



# **EL ENFOQUE DE LAS COMPETENCIAS LABORALES TRANSVERSALES Y SU EVALUACIÓN PARA EL FOMENTO DE LA EMPLEABILIDAD**

**Trabajo de Fin de Grado**

**Relaciones Laborales y Recursos Humanos**

**Facultad de Ciencias del Trabajo, Campus de La Yutera**

**Universidad de Valladolid**

**Autor: Gabriel Barriuso Rodríguez**

**Tutora: Ana Ortega Álvarez**

**Palencia, Julio 2019**

**Universidad de Valladolid**

**Facultad de Ciencias del Trabajo**

**Campus de Palencia**



## **INDICE DE CONTENIDOS**

1. **INTRODUCCION** Pág1
2. **CONTEXTO HISTORICO** Pág. 3
3. **COMPETENCIA** Pág. 4
  - a. Definiciones del termino de competencia Pág. 4
  - b. Escuelas de pensamiento Pág. 7
  - c. Clases de competencias Pág. 8
4. **COMPETENCIAS TRANSVERSALES** Pág. 10
  - a. Definición Pág. 10
  - b. Tipos de competencias transversales Pág. 12
5. **EMPLEABILIDAD** Pág. 14
  - a. Concepto Pág. 14
  - b. Empleabilidad, competencia y universidad Pág. 16
6. **COMPETENCIAS LABORALES TRANSVERSALES** Pág. 17
  - a. Definición Pág. 17
  - b. Competencias transversales más demandadas Pág. 18
    - i. Habilidades comunicativas
    - ii. Flexibilidad
    - iii. Liderazgo
    - iv. Toma de decisiones
    - v. Autonomía
    - vi. Capacidad de resolución de problemas
    - vii. Trabajo en equipo
    - viii. Gestión de tiempo
    - ix. Saber trabajar bajo presión

- x. Responsabilidad
  - c. Comp. transversales más demandadas por áreas de conocimiento Pág. 27
  - d. Aprendizaje de las competencias transversales Pág. 28
  
- 7. **TECNICAS PARA EVALUACION DE COMPETENCIAS** Pág. 31
  - a. Técnicas basadas en el análisis de la experiencia práctica Pág. 32
  - b. Técnicas basadas en características y experiencias de los sujetos Pág. 34
  - c. Técnicas basadas en valoraciones Pág. 38
  - d. Dificultades para la evaluación de competencias Pág. 43
  
- 8. **ESTUDIO DE CASO: LA EVALUACION DE COMPETENCIAS TRANSVERSALES EN RANDSTAD** Pág. 46
  
- 9. **CONCLUSIONES** Pág. 50
  
- 10. **BIBLIOGRAFIA Y WEBGRAFIA** Pág. 52



## 1. Introducción

A lo largo de mi educación y aprendizaje (actividad que nunca termina, puesto que soy partidario de que el aprendizaje es un proceso que dura toda la vida) siempre me han intrigado aquellas “dotes” que parecían tener personas que habían recibido una misma educación que yo y éramos miembros de entornos similares, dotes como ser capaces de comunicarse sin ningún tipo de problemas ni timidez, tener “madera” de líder y que todos escucharan sus consejos y pautas, ser personas organizativas o ser capaces de hacer actividades durante todo el día mientras tú lo veías imposible.

Más adelante, relacionándome poco a poco con la educación no formal o no institucionalizada y encauzando mi vida académica por las ciencias sociales, descubrí que la educación formal no es (por el momento) la que dota a los estudiantes de mi rama de esas habilidades y capacidades propias de, por ejemplo, alguien que se encarga de gestionar una plantilla de personal, o que se dedica al departamento de formación de una gran empresa, dando charlas y conferencias con el objetivo de retener el talento.

Desde este punto es donde empecé a comprender que no es solamente el proceso educativo formal el que te dota de capacidades para el desempeño de un puesto de trabajo, que son los demás procesos a lo largo de tu vida los que te pueden aportar, los que te dotan de **competencias**.

Y es que haber formado parte de un equipo de deporte, haber tenido cargo medio o alto en una asociación o en un consejo, haber viajado a un país extranjero con diferente idioma, haber sido parte de un proyecto... te dota de destrezas que luego, inconscientemente, de manera automática, utilizas en tu día a día, y que son, en ocasiones, muy valiosas en el **mercado laboral**.

Y son estas competencias generales o **transversales** el objetivo de este trabajo, puesto que son estas cada día más valoradas por las empresas ya sea directa o indirectamente. Digo indirectamente porque aunque no se hable de “competencias transversales” como tal, cuando decides optar por un candidato porque “tiene experiencia en esto que es parecido a lo que buscas” o “seguro que sabe relacionarse en equipo porque ha sido *Scout*”... en verdad se está hablando de competencias transversales, tu mente está relacionando las experiencias y actividades presentes o pasadas del candidato con las que son necesarias para el puesto al que opta.

En pocas palabras, las competencias transversales son aquellas que explican la diferencia entre un gran trabajador y un trabajador excelente cuando ambos cuentan con formación técnica idéntica, y es por eso que creo que este tema es interesante de abordar en un trabajo de final de grado, sobre todo formando parte de la Facultad de Ciencias del Trabajo.

Según lo expuesto anteriormente, los objetivos a tratar en este trabajo son:

- Definición de conceptos y claves para entender mejor el enfoque de competencias transversales, como una vía de fomento de la empleabilidad, distinguiendo aquellas que serán más demandadas en el mercado laboral.
- Presentar la evolución de la importancia de las competencias transversales en el mundo laboral, desde un punto de vista histórico, empresarial y personal (del candidato)
- Conocer las técnicas de evaluación de las competencias transversales, tanto para el candidato como para el empleador.
- Comprobar hasta qué punto son una herramienta útil para el aumento de la empleabilidad del candidato y de la eficiencia para la empresa, mediante un ejemplo práctico y real.

Por último, antes de iniciar el desarrollo de mi trabajo, quiero indicar las competencias relacionadas con mi grado que este trabajo me ha permitido desarrollar:

<b>COMPETENCIAS GENÉRICAS (CG)</b>
<b>INSTRUMENTALES</b>
<b>CG.1.</b> Capacidad de análisis y síntesis
<b>CG.2.</b> Capacidad de organización y planificación
<b>SISTÉMICAS</b>
<b>CG.16.</b> Aprendizaje autónomo
<b>CG.18.</b> Creatividad
<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS (CE)</b>
<b>DISCIPLINARES (SABER)</b>
<b>CE.4.</b> Dirección y gestión de recursos humanos
<b>PROFESIONALES (SABER HACER)</b>
<b>CE.13.</b> Capacidad de transmitir y comunicarse por escrito y oralmente usando la terminología y las técnicas adecuadas
<b>ACADÉMICAS</b>
<b>CE.34.</b> Comprender el carácter dinámico y cambiante de las relaciones laborales en el ámbito nacional e internacional
<b>CE.36.</b> Capacidad para comprender la relación entre procesos sociales y la dinámica de las relaciones laborales

*Fuente: Competencias Libro Blanco Grado en Ciencias Laborales y Recursos Humanos*

## 2. Contexto histórico.

El último decenio vivido ha presentado un cambio drástico en el trabajo, en la sociedad y en los sistemas formativos, surgiendo la necesidad de nuevos conceptos como el de competencias, evaluación, certificación, capital humano... y que *exigen la responsable consciencia de que se van a precisar nuevos modos de afrontar las crisis humanas y sociales* (Rodríguez-Moreno, 2006).

En 1994 se publica el Libro Blanco de la Comisión Europea *Hacia una sociedad del conocimiento* y más tarde, en 1997, la UNESCO escribía, en el informe sobre la educación para el siglo XXI, que la competencia requerida para el mundo del trabajo es

*“la combinación – específica para cada persona- de capacidad en el sentido estricto del término (adquirida mediante la formación técnica y profesional) de comportamiento social, de una actitud positiva hacia el trabajo en grupo y de iniciativa y disponibilidad para afrontar los riesgos”*

Este, y los sucesivos informes abrieron al mundo de la evaluación, de la acreditación y de la formación profesional nuevos horizontes en el enfoque del protagonismo de la persona en la construcción de su propio itinerario vital.

Por poner un ejemplo de esta dinámica, citar la Declaración de Brujas-Copenhague, de 30 de noviembre de 2002, en la que se redacta un documento “Reinforcement de la coopération dans l’enseignement et la formation professionnelles en l’Europe: Reconnaissance, transparence et qualite” en el que se destaca su compromiso y su papel para el refuerzo de la cooperación en la formación y educación profesionales. En el documento destaca:

- Un marco único para la transparencia de competencias y las cualificaciones
- Un sistema de transparencia de créditos para la formación profesional, inspirada en el sistema de créditos para la educación superior.
- Criterios y principios comunes de calidad para la formación profesional.



- Principios comunes para la validación de modalidades en el aprendizaje
- Orientación permanente, fomentando el acceso al aprendizaje.

En este documento, como en otros posteriores, se deja ver el interés de la Comisión por redefinir el concepto de formación, y por tanto, de cualificación y certificación, y la necesidad de hacer sostenibles sus índices de empleabilidad.

Uno de los conceptos de esta nueva forma de proceder se centra en la manera de concebir y clasificar la competencia, busca plantearla como guía en la identificación de los saberes y en la planificación de los instrumentos que preparan a la persona para su competencia en el mundo laboral.

Cada país miembro prepara de forma propia sus exigencias a la hora de definir los objetivos formativos a partir de ciertos estándares de competencia. En España, por ejemplo, en 2002 se inicia la reforma de la Formación Profesional como consecuencia de numerosos trabajos críticos, creando más tarde el Proyecto Era que trataba la evaluación, reconocimiento y acreditación de las competencias profesionales.

Además se ha cambiado la visión en la capacidad de aprendizaje del sujeto, siendo la propia persona la que será competente para poner en práctica estrategias eficaces; se ha centrado la pedagogía en el discente (el que tiene que aprender) y lo apoyan estrategias del Lifelong Learning, aprendizaje permanente (Kämäräinen, 2002).

Es además en 2002, cuando el documento elaborado por Eurydice (2002) revisa los currículos de los Estados miembros de la Unión Europea, concluyendo que ya todos los países incluían referencias implícitas o explícitas al desarrollo de competencias.

### **3. Competencia**

#### **a. Definiciones del término competencia**

Competencia no es una palabra nueva, el diccionario la define como “conocimiento en profundidad, reconocido, que confiere el derecho de decidir sobre algún sector”, refiriéndose a que una persona es competente cuando afronta situaciones

complejas o resuelve problemas de una manera satisfactoria utilizando sus conocimientos y capacidades.

Diversos autores a lo largo de los años la han ido definiendo y añadiéndole matices diferentes, por ejemplo de Montmolín, M de (1984), definía la competencia desde la ergonomía: “El conjunto simbiótico de saber y de saber-cómo, de comportamientos tipo, de procedimientos estándar y de tipos de razonamiento que se pueden poner en práctica sin una formación ulterior”

Sandra Michel (1993) muestra que la noción de competencia deriva de 6 componentes: las aptitudes, los saberes, el saber hacer, los comportamientos, el saber ser o estar y las competencias cognitivas.

Algunos otros autores reconocidos han propuesto distintas definiciones, todas con los mismos matices. Señalo algunas:

Bunk (1994):

La competencia es aquel conjunto de conocimientos, de destrezas y de aptitudes que se precisan para ejercer una profesión, para resolver problemas profesionales de una manera autónoma flexible y para colaborar en el contexto y en la organización laboral.

Prieto (1997):

El sociólogo español realizó una definición etimológica del concepto comparando diferentes definiciones publicadas en diccionarios españoles desde finales de los años noventa. Estas acepciones de competencia son: Autoridad, capacitación, competición, cualificación, incumbencia y suficiencia. De estas acepciones llegamos a una definición más global del término competencia.

