

Nota de trabajo #107 (19 de mayo de 2025)

Aquello que demanda la industria

Por: Darwin Caraballo

Las Notas de Trabajo son instrumentos que utiliza el Equipo Técnico de EDUCA a la hora de investigar sobre un determinado tema vinculado a la educación. Las Notas de Trabajo constituyen insumos fundamentales para posiciones institucionales reflejadas en productos publicables de la institución. Las Notas de Trabajo no necesariamente comprometen la opinión de la institución ni de los miembros de su Junta Directiva.

Por estos días, y en colaboración con el Ministerio de Industria, Comercio y MIPYMES, la Asociación de Industrias y Empresas de Haina-Nigua, y la Unicaribe, nos encontramos desarrollando un estudio cuyo objetivo es determinar las brechas entre aquellas competencias que demanda la industria y aquellas que exhiben los trabajadores en esa subregión de la provincia de San Cristóbal. Este estudio constituye una evaluación indirecta de la efectividad y alineación de la oferta educativa con los requerimientos del mercado de trabajo.

En el mundo de la formación técnico-profesional, donde las métricas suelen medirse en certificados emitidos y horas de capacitación, se puede concluir que las demandas empresariales se enfocan exclusivamente en los saberes o destrezas técnicas. Sin embargo, para varios de los consultados, las dificultades que encuentran los jóvenes para encontrar empleo no están relacionadas con que los jóvenes no quieran trabajar, sino que no cuentan con las herramientas elementales para sostenerse en un empleo formal. En efecto, durante las entrevistas en profundidad realizadas a empresarios y directores de recursos humanos en compañías de distinto tamaño y sector, no es precisamente en los aspectos técnicos donde se identifican con crudeza las principales brechas entre lo que el sistema educativo enseña y las competencias que el mercado reclama.

La primera de esas competencias, por elemental y básica, tal vez ha sido subvalorada e ignorada, pero es más necesaria que las habilidades y destrezas que se buscan en un técnico. Se trata de la capacidad de los individuos de leer, comprender lo que leen, así como de expresar sus ideas con claridad. La lectura y escritura en el ámbito laboral actual no deben verse como un acto mecánico de decodificación de signos, sino como una comprensión activa que habilita la comunicación, el trabajo en equipo, la seguridad industrial, el uso de manuales y la posibilidad misma de continuar aprendiendo haciendo. Tal como advierte Jürgen Habermas en su teoría de la acción comunicativa, solo cuando los sujetos pueden entenderse mutuamente a través del lenguaje —en un plano libre de distorsiones— se hace posible la coordinación social,

la cooperación productiva y la resolución de conflictos (Habermas, 1984). Uno de los empresarios consultados comentó al respecto: *“La falta de comprensión lectora afecta incluso tareas tan simples como seguir un procedimiento de seguridad”*.

No se trata, por tanto, de una extravagancia académica, sino de una competencia elemental para la acción productiva, dados los modelos propios de las industrias 4.0 y 5.0 que aspiran a suplir a los mercados más exigentes. En estos contextos industriales, donde la automatización avanza y el error puede costar tiempo, dinero o incluso la integridad física, no entender lo que se lee es, literalmente, una barrera estructural para el desarrollo.

A esta competencia básica se suma el sentido crítico, entendido no como una habilidad abstracta sino como la capacidad de plantear problemas nuevos, interpretar situaciones imprevistas y buscar soluciones a partir de conocimientos fundamentales como el uso de proporciones, el cálculo de magnitudes, el manejo de áreas y perímetros de figuras geométricas elementales o el uso de una regla de tres simple. Un supervisor de planta expresó con frustración: *“Hay jóvenes que no logran entender cómo ajustar una medida cuando una tubería no encaja... no es un problema de habilidad manual, es un problema lógico”*. También la literatura especializada sobre formación para el trabajo insiste en que la resolución de problemas complejos será una de las habilidades más valoradas en el nuevo orden productivo (Finegold & Notabartolo, 2010), y que estas competencias deben desarrollarse desde los primeros niveles de la escuela, no como contenidos abstractos, sino como herramientas concretas para intervenir el mundo real (CEPAL & OEI, 2020).

