

Grado Universitario en Relaciones Laborales y Recursos
Humanos
Facultad de Ciencias del Trabajo
Universidad de León
Curso 2016 - 2017

**COMPETENCIAS PARA LA EMPLEABILIDAD
DE LOS DESEMPLEADOS DE LARGA
DURACIÓN**

**SKILLS FOR THE EMPLOYABILITY OF LONG-
TERM UNEMPLOYED PERSONS**

Realizado por la alumna Dña. M^a Cecilia Martínez Romero

Tutorizado por la Dra. M^a José Fínez Silva

ÍNDICE

RESUMEN/ABSTRACT	5
JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO	6
OBJETIVOS DEL TRABAJO FINAL DE GRADO	7
MARCO TEÓRICO	
1. COMPETENCIAS	8
1.1. Definición de competencias	8
1.2. Clasificación de las competencias	11
2. COMPETENCIAS CARDINALES	14
2.1. Responsabilidad	15
2.2. Iniciativa	16
2.3. Adaptabilidad	17
2.4. Flexibilidad	19
3. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	20
3.1. Gerenciales	21
3.1.1. Liderazgo	21
3.1.2. Empowerment	22
3.1.3. Visión estratégica	24
3.2. Por área	26
3.2.1. Toma de decisiones	26
3.2.2. Trabajo en equipo	28
3.2.3. Habilidades mediáticas	30
3.2.4. Negociación	31
4. EMPLEABILIDAD	33
4.1. Conocimientos	36
4.2. Actitud para la búsqueda	38

ESTUDIO EMPÍRICO

1. Metodología de la investigación	41
2. Objetivos de la investigación	41
2.1. Objetivo General	41
2.2. Objetivos Específicos	42
3. Participantes	42
4. Variable de Estudio	43
5. Instrumento	44
6. Procedimiento de la Investigación	44
7. Análisis y discusión de los Resultados	44
8. Conclusiones	51
BIBLIOGRAFÍA	54
ANEXOS	58

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Operacionalización de la variable	43
Cuadro 2. Variables e ítems	58

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Distribución de Medias Aritméticas de los Indicadores, Subdimensiones y Dimensiones de la Variable Competencias	45
--	----

RESUMEN

El desempleo de larga duración es consecuencia del desajuste entre las competencias que poseen algunos individuos y las que el mercado de trabajo demanda. Impactos negativos son la dificultad de encontrar oportunidades por la depreciación de su formación profesional, la exclusión social y la desorientación ante la búsqueda de empleo. De esta forma, el objetivo del trabajo fue determinar las competencias necesarias para la empleabilidad de los desempleados de larga duración atendidos por CCOO Aragón en Zaragoza para el logro de su acceso al mercado laboral. Para ello se revisaron los aportes teóricos de Alles (2009), Benavides (2005), Morán y Fínez (2014) y Spencer y Spencer (1993), entre otros, quienes definen las competencias, cardinales y específicas, relacionándolas con la empleabilidad. La investigación fue descriptiva, de campo, no experimental y transversal. La muestra fue de 206 desempleados de larga duración (CCOO Zaragoza). El instrumento fue un cuestionario de 26 preguntas cerradas con dirección positiva y con 5 alternativas de respuesta. Se concluyó que los desempleados encuestados han desarrollado las competencias cardinales y la empleabilidad pero apenas han iniciado a desarrollar sus competencias específicas gerenciales.

Palabras clave: competencias, empleabilidad, cardinales, específicas y gerenciales.

ABSTRACT

Long-term unemployment is a consequence of the mismatch between the skills that some individuals possess and those that the labor market demands. Negative impacts are the difficulty of finding opportunities due to the depreciation of their vocational training, social exclusion and disorientation in the face of active job search. In this way, the objective of this paper was to determine the necessary skills for the employability of the long-term unemployed attended by CCOO Aragón in Zaragoza to achieve their access to the labor market. For this, the theoretical contributions of Alles (2009), Benavides (2005), Morán and Fínez (2014) and Spencer and Spencer (1993) among others, were reviewed to define the skills, cardinal and specific, relating them to employability. The research was descriptive, of field, non-experimental and transectional. The sample was constituted by 206 long-term unemployed (CCOO Zaragoza). The instrument was a questionnaire of 26 closed questions with positive direction and with 5 response alternatives. It was concluded that the unemployed respondents have developed cardinal skills and employability but have only begun to develop their specific managerial skills.

Key words: skills, employability, cardinals, specifics and managerials.

JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

El mercado laboral es cada vez más exigente en la evaluación de los candidatos que acceden a los procesos de selección de las empresas y es por ello que nos proponemos investigar una serie de competencias demandadas por las organizaciones, cuyo concepto del valor de los recursos humanos ha evolucionado hasta requerir un nuevo perfil, de continuo aprendizaje y adaptación a un mercado cambiante. Se trata de competencias, algunas de ellas innatas y otras que podemos entrenar y desarrollar a través de su conocimiento y aprendizaje, consideradas relevantes para llevar a cabo una búsqueda de empleo exitosa y necesarias para el desarrollo profesional.

De esta manera, desde una perspectiva teórica, la investigación permitirá analizar aspectos científicos sobre los cuales no existe información en Zaragoza, entre estos identificar y describir las competencias cardinales y específicas de los desempleados de larga duración en la provincia y caracterizar la empleabilidad de los mismos en lo que se refiere a los conocimientos y actitud de la búsqueda de empleo, lo que nos permitirá obtener nuevos conocimientos para comprender y explicar la realidad y los fenómenos que están ocurriendo así como descubrir la relación entre competencias y desempleo de larga duración.

Desde el punto de vista práctico, la presente investigación está justificada por la necesidad de conocer las competencias de las personas desempleadas de larga duración en Zaragoza con el fin de detectar sus posibles carencias y así ayudarles en la medida de lo posible a reducir su tiempo de permanencia en desempleo, mejorar su empleabilidad y conseguir su inserción en el mercado laboral dando un nuevo enfoque a las acciones de orientación profesional y a la formación para el empleo tanto en habilidades sociales como en competencias personales. Por tanto, conocer dichas competencias permitirá tomar medidas encaminadas a corregir determinadas actitudes y orientar a los demandantes, proporcionándoles las herramientas necesarias para que desarrollen una búsqueda de empleo más eficaz de acuerdo con su perfil profesional.

Desde la perspectiva metodológica esta investigación aporta un instrumento hasta ahora inexistente que permitirá, en adelante, recolectar información en relación a determinadas competencias. Se trata de un cuestionario, en este caso aplicado al colectivo de desempleados de larga duración en Zaragoza, pero que de cualquier modo puede ser aplicado posteriormente por otros investigadores y trasladarse en el futuro a profesionales

de diversas áreas y sectores al tratarse de competencias deseables, en su mayoría, en todos ellos.

Al mismo tiempo, la relevancia social de la investigación se centra en que la información obtenida en este trabajo puede ser de utilidad para que el Servicio Público de Empleo y todos los servicios de orientación laboral proporcionen una mejor atención a los demandantes de empleo a través de las oportunas acciones de orientación profesional, formación para el empleo y prospección de empresas y a su vez que las organizaciones y empresas conozcan el perfil competencial de los integrantes de uno de los colectivos que potencialmente podrían entrar a formar parte de las mismas.

OBJETIVOS DEL TRABAJO FINAL DE GRADO

1. Objetivo General

El objetivo general de esta investigación fue determinar las competencias necesarias para la empleabilidad de los desempleados de larga duración de Zaragoza para el logro de su acceso al mercado laboral.

2. Objetivos Específicos

Los objetivos específicos planteados fueron los siguientes:

1. Profundizar en el concepto de competencias cardinales y competencias específicas.
2. Estudiar el concepto de empleabilidad.
3. Elaborar un instrumento de evaluación que permita el análisis de las competencias cardinales y específicas de los desempleados de larga duración atendidos por CCOO (Comisiones Obreras) Aragón en Zaragoza.
4. Aplicar el instrumento de evaluación a los desempleados de larga duración atendidos por CCOO Aragón en Zaragoza.
5. Analizar los resultados de la aplicación del instrumento a los desempleados de larga duración atendidos por CCOO Aragón en Zaragoza.

MARCO TEÓRICO

1. COMPETENCIAS

Actualmente el estudio de las competencias tiene mucha importancia para la empleabilidad dada la enorme incidencia que éstas tienen sobre la búsqueda de empleo en todos los niveles. La mayor o menor posibilidad de encontrar o mantener un empleo depende, fundamentalmente, de las capacidades técnicas o competencias laborales y de las habilidades actitudinales o competencias conductuales, que cada persona posee y puede ofrecer al mercado laboral.

El concepto de competencia es muy utilizado en los contextos institucional y empresarial para designar al conjunto de elementos asociados al éxito en el desempeño de una labor o puesto de trabajo, integrando en ella, entre otros elementos, las aptitudes, las actitudes y las habilidades. Sin embargo, conceptualizar el término competencia no es tarea fácil, es suficiente revisar la literatura sobre este tema para verificar la multitud de enfoques que existen y lo poco uniformes que son entre ellos.

1.1. Definición de Competencias

De esta forma, y con el objeto de establecer un amplio criterio de lo que son las competencias, se hace necesario analizar distintas definiciones de diversos autores. El término competencia, en su acepción actual, cobra vigencia gracias a David McClelland (1973), pionero en realzar la importancia de la competencia desde la gestión del talento humano y considerado como el promotor del término competencia en el ámbito laboral.

Así pues, McClelland (1973) da la primera definición de competencias como aquellos “componentes de logro asociados a grupos de comportamientos humanos” (p. 5) y las describe como los indicadores de conducta o conductas observables que se presuponen necesarias para el desempeño eficaz del trabajo, destacando las características y formas de hacer de las personas que demuestran un desempeño excelente y un rendimiento superior en el puesto de trabajo, de forma que plantea superar las formas tradicionales de evaluación en la gestión de los recursos humanos, y centrarse en la búsqueda de conductas comunes a los que son excelentes en un puesto y una cultura, que los hacen diferentes de los demás.

A su vez, Spencer y Spencer (1993) definen una competencia como una “característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación, definido en términos de un criterio” (p. 9). Si bien estos autores no incluyen en su definición de competencia el concepto comportamiento o conducta, sí que lo muestran de una manera soslayada, ya que para ellos dichas características profundas de la personalidad permiten predecir el comportamiento en una gran variedad de situaciones, de forma que la competencia origina y anticipa el comportamiento y el desempeño, y además es capaz de predecir quien hace algo bien o simplemente pobremente, midiéndolo sobre un criterio general estandarizado.

Al respecto, Levy-Leboyer (1997) indica que las competencias son una lista de comportamientos que ciertas personas dominan más que otras y que las hacen ser más eficaces para cada situación concreta. Estos comportamientos, que pueden ser observados tanto en el trabajo como en situaciones de evaluación, integran las aptitudes, rasgos de personalidad y los conocimientos adquiridos de cada individuo. Considera las competencias como un lazo que une, por un lado, las características individuales y, por otro, las cualidades requeridas para conducir bien las misiones profesionales específicas.

Por su parte, Cardona (1999) define las competencias como

Comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su actividad o función. Las competencias son objetivas en cuanto que tienen consecuencias externas, pero son también subjetivas en cuanto que la percepción de las mismas depende del observador. (p. 20)

Algo que no pasa con los objetivos, que se pueden cuantificar y son independientes de quién los mide. Precisamente debido a esa subjetividad para llevar a cabo la evaluación de las competencias se precisa un procedimiento más cuidadoso que para la evaluación de los objetivos. Destaca que dichos comportamientos no son esporádicos sino habituales y son los que dan a la competencia su carácter predictivo.

Por su parte, Sagi-Vela (2004) define competencia como un conjunto de atributos que convergen entre ellos: los conocimientos (saber), las habilidades (saber hacer) y las actitudes (saber estar y querer hacer), así como las sinergias que surgen entre todos estos elementos, que aplicados en el desempeño de una determinada responsabilidad o aportación profesional, aseguran su buen logro. El autor prima las competencias sobre las tradicionales tareas y funciones.

En la conjunción de los elementos anteriores se encontraría el “por qué” como la finalidad que da sentido a la actuación competente por parte del individuo. La unión de todos estos elementos tiene como objeto el reflejar que un individuo no sólo posee competencias, sino que también debe dar sentido a su trabajo y conocer su finalidad, para que su aportación produzca unos buenos resultados. Quedaría fuera, como elemento competencial, el “poder actuar”, al estar en manos de la organización o empresa que es quién debe poner a disposición del individuo los recursos e instrumentos para que éste pueda ejercer sus competencias.

