

## **ANÁLISIS DE LA INFLUENCIA DE LA FORMACIÓN EN COMPETENCIAS: EMPLEABILIDAD Y GESTION DEL TALENTO**

**M<sup>a</sup> Asunción de la Oliva Sánchez Domínguez**

**Técnica de Desarrollo Local**

### **RESUMEN:**

Actualmente, cada vez más, las empresas son conscientes de la dificultad para incorporar en sus organizaciones a personas que cuenten, no sólo con **la formación exigida para su desarrollo profesional, sino con aquellas habilidades que hacen que el desempeño sea el adecuado**, facilitando la realización de un trabajo de manera eficaz y eficiente en función de las exigencias del puesto.

Los cambios producidos en el mercado laboral, principalmente como consecuencia de la globalización, y de la llamada Sociedad de la Información, han provocado importantes cambios en las empresas. Ya que cada vez más, necesitan trabajadores/as cualificados/as, pero sobre todo necesitan personas que sepan adaptarse a los cambios, demandándose una mayor movilidad funcional y un elevado nivel competencial.

Palabras clave: Competencias – Talento - Mercado de Trabajo - Desarrollo profesional - Empleabilidad.

**ABSTRACT:**

Nowadays, increasingly, companies are aware of the difficulty in incorporating in their organizations people who have not only the training required for their professional development, but also those skills that make the performance adequate, facilitating the realization of a job in an efficient and efficient manner depending on the requirements of the position.

The changes in the labor market, mainly as a result of globalization, and the so-called Information Society, have caused important changes in companies. Increasingly, they need skilled workers, but above all they need people who know how to adapt to changes, demanding greater functional mobility and a high level of competence.

Keywords: Competences – Talent - Work market - Professional development - Employability.

**1. INTRODUCCIÓN**

Los procesos de globalización y las transformaciones económicas que se viven actualmente y cuyo origen se verifican como resultado de: la revolución tecnológica, la robótica, los nuevos materiales, la biotecnología, la apertura comercial y la desregulación financiera, la organización de la producción, etc. Y donde su impacto no se reduce exclusivamente al ámbito de la transformación productiva, estas nuevas modalidades posfordistas de organización del trabajo crean nuevas ocupaciones caracterizadas por el predominio del trabajo simbólico, que produce una asincronía, que se acentúa entre el desarrollo material y el desarrollo social, lo que implica que hay que realizar un labor de “reingeniería” y adaptarse a nuevas formas de organización más flexibles.

Los sistemas educativos al igual que el resto de las organizaciones tienen que reinventarse y adaptarse a estas nuevas exigencias y cambiar algunos discursos decadentes. Han que pensar tanto su finalidad como su manera de organizarse. Los currículos tienen una vida útil mas

reducida y cada vez se tiende más a pensar éstos, en términos de **competencias** y capacidades del alumnado. Esto es aplicable también a la docencia, ya que la vida útil de los conocimientos adquiridos tanto disciplinares como pedagógicos tiene un límite. Siendo necesario contar con mecanismos que permitan de igual forma la actualización permanente del personal docente, que debe estar en contacto con el sistema productivo y las necesidades actuales, ya que en caso contrario se corre el riesgo de la obsolescencia.

La revolución tecnológica está generando importantes transformaciones en los modos de organizar la producción y el trabajo, esta sofisticación también exigen más altos niveles de calificación y polivalencia funcional en los puestos de una organización. Afectan a los criterios para seleccionar personal y que paralelamente se tornan más exigentes y presuponen un dominio de competencias superior, ligadas a tareas de identificación de problemas, diseño de alternativas e implementación de estrategias, entre otras.

Por tanto, es necesario apostar por un nuevo paradigma de gestión de los sistemas educativos, donde los cambios en el mundo laboral reclaman la formación de un conjunto de competencias que permitan la adaptación a los nuevos requerimientos.

## **2. HACIA UNA TRANSFORMACIÓN EN EL ÁMBITO UNIVERSITARIO**

Como hemos visto, a menudo, las competencias adquiridas mediante la formación y las que realmente se necesitan en el empleo no coinciden, generando un déficit en algunos sectores y un excedente de personas con una formación en competencias que no son requeridas, lo que contribuye al desempleo.

Parece que en algunas instancias están siendo conscientes de que la educación superior necesita que se trace un plan para rectificar esta situación, y que los avances de la investigación indican que para obtener los fines perseguidos, no solo basta con el conocimiento de la disciplina.