En el plano más técnico, los empresarios suelen expresar con una mezcla de resignación y expectativa la necesidad de que los jóvenes aprendan a interactuar con tecnologías cada vez más complejas y a manejar el inglés funcional. No se trata de formar ingenieros en sistemas ni lectores avezados en Shakespeare, sino de asegurar que un trabajador pueda interpretar un manual técnico o comprender instrucciones básicas en inglés cuando llega un instructor del exterior para entrenarlo. En palabras de un gerente de recursos humanos: *“El problema no es que no quieran aprender, es que muchas veces no entienden al instructor, y el equipo que llega es casi siempre como un computador”*.

Este desafío no es exclusivo de Haina-Nigua, San Cristóbal o de la República Dominicana. El informe del BID sobre habilidades para el trabajo en América Latina (2023) advierte que más del 50 % de los empleadores reportan dificultades para encontrar trabajadores con las competencias digitales básicas y dominio funcional del inglés (BID, 2023, p. 6).

Hay una segunda dimensión de competencias y habilidades que es igualmente destacada por los entrevistados como demanda recurrente y transversal para sus trabajadores, y que califican como cada vez más difícil de encontrar. Se refieren a la necesidad de formar trabajadores que sepan estar en el trabajo. Es decir, que sean capaces de respetar normas, códigos de conducta básica, buen trato, cumplimiento del horario establecido, sentido de responsabilidad, trabajo en equipo, gestión del conflicto y capacidad para adaptarse a entornos cambiantes. Uno de los entrevistados sentenciaba: *“Las llaman habilidades blandas, pero son las más duras de conseguir y aún más de enseñar”*. Como resumió una gerente de recursos humanos: *“Aquí*

podemos enseñarles a soldar, pero no les podemos enseñar a llegar temprano todos los días. Eso tiene que venir con ellos”.

Esta preocupación no es menor. Estudios como el de Almlund, Duckworth, Heckman y Kautz (2011) demuestran que las habilidades no cognitivas —perseverancia, autocontrol, motivación— predicen el éxito laboral tanto como las competencias técnicas. Y no solo son determinantes, sino que también son maleables: se pueden trabajar desde la formación con métodos adecuados (Heckman & Kautz, 2013). El informe de la OIT y la CEPAL (2021) señala que la desconexión entre educación y empleo no solo es técnica, sino también actitudinal. Los empleadores valoran cada vez más la capacidad de adaptación, el compromiso, la resiliencia y la comunicación efectiva. Una cita de un director de recursos humanos ilustra bien este punto: *“A veces nos llega un técnico excelente, pero no sabe hablar con sus compañeros. No dura ni un mes”.*

En este sentido, la formación técnico-profesional debe incorporar intencionalmente el desarrollo de habilidades socioemocionales, no como un componente periférico, sino como parte integral del currículo. Talleres de liderazgo, dinámicas de equipo, espacios de reflexión sobre la ética del trabajo y simulaciones laborales pueden contribuir a cultivar el carácter tanto como el conocimiento técnico. La empleabilidad sostenible se construye, en última instancia, tanto con saberes como con actitudes.

Algunas reflexiones posibles

Si algo ha dejado claro este ejercicio de escucha y análisis que hemos venido llevando adelante con empresarios y directores de recursos humanos de una de las zonas industriales icónicas de la República Dominicana, es que la brecha entre formación y empleabilidad no es solo una cuestión de tecnología, currículo o cobertura, sino de visión. Se ha instalado la costumbre de medir el éxito formativo por el número de egresados, mas no por la solidez de sus competencias reales. En el mercado, esos elementos son importantes, pero competencias fundamentales como las mencionadas, y aquellas actitudinales, cada vez presentan mayor relevancia y, por su escasez, comienzan a ser mejor pagadas o se constituyen en un factor diferenciador a la hora de optar por un candidato para contratar o brindar un ascenso.