Por su parte, Benavides (2005) define las competencias como “la combinación de habilidades, conocimientos y conductas que son importantes para el éxito de la organización” (p. 45). Por lo tanto para la autora las competencias también son características subyacentes de la persona, quien desarrolla habilidades, conocimientos y conductas en el desempeño de las funciones asignadas en el cargo que ocupa, que le permiten actuar eficazmente acorde con los requerimientos de las organizaciones y siempre en miras al éxito de sus metas. No se trata de una probabilidad de éxito en el momento de ejecutar un trabajo sino de una capacidad real y demostrada.

Siguiendo en este orden de ideas, para Alles (2009) el término competencias hace referencia a las “características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” (p. 82). Agrega la autora que cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y mercados distintos por lo que las competencias siempre se refieren al comportamiento de las personas en el trabajo, en una situación específica, representando rasgos de unión entre las características individuales y las cualidades que son requeridas por las organizaciones para desempeñar bien las misiones profesionales prefijadas, definiendo previamente el perfil de cada persona y relacionándolo con las actividades que debería realizar.

De esta manera y una vez revisadas las definiciones de los anteriores autores podemos decir que todos ellos coinciden en que las competencias residen en la combinación de conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes que caracterizan y conforman la personalidad del individuo capacitándole para lograr una acción eficazmente y alcanzar el éxito en la resolución de situaciones concretas dentro de diversos contextos. Por tanto, y en lo que se refiere al ámbito laboral, las competencias diferencian a la persona y la convierten en apta para un determinado tipo de trabajo siempre conforme a lo requerido por las organizaciones para el desempeño de una actividad.

1.2. Clasificación de las Competencias

Atendiendo a las distintas clasificaciones de competencias según diferentes autores, es importante destacar a Spencer y Spencer (1993) quienes, considerando las características subyacentes del individuo, distinguen cinco grupos: motivación, rasgos o características, concepto de uno mismo, conocimiento y habilidad. Asimismo incluyen esas mismas competencias en dos grandes grupos: las más fáciles de detectar y más fáciles de desarrollar (habilidades y conocimientos) y las más difíciles de detectar y también de desarrollar (motivación, rasgos o características y concepto de uno mismo), lo que les lleva a presentar el denominado “modelo del iceberg”.

Otra clasificación de estos autores es la basada en el criterio de desempeño en el puesto de trabajo, dividiendo las competencias en: (a) competencias de umbral, generalmente conocimientos o habilidades básicas, que son las necesarias en un puesto de trabajo para llevarlo a cabo de una manera adecuada y (b) competencias distintivas, es decir, las que distinguen a las personas en función del nivel al que pertenecen. Al mismo tiempo, Spencer y Spencer (1993) diferencian tres niveles en los que se pueden encontrar las personas y por tanto tres series de competencias:

- a. Para niveles ejecutivos: pensamiento estratégico, liderazgo de cambio y relaciones públicas.
- b. Para niveles gerenciales: flexibilidad, implementación del cambio, innovación empresarial, relaciones interpersonales, empowerment, dirección de equipos y adaptabilidad.
- c. Para empleados: flexibilidad, motivación para la búsqueda de información, habilidad para aprender, motivación de logro, motivación para trabajar bajo presiones de tiempo, colaboratividad y orientación hacia el servicio a clientes.

Finalmente, Spencer y Spencer (1993) resumen su exhaustivo trabajo en la siguiente taxonomía:

- a. Competencias de logro y acción: orientación al logro o a los resultados, preocupación por el orden, la calidad y la precisión, iniciativa y búsqueda de información.
- b. Competencias de ayuda y servicio: entendimiento interpersonal y orientación al cliente.
- c. Competencias de influencia: influencia e impacto, construcción de relaciones y conciencia organizacional.

- d. Competencias gerenciales: desarrollo de las personas, dirección de personas, trabajo en equipo y cooperación y liderazgo.
- e. Competencias cognoscitivas: pensamiento analítico, razonamiento conceptual, experiencia técnica/profesional/de dirección
- f. Competencias de eficacia personal: autocontrol, confianza en sí mismo, comportamiento ante los fracasos y flexibilidad.

Por otra parte, Benavides (2005) expone tres tipos de competencias: las genéricas, las laborales y las básicas. Para esta autora, las competencias genéricas reúnen al conjunto de características que necesitan tener las personas y que pueden generalizarse en una empresa, siempre orientadas a fortalecer la identidad de la misma. Se trata de competencias que tienen su base en la orientación organizacional y sirven, por un lado para desempeñar de manera adecuada y satisfactoria el empleo y, por otro lado, para grupos de empleo, lo cual implica la clasificación y estandarización de niveles, para ingresar o permanecer dentro de una empresa y por último para identificar su clasificación vinculada a los ambientes gerenciales, la alta gerencia y las gerencias intermedias.

A su vez, para Benavides (2005) las competencias laborales incluyen el grupo de atributos visibles de la persona que son aportados al trabajo y guardan relación con la capacidad efectiva para desempeñar una actividad laboral en su totalidad, de forma exitosa. Incluyen elementos que caracterizan al ser humano, como son: conocimientos, habilidades y destrezas, autoconcepto, rasgos y temperamento, motivos y necesidades.

Finalmente, señala que las competencias básicas están referidas a tres grupos: habilidades básicas, desarrollo del pensamiento y cualidades personales. De esta forma, dentro de las habilidades básicas incluye: capacidad lectora, escritura, aritmética y matemáticas, hablar y escuchar. Dentro del desarrollo del pensamiento: pensamiento creativo, solución de problemas, tomas de decisiones, asimilación y comprensión, capacidad de aprender a aprender y razonar. E integra en las cualidades personales: responsabilidad, autoestima, sociabilidad, autodirección e integridad.

En este orden de ideas, Sagi-Vela (2004) diferencia dos tipos de competencias: competencias técnicas y competencias claves. Señala que las competencias técnicas abarcan los conocimientos profesionales, aptitudes y habilidades que posee un trabajador y que son necesarias para realizar una aportación técnica y de gestión dentro de su profesión, no tareas relacionada con una función. Las define como aquellas competencias ligadas al proceso y que una vez desarrolladas conllevan un nivel de aportación más estable a lo

largo del tiempo. Estas competencias están relacionadas con la retribución fija y en ellas predominan los elementos cognitivos.

Por su parte, considera que las competencias claves incluyen las actitudes y las capacidades sociales y mentales que permiten al trabajador mejorar la calidad de su aportación a los procesos propios de la organización, tanto de la empresa como de su relación con colaboradores, clientes y proveedores. Estas competencias están ligadas a factores de éxito diferenciales, y están relacionadas con la retribución variable. También pueden ser llamadas competencias de conducta al estar relacionadas con las actitudes y habilidades que determinan la conducta observable, asociadas a la ejecución de la competencia, predominan los elementos conductuales.

A su vez, existen una serie de subgrupos en relación con estos dos tipos de competencia:

- a. Competencias de gestión (naturaleza técnica): conocimientos profesionales, capacidades y aptitudes que necesita una persona en la empresa cuya misión es gestionar los recursos, dirigir otras personas o liderar un sistema o proceso.
- b. Competencias complementarias (naturaleza técnica): no son necesarias para todas las personas de la profesión debido a la alta especialización o complementariedad.
- c. Competencias relacionales: permiten las relaciones adecuadas entre compañeros, colaboradores, clientes y proveedores.
- d. Competencias directivas (difícil de distinguir entre técnicas y clave): conocimientos, capacidades y aptitudes necesarias para dirigir políticas, estrategias de la empresa, desarrollar y lograr los objetivos.
- e. Competencias generales (naturaleza clave): comunes en todas las personas que trabajan en la organización.

Para finalizar, es importante destacar la clasificación desarrollada por Alles (2002) en la cual distingue entre competencias técnicas o de conocimiento y competencias de gestión. En este orden de ideas, los conocimientos o competencias técnicas serán tratadas como uno de los factores que contribuyen a la mayor o menor empleabilidad de una persona, mientras que las competencias conductuales o competencias de gestión hacen referencia al comportamiento de las personas en el trabajo o en situación de trabajo.

Según Alles (2006), las competencias de gestión, definidas en función de la estrategia de cada organización, se clasifican en:

- a. Cardinales: aquellas que deberán poseer todos los integrantes de la organización. Éstas pueden transformarse en específicas al desglosarse en

grados y llegar a conformar el perfil del puesto de trabajo o de la familia de puestos en función del diseño que se adopte.

- b. Específicas: para determinados colectivos de personas, que encajan en un corte vertical, por área, al que se añade un corte horizontal, en base a las funciones y que por tanto divide en específicas por área y específicas gerenciales.

Tras el análisis de las distintas competencias por autores, y a efectos de la investigación, se tomará la taxonomía de Alles (2006), ya que tanto su definición como la clasificación que de las mismas aporta son consideradas las más adecuadas para el estudio de las competencias de la población objeto de este trabajo, ya que, partiendo de un modelo de gestión por competencias en el que son definidas por la máxima dirección como las necesarias en cada puesto de trabajo, tiene en cuenta la visión de la organización de la que el desempleado quiere formar parte y a cuyo proceso de selección por competencias se va a enfrentar.

2. COMPETENCIAS CARDINALES

Dentro de este marco, las competencias cardinales, llamadas también genéricas, según HayGroup (2010), son comportamientos prolongados en el tiempo que las personas tienen cuando se enfrentan efectivamente a sus problemas diarios y lo hacen manejando y modificando su ambiente más cercano. Las personas aprenden y desarrollan estas competencias a través de tres vías: el estímulo social que reciben, la formación y la experiencia que van adquiriendo a lo largo de su vida. Por su parte, Tejada (1999) las denomina transversales e indica que son las competencias susceptibles de ser puestas en práctica en situaciones muy variadas del día a día y que posibilitan pasar de unos contextos a otros.

De igual manera, Alles (2009) define las competencias cardinales como aquellas que “hacen referencia a lo principal o fundamental en el ámbito de la organización, usualmente representan valores y ciertas características que diferencian a una organización de otras y reflejan aquello necesario para alcanzar la estrategia.” (p. 27). Debido a la naturaleza de las mismas, las competencias cardinales serán exigidas a todos los integrantes de la organización.

Unificando el criterio de los tres autores, al hablar de competencias cardinales se hace referencia al conjunto o grupo de actividades que incluyen tanto conocimientos como habilidades y actitudes específicas imprescindibles para desempeñar una tarea concreta.

Dichas competencias son transferibles a una gran variedad de funciones al estar asociadas al desarrollo de diversas áreas ocupacionales y definen un perfil concreto para las distintas actividades del mundo laboral.

A continuación y para efectos de este trabajo de investigación, se describen la responsabilidad, la iniciativa, la adaptabilidad, la flexibilidad y el emprendimiento consideradas por Alles (2009) como las competencias cardinales más importantes para la empleabilidad de una persona. En este sentido, se hace necesario identificar en cada una de ellas los indicadores de comportamiento, es decir, las conductas observables y evaluables asociadas a cada una.

2.1. Responsabilidad

Tal y como recoge el European Dictionary of Skills and Competences (DISCO) (2007), la responsabilidad como competencia cardinal es aquella por la que el individuo realiza un trabajo completamente, cumpliendo cabalmente sus obligaciones y asumiendo dicho compromiso sobre las tareas asignadas y sobre su propio rendimiento de trabajo personal. Esta definición, que limita al individuo junto a su trabajo concreto deja de lado la vertiente social de la responsabilidad.

Por su parte, Méndez (2009) asume que la responsabilidad, como competencia cardinal, es la capacidad de administrar eficazmente tanto el tiempo como los recursos, amoldándose a los cambios que sean necesarios, siempre con el fin de obtener el beneficio máximo. La conciencia de ser responsable con el bienestar social conlleva acciones altruistas en favor de los derechos de los demás, lo que supone planear tanto los medios físicos como los espirituales para asegurar el beneficio de todos sin discriminación y por tanto implica valores como la asociación y participación pero también como la justicia y el respeto por los derechos de todos.

Por su parte Alles (2002) asocia la responsabilidad con “el compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero” (p. 82) centrando, de esta manera, la responsabilidad como una competencia desarrollada en un nivel personal.

Sin embargo, esta competencia cardinal ha ido desarrollando un matiz social por lo que Alles (2009) diferencia la responsabilidad personal o capacidad de encontrar el equilibrio entre las obligaciones personales y las profesionales promoviendo el logro de los

objetivos de la organización y sin descuidar un ambiente laboral adecuado; de la responsabilidad social o capacidad que conlleva la identificación de la persona con las políticas de la organización en materia de responsabilidad social así como el diseño, propuesta y puesta en marcha de propuestas orientadas a contribuir y colaborar con la sociedad en las áreas en las que presenta mayores carencias y por tanto mayor necesidad de ayuda y colaboración.

