

**NOTA INFORMATIVA**

# Prevenir la obsolescencia de competencias

Demasiados trabajadores corren el riesgo de perder sus competencias debido a la rápida evolución del mercado de trabajo.

La mayor parte de los padres que han necesitado la ayuda de sus hijos para utilizar un ordenador o un teléfono inteligente han experimentado la inquietante sensación de que sus competencias se han quedado obsoletas. Pero no es lo mismo sentirse avergonzado en la familia que en el lugar de trabajo, donde la obsolescencia de competencias puede tener repercusiones mucho más graves.

La obsolescencia de competencias está intrínsecamente ligada al progreso tecnológico (recuadro 1) y, en muchos casos, no supone problema alguno. Parece un proceso natural que a medida que las personas progresan en sus carreras profesionales ya no necesiten determinadas competencias. No obstante, la obsolescencia de competencias se está convirtiendo en un asunto de especial trascendencia, debido a que los puestos de trabajo son cada vez más complejos y exigentes. Además, se prevé que el progreso tecnológico acelerará esta tendencia en los próximos años.

## Recuadro 1. **Obsolescencia de competencias. Definición y tipología**

La obsolescencia de competencias puede definirse como «la medida en que los profesionales carecen de las competencias y conocimientos actualizados necesarios para mantener un rendimiento efectivo en sus funciones laborales presentes y futuras» (Kaufman, 1974).

Existen dos tipos principales de obsolescencia de competencias (1):

- **La obsolescencia física de competencias:** las competencias o capacidades físicas o cognitivas se deterioran a causa de la atrofia o del desgaste natural.
- **La obsolescencia económica de competencias:** las competencias anteriormente empleadas en un trabajo ya no se necesitan o son menos importantes.

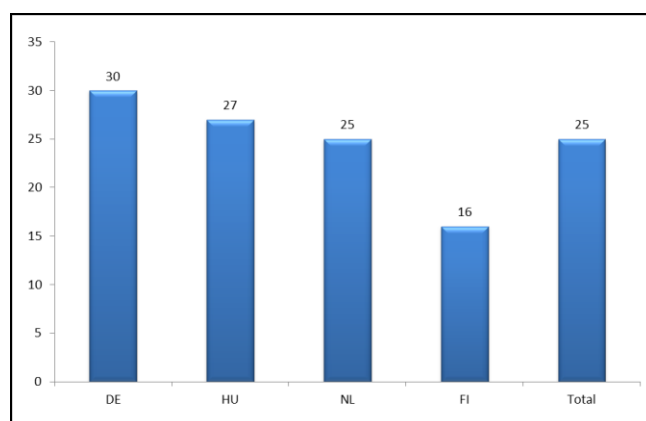
Otros tipos incluyen el **olvido organizativo** (pérdida de competencias específicas de una empresa debido a la rotación del personal) y la **obsolescencia perspectivista** (opiniones y convicciones anticuadas sobre el trabajo y su entorno).

A fin de arrojar luz sobre un asunto tan inexplorado como la obsolescencia de competencias, el Cedefop puso en marcha una encuesta piloto (2) en cuatro Estados miembros de la Unión Europea (Alemania, Hungría, Países Bajos y Finlandia). El objetivo de la encuesta era conocer el número de trabajadores en activo entre 30 y 55 años de edad que consideraban que sus competencias se habían quedado o se estaban quedando obsoletas. También se analizaron los tipos de competencias y los grupos de trabajadores más afectados por la obsolescencia, así como las medidas que las empresas y los responsables políticos podrían adoptar para mitigarla.

## La sensación de quedarse rezagado

En promedio, el 25 % de los trabajadores de los cuatro países encuestados consideran que sus actuales niveles de competencia, necesarios para desempeñar sus funciones de la manera más efectiva, son iguales o inferiores a los que necesitaban cuando comenzaron a trabajar en sus puestos actuales (gráfico 1). Esta cifra oscila entre el 30 % en Alemania y el 16 % en Finlandia.

Gráfico 1. **Obsolescencia de competencias por países (%)**



Fuente: Encuesta piloto sobre obsolescencia de competencias del Cedefop (2011).