Organización Internacional del trabajo OIT (1997):

Según la OIT en Ginebra, la competencia laboral es la “construcción social de los aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no solo a través de la instrucción, sino también (y en gran medida) mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo.

Agallar y Jacinto (1997):

Lo definen como un conjunto de propiedades en permanente modificación que deben ser sometidas a la prueba de resolución de problemas concretos en situaciones de trabajo que entrañan ciertos márgenes de incertidumbre y complejidad técnica.

Levy-Leboyer (1997):

Resume las competencias como repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada

Mertens L.(1998):

La persona competente es la que posee los atributos – conocimientos, valores, habilidades y actitudes- necesarios para desempeñar su trabajo de acuerdo con la norma idónea.

Le Boterf (2001):

Define la competencia como un saber actuar responsable y validado, combinando diferentes recursos endógenos (capacidades, aptitudes, formación, experiencias) y exógenos (redes de comunicación, documentación, etc.). La competencia permite, en una situación profesional dada, obtener los resultados esperados (desempeño). También lo define como “una construcción” a partir de una combinación de recursos (conocimientos, saber hacer, cualidades o aptitudes) y recursos del ambiente (relaciones, documentos, informaciones y otros) movilizados para lograr un desempeño.

Descy- Tessaring (2002):

Estos autores fueron asesores del Centro Europeo para el Desarrollo de la Formación Profesional, y en su informe de 2002 hacen un cuadro selectivo de diferentes definiciones.

ACEPCIONES	SIGNIFICADOS TEORICOS Y PRACTICOS
<b>Capacidades profesionales (skills)</b>	Conocimientos o experiencias relevantes que permiten realizar una tarea o actividad profesional y también el resultado de una enseñanza, que, combinando con el saber práctico apropiado, es característico de los conocimientos técnicos.
<b>competencia (competence)</b>	Aptitud demostrada individualmente para utilizar el saber práctico (know how)
<b>Competencias generales (generic skills)</b>	Las competencias que sustentan el aprendizaje durante toda la vida, no solo las básicas, sino también la comunicación, resolución de problemas, trabajo en equipo, toma de decisiones, pensamiento creativo, informática y aptitud para la formación continua.
<b>Competencias transferibles (transferable competencies)</b>	Aquellas competencias individuales que también resultan adecuadas para otras profesiones distintas a las que los trabajadores hayan ocupado.
<b>Competencias clave o transversales (key /core skills)</b>	Conjunto de competencias complementarias a las básicas y generales que permiten al trabajador: adquirir más fácilmente nuevas competencias, adaptarse a las nuevas tecnologías y los nuevos contextos organizativos y tener movilidad en el mercado de trabajo y desarrollar su propia carrera profesional.

*Fuente: Perrenoud (2003)*

La noción de la competencia asume muchos significados, en nuestro caso, definiré la competencia como la capacidad de actuar eficazmente en una situación dada, capacidad que se fundamenta en algún conocimiento, pero no se reduce a él.

Con esto se puede ver que cada escuela psicológica o sociológica expone su definición propia de competencia, esbozando en ellas un mismo sentido pero con una carencia de rigor en la definición del término. Podemos hablar por lo tanto de distintas escuelas de pensamiento o enfoques.

### **b. Escuelas de pensamiento.**

Algunos autores consideran que antes de clasificar las competencias en tipologías, es mejor preguntarse con qué finalidad ha sido construido ese modelo. Según su uso y finalidad, pueden dibujarse tantas clasificaciones como se deseen. Para diferenciar estas me he basado en dos autores, Gabriela Di Francesco (ISFOL, 2004b) que elabora

diferentes enfoques para distinguir escuelas de pensamiento y Mertens (1996) que intenta dar un enfoque de orden a las competencias.

<b>Enfoque descriptivo</b>	<b>Enfoques predictivos</b>	<b>Enfoques genético-explicativos</b>
De orientación sociológica, trata de describir factores que fundamentan comportamientos reconocibles como competentes. La competencia se relaciona con el concepto de capacidad y reconocimiento.	Se basan en la determinación de indicios, que se relacionan con las competencias	Intentan explicar cuáles son los factores que intervienen en el desarrollo de las competencias y tratan de explicar cómo tiene lugar.

*Fuente: Gabriela Di Francesco (2004b)*

<b>Enfoque conductista</b>	<b>Enfoque funcionalista</b>	<b>Enfoque constructivista</b>
Se fundamenta en las características personales que se expresan en comportamientos para un desempeño superior. Se centra en los conocimientos, habilidades y motivaciones de la persona	Basado en la capacidad para realizar actividades y lograr resultados en una función determinada, según criterios de desempeño. La base es el trabajo y sus resultados.	Valora las relaciones mutuas y las acciones entre los grupos y su entorno, pero también entre situaciones de trabajo y superación.

*Fuente: Mertens (1996)*

### **c. Clases de competencias**

Existen diversas clasificaciones de competencias, pero Rodríguez (2007) elabora un resumen de las clases de competencias según los diferentes autores:

Según el enfoque conductista	Según Bunk (1994)	Según Mertens (1996)	Según la UNESCO (1995)	Según la OIT y el SENA
<p>Competencias Personales: actitudes, conducta, valores...</p> <p>Competencias técnicas: uso de herramientas...</p>	<p>Competencia técnica: dominio de las tareas y contenidos del entorno personal</p> <p>Competencia metodológica: implica la aplicación del procedimiento adecuado a las tareas asignadas</p> <p>Competencia social: colaboración con otros de forma comunicativa y constructiva</p> <p>Competencia participativa: capacidad para organizar y decidir</p>	<p>Competencias básicas: se adquieren en la formación básica</p> <p>Competencias genéricas: se relacionan con los comportamientos y actitudes laborales</p> <p>Competencias específicas: se relacionan con los aspectos técnicos que tienen que ver con la ocupación</p>	<p>Competencias cognitivas: aprender a conocer y a comprender</p> <p>Competencias técnicas: aprender a hacer algo relacionado con lo práctico, técnico y científico</p> <p>Competencias formativas: aprender a ser y a convivir, relacionadas con valores, actitudes profesionales, sociales y filosóficas</p>	<p><b>Competencias básicas:</b> adquiridas en la educación básica</p> <p><b>Competencias genéricas o transversales:</b> desempeños comunes a diferentes ocupaciones</p> <p><b>Competencias específicas:</b> conocimientos técnicos de una ocupación específica.</p>

Fuente: Rodríguez (2007)

De todas las clasificaciones la última es la que más se aplica en la actualidad, pero además añadiría dos tipos de competencias más que son demandadas actualmente:

- **Competencias lingüísticas:** Aquellas relacionadas con el conocimiento de idiomas y su aplicación.
- **Competencias tecnológicas-digitales:** Aquellas que no solo muestran el conocimiento de programas informáticos, sino también el uso que se les da y cómo de eficaz es su utilización.

## 4. Competencias transversales.

### a. Definición

Las competencias transversales se definen como aquellas competencias que recogen aspectos genéricos como son los conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades que tiene cualquier persona, obtenidos a lo largo de su vida.

También se definen como aquellas competencias genéricas, comunes a la mayoría de profesiones y que se relacionan con la puesta en práctica integrada de aptitudes, rasgos de personalidad, conocimientos adquiridos y también valores.

Se caracterizan porque su desarrollo está presente a lo largo de todo el proceso educativo y son clave para conseguir éxito, tanto en el ámbito académico como en el profesional. Permiten, como su nombre indica, ser competente en este cambiante mundo laboral.

Se las llama también genéricas puesto que su desarrollo potencia el desarrollo de otras destrezas, habilidades y competencias; por ejemplo, quien logra relacionarse con un grupo de personas, a su vez puede tomar otros roles que le sean más cómodos, como liderazgo o control del tiempo.

En referencia a algunos autores y sus diferentes visiones, podemos señalar:

Acosta Sanabria (2002) diferencia tres acepciones para transversalidad:

- La primera como conjunto de competencias que tienen que ver con actitudes, con la construcción de conceptos fundamentales y con competencias metodológicas generales. Señala que sirven para el desarrollo de la personalidad, de la autonomía y el aprendizaje de la vida social.
- En el segundo caso, define los temas transversales como un conjunto de contenidos educativos correspondientes a un proyecto social y educativo, justificando que han de desarrollarse durante toda la educación.
- En el tercer caso, relaciona transversal con el contenido que atraviesa e impregna el proceso de enseñanza-aprendizaje, sobre el cual gira toda la enseñanza. No

están precisados en las diversas asignaturas, son transmitidos, consciente o inconscientemente por el educador en el acto de enseñar.

Con esta valoración plantea la consideración de que los ejes transversales constituyen una dimensión educativa global que impregna todas las áreas y que se integran en el currículo.

Para Yus Ramos (1997) la transversalidad es un mecanismo para conceptualizar el conocimiento y conectar la realidad social y los intereses de los trabajadores con el contenido científico.

Las competencias transversales, pues, apuntan hacia competencias relacionales (respetarse, esforzarse...), a los procesos mentales (distinguir lo esencial de lo accesorio, resumir, observar...) y a las competencias metodológicas (leer eficazmente, administrar el tiempo...) (Denyer, 2007).

Estas competencias contribuyen a que la transición de un nivel educativo a otro sea más fluida y productiva, además de que permiten adquirir conocimientos en diferentes materias que no solamente se pueden conseguir con la educación tradicional.

Pueden contribuir a que las personas estén dotadas de herramientas intelectuales útiles para la vida, pero no pueden obviar las competencias disciplinares.

Las competencias transversales se hacen explícitas a partir de dos direcciones fundamentales:

- Por las diferentes situaciones en que se ejercen (las relacionadas con procesamiento de la información, solución de problemas, trabajo en equipo).
- Por las acciones que las concretan (conjunto de acciones que puedan quedar englobadas dentro de una competencia transversal).

Este último caso, como aclaración, se refiere a qué funciones engloba una competencia transversal, qué actos cualifican a la persona para poseer esa competencia. Así, por ejemplo, en la competencia trabajo en equipo, las acciones que la componen serán: mostrar respeto por los demás, atención cuando hablan, participación en la elaboración del plan de trabajo, trabajar de forma cooperativa...



La transversalidad debe ser analizada interdisciplinariamente, como por ejemplo con las matemáticas, donde una formación matemática aplica un saber común a, por ejemplo, nociones de lógica, de tamaño de cálculo, relaciones de formas, propiedades en el espacio... (Denyer, 79).

Las competencias transversales no pueden darse como un saber acabado, exigen conocimiento movilizable, puesto que son conocimientos sociales ligados a varios contextos.

Las competencias se pueden entrenar y mejorar.

### **b. Tipos de competencias transversales**

El número de estas competencias difiere de unos autores a otros, es muy difícil contabilizar el número exacto de competencias transversales y puesto que voy a definir más adelante las **competencias laborales transversales** más demandadas (que es el centro de este trabajo), solamente presentaré aquí un listado, extraído del Proyecto Tuning (2007) y que engloba una gran cantidad de ellas, diferenciándolas en instrumentales, personales, sistémicas y otras:

<b>Instrumentales:</b>
1 Capacidad de análisis y síntesis
2 Capacidad de organización y planificación
3 Comunicación oral y escrita
4 Conocimiento de una lengua extranjera
5 Conocimientos de informática relativos al ámbito de estudio
6 Capacidad de gestión de la información
7 Resolución de problemas
8 Toma de decisiones
<b>Personales:</b>
10 Trabajo en un equipo de carácter interdisciplinario
11 Trabajo en un contexto internacional
12 Habilidades en las relaciones interpersonales

13 Reconocimiento a la diversidad y la multiculturalidad
14 Razonamiento crítico
15 Compromiso ético
16 Trabajo en equipo
<b>Sistémicas:</b>
17 Aprendizaje autónomo
18 Adaptación a nuevas situaciones
19 Creatividad
20 Liderazgo
21 Conocimiento de otras culturas y costumbres
22 Iniciativa y espíritu emprendedor
23 Motivación por la calidad
24 Sensibilidad hacia temas medioambientales
<b>Otras:</b>
25 Capacidad de aplicar los conocimientos teóricos en la práctica
26 Uso de internet como medio de comunicación y como fuente de información
27 Experiencia previa
28 Capacidad para comunicarse con personas no expertas en la materia
29 Capacidad de entender el lenguaje y propuestas de otros especialistas
30 Ambición profesional
31 Capacidad de autoevaluación
32 Conocimiento de una segunda lengua extranjera
33 Capacidad de negociación

*Fuente: proyecto Tuning (2007)*

## 5. Empleabilidad

### a. Concepto

Surgió en la década de los ochenta, según muchos autores, debido a la lentitud de respuesta ante la crisis del mercado laboral.