Fijando posición con Alles (2005), existen comportamientos habituales de las personas en relación con el mundo laboral que corresponden a la responsabilidad frente a las tareas asignadas. Son los siguientes:

- a. Se fijan objetivos elevados que siempre cumple y se autoexige plazos al tiempo que mejora la calidad del trabajo que le ha sido asignado.
- b. Modifican, con una muy buena predisposición, la organización de los tiempos para alcanzar las tareas encomendadas.
- c. Primero organizan dichas tareas y posteriormente distribuye el tiempo libre que le queda para dedicar a otras actividades.
- d. Aún sin que se les pida, muestran gran disponibilidad ante el objetivo propuesto y anteponen su trabajo a las actividades personales.
- e. Evalúan con acierto las ocasiones en las que se requiere un esfuerzo extra por su parte.

2.2. Iniciativa

Siguiendo en este orden de ideas y directamente relacionada con la responsabilidad, la Universidad de Cádiz (2008) define la iniciativa como “la predisposición a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que lo empuje, apoyado en la autoresponsabilidad y la autodirección” (s/n). Incluye una actitud despierta ante la realidad, identificando un problema, obstáculo u oportunidad, llevando a cabo acciones que contribuyan a la solución, asumiendo de forma madura sus consecuencias o tomando decisiones con autonomía y seguridad.

Asimismo, la iniciativa implica traducir las palabras e ideas en acciones, poniéndose manos a la obra, dando el paso adelante y asumiendo su realización, incluso aprovechar las oportunidades, perseguir los objetivos más allá de lo que se requiere o se espera y saltarse la rutina cuando así es necesario. Por tanto significa ser creativo, ofrecer soluciones innovadoras y adoptar una actitud proactiva.

Se puede observar la relación biunívoca entre la iniciativa y la proactividad. En este sentido, Covey (1994) plantea que la proactividad es la capacidad de una persona para liderar su propia vida al centrarse en su círculo de influencia. No sólo significa tomar la iniciativa, sino que las personas proactivas focalizan sus esfuerzos en aquello sobre lo que tienen el control, en aquello sobre lo que realmente pueden hacer algo. La conducta proactiva capta posibilidades, interactúa con otros, se dirige a metas alcanzables, asume la propia responsabilidad y se compromete en la acción.

Por su parte, Alles (2009) define la iniciativa como una competencia cardinal que hace referencia a la predisposición a actuar de forma proactiva, que implica marcar el rumbo no sólo por medio de palabras sino también de acciones concretas y futuras con el propósito de crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones que se tomaron en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas de cara al futuro.

Los comportamientos habituales propios de la iniciativa, según Alles (2005) son:

- a. Poseer una visión a largo plazo que permite anticiparse tanto a cambios externos como internos así como prever alternativas de acción.
- b. Analizar las situaciones profundamente y elaborar planes de contingencia.
- c. Actuar preventivamente y así crear oportunidades y evitar problemas, no evidentes para el resto.
- d. Promover la participación y la generación de ideas creativas y de innovación así como dar coaching a su gente para trabajar, dentro de los respectivos equipos de trabajo, todos en el mismo sentido.
- e. Preparar y capacitar al resto para responder de manera rápida a las situaciones inesperadas o de cambio.
- f. Dar el ejemplo con su actitud y ser el referente para todos en cuanto a tomar iniciativas para la mejora y la eficiencia

2.3. Adaptabilidad

Una de las aproximaciones al concepto de adaptabilidad, más lejanas en el tiempo pero a su vez más acertada y acorde con el momento actual es la que nos ofrece Darwin (1895) con su célebre frase “no es el más fuerte de las especies el que sobrevive, tampoco es el más inteligente el que sobrevive. Es aquel que es más adaptable al cambio”. Sin embargo, actualmente, por el afán de simplificar, la adaptabilidad se presenta como

competencia sinónima de flexibilidad. Pero se trata de dos competencias diferentes en cuanto a que la adaptabilidad hace referencia a la versatilidad del comportamiento para integrarse en distintos contextos y la flexibilidad a la versatilidad cognitiva.

En este sentido, Blanco (2007) señala que la adaptabilidad es la capacidad de cambiar una conducta con la finalidad de alcanzar objetivos determinados en el momento en que surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el entorno. De igual manera, Saracho (2005) hace hincapié en las conductas y comportamientos al definir adaptabilidad como “la capacidad de sobreponerse a los cambios a través de una actitud flexible y unas conductas adecuadas a cada situación” (p. 106).

Tal y como plantearon los autores anteriores, Alles (2009) añade que la adaptabilidad no sólo es la capacidad para identificar, comprender de manera rápida los cambios, internos y externos que se producen en el entorno de la organización sino además transformar las debilidades en fortalezas, potenciando éstas últimas a través de la acción para así asegurar a largo plazo la presencia y posición de la organización y la consecución de las metas que se desean alcanzar. Ya Alles (2005) definió con anterioridad la competencia adaptabilidad, fijando las bases del concepto que posteriormente usó Blanco, pero añadiendo también que implica guiar al grupo en función de los escenarios que sucesivamente van cambiando dentro de las políticas de la organización. Asimismo, indica que los comportamientos habituales que se producen ante cambios, dificultades, nuevos datos o interlocutores son:

- a. Tener una visión amplia del negocio y del mercado que permita anticiparse a los cambios que serán necesarios dentro de las políticas y objetivos de la organización.
- b. Modificar con celeridad, tanto las estrategias como los objetivos de la organización ante nuevas necesidades y cambios externos.
- c. Tener conocimiento de la situación y características de las personas para que el equipo pueda adaptarse a las circunstancias de manera rápida.
- d. Adaptarse de forma versátil, eficiente y veloz a los diferentes contextos, situaciones, personas y medios.
- e. Comprender y valorar distintos puntos de vista y criterios para integrar fácilmente el nuevo conocimiento.
- f. Promover la adaptabilidad entre los colaboradores y ofrecer coaching para que éstos a su vez la desarrollen en sus equipos de trabajo.

2.4. Flexibilidad

A pesar de haber aclarado la diferencia entre adaptabilidad y flexibilidad se hace necesario desarrollar de una manera más extensa esta última para así confirmar que se trata de dos competencias que, aunque relacionadas entre sí, son independientes en cuanto a la capacidad de modificar que cada una de ellas conlleva. Así pues, partiendo de que la flexibilidad está vinculada a la versatilidad cognitiva, Blanco (2007) la define como

La capacidad para modificar criterios, ideas o juicios cuando lo requiera la situación, manteniendo de este modo la efectividad en distintos entornos, con diferentes tareas, responsabilidades o personas. Está relacionada con la capacidad para modificar pensamientos, valores o normas cuando nueva información o nuevas situaciones lo aconsejen. (p. 215).

Por su parte, Alles (2009) la describe como la capacidad para adaptarse y trabajar, eficazmente con personas o grupos diversos, en situaciones ya sean variadas y/o inusuales. Por consiguiente supone, primero, entender y valorar posturas distintas a las propias así como puntos de vista que chocan, segundo, modificar el propio enfoque adaptándolo a medida que la situación cambiante así lo requiera y en tercer lugar promover dichos cambios dentro del ámbito en el que se actúa o responsabilidad del cargo.

Otro punto de vista es el que aporta Giner (2012) quien identifica la flexibilidad como competencia de la inteligencia emocional que tiene que ver con la capacidad para adaptarse a situaciones que no son familiares sino impredecibles, lo que lleva a ajustar sentimientos, pensamientos y conductas a dichas situaciones y condiciones cambiantes. Añade que supone cambiar rápidamente de dirección al cambiar la realidad, pero sin protestar, sin resistirse y sin que sea necesario ser convencido, pero a su vez sin apartarse del propósito central ni de sus valores.

Otro aporte del autor precitado es la introducción de la resiliencia como característica distintiva de quienes han desarrollado la flexibilidad. En este sentido, define a las personas flexibles como resilientes, resistentes psicológicamente, de forma que cuando la vida de estas personas sufre una adversidad, consiguen manejar sus sentimientos de manera saludable; así, mientras están dolidos o angustiados, se permiten sentir pena, sensación de pérdida, confusión e ira pero no dejan que se conviertan en sentimientos permanentes. Como resultado, no sólo les lleva a la superación sino que a menudo salen más fortalecidos que antes.

Los comportamientos asociados a la flexibilidad, de acuerdo con Alles (2009) son:

- a. Ser conocedor tanto del mercado como del negocio de forma que permita anticipar fácilmente los cambios de contexto, de prioridades y de relaciones.
- b. Analizar las situaciones y características tanto de las personas como de los grupos con la finalidad de adaptarse o adaptarlos conforme a las circunstancias.
- c. Modificar rápidamente los objetivos de la organización en función de los cambios externos.
- d. Evaluar la necesidad de realizar cambios de estrategia cuando se producen nuevos retos o requerimientos.
- e. Adaptar la marcha de los proyectos en función de las perspectivas actuales y potenciales.
- f. Comprender y dar valor a los diversos puntos de vista y criterios integrando el nuevo conocimiento fácilmente.
- g. Promover actitudes flexibles entre los colaboradores y ofrecer coaching para que éstos a su vez la desarrollen y promuevan la flexibilidad dentro de sus equipos de trabajo.

3. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

En relación con las competencias específicas, se ha tomado la clasificación aportada por Alles (2009) que las denomina así por tratarse de competencias aplicables a determinados colectivos específicos, ya sea un cierto nivel, como puede ser el gerencial o un área de la organización.

Es importante recordar que la selección de competencias realizada en este trabajo, dentro de cada una de las categorías, ha sido conforme al modelo clasificatorio aportado por Alles (2009), quien las divide en cardinales y específicas, subdividiendo las específicas en gerenciales y por área. Modelo del que se parte para identificar las competencias exigidas por las organizaciones a la hora de incorporar al personal en cada uno de sus puestos de trabajo dependiendo del nivel de que se trate y así poder analizar en qué medida el colectivo de desempleados de larga duración atendidos por CCOO Aragón en Zaragoza las posee.

Pero dentro de las organizaciones los modelos no son estándar, sino que se diseñan a medida en función tanto de la propia organización como de su estrategia, valores y cultura, entre otros factores; por eso, los modelos pueden intercambiarse, de forma que una

competencia que en una empresa es cardinal, en otra podría ser específica de un área en particular, y viceversa y, aunque con menos frecuencia, las competencias específicas gerenciales podrían ser consideradas cardinales o específicas.

3.1. Gerenciales

Las competencias gerenciales, según Alles (2009), son las que se aplican a determinados grupos de personas o colectivos, girando en torno al rol de jefe o superior de colaboración. Es decir, son las necesarias en aquellos que tienen a su cargo a otras personas, por eso corresponden a los niveles gerenciales y/o de supervisión. Cuando se trata de organizaciones con dotaciones grandes estos niveles gerenciales se segmentan en dos: altos ejecutivos y restantes niveles de conducción o dirección de personas. Estas competencias son aprendidas y las organizaciones pueden disponer de mecanismos para medirlas y proyectar su correcto desarrollo.

3.1.1. Liderazgo

El liderazgo hace referencia a una de las competencias más investigadas y estudiadas por muchos autores, desde mucho tiempo atrás y hasta la actualidad, lo que ha llevado a construir un marco basado en teorías que consideran esta competencia como una influencia interpersonal, que se origina en una situación determinada y se ejerce a través del proceso de comunicación con un determinado propósito o finalidad.

De este modo, Silva (2008) define el liderazgo como “una cualidad que posee una persona o un grupo de personas, con capacidad, conocimientos y experiencia para dirigir a los demás y comprometerlos con el logro de unos objetivos comunes” (p. 31). Por tanto corresponde al líder facilitar la interrelación entre los integrantes del grupo, desempeñando una labor minuciosa tanto en el clima emocional de la organización como en cada una de las actividades que se llevan a cabo en la misma, para, a través del contacto y comunicación con los subordinados, influir sobre ellos y así que logren realizar el trabajo con motivación y eficiencia.

En la misma línea, Alles (2009) señala que el liderazgo trata de la habilidad que se necesita para orientar la acción de los equipos de trabajo en una dirección determinada para el logro de los objetivos, manejando el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo, inspirando con el ejemplo y brindando valores de acción. El líder anticipa los

escenarios posibles de desarrollo de la acción para cada equipo y plantea abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización.

De igual modo, para Palacios (2009) las claves para cumplir con éxito el rol de líder son: conducir efectivamente al equipo del proyecto por un camino adecuado, indicando instrucciones claras para aunar los esfuerzos del grupo en la misma dirección, resolver conflictos con objetividad y con soluciones en las que todos salgan beneficiados e integridad para lograr coherencia entre lo que dice y lo que hace, de forma que goce de credibilidad.

Autores como Hellriegel, Jackson y Slocun (2006) refieren que “el arte emocional del liderazgo consiste en saber forzar la realidad laboral sin incomodar innecesariamente a nadie, por otra parte los líderes alientan la creatividad y favorecen la toma de decisiones” (p. 41). Así que, de acuerdo con estos autores, el liderazgo incide en la toma de decisiones que afecta a la relación gerente-subordinado pero su finalidad y esencia no es crear individualmente grandezas, sino provocar que éstas se realicen a través del potencial humano que se encuentra en el individuo mediante cualidades como el carácter, carisma, compromiso, comunicación, capacidad, discernimiento, concentración generosidad, iniciativa, escucha, pasión, actitud positiva, solución de problemas, relaciones, responsabilidad, seguridad y autodisciplina, entre otras.