Varios informes sobre la calidad universitaria, analizan y sugieren sobre la necesidad de usar procedimientos que permitan garantizar la medición, análisis y utilización de los resultados obtenidos, durante el proceso de educación universitaria.

Estos informes aluden y analizan la relación entre aprendizaje, inserción laboral y satisfacción de los distintos grupos de interés, el desarrollo de las habilidades, la competencias de desempeño o de producción y la madurez de los hábitos mentales y de conducta. Todo ello

para la toma de decisiones, la mejora de la calidad de las enseñanzas, y por ende, del nivel de sus egresados/as para su incorporación efectiva, cualificada y adaptada a los requerimientos del actual mercado de trabajo.

En algunos países como Francia o Alemania, van un paso más, ya que han implementado un plan de formación dual (formación-empresa), donde estudiantes y empresas obtienen unos réditos más elevados, para los primeros esta combinación de formación en el ámbito empresarial y el institucional les permite conseguir antes un empleo y favorece la incorporación de las competencias específicas de un entorno laboral y a la empresa le permite la retención de talento precoz y la formación de futuros profesionales adaptados a sus necesidades.

### **3. DATOS Y RESULTADOS DE LA FORMACIÓN UNIVERSITARIA Y SU RELACIÓN CON LAS COMPETENCIAS**

#### **3.1. ANECA**

La última memoria de actividades de la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación ANECA<sup>1</sup>, incluye dentro de su ámbito de evaluación y contribución a la mejora del Sistema universitario español, un listado de indicadores para medir el cumplimiento de sus objetivos estratégicos, (Objetivo Estratégico C.- Aportar información útil, transparente y de confianza a los distintos grupos de interés, tanto en el ámbito nacional como en el internacional) estableciendo una serie de medidas para la mejora de la empleabilidad de los/as titulados/as en el marco de la garantía de la calidad. Y más concretamente a través del diseño de un proyecto que tiene por objeto identificar aquellas facetas *críticas* de mejora en la incorporación al mercado laboral de los/as egresados/as y su capacidad para ser sensibles a las demandas de los grupos de interés.

#### **3.2. OBSERVATORIO DE EMPLEABILIDAD Y EMPLEO UNIVERSITARIOS**

Por otro lado, el barómetro del Observatorio de Empleabilidad y Empleo Universitarios<sup>2</sup> realiza un seguimiento de los/as egresados/as en España, para proveer la información necesaria y mejorar la vinculación entre formación y empleo.

De los datos más relevantes del último estudio presentado correspondiente a su primer informe de resultados, se detrae la importancia de las competencias, en aras de obtener una mayor

---

<sup>1</sup> Memoria 2016. Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación

<sup>2</sup> Barómetro de Empleabilidad y Empleo de los Universitarios en España, 2015. Primer informe de resultados.

empleabilidad y adecuación a las necesidades actuales del mercado de trabajo. Uno de los parámetros medidos fue el ajuste del nivel de competencias obtenido y el requerido en el empleo, como muestra la tabla<sup>3</sup> tomada de dicho estudio. (Escala: 1 (poco importante) - 4 (muy importante))

Entendiéndose por empleabilidad<sup>4</sup> ...la capacidad de desenvolverse con autosuficiencia en el mercado de trabajo para desarrollar el potencial en un empleo sostenible. Para el individuo, la empleabilidad depende del conocimiento, las habilidades y actitudes que posee, la forma como maneja esos activos y los muestra a los empleadores y al contexto.