La encuesta también reveló que en promedio el 16 % de los trabajadores de los cuatro países creen que sus competencias se han quedado obsoletas en los dos últimos años debido a los avances tecnológicos o la reorganización

(1) Cedefop (2010). *The skill mismatch challenge: analysing skill mismatch and policy implications*, Luxemburgo, Oficina de Publicaciones de la Unión Europea.

(2) Cedefop (2011), *Pilot survey on skill obsolescence among ageing workers: results and findings from the main phase*, informe técnico, disponible a petición.

estructural. Las dos competencias que se consideran más afectadas son el conocimiento de idiomas extranjeros y el uso de ordenadores/TIC.

Alrededor del 18 al 20 % de los trabajadores se sienten incapaces de desempeñar importantes tareas físicas de sus trabajos de la misma manera que dos años antes. Esta cifra oscila entre el 13 % en Finlandia y el 24 % en Alemania. Del mismo modo, alrededor del 18 al 20 % de los trabajadores se declaran incapaces para desempeñar las funciones cognitivas y mentales de sus trabajos de la misma manera que hace dos años. Esta cifra oscila entre el 16 % en Hungría y el 22 % en Finlandia.

La encuesta revela, como era de esperar, que el 34 % de los trabajadores que no recibieron ningún tipo de formación en el último año se ven afectados por la obsolescencia de competencias, pero incluso el 22 % de los trabajadores que participaron en algún tipo de formación se consideran afectados por ella.

En los cuatro países, los trabajadores que consideran que su desarrollo de competencias se ha estancado o deteriorado suelen estar más preocupados por perder sus empleos, cuentan con contratos temporales y tienen menos posibilidades de promoción. En Alemania, alrededor del 20 % de los trabajadores que consideran que sus competencias están al día temen perder el empleo. Esta cifra asciende al 30 % en el caso de los trabajadores que consideran que sus competencias se han quedado o se están quedando obsoletas.

### Los grupos más vulnerables

Los trabajadores poco cualificados y de más edad y, por supuesto, los trabajadores que no tienen la posibilidad de desarrollar sus competencias a lo largo de sus carreras profesionales son los colectivos más expuestos al riesgo de obsolescencia de competencias (gráfico 2), pero ni siquiera los trabajadores altamente cualificados están a salvo.

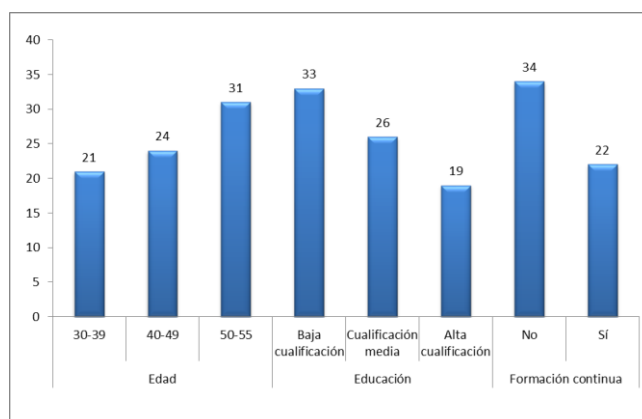
El riesgo de atrofia y devaluación de las competencias afecta más a los trabajadores poco cualificados, sobre todo a los que tienen un empleo precario. Alrededor del 33 % de los trabajadores poco cualificados acusan la falta de desarrollo de competencias en sus carreras profesionales actuales, frente al 19 % de las personas con un alto nivel educativo.

Los trabajadores menos cualificados han sido los más afectados por la pérdida de empleo en la recesión económica actual. No solo es más probable que pierdan su puesto de trabajo, sino que también les resulta más difícil encontrar un nuevo empleo. Sus escasas perspectivas de empleo amenazan con incrementar la ya desconcertante tasa de paro de larga duración de los menos cualificados, lo que supondría un mayor deterioro de sus competencias.