Sobre la base de las ideas expuestas y tomando apoyo en la obra de Alles (2009), los comportamientos referidos al liderazgo, además de los ya mencionados, son:

- a. Fijar objetivos, transmitirlos claramente, realizar su seguimiento y dar coaching y feedback sobre el avance registrado, integrando las opiniones de todos los integrantes del grupo.
- b. Tener energía y perseverancia y transmitirlas con el ejemplo a los demás, logrando que cada uno desarrolle sus tareas, de igual modo, con alto nivel de energía.
- c. Motivar a cada uno de acuerdo con sus necesidades e inspirar confianza, en pos del logro de los objetivos generales e individuales de desarrollo.
- d. Ser confiable y un referente que genere lealtad.
- e. Defender y promover la defensa de las creencias, valores e ideas.

3.1.2. Empowerment

Durante la última década del siglo XX, el empowerment se convirtió en uno de los términos más usados en gestión empresarial, como la nueva herramienta administrativa

para el crecimiento del lugar de trabajo, al considerarse que la mayor ventaja de competitividad de una organización no dependería de las nuevas tecnologías, sino de la calidad del compromiso, dedicación y competencia de sus fuerzas de trabajo.

Sin embargo, este término ha sido malinterpretado en muchas ocasiones y es por ello que, más que en ningún caso, se hace necesario acudir a la definición de esta competencia dada por diversos autores, cuya opinión coincide mayormente en que el empowerment es la auténtica herramienta para darle el valor que se merecen los empleados y con la que puede hacerse participe a los subordinados en las decisiones de la organización.

Así, para Koontz y Weihrich (2004) el empowerment significa que todos los empleados, administradores o equipos, sea cual sea su nivel dentro de la organización, tienen el poder para tomar decisiones sin tener que recurrir a la autorización de sus superiores. Por su parte, Davis (2003) considera que se trata de un proceso que ofrece mayor autonomía a los empleados, compartiendo con ellos información relevante y dándoles el control sobre aquellos factores que influyen en su desempeño laboral, de forma que son cinco los enfoques sobre los que basa el empowerment:

- a. Ayudar a los empleados para obtener el control de sus labores (poniendo a su alcance capacitación, entrenamiento y experiencia guiada).
- b. Permitirles más control (concediéndoles discrecionalidad sobre su desempeño laboral y responsabilizándolos de los resultados).
- c. Ofrecerles modelos exitosos a seguir (permitiendo observar a otros compañeros que ya desempeñaban exitosamente sus labores).
- d. Hacer uso del reforzamiento y persuasión social (ofreciendo elogios, aliento y retroalimentación verbal para fortalecer la seguridad en sí mismos).
- e. Brindarles apoyo emocional (a través de la reducción de tensiones y angustias gracias a una buena definición de funciones, ayuda en tareas y atención honesta).

De igual modo, el empowerment es definido por Lussier (2005) como un reconocimiento de talentos y potencial humano sin descubrir que residen en los conocimientos, experiencias y motivación interna de los miembros de la organización, así como la liberación de ese poder. Se traduce no sólo como ser escuchado, sino también tener la libertad y habilidad para tomar decisiones y comprometerse.

Asimismo, Alles (2005) sostiene que se trata de conducir y dar poder al equipo de trabajo para así potenciarlo mediante los siguientes comportamientos:

1. Definir claramente los objetivos de desempeño y asignar las correspondientes responsabilidades personales y de equipo que correspondan.
2. Proporcionar dirección a los equipos, mediante la definición de la misión y a través del propio ejemplo y acción personal.
3. Aprovechar la diversidad de los equipos para lograr un valor añadido superior en el negocio.
4. Combinar adecuadamente situaciones, personas, recursos y tiempos para lograr los objetivos.
5. Adecuada integración al equipo de trabajo.
6. Compartir las consecuencias de los resultados con todos los involucrados.
7. Emprender constantemente acciones eficaces que mejoren en talento y las capacidades de los demás.

3.1.3. Visión Estratégica

La visión estratégica es una de las competencias más característica de los directivos de empresas exitosas al tratarse de una habilidad esencial para ejercer el liderazgo, no sólo en el mundo empresarial sino también en la vida en general. Para Thompson (2009) la visión estratégica consiste en plantear un futuro posible y para que dicha visión llegue a ser efectiva deberá cumplir una serie de características, que cuando se dan permiten coordinar esfuerzos, motivar a los equipos de trabajo para alcanzarla y aclarar a las personas el motivo por el que hacen sus actividades para así lograr que se involucren y comprometan con su consecución. Estas características son:

- a. Visualizable: Que se pueda tener en la mente la imagen de cómo será el futuro.
- b. Deseable: Deberá generar motivación e interés en quienes van a participar de ella.
- c. Alcanzable: Abarcará objetivos que sean realistas y aplicables.
- d. Enfocada: Será suficientemente clara y explícita como para servir de guía a los líderes en el proceso de toma de decisiones.
- e. Flexible: Que permita la existencia de alternativas y uso del criterio e iniciativa de los líderes.
- f. Comunicable: Fácil de transmitir y explicar a quienes afecta, ya sean usuarios, clientes, proveedores o empleados.

A esta visión, clara y objetiva, se le sumará un plan de acción, la estrategia, que se refiere al camino o línea de acción elegida para llegar a cumplimentar los objetivos

visualizados. De esta forma, puede decirse que tener una visión estratégica conlleva saber hacia dónde se quiere ir y los objetivos a cumplir, preguntarse si se está haciendo lo correcto para alcanzar los objetivos, contar con el conocimiento y entendimiento del entorno y su influencia, sobre todo si afectan al objetivo y usar nuestra creatividad e intuición para poder responder a esas fuerzas.

Por consiguiente, según O'Connor (2000), para elaborar una visión deben formularse antes las siguientes preguntas: ¿Hacia dónde vamos?, ¿Cómo llegaremos ahí?, ¿Que necesitamos para tener éxito?, ¿Cuáles son los valores que nos guían?, ¿Qué es lo que consideramos como un éxito y cómo lo medimos? y ¿Cuánto tiempo nos llevará?

Por su parte, para Koontz y Weihrich (2004) la visión estratégica se refiere a la capacidad para comprender y prevenir los cambios del mercado y como consecuencia encontrar oportunidades de negocio y supone el camino al éxito de las compañías, para lo cual los ejecutivos con visión estratégica deben poseer las siguientes características:

- a. Observan su entorno con la finalidad de identificar las tendencias del sector, los cambios políticos, sociales, económicos y tecnológicos que les afectan.
- b. Conocen sus debilidades y fortalezas lo que les ayudará a rodearse de otras personas que pueden complementarles con el fin de alcanzar su objetivo satisfactoriamente.
- c. Identifican áreas de oportunidad y buscan constantemente aspectos a mejorar, ya sea en lo que se refiere a la atención al cliente, administración de la compañía, diseño de sus productos o desempeño del personal a su cargo.
- d. Saben trazar metas siguiendo el protocolo adecuado para cumplir todos los objetivos lo que traslada a la empresa al punto deseado.

Desde ese punto de vista, Alles (2009) considera que la visión estratégica es la habilidad de anticiparse y comprender los cambios que se producen en el entorno para así establecer su impacto en la organización a corto, medio y largo plazo, lo que conlleva además una serie de comportamientos como son:

- a. Diseñar procedimientos y políticas que permitan, al mismo tiempo, optimizar las fortalezas, actuar sobre las debilidades y aprovechar las oportunidades del contexto.
- b. Visualizar y conducir la empresa o área a cargo como un sistema integral para alcanzar los objetivos y metas retadores, asociados a la estrategia de la corporación.
- c. Lograr constituirse en el mercado como una autoridad en la materia.

A su vez, Canales (2007) plantea que la visión estratégica está asociada a una serie de habilidades y características como son el realismo, profundo conocimiento de la

realidad que rodea y obsesión disciplinada para trabajar sobre datos y hechos más que sobre juicios de valor; percepción del entorno; frialdad y racionalidad en la reacción ante imprevistos y disposición mental para aceptar el fracaso como una posibilidad más frente a la que estar intelectualmente preparados.

3.2. Por Área

De igual manera que lo ocurrido con las competencias gerenciales, a efectos de este trabajo se tomará la clasificación que Alles (2009) hace de las competencias por área, haciendo referencia a las relacionadas con ciertos colectivos o grupos de personas y que son las requeridas a todos aquellos que trabajen en un área particular. De esta manera, al tratarse de competencias directamente relacionadas con un puesto de trabajo o una familia de puestos variarán en función de las necesidades de los distintos sectores en que se dividen las organizaciones y los procesos.

3.2.1. Toma de Decisiones

En todos los aspectos de la vida nos tenemos que enfrentar a diario a numerosas decisiones y a grandes o pequeños problemas que tenemos que solucionar. De ahí que la toma de decisiones sea un proceso continuo que se da todos los días y en diferentes contextos, ya sea en el trabajo, en el hogar, de naturaleza intrapersonal o interpersonal. Por tanto, y dado que son partes integrantes del proceso de toma de decisiones, lo primero será hacer referencia a los conceptos de decisión y de problema, para lo cual acudimos a Robbins y Coulter (2000) que definen decisión como aquella selección que se ha realizado a partir de dos o más alternativas y problema como la discrepancia entre dos estados, el que existe y el que se desea.

Siguiendo en este orden de ideas, para Méndez (2009), la toma de decisiones es el proceso mediante el cual se elige una alternativa entre aquellas disponibles para resolver un problema actual o potencial en una situación laboral. Según este autor, para tomar una decisión, sea de la naturaleza que sea, lo primero será conocer el problema para así poder darle la solución. Así pues, las opciones de este conocimiento pueden ser varias; en ocasiones, dada la simplicidad de los problemas, este proceso se realiza de manera implícita y se soluciona rápidamente, pero en otros casos la decisión se toma sin tener bien definido el problema y por tanto las alternativas de solución, lo que puede llevar a una inadecuada elección y como consecuencia repercutir en la vida laboral, en este sentido las

decisiones atañen a todos los que pertenecen al entorno laboral de ese puesto o familia de puestos.

Por consiguiente, las condiciones en las que se toman decisiones en un área determinada de la organización se pueden clasificar en certidumbre, riesgo e incertidumbre. Así, Hellriegel, Jackson y Slocum (2006) explican que si los individuos pueden identificar avances y eventos así como su impacto potencial tomarán decisiones bajo la condición de certidumbre. Pero, sin embargo, si esa información disminuye y se vuelve ambigua, es cuando entra en juego en el proceso de toma de decisiones la condición de riesgo y es entonces cuando los individuos empiezan a basar sus decisiones en probabilidades objetivas (claras) o probabilidades subjetivas (intuición o juicio). Por último, la condición de incertidumbre emerge cuando los individuos tienen poca o ninguna información sobre los avances y fuerzas sobre los cuales basar su decisión.

Dentro de este marco, la toma de decisiones, según Alles (2009), es la capacidad para analizar las diferentes variantes u opciones, considerar las circunstancias que existen, los recursos que están disponibles y el impacto en el negocio y luego seleccionar la alternativa más adecuada, teniendo como finalidad el lograr el mejor resultado posible en función de los objetivos de la organización. Además, implica la capacidad para ejecutar las acciones con calidad, oportunidad y conciencia acerca de las consecuencias de esa decisión que se ha tomado.

La organización, en sí misma, es un sistema de decisiones en el que cada persona participa consciente y racionalmente, y, de acuerdo con su personalidad, motivaciones y actitudes, escoge y decide entre las alternativas más o menos racionales que se le presentan. Es lo que considera Chiavenato (2002) para quien la toma de decisiones es el proceso de seleccionar un curso de acción entre varias alternativas posibles para aprovechar una oportunidad o afrontar un problema. Se trata de un arte fundamental dentro del área, para lo cual se deben desarrollar habilidades y conocimientos, así como apoyarse en todas aquellas técnicas, métodos y modelos que permitan tomar decisiones que resulten eficaces.

Al confrontar a los autores, todos coinciden en señalar que la manera más adecuada de proceder en la toma de decisiones encierra unos comportamientos asociados a la misma, que tal y como los describe Alles (2009), son:

- a. Analizar la situación desde todos los puntos de vista posibles, circunstancias existentes, recursos disponibles y su impacto. Estaríamos hablando de la etapa de identificación y explicación del problema.