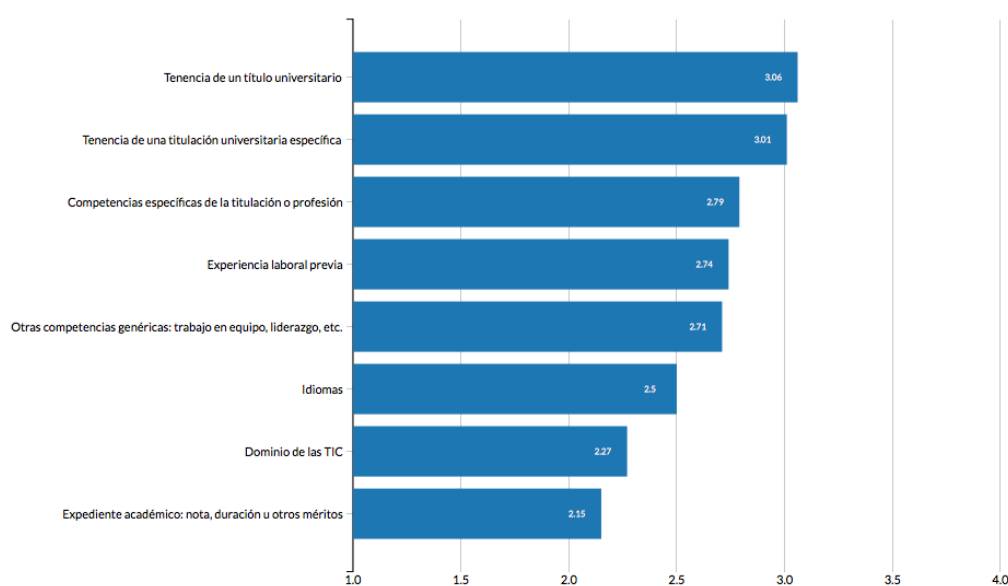


Figura 1: Valoración media de los factores clave para la contratación en el último empleo.

Donde puede observarse que entre los factores más relevantes para la contratación, **las competencias** ganan importancia relativa por delante de los idiomas, primando incluso sobre el expediente académico. Aunque siguen siendo los relacionados con los requisitos exigidos, en cuanto a titulación, los predominantes.

3 Observatorio de empleabilidad y empleo universitario. Barómetro. Valoración media de los factores clave para la contratación en el último empleo.

4 Definición de empleabilidad según Hillage y Pollard (1998), incluida en su trabajo titulado *Employability Developing*

En cuanto a la siguiente tabla<sup>5</sup> es evidente la discordancia existente entre las competencias requeridas en el mercado de trabajo y aquellas con las que cuentan los/as egresados/as universitarios/as, y que suponen un factor clave para la contratación, ya que son tenidos en cuenta en los procesos de selección de personal. Poniéndose de manifiesto el hecho de que la aportación de la universidad es, insuficiente para cubrir el nivel requerido en el empleo. Por tanto, cuanto mayor es el nivel competencial adquirido, más fácil será reducir el desajuste en los primeros años de trayectoria y/o incorporación al mercado laboral.

(>1 Desajuste elevado: el nivel obtenido en la universidad es muy inferior al nivel requerido en el empleo

<0,5: Desajuste bajo: el nivel adquirido en la universidad se acerca bastante al requerido en el empleo)

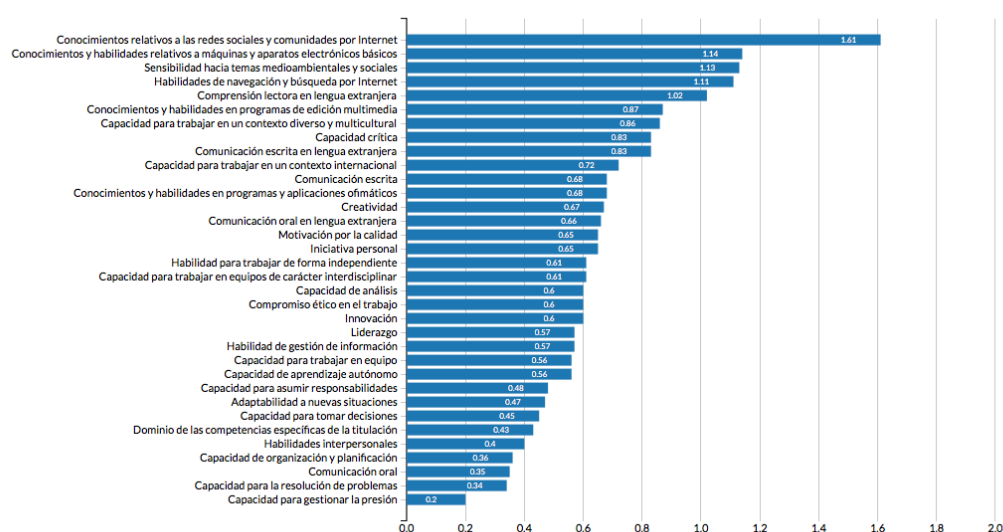


Figura 2: Ajuste del nivel de competencias obtenido por los titulados en la universidad y el nivel requerido en el empleo.