En España este concepto se acuñó y se terminó de dar forma durante los años 2010-2012 debido al contexto económico y social, con una tasa de desempleo de máximos históricos y una situación crítica en la economía, en general, y en el mercado laboral, en particular. Es en esta situación, en la que hay mucha demanda y poca oferta de trabajo, en la que se vio una necesidad doble:

- Por un lado, la de los empleadores, que ante tal número de candidatos con similares estudios vieron la necesidad de seleccionar a estos en función de otras cualidades, experiencias, habilidades... que diferencien a unos de otros.
- Por otro lado, la de los candidatos, que ante la poca oferta y la gran competitividad ven necesario destacar sus capacidades, cualidades... de otra forma.

El término empleabilidad no existe como tal en la lengua castellana, es un anglicismo “Employability” que a su vez es la conjunción de “employ” (empleo) y “ability” (habilidad), de aquí se deriva su significado literal “habilidad para obtener o conservar un empleo”.

Son numerosas las definiciones de empleabilidad, una definición exhaustiva es la contenida en la Resolución sobre desarrollo de recursos humanos de la reunión de la Conferencia Internacional del Trabajo en 2004:

*El término “empleabilidad” se refiere a las competencias y cualificaciones transferibles que refuerzan la capacidad de las personas para aprovechar las oportunidades de educación y de formación que se les presenten con miras a encontrar y conservar un trabajo decente, progresar en la empresa o al cambiar de empleo y adaptarse a la evolución de la tecnología y de las condiciones del mercado de trabajo.*  
*OIT, Recomendación 195 sobre el desarrollo de los recursos humanos, 2004:49*

Otra definición de Fundación Gaztelan (2004) es la siguiente:

*La probabilidad que tiene una persona de encontrar empleo y mantenerlo en función de sus competencias y de las exigencias del mercado*

Así, la empleabilidad se define generalmente como uno de los resultados de una educación y formación de alta calidad, abarcando la capacidad de los trabajadores para conseguir y conservar un empleo, mejorar su trabajo y adaptarse al cambio, elegir otro empleo cuando lo deseen o pierdan el que tenían, e integrarse más fácilmente en el mercado de trabajo.

Las personas son más empleables cuando han adquirido una educación y una formación de base amplia y calificaciones básicas y transferibles de alto nivel (competencias transversales, conocimiento de idiomas, tecnologías de la información).

La empleabilidad para la mayoría de los autores, no es solo asunto de los trabajadores, un espíritu empresarial correcto puede contribuir a crear oportunidades de empleo, mejorando la empleabilidad. Tampoco es solo una función de la formación, requiriendo otros instrumentos, como la creación de empleos, de mejor calidad, y la sostenibilidad en el empleo. El entorno debe recompensar las inversiones, tanto individuales como colectivas, en formación y desarrollo de recursos humanos.

Entonces, de lo dicho anteriormente, se deduce que la empleabilidad no solo abarca el acceso al empleo, sino también el mantenimiento y generación de este. Entendiéndose como el conjunto de aptitudes y de actitudes que brindan a un individuo la oportunidad de ingresar a un puesto de trabajo y de permanecer en él.

Las características que se tienen en cuenta para evaluar la empleabilidad de las personas son fundamentalmente cuatro:

- Competencias transversales, haciendo una selección de 10 de dichas competencias.
- Formación y conocimientos, poniendo un interés especial en las TIC y los idiomas.
- Disponibilidad y flexibilidad ante la búsqueda de empleo o mejora profesional.
- Herramientas y recursos que se utilizan para buscar trabajo o mejorar el que ya se tiene.

## **b. Empleabilidad, competencia y universidad.**

La preocupación de la universidad por el mundo del trabajo aparece recogida en varios autores, por ejemplo muchos defienden la responsabilidad de la educación superior de formar estudiantes para su buen funcionamiento en el mercado de trabajo (Semeijn et al, 2005). Yorke (2004) se refiere a la empleabilidad de los graduados universitarios como: “Un conjunto de logros-habilidades, conocimientos y atributos personales que aumentan la probabilidad de los graduados de encontrar un empleo y de tener éxito en sus puestos, lo cual les beneficia a ellos mismos, a la fuerza de trabajo, a la comunidad y a la economía”

Esto abre el debate sobre si la Universidad debe tener entre sus objetivos el de desarrollar la empleabilidad de sus ingresados.

Está claro que el estudiante recibe competencias a lo largo de todo el currículo y estas le son válidas para su empleabilidad futura. Los estudios demuestran, en distintas investigaciones (Cotton, 2001), que mientras los empresarios están satisfechos en general con las habilidades técnicas de los graduados, no lo están con las habilidades no técnicas (transversales) y de empleabilidad.

En esto muchos autores difieren sobre si es importante desarrollar competencias genéricas en la universidad o solamente centrarse en las específicas, sosteniendo autores como Heijke, que las competencias transversales ayudan a adquirir las competencias específicas requeridas.

Actualmente estamos ante un cambio del modelo de enseñanza universitaria, en el cual la universidad asume la responsabilidad de capacitar a los estudiantes para que estos puedan desarrollar una actividad profesional. Los grados han de servir para que los estudiantes adquieran competencias necesarias que faciliten su empleabilidad. El concepto de competencia profesional y el de empleabilidad toman un peso importante dentro del nuevo modelo educativo y la necesidad de medir los resultados o “outputs” de la educación en forma de competencias adquiridas por parte de los estudiantes va a obligar a rediseñar los sistemas de evaluación del aprendizaje.

## 6. Competencias laborales transversales

### a. Definición.

Llegados a este punto, ya se ha definido qué es una competencia, una competencia transversal y lo que es la empleabilidad, tres conceptos necesarios para definir competencia laboral transversal.

Una competencia laboral transversal, de una forma clara y según lo anteriormente visto, es una competencia transversal que influye en la empleabilidad del trabajador de manera positiva.

Es decir, una competencia laboral transversal es un conjunto de conocimientos, habilidades y capacidades requeridas para el desempeño de un puesto de trabajo, son cualidades que expresan el saber, el hacer y el saber hacer. Únicamente se diferencian de una competencia genérica o transversal, en la utilidad que tenga o no para el desempeño del trabajo, o para optar a un trabajo o mejorar en él.

Es por ello que una competencia transversal puede ser laboral o no, si es demandada por el puesto a desempeñar u optar, por el sector...

Uvaorienta (marzo, 2019) las define como aquellas que se necesitan para muy distintos tipos de profesiones, siendo aquellas genéricas, comunes a la mayoría de profesiones y que se relacionan con la puesta en práctica integrada de aptitudes, rasgos de personalidad, conocimientos adquiridos y valores. Refiriéndose a aquellas que sin ser específicas de un puesto de trabajo o profesión, son necesarias para desempeñarse de una forma competente en el nivel requerido por el empleo, al tiempo que permiten una continua adaptación al cambian mundo laboral.

Esto tiene varias consecuencias, la primera es que no hay una lista específica y firme sobre competencias laborales, estas pueden ser cambiadas tanto como cambia el mundo laboral, pueden entrar y salir de esta calificación. Segundo, las competencias laborales transversales son diferentes para cada sector de trabajo y puesto a optar y desempeñar, por lo que se deben tener más desarrolladas ciertas competencias que otras según el campo o sector al que se pertenezca o se quiere pertenecer. Por último, las competencias laborales transversales, al no ser algo específico y genérico (son necesarias unas más que otras según el sector) pueden ser aprendidas y desarrolladas, pero su proceso es largo.

**b. Competencias laborales transversales más demandadas:**

No hay lista genérica y cada autor no indica la misma cantidad de competencias. Para este trabajo voy a destacar 10 competencias muy demandadas en el mercado de trabajo actual, basándome en la charla que nos dio la orientadora del servicio Uva orienta de la Universidad de Valladolid, Inés Moya (2019).

1	Habilidades Comunicativas
2	Flexibilidad
3	Liderazgo
4	Toma de decisiones
5	Autonomía
6	Capacidad de resolución de problemas
7	Trabajo en equipo
8	Gestión del tiempo
9	Saber trabajar bajo presión
10	Responsabilidad

A continuación justificaré brevemente la importancia de estas competencias.

i. Habilidades comunicativas:

Cualidad sumamente valorada en todos los ámbitos de trabajo, facilita el trato, la resolución de conflictos y el poder recibir o dar instrucciones de forma clara y precisa.

Comunicación es el acto por el cual se intercambian mensajes con la finalidad de transmitir una información; para que esto se produzca es necesario un emisor, un receptor, un mensaje y un canal. La comunicación nos permite conocer el mundo que nos rodea, organizar nuestro pensamiento y comprender y expresar tanto nuestros sentimientos e ideas como los de los demás.

Las habilidades comunicativas son una herramienta estratégica para las empresas que requieran además las siguientes competencias:

- Trabajo en equipo
- Toma de decisiones
- Liderazgo

La comunicación puede ser oral, escrita y no verbal, para una comunicación eficaz deben seguirse los siguientes pasos:

- Transmitir el mensaje de forma clara
- Escuchar de forma activa
- Elaborar una idea o pensamiento que se quiere comunicar.
- Traducir palabras imágenes o textos
- Recibir el feedback.

Además, podemos diferenciar tres niveles de comunicación:

- Elemental: familiarizado con las tareas básicas, se incluyen ocupaciones que necesiten desarrollo de tareas físicas importante la escucha con atención y receptividad.
- Medio: imita y comprende, aplica y resuelve problemas sencillos. Incluye el desempeño de funciones técnicas
- Experto: sintetiza y desarrolla, genera, planifica y resuelve problemas complejos, el perfil que lo desarrolla tendrá ocupaciones que necesiten toma de decisiones y resolución de problemas, además debe saber argumentar y captar la atención de los interlocutores.

ii. Flexibilidad (adaptación a cambios)

La flexibilidad puede entenderse como la capacidad de entender y apreciar perspectivas diferentes de una situación y para adaptarse y trabajar con eficacia en estos distintos entornos o momentos de cambio, en la organización del trabajo, en el grupo o empresa. La rapidez con la que ajustemos nuestro comportamiento a los cambios definirá nuestra capacidad de adaptación.

Esta competencia es de las más importantes, puesto que, aunque el ser humano tiene la adaptación en su código genético, en verdad los cambios vertiginosos de



los últimos años, tanto tecnológicos como sociales, chocan con lo establecido anteriormente (desde el comienzo de la industrialización).

“La vida social ya se ha transformado en una vida electrónica o divertida” (Bauman, 1999).

La flexibilidad a nivel empresarial nos muestra cómo se han producido ascensos en pocos años de existencia como el caso de Google, o estrepitosos fracasos de otras empresas emblemáticas, como Kodak o Nokia.

A nivel personal tener capacidad de adaptarse significa:

- Dar una respuesta constructiva a los cambios producidos en la organización.
- Apoyar y aceptar nuevos proyectos
- Ver los cambios como un reto y buscar la oportunidad de desarrollo personal y profesional.
- Elaborar soluciones nuevas que mejoren las estrategias
- Abordar la incertidumbre conservando la confianza y entusiasmo por conseguir objetivos.