- b. Convencer a los colaboradores de que es necesario generar múltiples opciones frente a cada situación a resolver, especialmente ante cuestiones críticas o sensibles para la organización y más concretamente para ese puesto o familia de puestos. Esta etapa sería la de idear estrategias alternativas.
- c. Establecer mecanismos de selección de opciones que contemplen el mejor resultado desde distintos y variados puntos de vista, en función de los objetivos. Estaríamos en la etapa de decisión de la estrategia a seguir.
- d. Controlar el desarrollo de las opciones que han sido elegidas para asegurarse de que respetan los puntos de calidad y oportunidad fijados y tomar conciencia de sus posibles consecuencias. En este caso, nos encontramos en la etapa de desarrollo de la intervención y evaluación de los logros.

3.2.2. Trabajo en Equipo

El trabajo en equipo se trata de una de las competencias más demandadas en el mercado laboral actual ya que los equipos de trabajo son el motor principal del desarrollo de las empresas. Según Hackman (1987) trabajar en equipo no sólo significa trabajar todos juntos sino que el equipo de trabajo consiste en un grupo de personas que tiene una misión y objetivo común, sus habilidades se complementan entre sí y trabajan coordinadamente mediante la participación de todos sus miembros para así alcanzar una serie de objetivos comunes, de los que son responsables.

Por su parte, Ballenato (2005) señala que el trabajo en equipo es una inversión en futuro y pilar fundamental del desarrollo humano, personal, académico o profesional así como del progreso social. De manera que, 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 resulta ser más y diferente, que la suma de cada una de sus partes individuales y el factor clave del desempeño de los equipos está en las relaciones entre sus miembros. Por lo tanto este factor no puede ser percibido si se observa el comportamiento individual de cada integrante ya que lo importante es cómo los miembros del equipo se comportan en conjunto en el tiempo. Pero, al mismo tiempo, explica que en ocasiones esta forma de trabajo puede resultar difícil y compleja.

Esta misma teoría es la que apoyan Van-der-Hofstadt y Gómez (2006) para quienes un equipo de trabajo es un pequeño número de personas con habilidades complementarias que están comprometidas con un propósito común, de manera que utilizan parámetros de

desempeño y métodos estructurados que los vinculan, organizan y orientan hacia esos objetivos compartidos siendo todos responsables de su realización.

De manera que la noción de equipo implica el aprovechamiento del talento colectivo proporcionado por cada persona en sus relaciones con los demás integrantes, lo que les lleva a afirmar que a través de los equipos de trabajo se generan rendimientos más altos que los que obtienen trabajando de forma aislada, o lo que es lo mismo, el resultado del trabajo de un equipo es mejor que el de los individuos considerado por separado. Pero, al mismo tiempo, indican que se producen excepciones al ser necesario valorar la necesidad de dicho trabajo en equipo puesto que todos los objetivos no lo justifican. Las tareas en las que el profesional es autosuficiente y no necesita dividir el trabajo en diferentes cometidos o asignarlo a un grupo de especialistas, el trabajo es conveniente organizarlo de manera individual.

Por su parte, Alles (2005) define el equipo de una manera amplia al considerarlo como un grupo de personas que trabajan en procesos, tareas y objetivos compartidos; considerando que el trabajo en equipo es la capacidad de colaborar y cooperar con terceros, formando parte de un grupo y trabajando juntos. Añade además que para que esa competencia sea efectiva la actitud debe ser positiva y es conveniente que el profesional sea miembro de un grupo que funcione en equipo. Asimismo supone facilidad para las relaciones interpersonales y habilidad para comprender el alcance de las propias acciones en el éxito de la meta común, subordinando los intereses personales a los objetivos de equipo.

Por su parte, Martínez y Salvador (2005) partiendo de investigaciones realizadas en diferentes países destacan la evidencia de las ventajas del trabajo en equipo, ya que éste facilita una mayor implicación, motivación y capacidad de las personas para lograr solucionar sus problemas y añade que no sólo origina una mayor calidad en los servicios y mejor orientación hacia los resultados sino que incrementa la calidad, productividad y la mejor adaptabilidad de las empresas a los cambios del entorno.

Por consiguiente, si confrontamos las teorías de Van-der-Hofstadt y Gómez (2006), Martínez y Salvador (2005), Alles (2005) y Ballenato (2005), para quién las claves del trabajo en equipo las encontramos en aspectos tan básicos como la actitud positiva y constructiva, el respeto, la cooperación, la empatía, la equidad y la participación, podemos decir que coinciden cuando hablan de trabajo en equipo al referirse a un grupo de personas bien organizadas, cada una de ellas con sus correspondientes responsabilidades perfectamente definidas que tienen como gerente un líder aceptado por todos, quien será el

guía para que el equipo, a través de ciertas reglas, oriente sus esfuerzos en forma comprometida en un mismo sentido.

3.2.3. Habilidades Mediáticas

La comunicación está presente en la vida diaria de las personas, interviene en las relaciones interpersonales, en la industria, en las artes, en el medio artístico, en la religión, en los medios de comunicación, en todas las ocupaciones y en su relación con las empresas. Es lo que Gutiérrez (2012) destaca, el papel imprescindible de la comunicación en nuestras vidas y la incluye dentro de un contexto, entendido como tal el conjunto de elementos, factores y circunstancias que hacen que un acto de comunicación se desarrolle de una manera determinada. Cuando la comunicación tiene relación con los medios de comunicación y las redes sociales, entraría en acción la habilidad mediática. Asimismo, se puede hablar de una comunicación formal (reuniones cartas, entrevistas de selección etc.) y de una comunicación informal (charlas con los amigos etc.).

Es indiscutible la importancia de desarrollar habilidades mediáticas en la búsqueda activa de empleo: es importante desarrollar la capacidad de comunicarse a través de diferentes vías. De esta forma, Temple (2011) considera que pocas cosas tienen tanta importancia como poder comunicarse bien, de manera oral o bien por escrito, por e-mail, en presentaciones o en redes sociales, entre otros medios. Una buena comunicación, ordenada y sintética, demuestra la inteligencia, el nivel cultural y el interés por el interlocutor de aquel que la lleva a cabo. Es por todos esos motivos por los que, actualmente existen técnicas que mejoran rápidamente esta capacidad, como por ejemplo los cursos para hablar en público y para hacer presentaciones efectivas.

Por otro lado, para Alles (2005) las habilidades mediáticas se encuentran asociadas a la asimilación tanto de los tradicionales como los nuevos medios de comunicación, llevando a cabo una aplicación eficaz. Como su propio nombre indica hacen referencia a los medios, a lo que se incluye el dominio de las redes sociales. Aquellos que poseen habilidades mediáticas se desenvuelven frente a los medios, en las conferencias de prensa, con sus pares o con la comunidad, en las teleconferencias o en la grabación de CD y vídeos, entre otros.

Esta competencia permite mantener una buena relación con la prensa, es decir, permite comunicar lo que se desea con claridad y sencillez, además de que para Temple (2011) facilita el impactar en el desarrollo de una situación y ayuda a que se transmita

adecuadamente una idea e influir en los demás, pero mantener afinada esta competencia requiere y supone mucha constancia, práctica y técnica.

Asimismo, según Alles (2005) los comportamientos observables de la habilidad mediática son los siguientes:

- a. Se maneja con total seguridad y solvencia frente a los medios. Produciéndose este hecho en situaciones planeadas e inesperadas.
- b. Posee un buen nivel de expresión verbal, con rica aplicación lingüística, haciendo uso de los idiomas en que sea necesario y un adecuado uso de la expresión corporal.
- c. Aun cuando es obstaculizado o recibe presiones, expone las ideas que lleva en cabeza comunicar y no responde aquello que no ha planeado y que no desea decir.
- d. Aun en situaciones con dificultades se expresa con claridad y precisión.
- e. Prioriza el mensaje y la imagen institucionales por encima de sus propios intereses, ideas o criterios.
- f. Tiene contacto habitual así como buena relación con la prensa.
- g. Es un referente interno en lo que se refiere a temas de exposición pública.

3.2.4. Negociación

Para entender la competencia de negociación es necesario aclarar qué es y en qué consiste la negociación como proceso. Los conflictos son inherentes al ser humano y aparecen cuando las personas se relacionan e interactúan, es entonces cuando manejando posiciones contrarias, sosteniéndolas y defendiéndolas tiene lugar el conflicto. Para Morán y Fínez (2014) la gestión de dichos conflictos se puede llevar a cabo de manera individualizada, conjunta, o recurriendo a un tercero, y cuando las partes optan por gestionar sus conflictos de manera conjunta es cuando hablamos de negociación.

De esta forma, para las autoras precitadas, la negociación es un “medio de gestionar o resolver un conflicto cuando las partes desean mantener o continuar la relación de intercambio” (p. 89) y la definen como un proceso en el que dos o más partes autónomas, que tienen intereses comunes pero conflictivos, se reúnen voluntariamente y de manera temporal para analizar y discutir propuestas concretas cuyo propósito es conseguir llegar a un acuerdo en torno a la división de recursos o la resolución de temas concretos.

Dado que los conflictos son constantes en la vida de las personas, permanentemente se está negociando a distintos niveles: interpersonal, laboral, familiar o de amistad, entre otros; para solucionarlos y resolverlos. En este sentido, Ríos (1997) define la negociación

como “la acción mediante la cual dos o más personas tratan de resolver un asunto”, entendiéndose por resolver el “encontrar la solución al asunto que se está negociando” y por asunto a “la materia que se trata en la negociación” (p. 47).

Del mismo modo, para Munduate y Medina (2011) la negociación es un proceso de toma de decisiones en el que dos más partes, interdependientes realizan un esfuerzo para resolver sus diferencias e intereses antagónicos mediante el diálogo y la transacción. Por su parte, para Pont (2008) negociar es una práctica democrática que conlleva una actitud de gran receptividad y máxima tolerancia que implica escuchar, comprender, valorar, intercambiar, aprender, comunicar, acordar y define cuatro posibles resultados de una negociación: (a) perder-perder: ninguna de las partes logra sus intereses o necesidades, (b) ganar-perder: una de las partes logra aquello que quiere y la otra no, (c) ganar-ganar: ambas partes obtienen un resultado satisfactorio, y (d) sin resultado: nadie pierde ni gana.

Para Fisher y Ury (2012) una solución integrativa (ganar-ganar) es la más deseada por los negociadores, al ser más estable y duradera en el tiempo y permite que las partes en conflicto estén más satisfechas. Por ello apuestan por un modelo de negociación que separe a las personas de los problemas, se centre en los intereses y no en las posiciones, encuentre alternativas de mutuo beneficio y se centre en criterios objetivos.

Por su parte, Alles (2005) entiende la negociación como la habilidad para crear un ambiente adecuado para la colaboración y alcanzar compromisos duraderos que refuercen y fortalezcan la relación. Asimismo, es la capacidad para dirigir y controlar una discusión mediante el uso de técnicas ganar-ganar, planificando opciones que permitan negociar los mejores acuerdos y centrándose en el problema y no en la persona.

A su vez, Morán y Fínez (2014) ven la negociación como una fuente de ganancias siempre y cuando sea conducida eficazmente. Para las autoras la clave de una negociación se encuentra en darse cuenta de que todas las partes deben obtener algo de valor a cambio de las concesiones que hagan, para así quedar todos satisfechos, dentro de una perspectiva integrativa.

De igual modo, Ovejero (2004) plantea que para que una negociación sea realmente exitosa no debe verse nunca en términos de ganador-perdedor, todo buen negociador que quiera alcanzar un buen acuerdo con sus oponentes deberá tener mucho sentido común, profundo conocimiento de la psicología social de las relaciones interpersonales e intergrupales y buen dominio de las técnicas y estrategias de negociación, así como una serie de ideas en su mente: no debe haber ganador ni perdedor, negociar no es imponer tus ideas y ceder no es perder.

De esta forma, Alles (2005) establece los comportamientos orientados a identificar la competencia de negociación:

- a. Tener un profundo conocimiento de la situación de la contraparte, mediante el análisis de sus fortalezas y debilidades y la investigación y obtención de la mayor cantidad posible de información, tanto de la situación como de las personas involucradas en la negociación.
- b. Lograr ponerse en la situación de la otra parte y anticipar sus necesidades e intereses.
- c. Buscar ventajas que beneficien a la contraparte para propiciar el acuerdo, siempre dentro de argumentos que le sean favorables.
- d. Basarse en criterios objetivos independientemente de los propios juicios.
- e. Buscar continuamente mejores estrategias de negociación para alcanzar resultados efectivos que permitan cuidar la relación.
- f. Separar el problema de las personas, sin involucrarse emocionalmente y evitar problemas con la otra parte que den lugar a dificultades en futuras negociaciones.
- g. Concentrarse en los intereses de ambas partes y no en los personales.
- h. Realizar una exhaustiva preparación de la negociación que permita prever todas las alternativas posibles y tener un mejor desempeño de la misma.
- i. Lograr convencer a la contraparte y hacer ver que sus ideas van en beneficio de los intereses comunes de la organización.
- j. Lograr acuerdos que satisfagan a ambas partes siempre basándose en criterios objetivos.

