa y personal, no únicamente aquellos de carácter técnico y metodológico⁹.



FUENTE > Elaboración propia.

CUADRO I > PRINCIPALES DIVERGENCIAS ENTRE LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS Y LABORALES

Organizaciones Educativas	Organizaciones Laborales
Las relaciones grupales son homogéneas por prevalecer una relación entre iguales.	Las relaciones de ámbito grupal son más heterogéneas por tener que colaborar y convivir generaciones diferentes con objetivos comunes.
Ambiente estructurado en relación con los aprendizajes que deben llevarse a cabo. En las organizaciones escolares están más o menos claros los contenidos que deben aprenderse.	Ambiente poco estructurado con relación a los aprendizajes. Generalmente, el empleado debe explorar qué es lo que debe aprender para seguir siendo efectivo para sí mismo y para la organización.
Los criterios de evaluación son explícitos. Al alumno se le evalúa por lo que sabe de los contenidos establecidos.	Los criterios de evaluación son múltiples y menos explícitos, a saber, capacidad de integrarse, lograr resultados, agradar a sus superiores. En resumen, se evalúa más lo que uno es, con relación a los resultados que por lo que se sabe de los contenidos de su puesto.
El estudiante recoge información en contextos previamente estructurados.	Gran parte de la información que recoge un empleado la debe extraer de contextos ambiguos y en muchos casos bajo presión.
El rol de alumno es homogéneo entre sus iguales y explícito dentro de la relación maestro/alumno.	El rol de los empleados posee una mayor heterogeneidad y está cargado de una serie de determinantes implícitos que conjugan: las necesidades económicas, las personales y las sociales.
La relación esfuerzo resultados es bastante clara y autovalorable.	La relación esfuerzo-resultado es a veces ambivalente por depender del conjunto de empleados.
Los objetivos individuales prioritariamente son alcanzados a través del rendimiento individual.	Los objetivos individuales prioritariamente se alcanzan por el conjunto de los integrantes en el proceso: clientes, proveedores y los demás integrantes de la organización

FUENTE > Elaboración propia.

Pero, además de las competencias relacionadas específicamente con un puesto de trabajo o con un sector de actividad determinado, las personas deben adquirir las denominadas competencias transversales¹⁰ que, sin ser específicas de un determinado puesto de trabajo o de una determinada profesión, y, por tanto, transferibles a un amplio grupo de tareas desarrolladas en contextos laborales diversos, son necesarias para desarrollar las diferentes tareas en el nivel requerido por el empleo, con el doble objetivo de favorecer la empleabilidad de los estudiantes y de reducir la obsolescencia de los trabajadores al proporcionarles mayores posibilidades de adaptación.

Es preciso seguir avanzando y continuar profundizando en la identificación de su contenido. Para ello, es necesario partir, por un lado, del análisis diferencial entre las características culturales de los contextos educativos y laborales y el tipo de competencias que generan. Y, por otro, del seguimiento y análisis de los cambios constantes que las organizaciones laborales van sufriendo a lo largo del tiempo don-

de los productos y/o servicios que comercializan no disponen de un marco de referencia estable para poder definir de una forma lineal en el tiempo el tipo de tareas que sus miembros deberán saber desarrollar en un futuro.

Veamos en el Cuadro 1 algunos ejemplos de las principales divergencias entre ambos contextos que dan como resultado la generación, en muchos casos, de competencias divergentes fruto de la relación establecida por los alumnos respecto a las organizaciones educativas y de los empleados respecto a las organizaciones laborales.

Así pues, con el concepto de competencias profesionales se amplía la demanda que se hace sobre los trabajadores, y de forma paralela, sobre la formación que los mismos requieren, ya que éstas atañen a diversas dimensiones de la persona relacionadas con los conocimientos aptitudes y destrezas técnicas y las pautas y formas de comportamiento individuales y colectivas.

Bajo mi punto de vista, la tipología y el contenido de las competencias transversales estaría articulado a través de tres categorías o

dimensiones interrelacionadas, cognitiva, relacional y personal, y cada una de ellas, a su vez, estaría integrada por un conjunto de competencias concretas.

– **Dimensión cognitiva:** Manejar información (buscar, clasificar, ordenar, integrar y recuperar información en función de las necesidades). Conocimientos de lenguajes técnicos y científicos generales y específicos (capacidades metodológicas e instrumentales transferibles a situaciones laborales diversas).