También podemos diferenciar tres niveles en esta competencia:

- Básico: reconoce validez de los puntos de vista, adapta la actuación de una forma no rígida, en pos de los objetivos de la organización, se adapta a los recursos existentes...
- Medio: Cambios de comportamientos para adaptarse a los requisitos del momento, adapta sus propias metas a la situación, se adecúa a las nuevas necesidades y procura incorporar nuevos métodos, procesos y tecnologías que mejoren su trabajo habitual.
- Alto: realiza grandes cambios, comprende con facilidad nuevos cambios, se adapta a nuevos cambios de situación y a la incertidumbre, ayuda a otros a adaptarse, posee una visión proactiva de los cambios...

Esta competencia tiene aplicación en casi todos los puestos de trabajo, pero donde más necesaria es en partes de la organización con fuerte toma de decisión empresarial.

iii. Liderazgo.

Esta es una de las competencias con más definiciones y que más ha cambiado su concepto en los últimos años. Antiguamente el liderazgo se relacionaba con el éxito, un líder era quien lo sabía todo, quien ganaba en todo, el que más poder tenía.

El concepto actual de liderazgo podría definirse como la capacidad de encauzar las emociones de un grupo en una dirección positiva para movilizar lo mejor de cada uno de los integrantes del mismo; en un líder se busca empatía seguridad, refuerzo positivo...

Davis (2003) lo entiende como el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de sus objetivos. Es el factor crucial que ayuda a que los individuos o grupos identifiquen sus objetivos y luego los motiva y auxilia para alcanzarlos.

Gibson (2003) como un proceso en el que un miembro de una comunidad cambia la motivación, o competencias de los que le rodean.

Maxwell (2007) como la facultad de mejora a las personas de un área, a través de la guía u orientación de un líder, que se define como aquel que tiene esa capacidad de influencia a través de la cual sus subordinados mejoran sus actitudes y capacidades.

Las características de la competencia del liderazgo son:

- Conocimiento de defectos y virtudes y correcta proyección al entorno.
- Capacidad de transformación de las personas para crear nuevas oportunidades
- Claridad en asignación de recursos
- Superación personal

- Pensamiento innovador, gusto por el desafío
- Fomento del sentido de comunidad, orgullo por pertenencia al grupo y propósito común
- Establecimiento de un clima de mejora continua.

Los perfiles laborales que requieren esta competencia de forma habitual están cambiando, antes había una tendencia a que esta competencia la poseyeran aquellas personas que iban a mandar, los que tenían grandes cargos. Las nuevas tendencias de comunicación horizontal, de estrategias de igualdad y de imponer valores de liderazgo por el camino del carisma, están haciendo que esta competencia sea cada vez más humana, dando importancia al liderazgo natural, a aquel que poseen las personas en determinados momentos. Hay la necesidad de nuevos líderes, con mayores dotes de comunicación y comprensión de los puntos de vista de cada uno de los miembros en el trabajo.

#### iv. Toma de decisiones

Capacidad para identificar y analizar los problemas, para emprender acciones que aprovechen oportunidades, que faciliten la resolución de dichos problemas y que busquen mantener la calidad del trabajo y mejorar sus resultados. Es una competencia fundamental en las organizaciones dinámicas. Tener la capacidad de tomar decisiones de forma ágil, informada y sensata es lo que más se valora en las empresas, además implica:

- Ser paciente para obtener información disponible
- Ser humilde para pedir información a los demás
- Actuar fríamente, asumiendo las consecuencias

Podemos además asociar tres niveles de comportamiento:

- Básico: evaluar e identificar los aspectos más relevantes, definir prioridades y objetivos, buscar alternativas, usar reglas básicas para identificar problemas, resolver eficazmente lo planteado habitualmente en el trabajo diario.

- Medio: Actuar de forma anticipada a los problemas, capacidad de evaluar los riesgos de realizar una acción, responsabilizarse de sus resultados, identificar tareas y objetivos clave...
- Alto: rentabilizar su tiempo de trabajo de forma efectiva, simplificar lo complejo, tener en cuenta el ajuste coste-beneficio de sus actividades, realizar planes complejos, ver relaciones múltiples...

La importancia de la toma de decisiones en todos los niveles es cada vez más necesaria, el empowerment es uno de los principales objetivos en pro de dotar a la organización de agilidad. Además, buscar personas capaces de tomar decisiones en todos los niveles, permite eliminar mandos de control en los procesos, por lo que reduce costos a la empresa.

#### v. Autonomía

Capacidad que permite a la persona tomar conciencia de sus conocimientos, competencias y entorno, y le permite actuar sobre él, posibilitando el descubrimiento de propias oportunidades, de puesta en marcha de proyectos personales sin necesidad de ayuda y de realizar tareas en el trabajo de forma independiente. Esto no quiere decir que en ciertas etapas no se pueda ser asesorado.

Está relacionada con la iniciativa, tener autonomía en el trabajo es tener influencia activa en los acontecimientos, visión de oportunidades y actuación por decisión propia.

Los empleadores lo relacionan con el compromiso, por lo que no es de extrañar que busquen este perfil en las personas, ya que quienes poseen esta competencia no requieren mucha supervisión para dar lo mejor y cumplir con sus tareas de forma confiable.

#### vi. Capacidad de resolución de problemas

Se define como la capacidad que permite encontrar una solución a un problema dado, tanto en la vida cotidiana como en el entorno laboral, o que permite abrir

vías para la solución. Es una actitud que nos ayuda a superar obstáculos y analizar y tomar decisiones para seguir avanzando.

Una persona que posea un nivel alto de esta competencia:

- No tiene temor a enfrentarse a los problemas de difícil solución
- Dedicar tiempo a pensar en el problema
- Busca alternativas
- Utiliza todos los recursos y es capaz de analizar, reflexionar e identificar las causas y elementos implicados en el problema.

vii. Trabajo en equipo:

No solamente significa trabajar con un grupo de gente, sino el aprovechamiento de las sinergias entre los colaboradores; busca conseguir, con los mismos recursos, un resultado superior al de la suma de los miembros individualmente.

Un equipo de trabajo es un conjunto de individuos que cooperan para lograr un objetivo común. La división del esfuerzo se enlaza en un solo resultado coordinado, donde el total es más y diferente, que la suma de sus partes individuales.

Las características de esta competencia son:

- Trabajar con un objetivo conocido por todos los miembros, que sea cuantificable, claro y medible.
- Asumir compromisos y responsabilidades comunes
- Fomentar un clima de confianza, el intercambio de información debe ser sin impedimentos
- Implicación e identificación en el equipo
- Alto grado de interdependencia, que cada miembro necesite de la experiencia de otros.
- Necesario muchas veces liderazgo, que hace posible que el equipo alcance sus metas

Es una de las competencias más demandadas en el mercado laboral y es considerada como una de las claves de éxito en toda organización, ya que la mayoría de acciones requieren de otras que implican a varios grupos de personas. Además los equipos comienzan a ser la principal forma de trabajar en la empresa moderna, independientemente de su estructura organizativa. La razón es que así se generan rendimientos más altos que con los trabajadores de manera aislada.

Una persona con la competencia de trabajo en equipo tendría un perfil de espíritu de equipo, colaborador, respetuoso, de buen carácter, responsable, trabajador e inconformista.

#### viii. Gestión del tiempo

Capacidad de dar prioridades en la realización de tareas, estableciendo los planes de acción necesarios para alcanzar los objetivos fijados mediante la utilización óptima del tiempo, y sabiendo priorizar los objetivos más importantes y urgentes.

Esta competencia es muy demandada porque gestiona algo que no podemos ni controlar ni recuperar, el tiempo, pero que sí es administrable. Desde el taylorismo, la gestión del tiempo en cualquier proceso es algo esencial en las empresas, por lo que los empleadores valoraran enormemente que los trabajadores puedan demostrar que saben gestionar el tiempo, ya que es vital para garantizar la sostenibilidad y supervivencia de la empresa.

Está presente en prácticamente todos los puestos de trabajo, en mayor o menor medida, pudiéndose encontrar en todas las áreas de la empresa.

#### ix. Saber trabajar bajo presión:

Puede ser entendido como aquel trabajo que se realiza bajo condiciones adversas de tiempo o de sobrecarga de tareas, y que demanda mantener un cierto nivel de eficiencia. Es saber trabajar en un ambiente demandante.

Para mantener esa demanda de eficiencia debe existir una gran capacidad de autogestión de las propias emociones e implica resistencia a condiciones constantes de estrés.

El desarrollo de esta capacidad proporciona equilibrio profesional y mantiene las propias emociones bajo control, evitando reacciones negativas ante provocaciones

u hostilidades por parte de otros cuando se trabaja en situaciones de estrés. Asimismo, como hemos señalado, implica la resistencia en situaciones constantes de estrés.

Algunas de las características de los que poseen esta competencia son:

- Evitan las situaciones de alto estrés, reconociéndolas y alejándose, como por ejemplo, evita levantar la voz cuando está enojado.
- Responde manteniendo la calma, tomando acciones para mantener esta calma y así responder con efectividad.
- Calma a otros, elaborando argumentos o humor para calmar la tensión entre los demás miembros (aplica técnicas de manejo de estrés)
- Controla los impulsos perjudiciales, que pueden generar la toma de control de una conducta negativa.
- Evita responder sin pensar
- Evita conductas poco aceptadas en un ambiente laboral
- Evita dejarse llevar por la emocionalidad de otras personas o la situación de las mismas

x. Responsabilidad:

La responsabilidad se define como la capacidad de reconocer y aceptar las consecuencias de nuestros actos, es saber reconocer los propios errores sin culpar a los demás, así como saber enorgullecerse cuando el trabajo sale bien. Está asociada con el compromiso, por lo que no solo influye en las consecuencias de nuestros actos, sino en cómo llevamos a cabo la tarea.

Las personas responsables muestran predisposición hacia acciones cuya finalidad está por encima de los intereses individuales. Una persona con la capacidad de responsabilizarse es capaz de:

- Comprometerse con los objetivos de trabajos o proyectos
- Entregar los resultados a tiempo
- Podemos, además, establecer tres niveles de responsabilidad en el trabajo:
- Básico: hacer un esfuerzo añadido si es necesario para garantizar el resultado esperado

- Intermedio: reducir costes sin afectar a la calidad del proceso ni del producto final
- Avanzado: buscar beneficios para la empresa y para su entorno.

c. **Competencias transversales más demandadas por áreas de conocimiento**

La Universidad de Cádiz ha elaborado una *Guía de competencias transversales* en la que se definen las principales **competencias transversales específicas** que atañen a las distintas áreas de conocimiento de los estudiantes. Una advertencia, esta clasificación hay que tomarla de una forma flexible, no inamovible. Puede que un ingeniero necesite habilidades de negociación como competencia principal en su profesión, aunque aquí esté señalada como una competencia más propia del área económica y jurídica. Se trata solo de un esquema orientativo que hay que adaptar a cada caso con sentido común:

- **Ciencias Tecnológicas:** capacidad de gestionar proyectos y procesos, habilidad investigadora, credibilidad técnica, capacidad de transmitir conocimientos y profundidad en el conocimiento de productos.
- **Ingeniería:** comparte con la anterior la capacidad de gestionar proyectos y procesos, y la habilidad investigadora. Además se aprecian especialmente la calidad y la orientación al cliente.
- **Ciencias de la Salud:** orientación al cliente, rigor científico, calidad y toma de decisiones.
- **Ciencias Económicas:** orientación al cliente, negociación y creatividad.
- **Ciencias Jurídicas:** orientación al cliente, desarrollo de personas y calidad.
- **Ciencias Sociales:** creatividad y resolución de problemas.
- **Humanidades:** creatividad y resolución de problemas



CIENT-TECNOL	INGENIERÍA	CC.SALUD	CC.ECONÓMIC	CC.JURÍDICA	SS.SOCIALES	HUMANIDAD
Capacidad de gest proyectos Capacidad de gest de procesos		Orientación al cliente			Creatividad	
Habilidad investigadora Credibilidad técnica		Rigor Científico	Negociación	Desarrollo de personas	Resolución de problemas	
Capacidad de gestionar y transmitir conocimientos	Orientación al cliente	Calidad Toma de decisiones	Creatividad	Calidad		
Profundidad en conocimiento de productos	Calidad					

*Fuente: Universidad de Cádiz*

En relación a las competencias transversales en el caso concreto de nuestro grado, Relaciones laborales y recursos humanos, me gustaría hablar de la aportación de Rocío Pérez Guardo, responsable de formación de personas en las Lanzaderas de empleo de la Fundación Santa María la Real. En base a su experiencia en contacto directo con las empresas, las competencias transversales más demandadas a los titulados de nuestro grado, son las siguientes:

- Adaptabilidad
- Competencias digitales
- Comunicación
- Iniciativa – autonomía
- Relaciones interpersonales.