La obsolescencia de competencias es más acusada en las sociedades occidentales envejecidas. Mientras que el 31 % de los trabajadores de 50 a 55 años de edad padecen

obsolescencia de competencias (el 23 % en Finlandia y el 32 % en Hungría), esta cifra es tan solo del 21 % entre los trabajadores de 30 a 39 años. La obsolescencia física de competencias puede ser una consecuencia natural del envejecimiento. No obstante, los trabajadores de más edad también están expuestos a la obsolescencia económica de sus competencias. La encuesta revela que alrededor del 19 % de los trabajadores de 50 a 55 años de edad considera que los avances tecnológicos han causado la obsolescencia de sus competencias en los dos últimos años.

Gráfico 2. Obsolescencia de competencias por grupos de trabajadores (%)



Fuente: Encuesta piloto sobre obsolescencia de competencias del Cedefop (2011).

En los próximos diez años, muchas personas trabajarán en puestos con uso intensivo de tecnologías. Todos los trabajadores precisarán formación continua para seguir el ritmo de los avances tecnológicos y los cambios en las prácticas organizativas. No obstante, existe un problema potencial con los trabajadores de más edad ya que podrían no disponer de las oportunidades necesarias para satisfacer la demanda de nuevas competencias.

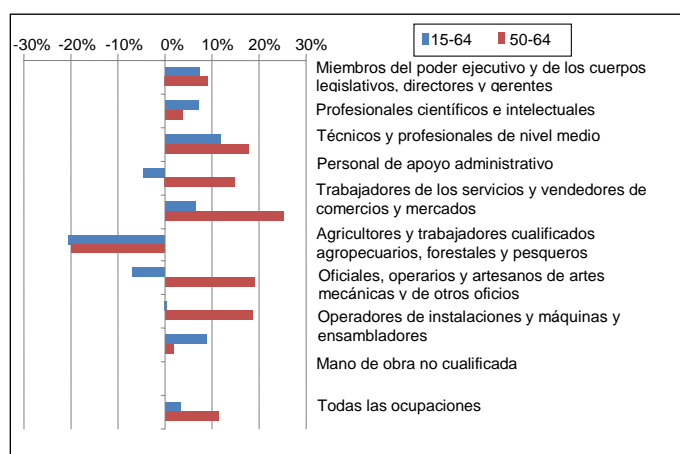
Se prevé asimismo que un mayor porcentaje de trabajadores de más edad ocupen puestos de cualificación media y en el sector de fabricación (gráfico 3), donde la formación continua se ofrece en menor grado en el sector servicios. La encuesta de empresas que abarcó 30 países europeos realizada por Eurofound en el 2009 revela que el 57 % de las empresas del sector de la producción, como la fabricación, ofrecen oportunidades de formación continua, cifra que asciende al 60 % en el caso de los servicios del sector privado (el 71 % en el sector financiero) y al 73 % en el conjunto de los servicios públicos.

Los trabajadores de más edad también pueden necesitar apoyo para adaptar sus convicciones y actitudes, a veces muy arraigadas, pero anticuadas, y ajustarse a las nuevas circunstancias laborales. La falta de oportunidades para el desarrollo continuo de las competencias puede resultar bastante costosa. A los trabajadores de más edad que deseen prolongar su vida profesional les resultará cada

vez más difícil si no cuentan con las competencias necesarias para estar a la altura de las nuevas exigencias y adaptarse la complejidad de los futuros entornos laborales.

Según los resultados de la encuesta, alrededor del 21 % de los trabajadores que interrumpieron sus carreras profesionales durante menos de un año –por motivos de desempleo, cuidado de los hijos u otras responsabilidades familiares– consideran que sus competencias se han quedado obsoletas. Este porcentaje asciende al 25 % en el caso de los trabajadores que interrumpieron sus carreras profesionales durante cuatro años como máximo, y al 30 % cuando la interrupción fue superior a cinco años.

Gráfico 3. **Previsión del crecimiento del empleo de trabajadores de más edad (50 a 64 años) por tipo de ocupación, 2010-2020 (%)**



Fuente: Modelo de previsión de la oferta y la demanda de competencias del Cedefop: documentos de trabajo nacionales (2012).

Se prevé que los trabajadores sobrecualificados estén más expuestos a la obsolescencia de sus competencias, puesto que no las utilizan en su totalidad y cuentan con escasas oportunidades para actualizarlas o aprender otras nuevas. La situación económica actual ha agravado este fenómeno. La débil demanda de empleo está provocando que un mayor número de personas compita por los puestos de trabajo disponibles. En estas circunstancias, los trabajadores más cualificados tienen más probabilidades de ocupar puestos que requieren un nivel de cualificación inferior al que poseen y, por tanto, no hacen uso de todos sus conocimientos, capacidades y competencias, que se quedarán obsoletos con el paso del tiempo.