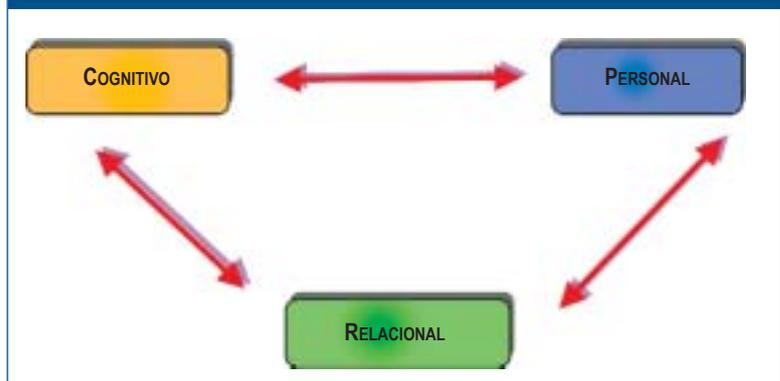
– **Dimensión relacional:** Trabajar con otros (comunicar ideas para justificar una posición, persuadir y convencer a otros, trabajar en equipo para alcanzar objetivos comunes...). Aptitudes sociales de comunicación (expresarse de manera adecuada tanto de forma escrita como oral, comunicarse en otros idiomas...).

– **Dimensión personal:** Flexibilidad y adaptabilidad (considerar el cambio como un reto y no como una amenaza). Creatividad (crear con orientación a la acción, a la interacción con la tarea para generar un nuevo tipo de realidad –nuevas operaciones, nuevos procesos, etc.-). Aprender a aprender para hacer frente a las rápidas transformaciones tecnológicas y laborales....

Por último, y como conclusión, diría que existe todavía un gran desconocimiento sobre cómo pueden enseñarse estas competencias de un modo eficaz, cómo evaluar su adquisición y cómo asegurar su desarrollo a lo largo de toda la vida laboral. Cabría seguir trabajando en diseñar, crear y aplicar los mejores métodos y medios para desarrollar, evaluar y acreditar las competencias transversales tanto en las organizaciones académicas como en las laborales, independientemente que éstas sean con o sin fines lucrativos, a partir de buscar el consenso y la colaboración entre ambas.

No perdamos de vista que un producto o servicio surge de la aplicación de un conjunto de competencias llevado a cabo por un grupo de personas y, por tanto, el desarrollo y la generación de estas competencias es la estrategia a seguir para, a su vez, seguir innovando y creando nuevos productos o servicios. ▲

GRÁFICO 2 > DIMENSIONES DE LAS COMPETENCIAS TRANSVERSALES



FUENTE > Elaboración propia.

NOTAS

- 1 CASTELLS, M. (1999). *La era de la información: economía, sociedad y cultura. Vol.1, La sociedad red*. Madrid: Alianza editorial.
- 2 CASTELLS, M. (1999). Op. Cit.
- 3 CEE, (1995). Libro Blanco sobre la educación y la formación: Enseñar y Aprender. Hacia la sociedad Cognitiva.
- 4 CEE, (1996). Libro Verde: Vivir y trabajar en la sociedad de la información: prioridad para las personas.
- 5 CEE, (1966). OP. cit.
- 6 DELCOURT, J. (1999). "Nuevas profesiones a favor de la formación en la empresa". En *Formación Profesional (CEDEFOP)*.
- 7 CEE, 1996: OP, cit.
- 8 CEE, (1996). Libro Verde: Vivir y trabajar en la sociedad de la información: prioridad para las personas.
- 9 Ver análisis sobre la evolución de los requerimientos profesionales en: ECHEVERRÍA, B. (1993): *Formación profesional: guía para el seguimiento de su evolución*. Barcelona: PPU.
- 10 En este artículo utilizo el término competencias transversales en lugar de competencias clave por considerar que transmite mejor la idea de transferibilidad a un amplio grupo de tareas. Las competencias clave fueron definidas por Dieter Mertens en 1974: a) aptitud para un amplio número de posiciones y funciones, alternativamente o en forma simultánea, y b) aptitud para manejar cambios en el curso de su vida laboral. (Citado por Fernando Vargas Zúñiga en su artículo "Competencias clave: un nuevo concepto para antiguas demandas" aparecido en el boletín CINTERFOR núm. 149, mayo-agosto de 2000.