### 3.3. INSTITUCIONES EDUCATIVAS

La legislación española, en el Real Decreto 1393/2007<sup>6</sup>, (texto consolidado, 5 de marzo de 2014) por el que se establece la ordenación de las enseñanzas universitarias oficiales, hacía referencia a este aspecto de la siguiente forma:

Los planes de estudio conducentes a la obtención de un título deberán (...) tener en el centro de sus objetivos la adquisición de competencias (....) La nueva organización de las

<sup>5</sup> Observatorio de empleabilidad y empleo universitario. Barómetro. Ajuste del nivel de competencias obtenido por los titulados en la universidad y el nivel requerido en el empleo.

<sup>6</sup> Real Decreto 1393/2007, de 29 de octubre, por el que se establece la ordenación de las enseñanzas universitarias oficiales.

enseñanzas incrementará la empleabilidad de los titulados al tiempo que cumple con el objetivo de garantizar su compatibilidad con las normas reguladoras de la carrera profesional de los empleados públicos.

Si entendemos el talento como cualidad convertible en valor, las competencias toman un necesario protagonismo, las 4 claves<sup>7</sup> siguientes las circunscriben en:

1. **Habilidad:** «Saber hacer». El talento debe aludir al menos a una habilidad tangible.
2. **Capacidad:** «Poder hacer». No es suficiente con poseer una habilidad. Hay que ser capaz de convertirla en valor.
3. **Actitud:** «Querer hacer». Entendida como resultado de voluntad y motivación.
4. **Circunstancias:** «Que te dejen hacer».

Lo anterior se complementa con las actuaciones para la atracción y retención del talento universitario promovidas por instituciones, como la Cátedra UNESCO de Gestión y Política Universitaria<sup>8</sup>, que promueve el mantenimiento del interés y fidelización de los/as antiguos/as alumnos/as en provecho de las tareas formativas, investigadoras, sociales y culturales, ya sea para que vuelvan a la universidad a continuar su formación, que se conviertan en donantes, consejeros/as o, simplemente, en fuente de mejora continua a través del contacto con la sociedad, lo cual está estrechamente unido a la retención y atracción del talento.

Por otra parte, es tal la preocupación para que en el seno de las universidades se fomente la calidad y la competitividad, que se están realizando esfuerzos institucionales para la atracción y recuperación del talento, entre otros y muestra de ello son las últimas ayudas Beatriz Galindo, cuyo objetivo es el de “promover en las universidades la internacionalización y especialización que las mejore y fortalezca, facilitando su calidad, su capacidad para competir y la **atracción y recuperación de talentos y recursos**”, que es, dentro del ámbito universitario, uno de los objetivos prioritarios de la Estrategia Española para la Educación Superior.

---

<sup>7</sup> José Miguel Bolívar, consultor. Aprendizaje basado en la experiencia y nuevas metodologías centradas en las personas.

<sup>8</sup> Cátedra Unesco. Plan de seguimiento a los egresados. Programa de fidelización de egresados

#### 4. UN NUEVO MARCO PARA LA FORMACIÓN FORMAL Y NO FORMAL Y SU RELACIÓN CON LAS COMPETENCIAS

En el marco actual, con un entorno cada vez más competitivo, donde los requerimientos son cada vez mayores, hace que el binomio empleo-formación necesite de medidas concretas que promuevan la adquisición y actualización de conocimientos, en el que el sistema debe anticiparse a las necesidades del tejido productivo. Ello implica un procedimiento de formación que acompañe a los/as trabajadores/as en su acceso al empleo, así como en su capacidad de desarrollo personal y profesional. Este propósito se recogió en el Plan Anual de Política de Empleo para 2016<sup>9</sup> que pretendía realizar una apuesta por unos recursos humanos de calidad, donde las **competencias** tienen un papel fundamental.

Implantando un modelo que sitúe a las empresas y trabajadores/as en el centro, estableciendo un nuevo enfoque cuyo “...escenario de planificación estratégica (...) las tendencias de la economía que exigen la adaptación o actualización de los trabajadores, los sectores con potencial de crecimiento o las competencias transversales al alza, al objeto de diseñar una formación coherente con las necesidades, actuales y futuras, del tejido productivo y de los trabajadores” . Una vez más se hace mención a la importancia de las competencias como modelo de gestión.