#### **d. Aprendizaje de las competencias transversales**

Viendo que las empresas demandan que los candidatos, ya sea para un puesto nuevo o para una promoción, posean varias competencias transversales, podemos preguntarnos: ¿es posible aprenderlas y desarrollarlas?

Estas competencias laborales transversales se pueden entrenar y mejorar. Se debe tener en cuenta que estas se ponen en marcha de manera espontánea, por lo que es necesario un proceso largo que permita que la persona tenga más experiencias con las que ir

aprendiendo y potenciando las actitudes que el mercado laboral exige. Es un proceso de aprendizaje a lo largo de la vida.

La educación a lo largo de la vida o educación permanente (Lifelong Learning) es un modelo educativo que está en cualquier etapa de la vida de una persona, independientemente de que sea adulta o no.

La recomendación 195 de la OIT incorporó el aprendizaje permanente a los desafíos del desarrollo de los recursos humanos y reconoce a la educación y la formación como un derecho para todos los seres humanos.

La educación permanente es un proceso continuo y progresivo de la persona, dirigido a la mejora del propio desarrollo personal, o sea, que constituye una actitud de la persona, para mejorar de forma continua su personalidad en relación a su entorno (Camacho, 2007)

En este apartado no quiero presentar grandes estudios pedagógicos sobre el aprendizaje de competencias, simplemente aclarar que si es posible el aprendizaje de competencias transversales, pero requiere un proceso largo.

El aprendizaje puede ser de manera propia, una persona puede “formarse” en estas competencias a través de las actividades que vaya haciendo en su vida, por ejemplo practicar deportes de equipo puede fomentar el liderazgo, el trabajo en equipo, la comunicación.... Haber realizado un voluntariado te otorga la capacidad de trabajar bajo presión, responsabilidad, autonomía, habilidades comunicativas... Esta formación es a través de las vías no institucionales de educación y, al ser de manera individualizada, las capacidades que se aprende difieren en cada persona, al realizar diferentes tipos de actividades.

Otra vía es a través de las instituciones educativas (escuela, instituto, academia, universidad...), de esta forma pasaríamos de un aprendizaje común de competencias para

las personas (puesto que la educación es universal y obligatoria hasta cierta edad) a una diversificación según la elección por área de conocimiento que le interese a la persona, para finalmente, ser la propia universidad el organismo que deba desarrollar las competencias transversales profesionales del grado de conocimiento que se imparte. Este aprendizaje debería realizarse en paralelo a la formación que recibe el estudiante en los contenidos propios de cada titulación.

Por último, el aprendizaje de experiencias se realiza en el propio entorno de trabajo, pudiendo ser mediante la realización del trabajo, por ejemplo, si trabajas de ayudante de cocina, habrás desarrollado las competencias de gestión de tiempo, saber trabajar bajo presión y el trabajo en equipo. También pueden desarrollarse o fortalecerse estas competencias por parte de la empresa mediante ciertos métodos:

- Plan de aprendizaje y desarrollo que le permita un uso efectivo de las competencias más demandadas en su puesto de trabajo y entorno.
- Coaching, método muy efectivo cuando se trabaja en base a plazos y metas; sus beneficios son la mejora de la comunicación y habilidades para resolver problemas, el aumento de la calidad y cantidad de trabajo y la transparencia del aprendizaje.
- Equipos multidisciplinares: poner en marcha proyectos en equipo aumenta la responsabilidad, interés, motivación y sentido de pertenencia del empleado, además al ser multidisciplinar, le permite probar nuevas habilidades, establecer relaciones y explorar nuevas áreas de especialización. Esto fomenta el aprendizaje colaborativo.
- Rotación de puestos de trabajo, se basa en el aprendizaje de nuevas habilidades desde una posición diferente, lo que permite detectar qué áreas de oportunidad tiene cada persona y qué habilidades requiere desarrollar.
- Cambios laterales, mover a un colaborador a una posición diferente pero con status, remuneración y responsabilidad similar, aumentando su flexibilidad y las comunicaciones entre unidades de trabajo. Permite el desarrollo de nuevos retos y habilidades sin una mayor responsabilidad.

## 7. Técnicas para la evaluación de competencias

En este apartado comentaré cómo identificar y evaluar las competencias laborales de carácter transversal que posee una persona, pudiendo distinguir entre tres tipos de técnicas: las que se apoyan en rasgos o características de la persona, las que parten del comportamiento de la persona en su puesto de trabajo y las que integran la información recogida con la de los propios trabajadores o miembros de la organización.

La evaluación de competencias laborales se centra en el comportamiento de las personas en el puesto de trabajo, o cuando se esté seleccionando personal, en su actuación ante situaciones prácticas reales o simuladas de ejercicio laboral. Verifican conocimientos, habilidades y valores que integran la competencia laboral requerida para un puesto de trabajo, por lo que su evaluación debe hacerse en situaciones de “trabajo” o en un entorno lo más parecido al puesto de trabajo.

Fuente de información	Instrumentos de evaluación
Experiencia práctica	Listas de verificación
	Sistemas de escalas para la observación
	Incidentes críticos
	Simulación y ejercicios prácticos
Características y experiencias del evaluado	Test psicológicos
	Recogida de la información biográfica
	Entrevista de evaluación
	Portafolios
Valoraciones del evaluado o de otros miembros de la organización	Autoinforme sobre comportamientos
	Balance de competencias
	Evaluación 360°

*Fuente: Gil Flores, J. (2005)*

**a. Técnicas basadas en el análisis de la experiencia práctica**

El primer bloque analiza el desempeño laboral tomando como fuente de información la experiencia del trabajo, ya sea real o simulado. El acceso a la información se realiza de modo directo, ya que el evaluador observa directamente cómo se comporta quien es evaluado.

- ✓ Listas de verificación (check list): Consiste en un repertorio de cualidades, conductas, acciones... que subyacen e integran una determinada competencia. El evaluador debe constatar su ausencia o presencia en el trabajo del evaluado.

Una variante de las listas de verificación son las listas de preferencias, en las cuales las afirmaciones y conductas del sujeto se estructuran en bloques, de tal forma que el evaluador debe elegir una o dos afirmaciones del bloque que son las más ajustadas al desempeño del evaluado.

<b>Lista de Verificación para la competencia de trabajo en equipo</b>	SI	NO
Se coordina correctamente con otros miembros		
Intercambia información con los demás miembros de una forma eficaz y coherente		
Resuelve conflictos entre los demás miembros o evita que se creen		
Prepara la realización de trabajo y la previsión de roles		
(...)		

*Fuente: Elaboración propia*

- ✓ Sistemas de escalas: Este sistema permite valorar el grado de una determinada competencia o rasgo de una competencia. De esta forma pueden reflejarse diferentes niveles de desarrollo alcanzados en cada una de las competencias objeto de evaluación.

Dependiendo de cómo estén construidas las escalas pueden ser gráficas, numéricas o verbales.

- Gráfica: cuantifican, dentro de un segmento, la posición del evaluado en la competencia medida.
  - Numérica: señala mediante números los diferentes grados de control de la competencia a evaluar por parte del sujeto (ej. Siendo 1 bajo y 5 alto)
  - Verbales: son parecidas a las escalas numéricas, pero sustituyen los números por expresiones que permiten clarificar el grado de posesión de la competencia. Pueden utilizarse términos de frecuencia (siempre, a veces, nunca...), de cantidad (mucho, poco, nada...), de intensidad (fuertemente, moderadamente, débilmente...). Además pueden sustituirse los términos por una descripción de la definición de cada grado en la escala de la competencia. La utilización de este tipo de escalas requiere un adecuado conocimiento del puesto del trabajo en el que son requeridas.
- ✓ Incidentes críticos: Es una forma de registro a partir de la observación, es utilizada para muchos fines y también puede ser usada para la evaluación de competencias laborales. Consiste en la anotación de hechos singulares que ocurren en un determinado momento y que resultan relevantes de cara al desempeño de un individuo en el puesto de trabajo. Este método sería el más completo, puesto que recoge aquellas actuaciones positivas o negativas, o aquellos hechos o conductas que se relacionen con determinadas competencias. Además su creación no está sujeta a la apreciación del evaluador, este se limita a registrar las acciones o hechos del evaluado, pero su elaboración es costosa y requiere una gran cantidad de tiempo por parte del evaluador.
- Su creación debe incluir el nombre del evaluado y del evaluador, el periodo entre el cual se realiza el registro y los hechos o circunstancias tal y como se han producido.
- ✓ Simulación y ejercicios de carácter práctico: consiste en someter a prueba a los sujetos evaluados mediante situaciones que planten la necesidad de demostrar el nivel de competencia a evaluar que ellos poseen.
- Este procedimiento está indicado cuando no es posible la observación en contextos reales (antes de incorporación a un puesto de trabajo, selección de personas o porque no sea posible la presencia de un evaluador). La evaluación de

los resultados objetivos se puede registrar mediante las técnicas anteriores. Esta modalidad propicia el empleo de técnicas grupales en las que los sujetos deberán demostrar las competencias para el trabajo en grupo, como liderazgo, negociación, resolución de conflictos...

Destacar de estos procedimientos las *pruebas de grupo*, puesto que están siendo muy empleadas para atender a las competencias más demandada hoy en día, como el trabajo en equipo, la negociación y el liderazgo. Se trata de observar las relaciones de un grupo de personas en una simulación o un ejercicio práctico, permitiendo identificar quien es competitivo, quien colaborador, participativo, quien respeta el clima relacional, las normas, los tiempos...

### **b. Técnicas basadas en características y experiencias de los sujetos**

Además de evaluar el desempeño laboral, la evaluación de competencias puede recurrir a otras técnicas que se basan en el análisis de las características y experiencias del sujeto evaluado. Aquí el evaluador no accede a la actuación del trabajador en su puesto, sino que valora la posesión o no de la competencia, o de las competencias que posee el evaluado, a partir de sus características personales o a partir de la obtención de la información mediada por los sujetos.

- ✓ Test: Su mayor utilidad es la detección del potencial de desempeño del individuo en un puesto de trabajo, a efectos de selección, promoción o definición de itinerarios formativos adaptados a sus posibilidades. Podemos encontrar, dentro de los test que se usan para evaluar competencias, los que miden la capacidad intelectual, las aptitudes u otras capacidades tanto genéricas como vinculadas al puesto de trabajo. Además de manera supletoria se utilizan inventarios de personalidad o de interés profesionales, recogiendo así aspectos como la motivación, integración social, habilidades sociales, autoconcepto...

Un ejemplo de test lo podemos localizar en este link

<https://www.survio.com/survey/d/testdecompetencias>

- ✓ Recogida de información biográfica: la bioinformación en la evaluación de competencias resulta válida cuando se trata de seleccionar entre candidatos a un puesto de trabajo. La información sobre experiencias pasadas y experiencias formativas, tanto laborales como no laborales, es tomada como base para predecir la competencia que podrán demostrar en el ejercicio laboral. La recopilación de las historias de la vida de los individuos puede iniciarse a partir de recogida de información mediante impresos a cumplimentar para optar a un puesto vacante. También mediante entrevistas (se verán más adelante) se podrá recopilar información sobre la trayectoria de los sujetos. En este apartado me gustaría hacer énfasis en el currículum Europass como medio para plasmar información de un trabajador sobre su dominio de competencias laborales transversales.