Como señala el BID (2023), en una economía donde las habilidades se deprecian rápidamente, formar para el trabajo ya no es preparar para un empleo, sino para una trayectoria. Y esa trayectoria comienza, siempre, por aprender a leer, pensar, convivir y adaptarse.

Los empresarios visionarios ya no contratan trabajadores comunes, entendiendo por estos a quienes consideran que es suficiente vender su tiempo y talento a cambio de un salario. Las empresas modernas que entienden de qué va el mundo buscan colaboradores productivos, capaces de agregar valor. Por esto, es cada vez más frecuente encontrar empresarios y empresas dispuestos a compartir los excedentes generado en función con el desempeño, y este desempeño está directamente conectado cada vez más con el *“Estado de Resultados”*. Eso exige la profesionalización del empleado, que está obligado a transitar desde un perfil basado en una función rígida y monótona, hacia uno que se compromete con el resultado, dado que las funciones son cada vez más complejas y dinámicas.

Empresas y trabajadores que se aferren a los viejos paradigmas que enfrentan al capital y al trabajo, serán retirados del juego por el mercado, que no es más que un espacio en el cual se intercambian derechos de propiedad.

Por esta razón, la educación técnica, además de enfocarse en las competencias particulares de los oficios y perfiles STEM, necesita avanzar en ampliar y reforzar las competencias fundamentales y aquellas actitudinales que hacen al perfil integral del colaborador empresarial. Cuando se trata de personas jóvenes, el sistema educativo debe reenfocarse para formar seres libres y autónomos, capaces de manejar las alfabetizaciones fundacionales de este tiempo: lengua materna, inglés funcional, interacción con la tecnología y razonamiento lógico-matemático elemental. Estas competencias son esenciales para que los jóvenes desarrollen un pensamiento autónomo, lo cual es fundamental para su inclusión social y laboral, facilitar la convivencia y fortalecer la democracia (Opertti, 2024).

Referencias:

- Almlund, M., Duckworth, A. L., Heckman, J. J., & Kautz, T. (2011). *Personality psychology and economics*. In E. Hanushek, S. Machin & L. Woessmann (Eds.), *Handbook of the Economics of Education* (Vol. 4, pp. 1–181). Elsevier.
- Autor, D. H. (2015). Why are there still so many jobs? The history and future of workplace automation. *Journal of Economic Perspectives*, 29(3), 3–30.
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2023). *Habilidades para el trabajo en América Latina y el Caribe: Impulsar el talento para un futuro sostenible y equitativo*.
- Bassi, M., Busso, M., & Muñoz, J. H. (2012). *Is the glass half empty or half full? School enrollment, graduation, and dropout rates in Latin America*. Inter-American Development Bank.
- CEPAL & OEI. (2020). *Educación, juventud y trabajo: Habilidades y competencias necesarias en un contexto cambiante*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe & Organización de Estados Iberoamericanos.
- Cinterfor/OIT & CEPAL. (2021). *El futuro del trabajo y los desajustes de habilidades en América Latina*.
- Finegold, D., & Notabartolo, A. S. (2010). *21st-century competencies and their impact: An interdisciplinary literature review*. National Research Council.
- Habermas, J. (1984). *The Theory of Communicative Action: Reason and the Rationalization of Society* (Vol. 1). Beacon Press.
- Heckman, J. J., & Kautz, T. (2013). *Fostering and measuring skills: Interventions that improve character and cognition*. National Bureau of Economic Research Working Paper 19656.

- Operti, R. (2024). *Sobre educar y aprender para futuros mejores: un viaje por la educación en tiempos de transformación*. Santillana.