Desde Europa, también se establecen nuevos contextos en los que se recomienda a los países europeos apostar por la formación, donde hace referencia a la necesidad de fomentar la adquisición de las competencias clave transversales por parte de toda la ciudadanía, y garantizar el funcionamiento del triángulo del conocimiento (educación, investigación e innovación). En la actualidad, existe un nuevo marco estratégico de Educación y Formación (2020) para la cooperación europea en este ámbito, donde el objetivo principal es seguir apoyando el desarrollo de los sistemas de educación y formación en los estados miembros (que tienen que adoptar medidas a escala nacional) y debe abarcar la totalidad de los sistemas de educación y de formación dentro de una perspectiva de aprendizaje permanente, en todos los niveles y contextos. La siguiente tabla recoge los objetivos estratégico de este nuevo marco, así como las áreas y ámbitos prioritarios de aplicación, siendo una de sus áreas prioritarias “las **competencias transversales clave**”

---

<sup>9</sup> Resolución de 22 de agosto de 2016, de la Secretaría de Estado de Empleo, por la que se publica el Acuerdo del Consejo de Ministros de 5 de agosto de 2016, por el que se aprueba el Plan Anual de Política de Empleo para 2016, según lo establecido en el artículo 11.2 del texto refundido de la Ley de Empleo, aprobado por el Real Decreto Legislativo 3/2015, de 23 de octubre.



Áreas y ámbitos prioritarios basados en los Objetivos estratégicos de la ET2020 a lo largo de los ciclos de trabajo			
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ÁREAS PRIORITARIAS CICLO 2009-2011	ÁREAS PRIORITARIAS CICLO 2012-2014	ÁMBITOS PRIORITARIOS <sup>1</sup> CICLO 2015-2020
<b>HACER REALIDAD EL APRENDIZAJE PERMANENTE Y LA MOVILIDAD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estrategias relativas al aprendizaje permanente</li> <li>Marco europeo de cualificaciones</li> <li>Ampliación de la movilidad del aprendizaje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estrategias relativas al aprendizaje permanente</li> <li>Herramientas de referencia europeas</li> <li>La movilidad durante el aprendizaje</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Conocimientos, capacidades y competencias pertinentes y de alta calidad, obtenidas mediante el aprendizaje permanente, centradas en los resultados de aprendizaje, a favor de la empleabilidad, la innovación, la ciudadanía activa y el bienestar</li> <li>Educación inclusiva, igualdad, equidad, no discriminación y promoción de las competencias cívicas</li> <li>Una educación y una formación abiertas e innovadoras, con una plena incorporación a la era digital</li> <li>Un fuerte apoyo para los profesores, formadores, directores de centros de enseñanza y demás personal educativo</li> <li>Transparencia y reconocimiento de las capacidades y cualificaciones para facilitar el aprendizaje y la movilidad laboral</li> <li>Inversión sostenible, calidad y eficiencia de los sistemas de educación y formación</li> </ol>
<b>MEJORAR LA CALIDAD Y LA EFICACIA DE LA EDUCACIÓN Y LA FORMACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aprendizaje de idiomas</li> <li>Desarrollo profesional de profesores y formadores</li> <li>Gobernanza y financiación</li> <li>Aptitudes básicas en lectura, matemáticas y ciencias</li> <li>Nuevas cualificaciones para nuevos empleos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidades básicas (lectura y escritura, matemáticas, ciencias y tecnología) e idiomas</li> <li>Desarrollo profesional de los profesores, los formadores y los responsables de centros escolares</li> <li>Modernización de la enseñanza superior y aumento de las titulaciones de educación terciaria</li> <li>Atractivo y pertinencia de la FP</li> <li>Financiación eficaz y educación</li> </ul>	
<b>PROMOVER LA EQUIDAD, LA COHESIÓN SOCIAL Y LA CIUDADANÍA ACTIVA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Abandono prematuro de la educación y la formación</li> <li>Educación preescolar</li> <li>Migrantes</li> <li>Alumnado con necesidades especiales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Abandono escolar</li> <li>Educación y cuidado de la primera infancia</li> <li>Equidad y diversidad</li> </ul>	
<b>INCREMENTAR LA CREATIVIDAD Y LA INNOVACIÓN, INCLUIDO EL ESPÍRITU EMPRESARIAL, EN TODOS LOS NIVELES DE LA EDUCACIÓN Y LA FORMACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Competencias transversales clave</li> <li>Instituciones que favorezcan la innovación</li> <li>Asociación entre mundo empresarial y diferentes niveles y sectores de la educación, la formación y la investigación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asociaciones con empresas, instituciones de investigación y la sociedad civil</li> <li>Competencias transversales clave, enseñanza del emprendimiento, alfabetización electrónica, alfabetización mediática y entornos de aprendizaje innovadores</li> </ul>	