A medida que sus competencias se quedan obsoletas, también es probable que el nivel de competencias de los trabajadores descienda a niveles inferiores a los que necesitan para desempeñar óptimamente sus funciones. Los resultados de la encuesta confirman que las personas que padecen la obsolescencia de competencias corren más riesgo de que se reduzca su nivel de cualificación. La obsolescencia de competencias puede mermar asimismo las posibilidades de obtener un puesto de trabajo más

adecuado (o que se ajuste más al perfil del trabajador) en la misma empresa o en otra diferente.

### Seguir el ritmo del cambio

Se preguntó a los trabajadores acerca de los cambios habidos en sus organizaciones durante los dos últimos años. Entre los cambios examinados se encuentran la implantación de maquinaria, técnicas o sistemas informáticos nuevos o significativamente diferentes, así como los cambios de productos, servicios y métodos de trabajo. Resulta paradójico que Finlandia, el país con el menor nivel de obsolescencia de competencias, sea también el país en el que los trabajadores han tenido que afrontar un mayor número de cambios. En Finlandia, el 47 % de los trabajadores encuestados afirman haber experimentado estos tipos de cambios organizativos, frente al 45 % de los Países Bajos, el 42 % de Alemania y el 39 % de Hungría.

No obstante, Finlandia también muestra la mayor incidencia de formación impartida en el lugar de trabajo (63 %), seguida de los Países Bajos (56 %), Hungría (46 %) y Alemania (40 %). Los trabajadores finlandeses expresan una actitud más positiva hacia el aprendizaje (los trabajadores alemanes y neerlandeses también muestran una actitud muy positiva). Finlandia (con un 67 %) y los Países Bajos (con un 69 %) ocupan los primeros puestos entre las organizaciones que animan a sus trabajadores a ampliar sus competencias. Si bien los cambios pueden ser variados, rápidos y profundos, parece que el aprendizaje y la formación en el lugar de trabajo pueden contrarrestar la obsolescencia de competencias.

### Mitigar la obsolescencia de competencias

Las empresas pueden adoptar una serie de medidas para mitigar la obsolescencia de competencias. La obsolescencia de competencias es significativamente mayor cuando:

- las organizaciones no alientan a sus trabajadores a ampliar sus competencias. Según los resultados de la encuesta, el 31 % de los trabajadores que forman parte de organizaciones que no promueven la formación consideran que sus competencias se han quedado obsoletas, frente al 20 % de los empleados de empresas que fomentan el aprendizaje;
- las tareas asignadas a los trabajadores no les permiten hacer uso de muchas de sus competencias ni decidir por sí mismos. Mientras que el 23 % de los trabajadores que desempeñan empleos que requieren un uso intensivo de sus competencias padece obsolescencia de competencias, esta cifra asciende hasta el 31 % en el caso de los trabajadores en otros tipos de empleos.

La solución ideal sería crear puestos de trabajo interesantes y atractivos. El diseño de puestos de trabajo abarca muchos aspectos, pero un aspecto particularmente importante puede ser la autonomía. En la encuesta se

preguntó a los trabajadores si «las numerosas normas y reglamentos» les impiden probar cosas nuevas. En promedio, el 41 % de los trabajadores de los cuatro países respondieron afirmativamente. Esta cifra oscila entre el 49 % en Hungría y el 37 % en Alemania. Las cifras registradas en los Países Bajos y Finlandia fueron del 39 % y 38 %, respectivamente. Los trabajadores que opinan que estas normas y reglamentos restringen su autonomía corren más riesgo de padecer la obsolescencia de sus competencias.

Por tanto, un entorno laboral que promueva el aprendizaje y unos puestos de trabajo que fomenten la autonomía de los trabajadores, y que les brinden oportunidades para desarrollar y ampliar sus competencias, pueden prevenir o moderar la pérdida de competencias.