4. EMPLEABILIDAD

En las últimas décadas el mercado de trabajo se ha visto modificado desde el punto de vista sociológico, económico y tecnológico como consecuencia de los cambios producidos en el mundo. De esta forma, la globalización, el aumento de la competencia a través de la liberalización de los mercados y la caída de las barreras comerciales, la aceleración de los avances tecnológicos y la rápida sucesión de eventos en el ámbito de la tecnología, la lucha empresarial por mejorar la productividad y la calidad como pilares de la competitividad, son aspectos que configuran el nuevo mercado laboral, conllevando

importantes riesgos de desactualización de conocimientos y de descualificación de los trabajadores.

En este sentido, Gracia , Martínez-Tur y Peiró (2001) señalan que la aparición de este nuevo entorno socio-económico, caracterizado por ser muy competitivo y dinámico, exige a las empresas no sólo mayor competitividad sino también mayor flexibilidad y capacidad de adaptarse de forma eficaz a todos estos cambios y como consecuencia de la evolución del mercado y de estas demandas a las empresas.

Por su parte, Peiró, García Montalvo y Gracia (2002) plantean que a los trabajadores actuales también se les exige mayor capacidad de adaptación a los cambios, de forma que de ellos se esperan rendimientos excelentes, flexibilidad organizacional, bases más sólidas en su educación científico-tecnológica y capacidad de adquirir nuevos conocimientos de manera constante.

Por consiguiente, este nuevo modelo ha provocado la desaparición de algunos tipos de empleo y la aparición de otros. Para Alles (2006) los mercados cambiantes derivan en estructuras cambiantes y en perfiles cambiantes, de forma que muchos perfiles profesionales han quedado obsoletos y una de las consecuencias más palpables del aumento de las exigencias del mercado laboral y de la crisis económica y financiera es la alta tasa de desempleo.

En este sentido, Do Ceu Teveira y Rodríguez (2010) afirman que actualmente no se puede considerar un empleo para toda la vida, dejando paso a una movilidad laboral permanente. De esta forma, si hasta hace un tiempo trabajar suponía formar parte de una empresa para toda la vida, en un puesto de trabajo y con un contrato fijo, el mercado actual demanda un nuevo tipo de trabajador que no sólo deber ser competente en su campo sino que deberá contar con habilidades interpersonales e intrapersonales y estar en disposición para moverse en un mercado laboral global.

Lo anteriormente expuesto confirma que la empleabilidad es una de las más preocupantes variables de los departamentos de recursos humanos y en este escenario de incertidumbre y cambios rápidos los trabajadores necesitan tener ciertas características que los hagan capaces de adquirir y mantener un empleo siendo el concepto de empleabilidad el que intenta explicar cuáles son las cualidades necesarias en ese sentido.

Tal y como indica Campos Ríos (2003), el término empleabilidad surgió de la palabra inglesa “*employability*” y es producto de la unión de otras dos palabras: “*employ*”, que significa empleo y “*ability*”, que significa habilidad, lo cual nos lleva a la definición más sencilla de empleabilidad como la habilidad para obtener o conservar un empleo y

evitar el desempleo. Sin embargo, en un sentido más amplio para el autor precitado, empleabilidad es “el conjunto de aptitudes y actitudes, que brindan a un individuo la oportunidad de ingresar a un puesto de trabajo y además de permanecer en él” (p. 104), entendiendo como actitud laboral lo que en otros momentos se refería a comportamiento laboral.

Una definición de empleabilidad, en el sentido amplio y completo de la palabra, es la dada por Hillage y Pollard (1998) que la entienden como la capacidad individual para obtener un empleo inicial, para mantenerlo, incluso moverse entre puestos en la misma organización y si se requiere, obtener un nuevo empleo y hasta, idealmente, garantizar un desempeño adecuado.

Por su parte, Alles (2006) plantea la empleabilidad en términos cuantitativos, al referirse a la mayor o menor posibilidad, chance, de encontrar otro empleo, lo cual depende, fundamentalmente, de las capacidades tanto técnicas como actitudinales que cada uno ofrezca al mercado laboral. Por consiguiente se trata de una responsabilidad particular y propia de cada uno e implica esfuerzo, actualización, compromiso y disponibilidad para el trabajo.

La autora precitada agrega que la empleabilidad no es sólo un atributo propio de los individuos, sino que también depende, de manera estrecha, del medio económico y como consecuencia nos lleva a distinguir dos componentes, el extrínseco y el intrínseco, que disocian dos procesos de degradación de la empleabilidad de los desocupados:

- a. Pérdida de empleabilidad extrínseca, como consecuencia de la incapacidad del sistema económico de suministrar empleos a la totalidad de la población activa en un espacio determinado. Por lo tanto, una vez más, directamente imputable a la degradación del mercado laboral.
- b. Pérdida de empleabilidad intrínseca, cómo los efectos de la ausencia de empleo prolongada en el tiempo, lo que lleva a la pérdida de competencias profesionales al no ponerlos en práctica, pérdida de confianza en uno mismo y en sus capacidades y pérdida de lazos importantes que permitan acceder a otros empleos.

Por tanto, se trata de una responsabilidad compartida entre individuos, organizaciones e instituciones y no un atributo aislado y no sólo eso, sino que cada vez son más los autores que, ya desde la década pasada, consideran la empleabilidad como una competencia personal. En este orden de ideas, Rentarías y Andrade (2007) señalan que la empleabilidad constituye una competencia de los individuos construida socialmente, en la que, por una parte, los individuos son responsables de su formación y de aceptar las

consecuencias de las decisiones tomadas por ellos mismos y por otra las organizaciones e instituciones que representan los conocimientos, habilidades, competencias y características que hacen a la persona empleable, al mismo tiempo que son responsables de crear, regular y gestionar las condiciones para que se produzca la socialización.

A su vez, Álvarez Bustos y Valencia (2004) también hablan del proceso de individuación y socialización en los que la empleabilidad es una competencia educable que permite a los individuos afrontar demandas inmediatas o futuras del mercado de trabajo, lo que conlleva la existencia de objetivos profesionales flexibles, la necesidad de aprender a aprender y la exigencia de usar el conocimiento en el desarrollo social y humano a través del trabajo.

En consecuencia, Alles (2006) señala los factores que componen la empleabilidad de las personas y que por tanto marcan su baja o alta empleabilidad:

- a. Los conocimientos técnicos, destrezas o un oficio adquiridos a través del estudio, formal o no. Es lo que la autora llama competencias duras.
- b. Las aptitudes para el trabajo que no hayan sido adquiridas a través del estudio pero si hayan sido entrenadas.
- c. La actitud de búsqueda de empleo con que se sale al mercado. Implica entrenamiento en la búsqueda de trabajo.
- d. El mercado, esto es, que las competencias duras y blandas ya mencionadas y que un individuo posea sean las requeridas por el mercado de trabajo.

Es importante destacar que sobre los tres primeros factores arriba recogidos, cada persona podrá, en mayor o menor medida, actuar para mejorar su empleabilidad. Sin embargo, esto no ocurre con el cuarto factor, imposible de manejar por una persona en particular, o por lo menos muy difícil, como por ejemplo, trasladarse a otra ciudad. A los efectos de este trabajo, siguiendo los postulados de Alles (2006), se consideran los conocimientos y la actitud en la búsqueda como los factores determinantes para mejorar la empleabilidad.

4.1. Conocimientos

Para Alles (2009) los conocimientos junto a las competencias, ambos pilares fundamentales de la empleabilidad, son los dos grandes grupos en los que se engloban los requisitos solicitados por las organizaciones a la hora de seleccionar a las personas que se adecuen a los puestos a cubrir, siendo los conocimientos más fáciles de detectar o evaluar

que las competencias y, por tanto en los procesos de selección se evalúan primero, siempre que sea posible, ya que deben verificarse en la persona para posteriormente pasar a evaluar las competencias, que son las que permitirán el desempeño del puesto.

Así pues, ante la falta de información completa y perfecta, a la hora de conocer la productividad marginal de los candidatos a un puesto de trabajo, el nivel académico alcanzado por los individuos es una manera efectiva y utilizada por las empresas para detectar a los trabajadores más calificados, el nivel de estudios alcanzados es un gran determinante a la hora de analizar la calificación de un trabajador. Para Alles (2009), a la hora de constatar las capacidades de una persona, los planos que se deben tener en cuenta son los conocimientos, las destrezas y las competencias siendo todas ellos responsabilidad de cada persona y, a su vez, de las empresas.

Frecuentemente, es el profesional el que, tras haber obtenido una educación generalista en una rama o disciplina específica decide especializarse en un área particular en la que desea profundizar e incluso orientar su carrera hacia ésta. No obstante, en ocasiones, es la empresa la que decide invertir en formación de sus empleados o en un grupo de ellos, con la motivación de mejorar la productividad, ser elemento motivador para sus empleados o posicionarse en ciertos sectores o actividades.

De esta manera, tal y como expresa Oliván (2014) se puede decir que la empleabilidad es un proceso en el que adquieren una relevancia primordial las actividades formativas y de reorientación de carreras, siendo especialmente relevante el papel que el reciclaje y la renovación de conocimientos juega en la empleabilidad del factor humano y en las oportunidades que los profesionales pueden tener si decidieran cambiar de sector de actividad o en el caso de quedarse sin empleo.

Dicho proceso formativo debe ser visto como una inversión en capital humano dado que la sociedad actual, con la aceleración de los cambios sociales y tecnológicos, requiere una continua inversión, tanto de los individuos como de las sociedades, en factores que incrementen la empleabilidad y faciliten por tanto las transiciones de los individuos en un mercado laboral cambiante. Por lo tanto, la inversión en conocimientos y en formación especializada útil para el mercado laboral y el puesto de trabajo se hace, hoy en día, tanto por iniciativa individual como corporativa.

En lo que se refiere al concepto de formación, para Alles (2009) es el proceso de capacitación que conlleva dar mayores aptitudes a las personas para que puedan desempeñarse con éxito en sus puestos, haciendo que su perfil se adecue al perfil de conocimientos y competencias requeridas, adaptándolo a los constantes cambios que la

tecnología y el mundo globalizado exigen. Por tanto se trata de actividades estructurales, que encontramos normalmente bajo la forma de curso, con fechas y horarios y unos objetivos predeterminados, así pues se trata de una transmisión de conocimientos y habilidades llevada a cabo de una manera organizada, planificada y evaluable.

De igual manera, para McQuaid y Lindsay (2005) entre las competencias generales que forman parte de las habilidades y atributos, como factor individual que afecta a la empleabilidad, se encuentran los conocimientos, como son: la expresión oral y escrita, el cálculo y las competencias básicas en nuevas tecnologías. Debido a que el empleador no tiene la posibilidad de vislumbrar cuál es el producto marginal de trabajador de una manera directa, recurre al análisis de un cúmulo de datos propios del individuo que se manifiestan a través de las características personales del mismo, tales como su nivel de educación.

Con respecto al desempleo, sin lugar a dudas uno de los problemas macroeconómicos más importantes, en varias ocasiones, y entre otros, es producto de puestos de trabajo que no pueden ser cubiertos por la falta de individuos aptos para los mismos. En este sentido, Beccaria (2005) expresa la idea de que la educación no es la solución a los problemas de empleo y desempleo, pero sí llegará a aumentar la productividad a largo plazo. Para el autor, la educación no es una política de empleo, pero tiene un valor en sí misma y consigue que los trabajadores sean mejores. Pudiendo entenderse, en este sentido, que si bien la producción no puede reemplazarse por educación, la formación de las personas en capacidades de empleabilidad puede mejorar la productividad a largo plazo.

4.2. Actitud para la Búsqueda

Podría entenderse que de una búsqueda de empleo efectiva se deriva un puesto de trabajo efectivo, pero esa búsqueda no se presenta de forma aleatoria. De manera que, para García-Montalvo, Palafox, Peiró y Prieto (1997) son cuatro los componentes básicos en torno a ese proceso: dónde se busca, cómo se busca, cuánto se busca y qué se busca. La información relacionada con ese proceso se adquiere a través de canales formales, es decir los oficiales o impersonales, a mano de cualquiera, como son las oficinas de empleo, anuncios, convocatorias públicas y canales informales, esto es, familiares, amigos, conocidos, vecinos.

De igual modo, la actitud en la búsqueda está directamente relacionada con el cómo se busca, quedando en la mano de quién busca, según Contreras (2013), la opción de

adoptar una postura pasiva hacia la adaptación, de desgana, desmotivación y parálisis y de esta manera tener más posibilidades de engrosar las listas del desempleo o, por el contrario, adoptar actitudes y comportamientos nuevos que ofrezcan una respuesta proactiva y una reacción emocional más adaptativa y útil a su situación, teniendo como consecuencia mayor probabilidad de entrada y mantenimiento en el mercado de trabajo.