### Europass

Es un currículum europeo que vela por la transparencia de cualificaciones y competencias de una manera sencilla y fácilmente comprensible en Europa. Está formado por cuatro documentos:

- El currículum Vitae Europass: modelo estandarizado y común que posibilita a los individuos presentar de forma sistemática y cronológica sus cualificaciones y competencias
- Pasaporte de lenguas: permite presentar los conocimientos lingüísticos mediante un cuadro de autoevaluación, que evalúa la capacidad lectora, escrita, de habla y de escucha.
- Documento de movilidad Europass: anota formalmente los periodos de aprendizaje o formación del individuo en el extranjero
- Suplemento al título (técnico o técnico superior): facilita la comprensión y el reconocimiento de la formación del individuo en el extranjero.

Sobre el tema que abordamos, destacar la primera parte, el currículum vitae, que tiene un apartado de aptitudes personales que se destina a describir las aptitudes obtenidas a lo largo de la vida y de la carrera educativa y profesional, no necesariamente avaladas por certificados y diplomas oficiales. Ofrece una imagen



completa de capacidades y competencias personales. Dentro de este destacar tres apartados que nos van a permitir plasmar las competencias que nos interesen:

- Aptitudes organizativas: nombraremos aquellas que permiten coordinar y gestionar el personal, proyectos, presupuesto, ya sea en el trabajo, de voluntariado, en el hogar...Se debe indicar en qué contexto se han desarrollado.
- Aptitudes sociales: aquellas que nos permiten vivir y trabajar con otros, en contexto de comunicación, trabajo en equipo.... Debe indicarse en qué contexto se han desarrollado también.
- Otras aptitudes: este es el “cajón desastre” del Europass, aquí podemos introducir resto de competencias que no podemos meter en otro sitio, siempre que sean de interés, además siempre justificando el contexto donde se han desarrollado.

Este currículum está fuertemente defendido por Qualificalia Analytics, proyecto empresarial surgido en la propia Universidad de Valladolid, constituido como una Empresa de Base Tecnológica y cuyo objetivo es la identificación y mejora de las competencias transversales para fomentar la empleabilidad.

Sin embargo, otras fuentes de la propia universidad (el servicio de orientación de la uva), señalan que este currículum es muy bueno para plasmar las competencias transversales, pero no es un documento muy usado todavía en España, por lo que, sí nos puede servir como orientación propia de nuestras capacidades y competencias, pero no para entregar a las empresas a la hora de buscar empleo.

- ✓ Entrevistas de evaluación: Las entrevistas permiten el acceso a información sobre las actuaciones del sujeto en un puesto de trabajo o acerca de sus actitudes ante el mismo. También son una herramienta de retroalimentación, que permite al trabajador conocer el desarrollo logrado en relación a las competencias exigidas para el puesto de trabajo, y así poder mejorarlas. La entrevista, desde el punto de vista particular de las competencias, debe realizarse como un proceso final dentro

de la recogida de información por otras vías, de esa forma la entrevista será eficaz y efectiva y permitirá al evaluador conocer el comportamiento del trabajador en el entorno, y conocer así, por ejemplo, sus puntos fuertes y débiles. Esta entrevista difiere de la que se puede hacer inicialmente en procesos de selección, debe realizarse de forma periódica y en el ambiente adecuado, que permita la comunicación, además de incluir un proceso de actuaciones previas y posteriores.

<b>Esquema de desarrollo de entrevista de evaluación:</b>
○ Preparación de la entrevista (determinación del día, lugar hora... citación, recopilación de datos previos)
○ Entrevista: introducción del tema, cumplimentación del registro del contenido con el desarrollo alcanzado en las competencias, detección de evidencias y establecimiento de un plan de desarrollo por objetivos
○ Actuaciones posteriores a la entrevista: remisión de la entrevistas a superiores, envío de la información para medidas que se puedan adoptar.

*Fuente: Puchol (1993)*

Existe una tipología muy variada de entrevistas:

- Entrevista evaluativa: se apoya en el uso de preguntas preestablecidas de antemano, que de manera escalada permiten focalizarse en las competencias a reforzar, necesarias para la consecución correcta de objetivos.
- Entrevista de explicitación de la acción (P. Vermersch): se realiza de forma conjunta con un acompañante o guía y la persona entrevistada, que es quien emprende el análisis de su experiencia. Busca una descripción tan fina como sea posible de una actividad ya realizada por una persona en situación de práctica profesional o encargada en la realización de una tarea. El guía facilitará la manera de expresarse y marcará las vías y pautas.
- Entrevista diagnóstica: trata de definir el problema del sujeto, analizando sus demandas y determinando la intervención que se va a ofrecer.

- Entrevista de orientación o consejo: en este tipo de entrevista el evaluador intentará organizar todos los datos obtenidos y devolver la información al evaluado con el fin, en principio, de acotar los datos del balance de competencias, y en segundo lugar, ayudarle a confrontar su situación con los elementos de la realidad.
  - Entrevista biográfica: permite el autoanálisis y reflexión de las historias y experiencias pasadas del evaluado.
  - Entrevista estructurada para ayudar a la toma de decisiones: esta permite la elección adecuada de alternativas para establecer los procesos de acción que permitan la consecución de objetivos y, en caso particular, para la consecución de competencias.
  - Entrevista de competencias genéricas (sociedad McBer and Company): esta entrevista intenta evidenciar las situaciones en las que una persona se encuentra cómoda y encuentra fácil el trabajo que realiza. El entrevistador buscará los indicadores de cómo el individuo funciona relajada y naturalmente. Es importante la recodificación de los datos recopilados para elaborar un plan de acción.
- ✓ Portafolios: Consiste en una carpeta o cuaderno que recoge experiencias formativas y profesionales de un sujeto, su fin es registrar documentalmente las competencias adquiridas a lo largo del tiempo. El portafolio supone un ejercicio continuo de reflexión y aprendizaje a partir de la experiencia personal, debe realizarse de forma continuada a lo largo de la vida del individuo. Puede contener titulaciones o certificados obtenidos de la formación seguida, certificaciones sobre experiencia laboral con las competencias demostradas de la misma, situaciones de desempeño laboral que demuestren la utilización de esas competencias, muestras de objetivos logrados, reflexiones de su experiencia laboral...

### c. Técnicas basadas en valoraciones

Tercer y último tipo, utilizan como fuente de información a los propios trabajadores o a otros miembros de la organización, implican recoger valoraciones que se hacen sobre el sujeto a evaluar.

- ✓ Autoevaluaciones: Técnica interesante para evaluar las competencias que posee uno mismo, cuando se la quiere dotar de una función formativa. Consiste en la reflexión sobre sus ejecuciones en el puesto de trabajo, cuyo fin es una valoración acerca de sus competencias. Cuando el evaluado participa de esta forma de evaluación, identificando qué competencias no ha alcanzado o no llega al grado que se requieren para la consecución de sus objetivos laborales, se encuentra más predispuesto y comprometido con el desarrollo de estas competencias que cuando le son comunicadas por otras personas.

La autoevaluación se apoya en algún otro protocolo, como un cuestionario previo, con el fin de establecer las vías que permitan al sujeto reflexionar y valorar su desempeño laboral y los aspectos relativos a este. La aplicación periódica de cuestionarios de evaluación de competencias propicia en el sujeto la toma de conciencia sobre el desarrollo de estas a lo largo del tiempo.

La autoevaluación puede ser a veces una herramienta complementaria a la evaluación realizada por los supervisores, puesto que las apreciaciones del trabajador y la de los evaluadores sirven como punto para iniciar el intercambio de opiniones con el fin de llegar a acuerdos sobre las necesidades formativas del trabajador.

- ✓ Balance de competencias: técnica basada en la autoevaluación, supone la puesta en marcha de un proceso por el que se guía a la persona interesada para que identifique, seleccione y se comprometa con aquellas opciones profesionales que resultan más coherentes con sus propias competencias. Permite a las personas tomar conciencia de sus propias competencias y motivaciones, facilitándole el camino hacia la construcción de un proyecto profesional coherente con las oportunidades que ofrece el mercado de trabajo (Rodríguez, 2006).

Es una tónica propia de la orientación profesional, pero implica en sí misma una actividad evaluadora con fines como la incorporación del mundo laboral o el desarrollo profesional.

Es un concepto acuñado por Paolo Serreri, de origen francés, y lo define como “método de autoanálisis asistido de competencias, de actitudes, de intereses profesionales y del potencial de un individuo en función de la puesta a punto, por su parte, de un proyecto de desarrollo profesional o de inserción laboral o de formación para el trabajo.”

Alberici y Serreri (2005) definen el balance de competencias como un método de análisis y autoanálisis asistido de las competencias y el potencial de una persona, de cara a la puesta a punto de un proyecto de desarrollo profesional, inserción laboral o formación para la ocupación.

Joras M (2002) lo define como el conjunto de acciones que permiten a los trabajadores poder analizar sus competencias profesionales y personales, además de sus aptitudes, con el objeto de definir un proyecto profesional o un proyecto formativo.

Según Qualificalia (2015) es un análisis de las habilidades, competencias, y conocimientos de un individuo, incluyendo sus aptitudes y motivación para definir un proyecto laboral o para planificar una reorientación laboral o un proyecto formativo.

El balance de competencias supone usar diferentes métodos de recogida de datos (test psicológicos, entrevistas, observación del contexto laboral...), estos datos permiten obtener información sobre la historia profesional de los sujetos, destacando sus experiencias profesionales y extraprofesionales, sus experiencias formativas adquiridas, intereses y motivaciones. En la elaboración del balance de competencias el sujeto aprende a escribir y evaluar sus competencias, tanto laborales como personales y sociales, y a elaborar proyectos profesionales que se basan en la comparación entre competencias que posee y las exigidas por un determinado perfil profesional.

El objetivo del balance de competencias es (Qualificalia, 2015):

- Definir una estrategia para un desarrollo profesional individual
- Desarrollar nuevas habilidades en un puesto de trabajo específico
- Elaborar una ruta de formación individual
- Preparar una acreditación/reconocimiento del aprendizaje empírico
- Ayudar a acompañar durante el proceso de movilidad ocupacional, ya sea interno o externo
- Describir o presentar habilidades y competencias de uno mismo

Además, puede resultar especialmente útil a los servicios de empleo público y privados para (Qualificalia 2015):

- Entender las situaciones profesionales individuales y definir una estrategia satisfactoria para la inserción laboral
- Planificar la movilidad a trabajos que requieren un traslado o una mejora de las habilidades personales
- Elaborar, modificar o validar un proyecto profesional.
- Definir o redefinir la inserción del mercado de trabajo.

Este proceso se divide, generalmente, en tres grandes fases (Randstad):

- Información: El individuo se informa sobre las etapas del proceso. Si el sujeto ha precisado ayuda de un profesional de los Recursos Humanos, es el momento de detallarle sus preferencias y expectativas profesionales. Si, en cambio, ha decidido hacerlo de forma individual, podrá recurrir a uno de los test de orientación profesional que están disponibles en Internet.
- Investigación: Es una fase en la que el participante reconstruye su carrera profesional, pone en claro sus conocimientos y se analizan sus competencias al detalle.
- Resumen y principales conclusiones: una vez que las características y datos más importantes del balance de competencias se han puesto sobre la mesa, es el momento perfecto para redactar el proyecto profesional futuro y trazar el oportuno plan de acción conclusivo.

Incluyo una adaptación de un ejemplo de Alberici y Serreri, que ilustra el desarrollo práctico del proceso seguido, para la elaboración del balance de competencias en jóvenes desempleados, donde se diferencian las diferentes fases, los instrumentos y los contenidos de cada una de ellas.