La actitud también es primordial. Si bien la actitud de los trabajadores altamente cualificados que desempeñan cargos interesantes puede ser más positiva, el apoyo a la autogestión del aprendizaje en todos los niveles podría frenar el declive de las competencias. Una política de recursos humanos flexible que tenga en cuenta las necesidades de aprendizaje de los trabajadores de más edad puede retrasar la erosión de sus competencias.

Los cursos de formación formales durante las horas de trabajo son el medio más efectivo para combatir la obsolescencia de competencias. Sin embargo, la disposición a formarse fuera del horario laboral es significativamente mayor en las organizaciones que alientan a sus trabajadores a ampliar sus competencias.

## Obsolescencia y desajuste de competencias

La obsolescencia de competencias suele venir de la mano del desajuste de competencias. Aunque solo abarca cuatro países, la encuesta piloto revela que la obsolescencia de competencias no solo afecta a los desempleados, sino también a los trabajadores ocupados.

Según los resultados de la encuesta, la obsolescencia de competencias es un problema importante. Es más, constituye un problema que afecta tanto a trabajadores de más edad como a los más jóvenes, que tienen todavía de 20 a 30 años de vida laboral por delante. La obsolescencia de competencias repercute directamente en la productividad de las empresas, así como en la satisfacción profesional de los trabajadores y sus perspectivas laborales.

Los resultados de la encuesta también muestran determinados métodos para mitigar la obsolescencia de competencias y gestionar de manera eficaz las competencias de que disponen los trabajadores, indicando que el diseño de los puestos de trabajo y la actitud ante el aprendizaje son factores de peso.

Puesto que el nivel de cualificación de la población activa europea está aumentando –se prevé que más de un tercio de la mano de obra tendrá un título universitario o equivalente de aquí a 2020–, uno de los futuros desafíos será evitar que las competencias de alto nivel no se aprovechen y se pierdan. El mantenimiento y desarrollo de competencias es clave para la competitividad de Europa.

Si bien todavía quedan en el aire muchas preguntas sobre cómo se produce la obsolescencia de competencias o cómo se puede combatir, está claro que los factores que impiden a los ciudadanos participar en la formación para adultos y que parecen contribuir a que sus competencias se queden obsoletas son dos caras de la misma moneda. Las características que hacen que los trabajadores corran el riesgo de padecer la obsolescencia de competencias – mayor edad, bajo nivel de cualificación, falta de apoyo al aprendizaje por parte de las empresas, diseño de puestos de trabajo que no liberan todo el potencial de los trabajadores– están relacionadas con la escasa participación en la formación continua.

La falta de oportunidades para actualizar sus competencias y mantenerse a la altura de las nuevas exigencias y la falta de competencias relacionadas con la resolución de problemas, la información y la comunicación o la ecología, aumentan la probabilidad de desempleo y la inseguridad laboral. La obsolescencia de competencias está estrechamente relacionada con la falta de desarrollo profesional y la escasa movilidad laboral, incluso en aquellos que saben manejar sus teléfonos inteligentes.

**CEDEFOP**Centro europeo para el Desarrollo  
de la Formación Profesional

---

**Nota informativa – 9070 ES**

Nº de catálogo: TI-BB-12-005-ES-N

ISBN 978-92-896-1006-3, doi: 10.2801/32691

Copyright © Centro Europeo para el Desarrollo de la Formación Profesional (Cedefop), 2012

Reservados todos los derechos.

---

Las notas informativas se publican en alemán, español, francés, griego, inglés, italiano, portugués y la lengua del país presidiendo la Unión Europea. Si desea recibirlas periódicamente, envíenos un mensaje a la siguiente dirección: [briefingnotes@cedefop.europa.eu](mailto:briefingnotes@cedefop.europa.eu)

---

Encontrará otras notas informativas y publicaciones del Cedefop en la dirección de Internet: <http://www.cedefop.europa.eu/EN/publications.aspx>

---

PO Box 22427, 551 02 Salónica, Grecia  
Europe 123, Salónica, Grecia  
Tel. +30 2310490111, Fax +30 2310490020  
E-mail: <mailto:info@cedefop.europa.eu>

---

visit our portal [www.cedefop.europa.eu](http://www.cedefop.europa.eu)

---