Así pues la diferencia radica en el modo de enfrentarse al desempleo:

1. Modo reactivo o con resistencia: en el que la persona se ve envuelta en el torbellino de emociones displacenteras, como son el miedo, la rabia, la impotencia o el resentimiento y no se cuestiona sus creencias.
2. Modo proactivo o con responsabilidad: sacando el máximo partido a la situación vivida, aprovechándola para el aprendizaje y convirtiendo toda la energía emocional en un torrente creativo que ayuda a enfrentarnos a la nueva situación con más soltura.

Por consiguiente, el desafío al que se enfrenta todo aquel inmerso en un proceso de búsqueda de empleo es al manejo adecuado de las emociones, es decir, se enfrenta al reto de ser emocionalmente inteligente, considerado por muchos autores como la inteligencia que debe poseer toda persona para alcanzar el éxito en cualquier área de su vida. De manera que, según las ideas de Contreras (2013) se identifican 10 actitudes hacia la búsqueda emocionalmente inteligentes, que deben darse en una persona desempleada para que su acción le permita conseguir sus objetivos y metas:

- a. Conocer los puntos fuertes.
- b. Descubrir la forma de desarrollarlos.
- c. Aprender a gestionar las propias emociones como elemento catalizador de avance.
- d. Diseñar estrategias realistas para alcanzar las metas y deseos personales.
- e. Saber enfrentarse a los cambios y tener capacidad de adaptación a nuevos escenarios.
- f. Tolerar la frustración y aceptar el fracaso.
- g. Saber mantener una disciplina y ser perseverante.
- h. Aprender a motivarse.
- i. Liderar la situación de desempleo.
- j. Comprender y dominar el entorno.

Por su parte, Kessler (1997), en relación a la actitud para la búsqueda, señala que dentro del marco del alto desempleo, las medidas tradicionales de búsqueda de trabajo ya no dan resultado y como consecuencia es importantísima la labor del desempleado para

ingeniárselas por sí mismo para encontrar la forma de buscar trabajo. Por consiguiente, saber buscar trabajo implica una competencia denominada “actitud para la búsqueda” que le permitirá adquirir conocimientos sobre las nuevas y mejores formas de buscar empleo.

De igual manera, Alles (2006) trata la actitud de búsqueda con que se sale al mercado como una mezcla de la competencia “búsqueda de información” con la capacidad de postularse a búsquedas en las cuales se tiene chance de ser seleccionado. Se trata por lo tanto de la suma del entrenamiento en la búsqueda de trabajo con una búsqueda centrada en las posibilidades reales de encontrar aquello que se busca, lo que implica poseer las competencias para saber buscar trabajo de manera inteligente

Por otra parte, McQuaid y Lindsay (2005) señalan como factor de empleabilidad individual la búsqueda de empleo que conlleva, entre otros, el uso eficaz de los recursos de los servicios de búsqueda e información (incluyendo las TIC's), la búsqueda multicanal, el conocimiento y uso eficaz de las redes sociales informales, la capacidad para elaborar y preparar su Currículum Vitae, las habilidades en la entrevista, el control del lenguaje no verbal, el acceso a referencias, redes de contactos o *networking*, conciencia de las fortalezas y debilidades, la formación, el conocimiento de la ubicación y el tipo de oportunidades en el mercado laboral así como el enfoque realista de los puestos de trabajo efectivos.

Por su parte, Temple (2011) además de reforzar los anteriores aspectos que conlleva la búsqueda de empleo, hace especial referencia a la importancia que tiene cuidar la marca personal para lograr que sea de prestigio y que la gente la reconozca, siendo, ese prestigio personal la base de la empleabilidad, puesto que escoger entre hacer o no hacer marketing personal ya no es una opción sino que ahora se trata de aprender a hacerlo bien.

ESTUDIO EMPÍRICO

1. Metodología de la Investigación

La investigación fue del tipo descriptivo. En este sentido, Hernández, Fernández y Baptista (2006) señalan que los estudios descriptivos pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a los que se refieren. De allí que en la investigación se recogió información sobre la variable Competencias, a partir de sus dimensiones e indicadores y del ámbito en el cual se desarrollan, para determinar cómo es su comportamiento en los desempleados de larga duración atendidos por CCOO Aragón en Zaragoza.

En este sentido, la investigación se realizó bajo un diseño de campo que se basan en informaciones o datos primarios obtenidos directamente de la realidad. De esta forma, se analizó un problema que se suscita actualmente en los desempleados de larga duración atendidos por CCOO Aragón en Zaragoza y la información necesaria para analizar la variable Competencias se recogió directamente de fuentes primarias a través del instrumento diseñado para tal fin.

A su vez, la investigación fue no experimental ya que según Hernández, Fernández y Baptista (2006) estos estudios son los que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural. También fue transversal por cuanto, de acuerdo con los autores precitados, en estos estudios se recolectan los datos en un solo momento, y tiempo único. Es así como, para recolectar la información sobre la variable Competencias, se realizó una medición única que permitió recolectar la información necesaria para analizarla en función de sus dimensiones e indicadores.

2. Objetivos de la Investigación

2.1. Objetivo General

Analizar las competencias de los desempleados de larga duración atendidos por CCOO Aragón en Zaragoza.

2.2. Objetivos Específicos

1. Identificar las competencias cardinales de los desempleados de larga duración atendidos por CCOO Aragón en Zaragoza.
2. Describir las competencias específicas de los desempleados de larga duración atendidos por CCOO Aragón en Zaragoza.
3. Determinar las características de la empleabilidad de los desempleados de larga duración atendidos por CCOO Aragón en Zaragoza.

3. Participantes

Para efectos de este estudio, la población estará representada por 422 sujetos, desempleados de larga duración atendidos por CCOO Aragón en Zaragoza. En cuanto a la muestra, definida por Hernández, Fernández y Baptista (2006) como “un subgrupo de la población” (p.207), fue aleatoria y estuvo integrada por 206 sujetos.

Los cuestionarios se entregaron en mano a los desempleados de larga duración de Zaragoza entre el 10 y el 28 de abril de 2017, de forma que han tenido oportunidad de contestar el cuestionario presencialmente, en las oficinas de los Servicios para el Empleo de CCOO Aragón en Zaragoza, el día que les correspondía presentarse a alguna de las acciones incluidas en el Programa de Parados de Larga Duración del que forman parte.

De la muestra de 206 sujetos el 43,69% son hombres (n=90) y el 56,31% (n=116) son mujeres, siendo la edad media de 42,73 años, con una edad mínima de 20 y una máxima de 63.

En cuanto al nivel de estudios de los encuestados cabe destacar que el 38,34% (n=73) tiene estudios de ESO o Bachillerato, un 25,25% (n=52) está en posesión de estudios universitarios, un 22,33% (n=46) estudió Formación Profesional de primer o segundo grado y el porcentaje de encuestados sin estudios es del 14,08% (n=29).

En relación al sector laboral de procedencia, los encuestados pertenecen mayoritariamente a Construcción (16,02%), Servicios (15,57%), Hostelería, Turismo y Restauración (11,65%), Comercio y Distribución (10,72%), Industria (10,67%), Administración y Gestión (7,76%) y Educación (5,82%) frente a Automoción (0,97%) y Banca y Seguros, Ganadero, Ingeniería, Madera, Seguridad Privada y Geología (0,48% cada uno). En una franja intermedia se encuentran los sectores de, Sanidad (4,37%), Logística (3,88%), Auditoría, Asesoría y Consultoría (3,39%), Transporte (2,42%), Telecomunicación, Tecnología e Informática (2,43%) y Agrario (1,45%)

Por último y en relación al tiempo en desempleo de los encuestados, el 34,47% (n=71) se encuentra en esa situación desde hace más de 12 meses, el 31,55% (n=65) se sitúa en la franja comprendida entre 18 y 24 meses en desempleo y finalmente, el 33,98% (n=70) lleva más de 24 meses en desempleo.

4. Variable de Estudio

La variable de estudio es Competencias, la cual se define, según Alles (2009) como las “características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” (p. 82). Operacionalmente, las Competencias se definen como las características, comportamientos, habilidades y actitudes que deben desarrollar los desempleados de larga duración atendidos por CCOO Aragón en Zaragoza para mejorar su empleabilidad. Se midieron a través de las dimensiones Competencias Cardinales, Competencias Específicas y Empleabilidad de acuerdo al instrumento diseñado para tal fin (Cuadro 1).

Cuadro 1
Operacionalización de la Variable (Elaboración propia)

Objetivos Específicos	Variable	Dimensiones	Subdimensiones	Indicadores
Identificar las competencias cardinales de los desempleados de larga duración atendidos por CCOO Aragón en Zaragoza	Competencias	Competencias Cardinales		<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad • Iniciativa • Adaptabilidad • Flexibilidad
Describir las competencias específicas de los desempleados de larga duración atendidos por CCOO Aragón en Zaragoza		Competencias Gerenciales	Gerenciales	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Empowerment • Visión estratégica
		Competencias Específicas	Por Área	<ul style="list-style-type: none"> • Toma de decisiones • Trabajo en equipo • Habilidades mediáticas • Negociación
Determinar las características de la empleabilidad de los desempleados de larga duración atendidos por CCOO Aragón en Zaragoza		Empleabilidad		<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos • Actitud para la búsqueda

5. Instrumento

El instrumento utilizado fue un cuestionario elaborado por la investigadora dado que para la evaluación de las competencias seleccionadas, en la actualidad, no existe en el mercado uno que las incluya a todas. Este cuestionario de escalamiento frecuencial se estructuró en tres partes: identificación, instrucciones para su cumplimentación y presentación de los ítems que deben ser respondidos, respectivamente. El cuestionario se denominó COMPETEMP CO17 y estuvo integrado por 26 ítems, los cuales se responden en una escala tipo Likert con cinco alternativas de respuesta: *siempre, casi siempre, a veces, rara vez y nunca* y cuya finalidad es medir cada una de las competencias objeto de estudio del marco teórico, responsabilidad, iniciativa, adaptabilidad, flexibilidad, liderazgo, empowerment, visión estratégica, toma de decisiones, trabajo en equipo, habilidades mediáticas, negociación, así como los conocimientos y la actitud para la búsqueda de empleo que caracterizan la empleabilidad, correspondiendo a cada uno de los indicadores dos ítems tal y como queda reflejado en el cuadro de variables e ítems. (Cuadro 2)

6. Procedimiento de la Investigación

Una vez seleccionado el problema a investigar, se procedió a la revisión teórica y a la selección de técnicas e instrumentos adecuados para la recolección de la información. Se elaboró el cuadro de operacionalización de la variable atendiendo la bibliografía consultada y la observación no sistemática de la problemática; lo que permitió ubicar la población objeto de estudio.

Posteriormente, se realizó una búsqueda exhaustiva de bibliografía actualizada y de investigaciones que previamente hubiesen estudiado las variables a fin de identificar las teorías que dieron sustento al estudio, así como las mejores prácticas investigativas para el abordaje metodológico. Sobre la base de lo planteado, se diseñó el cuestionario para recolectar la información, se aplicó el instrumento permitiendo obtener resultados que fueron tabulados para su análisis y discusión; lo que permitió generar conclusiones y recomendaciones.

7.- Análisis y Discusión de los Resultados

Una vez transcritos los resultados se procedió a calcular, mediante la Estadística Descriptiva, la media aritmética de los puntajes correspondientes a los indicadores, las

subdimensiones, las dimensiones y la variable con el objeto de obtener el apoyo estadístico necesario y pertinente para confrontar los resultados con las teorías que sustentaron la investigación, a la vez que se categorizaron según la frecuencia de ocurrencia recogida en las respuestas del cuestionario, lo que permitió verificar el nivel de desarrollo de las competencias y contextualizarlas en la población objeto de estudio.

Tabla 1

Distribución de Medias Aritméticas de los Indicadores, Subdimensiones y Dimensiones de la Variable Competencias

VARIABLES	Competencias													
DIMENSIONES	Competencias Cardinales				Competencias Específicas								Empleab.	
SUBDIMENS.					Gerenciales				Por Área					
INDICADORES	Resp.	Inic.	Adap.	Flex.	Lid.	Emp.	Vi.Es.	To.De.	Te.Eq.	Ha.Me.	Neg.	Con.	Ac.Bú.	
\bar{X} Indicador	3,90	3,56	3,51	3,56	3,23	2,53	3,55	3,86	3,16	3,50	3,26	3,48	3,89	
\bar{X} Subdimensión					3,10				3,44					
\bar{X} Dimensión	3,63				3,27								3,68	
\bar{X} Variable	3,53													

Se puede observar en la tabla 1 que los desempleados de larga duración que han sido atendidos por CCOO Aragón en Zaragoza se caracterizan por haber desarrollado las competencias cardinales, destacando entre ellas la responsabilidad al tener una media aritmética superior a las demás competencias analizadas. Por su parte, las competencias específicas se han desarrollado medianamente, ya que las gerenciales han obtenido una baja puntuación en comparación con las competencias específicas por área. De igual modo, en lo concerniente a la empleabilidad, se verifica que la actitud hacia la búsqueda se ha desarrollado de manera más significativa que los conocimientos.