Fases	Etapas/instrumentos	Finalidad
Fase I: Acogida	<i>Etapa I: Reunión informativa de grupo.</i> • Folleto de presentación del balance.	Presentación del balance, motivación a la participación, reparto de actividades y calendario.
	<i>Etapa II: Primera entrevista.</i> • Solicitud de adhesión.	Análisis de las solicitudes para participar: objetivos individuales respecto al balance, negociación de contenidos y modalidades del balance.
Fase II: Investigación	<i>Etapa I: Segunda entrevista.</i> • Itinerario autobiográfico. • Ficha de autoanálisis de intereses y motivaciones profesionales. • Cuestionario de intereses profesionales.	Confección del itinerario autobiográfico, incluyendo la identificación de experiencia personal y profesional, intereses y motivaciones profesionales, y la definición de primeras hipótesis de proyecto profesional.
	<i>Etapa II: Tercera entrevista.</i> • Rejilla de autoevaluación. • Ficha de análisis de actividades desarrolladas. • Primera ficha del proyecto.	Aumento del conocimiento de sí mismo, toma de conciencia de los propios puntos fuertes y puntos débiles, identificación de conocimientos, capacidades, habilidades sociales, e identificación de las vías de proyecto y las competencias correspondientes.
	<i>Etapa III: Reunión colectiva.</i> • Ficha del proyecto.	Comunicación al grupo de las vías de proyecto individuales, y constitución de grupos de trabajo para ideas de proyecto similares.
	<i>Etapa IV: Reunión colectiva con experto en el mercado laboral local. Encuentro con testimonios privilegiados. Búsqueda de información.</i> • Ficha de recogida de información. • Rejilla de entrevista a testimonios privilegiados. • Ficha sintética sobre perfiles profesionales.	Valoración de la viabilidad del proyecto a partir del análisis de las oportunidades reales en el entorno, e identificación de las posibilidades de formación disponibles.
Fase III: Síntesis	<i>Etapa I: Cuarta entrevista.</i> • Ficha de proyecto y plan de acción. • Documentos de síntesis.	Definición del proyecto personal y profesional, con el correspondiente plan de acción, identificación de necesidades de formación y primera redacción por los asesores del documento final de síntesis.
	<i>Etapa II: Intercambio de documentación a distancia.</i> • Ficha de proyecto y plan de acción. • Documentos de síntesis.	Revisión y corrección del documento de síntesis por los participantes.
	<i>Etapa III: Encuentro de grupo.</i> • Dossier de balance.	Análisis de la experiencia seis meses después y valoración de su impacto sobre las elecciones profesionales.

Fuente: Alberici y Serreri (2005)

- ✓ Evaluación de 360 grados: procedimiento de evaluación que consiste en valorar las competencias del sujeto a partir de la información que aportan personas de su entorno dentro de la organización, incluyendo superiores, compañeros y subordinados. A veces, depende de la naturaleza del trabajo, puede incluir información de clientes o agentes evaluadores. Para recoger la información se

debe emplear algún cuestionario que facilite la valoración del comportamiento, por lo que no puede ser genérico para todos los miembros del entorno del evaluado, puesto que la percepción que tienen de él cambia según el rol que mantengan. Además este proceso requiere una reunión posterior para centrar toda la información recogida y decidir las vías de acción a tomar. Este proceso requiere que los individuos objeto de evaluación se encuentren en el puesto de trabajo en el que se pretende valorar su grado de competencia.

#### **d. Dificultades para la evaluación de competencias**

La evaluación puede ser un proceso complejo y encierra, en general, la dificultad derivada de emitir juicios de valor sobre la persona evaluada.

Además, el proceso evaluativo puede verse dificultado por problemas técnicos, generalmente ocasionados por quien lo lleva a cabo y el modo de realizarlo. Un problema típico es que, cuando la evaluación se realiza por miembros de la organización, las relaciones interpersonales entre los evaluados y los evaluadores pueden condicionar la valoración que se haga, y las respuestas o los actos del evaluado. Es posible minimizar este problema estableciendo procedimientos que impliquen recogidas de datos y evidencias en los que apoyan juicios de valor. Estas últimas palabras no se entienden bien.

Por otra parte, las personas que a veces actúan como evaluadores no siempre tienen capacitación suficiente para llevar a cabo esta función, además de carecer de una perspectiva sobre el desempeño de los sujetos y su potencial. Una evaluación requiere conocimiento profundo del trabajo que se realiza y capacidad de análisis y comprensión de lo que se va a evaluar. Es frecuente encontrar que son los supervisores del evaluado los designados a emitir una evaluación, o en el caso de la evaluación de 360°, los propios compañeros o subordinados.

La utilización de evaluadores que no poseen cualificación específica puede llevar a cometer ciertos errores, entre los que se encuentran:



- Error de indulgencia o severidad, es el que se produce cuando los evaluadores tienden a ser benévolos y sobrevalorar al evaluado o por el contrario a ser especialmente exigentes. Estos estilos conducen a críticas de subjetividad que pueden recaer sobre cualquier tipo de evaluación.
- A la hora de utilizar escalas de observación para valorar las competencias se aprecia una tendencia central, se tiende a situar las valoraciones en las posiciones intermedias de la escala. Una tendencia a la moderación suele ser motivada por falta de conocimiento acerca de las competencias del evaluado, por lo que el evaluador no se comprometería a una valoración positiva o negativa.
- El efecto halo se produce cuando una evaluación positiva o negativa de un elemento de la competencia del evaluado lleva a valorar en el mismo sentido el resto de los elementos que son objeto de evaluación. Es necesario reforzar el sentido analítico del evaluador a la hora de realizar sus apreciaciones para combatir este tipo de errores.
- Puede haber un efecto de contaminación, y las evaluaciones estar condicionadas por competencias que destacan en el sujeto evaluado pero que no forman parte del perfil de competencias del puesto de trabajo en función del cual se lleva a cabo la evaluación.
- El efecto novedad se da cuando, en los evaluadores, influyen experiencias o hechos más recientes, sin que cuenten con el mismo peso los elementos de la trayectoria formativa o laboral del evaluado.

Otro problema que puede surgir es que la evaluación del desempeño, cuando deriva en toma de decisiones que puedan poner el peligro el estatus de los empleados, genera actitudes de temor y dificulta las técnicas basadas en la autoevaluación. Por el contrario, cuando las consecuencias de la evaluación no resultan evidentes, cabe el riesgo de infravalorar el proceso de evaluación y que las personas encargadas de la evaluación no pongan el desempeño necesario en la tarea.

Una evaluación que cumpla con las funciones propias debe integrarse en la gestión de las personas en la organización, y resultar veraz para los que han participado en las mismas. Una serie de ideas a tener en cuenta para mejorar la evaluación de competencias pueden ser:

- Descripción completa de los puestos de trabajo y de las competencias exigidas para su desempeño, explicitando los comportamientos observables con el fin de evaluar con acierto a quien podría ocuparlo.
- La evaluación de competencias debe ser entendida por todos los que participan en ella, y debe ser aceptada como una función necesaria.
- Quienes hagan de evaluadores deberán recibir formación que les capacite en las técnicas que empleen además de tener motivación para desempeñar su tarea con dedicación y rigor.
- La recogida de datos es algo crucial, por lo que deberán emplearse diferentes técnicas para ello. La triangulación de evidencias obtenidas por diferentes vías refuerza los resultados de la evaluación.
- El sistema usado para evaluar las competencias debe ser conocido por los afectados quienes deben tener la posibilidad de aportar sugerencias para la actualización periódica del mismo.

## 8. Estudio de caso: La evaluación de competencias transversales en Randstad

Para terminar este Trabajo de Fin de Grado, me gustaría completar la exposición teórica con el ejemplo de una empresa, en la que he tenido el privilegio de hacer mis prácticas laborales.

Randstad es la empresa de RRHH nº1 en el mundo, nacida en Holanda en 1960, actualmente da servicio a 39 países a través de más de 4.600 oficinas. Aunque su parte más conocida es la de empresa de empleo temporal, se dedica a la gestión de servicios de recursos humanos, ofreciendo una alta diversidad de servicios a sus clientes y centrada también en la gestión y el desarrollo de sus candidatos.

Respecto a la evaluación de competencias transversales, Randstad ha creado *ADN the Randstad competentes tool*, una herramienta capaz de medir el grado de ajuste competencial de los candidatos a una posición, facilitando un proceso de selección objetivo, ágil y efectivo. Esta herramienta ha sido desarrollada en colaboración con expertos psicómetras, entre ellos Albert Maydeu, profesor de psicología en la universidad de South Carolina y en la Universidad de Barcelona, además de ex presidente de Psychometric Society.

El motivo principal por el cual se desarrolló esta herramienta es el de aumentar su ventaja empresarial con respecto a otras empresas con las que compete, además, del entorno económico y una evolución del mercado laboral que ha hecho que se produzca una mayor rotación de profesionales entre las empresas, además de una escasez de talento a la que se enfrentan muchas compañías.

Una búsqueda de la maximización de la satisfacción de los clientes, para intentar cumplir a la perfección con el perfil solicitado es lo que ha incentivado a desarrollar esta herramienta.

La herramienta ADN analiza 16 competencias transversales que Randstad considera más relevantes, divididas en competencias internas (individuales o de ejecución de tareas) y externas (de ámbito social o de gestión):



Fuente: Randstad

Las pruebas de ADN son una herramienta óptima porque evalúa las competencias realmente necesarias para el puesto, y dependiendo la complejidad del puesto y de las competencias, la prueba durará en torno a 4-10 minutos o bien 20-30 minutos, dependiendo del tipo de prueba y la complejidad del jobtype. La reducción del tiempo de la prueba hace que el evaluado tome en serio las respuestas, evitando las preguntas rápidas y “con ganas de acabar” de los test con una duración de 30 a 40 minutos.

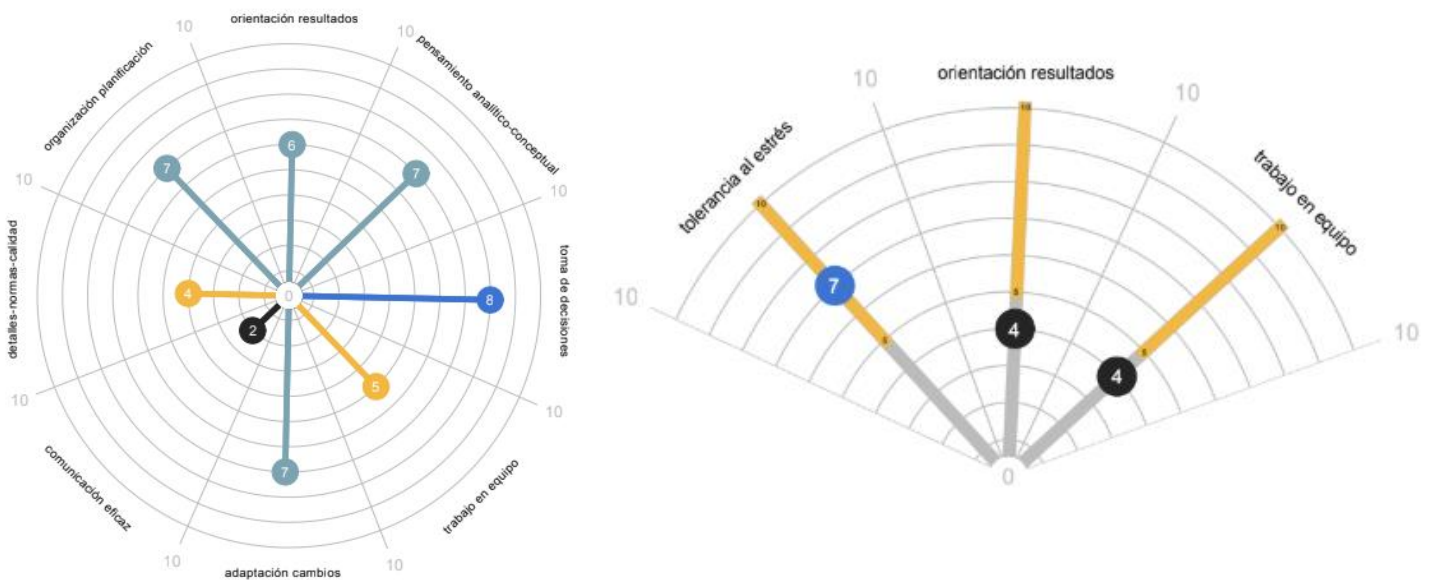
Es fiable porque está diseñada por los expertos psicómetras y utilizando una muestra amplia de trabajadores “objetivo” de diferentes Job types, gracias al gran volumen de procesos que Randstad gestiona.