(1) Aunque los objetivos estratégicos se siguen considerando pertinentes, los ámbitos prioritarios se han reducido a 6 en este nuevo ciclo. Cada uno de ellos puede contribuir a la consecución de uno o más objetivos estratégicos para el periodo hasta 2020, son plenamente coherentes con las prioridades de actuación generales de la UE y contribuyen a su logro. Son los Estados miembros los que, en función de sus prioridades nacionales, seleccionarán las áreas de trabajo y cooperación en que desean participar.

Fuente: Eurydice España-REDIE.

## 5. CONCLUSIONES

Ante el nuevo paradigma presente en todas las instituciones educativas y/o formativas, se evidencia la importancia que se le da actualmente al fortalecimiento y puesta en valor del capital humano, donde se hace necesario detectar las competencias y habilidades profesionales con mayor demanda en el entorno, como hemos visto cada vez más competitivo. A efectos de mejorar la formación en esos conocimientos instrumentales y competencias clave, tales como la capacidad de comunicación, el dominio de idiomas, el trabajo en equipo, aprendizaje permanente, efectividad personal, presentaciones eficaces, debates, inteligencia emocional, habilidades directivas, emprendimiento, internacionalización, sobre innovación y desarrollo,.... En definitiva cada uno en su ámbito, pero donde el objetivo final es una apuesta por una formación de calidad, desarrollo personal, profesional y gestión del talento.

Chiavenato<sup>10</sup> se refiere a la gestión del talento humano como “el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las “personas”, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño”

<sup>10</sup> Chiavenato, Idalberto. Administración de los nuevos tiempos.

Para ello las instituciones tendrían que evolucionar hacia un modelo más flexible, donde se apueste por itinerarios de formación asociados a perfiles profesionales y competenciales. En cierta medida extender la cultura de la empresa, gestionar el talento y facilitar el cambio, como palanca de transformación al servicio de los distintos grupos de interés.

Sería necesario implementar en el seno de las universidades una serie de actuaciones, donde:

El «Saber hacer»

El «Poder hacer»

El «Querer hacer»

Y el «Que te dejen hacer»

sea el centro de atención y donde el **objetivo principal** sea el fomento de la empleabilidad de los/as egresados/as, bajo la perspectiva de la adquisición y el entrenamiento de competencias la gestión y retención del talento.

(OIT, 2004, R. 195 I.2[d]). “Las personas son más empleables cuando han adquirido una educación y una formación de base amplia y calificaciones básicas y transferibles de alto nivel, incluidos el trabajo en equipo, la capacidad para resolver problemas, las tecnologías de la comunicación y la información, el conocimiento de idiomas, [...] La combinación de estas calificaciones les permite adaptarse a los cambios en el mundo del trabajo.”

## 6. BIBLIOGRAFÍA

- ANECA. Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación. Memoria 2016
  
- Observatorio de empleabilidad y empleo universitario. Barómetro de Empleabilidad y Empleo de los Universitarios en España. Primer informe de resultados. 2015.
  
- Hillage y Pollard 1998. Employability Developing
  
- Real Decreto 1393/2007, de 29 de octubre, por el que se establece la ordenación de las enseñanzas universitarias oficiales.
  
- José Miguel Bolívar. 2011. Las cuatro claves del talento.
  
- Cátedra Unesco. Plan de seguimiento a los egresados. Programa de fidelización de egresados
  
- Plan Anual de Política de Empleo para 2016. Ministerio de Empleo y Seguridad Social
  
- Chiavenato, Idalberto. Administración de los nuevos tiempos. McGraw-Hill. Santafé Bogotá. 2002.
  
- OIT. 2004. Mejorar la empleabilidad de los Jóvenes: la importancia de las Competencias clave. Recomendación sobre el desarrollo de los recursos humanos (Nº 195) Ginebra.