Las pruebas de ADN se dividen en dos tipos diferentes:

- **ADN NR:**

Es una prueba normativa que valora las competencias de los perfiles menos complejos sobre una escala tipo Likert, es decir, la prueba pone al trabajador ante situaciones o formas habituales de trabajar y el trabajador debe medirlas en una escala de “totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, ni en acuerdo ni en desacuerdo, de acuerdo, totalmente de acuerdo”. Esta prueba es la que dura entre 4 – 10 minutos, dependiendo del tipo de trabajo,

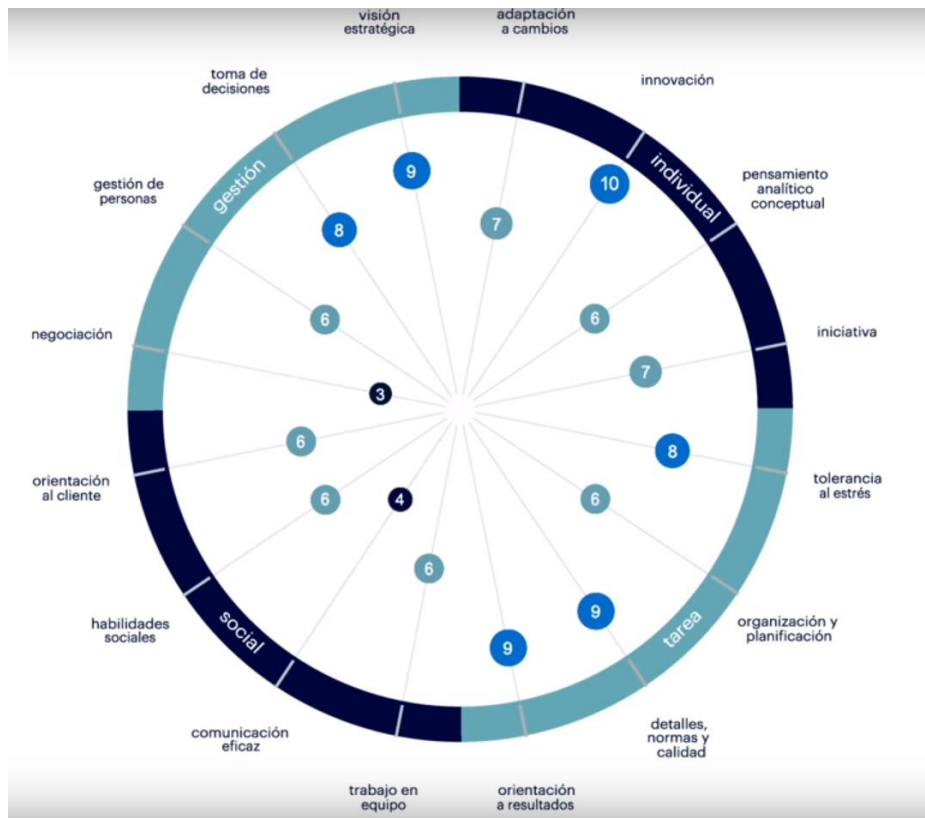
por ejemplo para un mozo se le asignan tres competencias a evaluar, mientras que para un administrativo 8 competencias. Su fiabilidad es de 0.8 sobre 1, siendo de 0.7 la media del mercado. En las dos imágenes se ve la diferencia de evaluación según el perfil de administrativo (izquierda) y mozo (derecha).



Fuente: Randstad

- **ADN IP:**

En este caso se trata de la primera prueba ipsativa que se utiliza en selección, utiliza un formato de respuesta de pares comparados, que consigue una mayor detección de distorsiones intencionadas en respuestas, detecta mejor el falseamiento de respuestas de los candidatos y enfrenta al candidato a enunciados de ambos válidos, correctos y necesarios, teniendo que elegir el que más se asemeja a su forma de trabajar. Su fiabilidad es de 0.9 sobre 1. En la imagen se puede ver como esta prueba evalúa las diferentes competencias en base a las respuestas dadas.



Fuente: Randstad

Estas pruebas tienen una doble dirección, por un lado permiten generar informes para el cliente que muestran qué competencias tiene el candidato, divididas en “excelente desarrollo, buen desarrollo, en desarrollo o por desarrollar” y una explicación de dichas competencias.

La otra dirección es el Feedback que se le remite al candidato una vez realizada la prueba, una excelente herramienta que te permite ver tus fortalezas y tus áreas de mejora, además de los tips para desarrollarlas. Por ejemplo, yo he solicitado que me lanzaran una prueba ipsativa, donde, uno de mis puntos débiles ha sido la competencia detalles-normas-calidad, y me ofrece tips como “utiliza el corrector de ortografía, revisa tu tarea, conoce la estructura de tu organización y las funciones de tus compañeros...”

En definitiva: esta es una herramienta excelente de evaluación de competencias, y una de las más eficaces del mercado, es la demostración de que en el contexto empresarial actual la evaluación por competencias es un hecho verídico y real, y además hace ver que Randstad no solamente apuesta por el envío de candidatos idóneos a las empresas clientes, sino además por la formación y la ayuda a los candidatos para mejorar, en este caso, en sus competencias laborales transversales.

## 9. Conclusiones

Tras definir y analizar las competencias transversales, cómo estas son una herramienta para fomentar la empleabilidad y cómo las evalúan las empresas, expresaré las principales conclusiones extraídas, las ventajas y desventajas de la gestión de las competencias transversales, junto con mi opinión personal sobre su desarrollo futuro.

El objetivo primordial de este trabajo ha sido explicar el concepto de competencias laborales transversales, pero como ya dije anteriormente, este concepto, aunque desconocido, sí lo aplican los empleadores, algunas veces de manera inconsciente, yo mismo lo he hecho durante mi periodo en prácticas.

Es en los primeros apartados donde se empieza a ver cómo los investigadores, autores, sociólogos, pedagogos... y los estados, comienzan a tomar partido en una educación basada en competencias como motor para la empleabilidad. Este nuevo planteamiento de desarrollo, en mi opinión, rompe con el método de educación establecido, el cual se centraba en una formación en las competencias técnicas de la rama de estudio. Aquí es donde se empieza a dar importancia a otro tipo de educación, la no formal o no institucionalizada. La conclusión es que las vías de la educación en la Europa del futuro van a ser a través de las competencias, otorgando gran importancia a aquellas que afecten a la empleabilidad.

Otra conclusión importante es que las empresas demandan ciertas competencias transversales, según el tipo de trabajo, y también ocurre lo mismo con los diferentes grados universitarios, según la rama de conocimiento se demandan unas competencias u otras.

Es en los últimos puntos, en las técnicas de evaluación y el caso práctico, donde se puede ver que esto es algo que las empresas intentan evaluar, cómo hay diferentes sistemas de medición que cada empresa puede utilizar.

Este es el factor que hace real la importancia de las competencias laborales transversales. Si una empresa utiliza técnicas de evaluación para competencias laborales transversales, es porque gestionarlas, medirlas y tomarlas en cuenta es una fuente de ventaja competitiva y un instrumento eficaz para los recursos humanos, ya sea visto desde la parte empresarial o desde la parte de los candidatos.

Esto apunta las vías de desarrollo que intenté dejar entrever en el trabajo:

- ✓ Cada día se está dotando de más importancia a la educación no formal, o a una educación basada en competencias
- ✓ Se está cambiando la forma de ver la experiencia de los candidatos, ya no solo se limita a la experiencia laboral y a la formación académica, empiezan a tomar fuerza las experiencias a lo largo de la vida como factores a tener en cuenta en la selección y gestión de los recursos humanos.
- ✓ Las empresas empiezan documentar y evaluar las competencias transversales, lo que las convierte también en una forma de medición en el entorno laboral, permitiendo evaluar los caminos a tomar y puntos a cambiar respecto a un trabajador o un grupo de ellos.

Por último, como desventajas, me gustaría señalar tres que considero muy importantes:

- ✓ Existe una falta de formación por competencias en la educación formal, esto es algo que las universidades deberían estudiar muy detenidamente (aunque está empezando a cambiar).
- ✓ Suelen ser mayoritariamente utilizadas en procesos de selección, no encontré ejemplos prácticos de la gestión de competencias transversales para el desarrollo del talento.
- ✓ El proceso de aprendizaje de competencias transversales es, como ya dije anteriormente, un aprendizaje para toda la vida, por lo que es un proceso largo y costoso tanto para las empresas como para las personas, es muy difícil dominar completamente una competencia en un periodo de tiempo muy corto.

Personalmente, creo que la evaluación por competencias transversales será en el futuro un modelo de desarrollo de personas en el seno de la empresa, puesto que llegará un momento en que no importe tanto el “saber”, sino el “saber hacer”.



## 10. Bibliografía y Webgrafía

- Alberici, A. y Serreri, P. (2005). *Competencias y formación en la edad adulta. El balance de competencias*. Ed Laertres
- Bauman, Z. (1999). *Modernidad líquida*. Ed FCEE
- David (2003). *Liderazgo y empresa*. Editorial Trillas.
- Flores, G. (2007). *La evaluación de competencias laborales*. UNED
- Fundación Gaztelan (2004) *diagnostico de empleabilidad* Recuperado el 30 de Junio 2019 desde <http://labitacoraprofesional.blogspot.es/1394658478/diagnostico-sociolaboral/>
- FUNGE Valladolid (marzo 2019). Taller: Las competencias profesionales transversales. Qué son y cómo conseguirlas
- Gibson (2003). *Liderazgo empresarial*. Editorial Edim
- Levy-Leboyer, C. (2003): *Gestión de las Competencias*. Ediciones Gestión 2000 S.A. Barcelona.
- Mertens, L. (1998). *Competencia laboral: sistemas de surgimiento y modelos*. Montevideo
- Montmollin, M. de (1984). *La inteligencia de la tarea, elementos de ergonomía cognitiva*. Ed. Le Landit
- OIT (2004). *Recomendación sobre el desarrollo de los recursos humanos*(núm. 195)
- Pacto Local por el Empleo Joven y Socialmente Responsable. *Las competencias transversales en la búsqueda de empleo*
- Perrenoud, Ph. (2003). *Construir competencias a partir de la escuela*. Roma
- Qualificalia (2019) *balance de competencias*. Recuperado el 26 Junio 2019 desde <https://www.qualificalia.com/balance-de-competencias>
- Randstad (2019) *the adn competences tool*. Recuperado el 1 de Julio 2019 desde <https://www.randstad.es/tendencias360/randstad-adn-la-mejor-herramienta-de-evaluacion-de-competencias-en-recursos-humanos/>
- Rodríguez-Martínez, A. (2012). *Orientación profesional por competencias transversales para mejorar la empleabilidad*. Universidad de Zaragoza.
- Rodríguez-Moreno, M<sup>a</sup>.L. (2006). *Evaluación, balance y formación de competencias laborales transversales* Ed.Laertres
- Sepúlveda, M. E. (2016). *Las competencias Transversales, base del Aprendizaje para Toda la Vida*. Universidad EAN.
- *Tuning Educational Structures in Europe* (2017). Comisión europea y gobierno de España
- Varios (2013). *Cómo ser competente: competencias profesionales demandadas en el mercado laboral*. Universidad de Salamanca
- Yorke, M. (2004) *Employability in Higher Education. What it is, what is not*.