Según los resultados expuestos, se observa que la media aritmética del indicador **Responsabilidad** es de 3,90 verificando que es una competencia desarrollada en la población objeto de estudio. Esto coincide con los planteamientos de Alles (2009) cuando señala que la responsabilidad es la capacidad de encontrar el equilibrio entre las obligaciones personales y las profesionales promoviendo el logro de los objetivos de la organización y sin descuidar un ambiente laboral adecuado. En este sentido, los desempleados de larga duración atendidos por CCOO Aragón en Zaragoza refieren su compromiso con las tareas que les encomienden en los trabajos solicitados así como su preocupación por el cumplimiento de sus potenciales funciones.

A la vez, se observa que la media aritmética del indicador **Iniciativa** es de 3,56 por lo que se puede considerar una competencia desarrollada. Este resultado está acorde con lo expuesto por la Universidad de Cádiz (2008) cuando señala que la iniciativa es la predisposición a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que empuje a ello, con base en la responsabilidad y la autodirección. Por consiguiente, los desempleados de larga duración atendidos por CCOO Aragón en Zaragoza adoptan una actitud proactiva y creativa ante la realidad de forma que una vez identificado el problema, obstáculo u oportunidad llevan a cabo acciones que les lleven a la solución, asumen de manera madura las consecuencias y toman las decisiones con seguridad y autonomía

Además, se observa que la media aritmética del indicador **Adaptabilidad** es de 3,51 por lo que se puede considerar como desarrollada en la muestra. El resultado nos acerca a las teorías de Saracho (2005) cuando se refiere a que la adaptabilidad es la capacidad de sobreponerse a los cambios por medio de una actitud flexible y una conducta adecuada en cada una de las situaciones a las que nos enfrentamos con la finalidad de alcanzar objetivos determinados. En consecuencia, los desempleados de larga duración atendidos por CCOO Aragón en Zaragoza no solo identifican y comprenden de manera rápida los cambios que se producen en su entorno sino que transforman sus debilidades en fortalezas y potencian estas últimas por medio de la acción con el objetivo de conseguir la meta que desean alcanzar.

También se verifica que la media aritmética del indicador **Flexibilidad** es de 3,56 por lo que se puede afirmar que es una competencia desarrollada por los sujetos que respondieron el cuestionario. Este resultado coincide con lo expuesto por Giner (2012) para quien la flexibilidad es la capacidad para adaptarse a situaciones impredecibles y condiciones cambiantes ajustando sus sentimientos, pensamientos y conductas a las mismas sin por ello alejarse de su propósito central ni de sus valores. Por lo tanto, los desempleados de larga duración atendidos por CCOO Aragón en Zaragoza entienden y valoran posturas distintas a las suyas y modifican su propio enfoque para adaptarlo a las situaciones cambiantes que así lo requieren e incluso llegan a promover dichos cambios dentro de su ámbito o responsabilidad.

Igualmente y conforme a los resultados señalados, se observa que la media aritmética del indicador **Liderazgo** es de 3,23 por lo que se puede afirmar que es una competencia medianamente desarrollada. Esta cifra confirma lo planteado por Alles (2009) al señalar que el liderazgo es la habilidad necesaria para orientar la acción de los equipos

de trabajo en una dirección determinada para el logro de objetivos comunes, inspirando con el ejemplo y brindando valores de acción. En este sentido, los desempleados de larga duración atendidos por CCOO Aragón en Zaragoza tienden a ser capaces de conducir con eficacia al equipo de un proyecto por el camino adecuado, a través de instrucciones claras que llevan al grupo en la misma dirección, tratando de influir sobre los miembros del mismo y así lograr que realicen el trabajo con motivación y eficiencia.

Al mismo tiempo, se advierte que la media aritmética del indicador **Empowerment** es de 2,53 verificando que es una competencia poco desarrollada en el colectivo encuestado. Esto contradice la consideración de Davis (2003) cuando indica que el empowerment es un proceso que ofrece mayor autonomía a los empleados al compartir con ellos la información relevante, dándoles el control sobre los factores que influyen en su desempeño laboral, ofreciéndoles un modelo exitoso a seguir y ofreciéndoles apoyo emocional. Por lo tanto, los desempleados de larga duración atendidos por CCOO Aragón en Zaragoza no han desarrollado totalmente el poder, la libertad y/o la habilidad para tomar decisiones y comprometerse sin tener que recurrir a la autorización de un superior.

Además, se observa que la media aritmética del indicador **Visión Estratégica** es de 3,55 por lo que se puede considerar como una competencia desarrollada por la población objeto de estudio. Por tanto, estas consideraciones se encuentran en consonancia con los planteamientos de Koontz y Weihrich (2004) cuando señalan que la visión estratégica es la capacidad para comprender y prevenir los cambios y consecuentemente encontrar oportunidades observando su entorno, conociendo sus debilidades y fortalezas, identificando áreas de oportunidad y trazando metas. Por consiguiente, los desempleados de larga duración atendidos por CCOO Aragón en Zaragoza tienen la habilidad de anticiparse y comprender los cambios que se producen en su entorno y así establecer su impacto a corto, medio y largo plazo.

También, se verifica que la media aritmética del indicador **Toma de Decisiones** es de 3,86 por lo que se puede afirmar que es una competencia desarrollada por los sujetos que respondieron el cuestionario. De esta forma se confirman las teorías de Alles (2009) al establecer que la toma de decisiones es la capacidad para analizar las diferentes variantes u opciones, considerar las circunstancias que existen, los recursos que están disponibles y el impacto en el negocio y así seleccionar la alternativa más adecuada, con la finalidad de lograr el mejor resultado posible en función de los objetivos. En resumen, los desempleados de larga duración atendidos por CCOO Aragón en Zaragoza poseen y

desarrollan conocimientos y habilidades que les permiten elegir una alternativa entre las disponibles para la resolución de un problema ya sea actual o potencial.

Al mismo tiempo, se observa que la media aritmética del indicador **Trabajo en Equipo** es de 3,16 verificando que es una competencia medianamente desarrollada en la población objeto de estudio. Estos resultados reflejan una tendencia hacia los planteamientos de Alles (2009) quien considera el trabajo en equipo como la capacidad de colaborar y cooperar con terceros, formando parte de un grupo, trabajando juntos y funcionando como un equipo siempre con actitud positiva. En consecuencia, los desempleados de larga duración atendidos por CCOO Aragón en Zaragoza están en vías de desarrollar relaciones interpersonales para cooperar con otros individuos en el logro de un objetivo común, subordinando sus intereses personales a los objetivos del equipo y compartiendo responsabilidades.

A la vez, se observa que la media aritmética del indicador **Habilidades Mediáticas** es de 3,50 por lo que se puede considerar una competencia desarrollada. Este resultado está acorde con lo expuesto por Temple (2011) al referirse a la gran importancia que tiene una buena comunicación, ordenada, sintética, clara y sencilla, ya sea de manera oral, escrita, por e-mail, en presentaciones, redes sociales u otros medios de comunicación para que una idea sea transmitida adecuadamente e influya sobre los demás. En este sentido, los desempleados de larga duración atendidos por CCOO Aragón en Zaragoza se desenvuelven de una manera eficaz frente a los medios de comunicación, tanto los tradicionales como los actuales, manejándose ante ellos con seguridad y solvencia y expresándose con claridad y precisión.

Además, se observa que la media aritmética del indicador **Negociación** es de 3,26 por lo que se puede considerar como medianamente desarrollada en la muestra. El resultado nos acerca a las teorías de Morán y Fínez (2014) cuando señalan que la negociación se trata de un proceso en el que dos o más partes autónomas, con intereses comunes aunque conflictivos, se reúnen de manera voluntaria y temporal para analizar y discutir propuestas concretas con el propósito de alcanzar un acuerdo. Por consiguiente, los desempleados de larga duración atendidos por CCOO Aragón en Zaragoza, ante posiciones contrarias y situaciones conflictivas, tienden a gestionarlas de manera conjunta, esforzándose para resolver las diferencias e intereses antagónicos a través del diálogo y la transacción.

También, se observa que la media aritmética del indicador **Conocimiento** es de 3,48 ubicándolo en la categoría desarrollada. Por tanto resulta coincidente con Alles (2009)

para quien el conocimiento y la formación capacitan y aportan mayores aptitudes a las personas para que desempeñen con éxito sus puestos, por lo que las organizaciones los toman en cuenta a la hora de seleccionar a las personas que se adecuen a los puestos a cubrir. En consecuencia, los desempleados de larga duración atendidos por CCOO Aragón en Zaragoza se adaptan a los constantes cambios que la tecnología y el mundo globalizado exigen por medio de la adquisición de conocimientos y habilidades.

Al mismo tiempo, se observa que la media aritmética del indicador **Actitud para la Búsqueda** es de 3,89 verificando que es una competencia desarrollada en la población objeto de estudio. Esto coincide con los planteamientos de Contreras (2013) cuando señala que queda en mano de quién busca empleo, el manejo adecuado de las emociones adoptando una postura pasiva, de desmotivación y desgana o una actitud positiva que conlleve una respuesta proactiva y útil. En este sentido, los desempleados de larga duración atendidos por CCOO Aragón en Zaragoza no sólo son positivos a la hora de motivarse y postularse sino que también hacen uso de los recursos de los servicios de búsqueda e información (incluyendo las TIC's), de la búsqueda multicanal, conocen y hacen uso de las redes sociales, tienen capacidad para elaborar y preparar su Curriculum Vitae, muestran habilidades en la entrevista, controlan el lenguaje no verbal, tienen acceso a referencias, redes de contactos o networking, conocen el tipo de oportunidades existentes en el mercado laboral así como el enfoque realista de los puestos de trabajo efectivos.

A la vez, se observa que la media aritmética de la subdimensión **Competencias Específicas Gerenciales** es de 3,10 por lo que se pueden considerar medianamente desarrolladas. Este resultado tiende a lo expuesto por Alles (2009) cuando señala que estas competencias se aplican a determinados grupos de personas o colectivos, girando en torno al rol de jefe o superior de colaboración y por tanto corresponden a los niveles gerenciales y/o de supervisión. En este sentido, los desempleados de larga duración atendidos por CCOO Aragón en Zaragoza refieren que apenas están desarrollando las competencias gerenciales necesarias para tener a su cargo a otras personas.

Además, se observa que la media aritmética de la subdimensión **Competencias Específicas por Área** es de 3,44 por lo que se pueden considerar como desarrolladas en la muestra. El resultado nos acerca a las teorías de Alles (2009) quien señala que las competencias por área están directamente relacionadas con un puesto de trabajo o familia de puestos y variarán en función de las necesidades de los distintos sectores de las organizaciones y procesos. Por tanto, los desempleados de larga duración atendidos por

CCOO Aragón en Zaragoza poseen las competencias requeridas a todos aquellos que trabajan en un área particular.

También, se observa que la media aritmética de la dimensión **Competencias Cardinales** es de 3,63 por lo que se puede afirmar que han sido desarrolladas por los sujetos que respondieron el cuestionario. Este resultado coincide con lo expuesto por HayGroup (2010) cuando señala como competencias cardinales aquellos comportamientos prolongados en el tiempo que tienen las personas al enfrentarse a sus problemas diarios, manejando y modificando su ambiente más cercano. Por este motivo, los desempleados de larga duración atendidos por CCOO Aragón en Zaragoza han adquirido a lo largo de su vida, a través del estímulo social, la formación y la experiencia, competencias susceptibles de utilizar en diversas áreas ocupacionales y distintas actividades del mundo laboral

Al mismo tiempo, se observa que la media aritmética de la dimensión **Competencias Específicas** es de 3,27 verificando que están medianamente desarrolladas en la población objeto de estudio. Estas cifras expresan una tendencia hacia lo expuesto por Alles (2009) cuando señala como competencias específicas aquellas aplicables a determinados colectivos específicos, de un cierto nivel como puede ser el gerencial o de un área de la organización. En consecuencia, los desempleados de larga duración atendidos por CCOO Aragón en Zaragoza están iniciando a reunir las competencias específicas requeridas por las organizaciones a la hora de incorporar al personal a los puestos de trabajo.

A la vez, se observa que la media aritmética de la dimensión **Empleabilidad** es de 3,68 por lo que se puede considerar una competencia desarrollada. Este resultado está acorde con lo expuesto por Hillage Pollard (1998) al señalar que empleabilidad es el conjunto de aptitudes y actitudes que permiten al individuo obtener un empleo inicial, mantenerlo, moverse dentro de la misma organización entre puestos, obtener un nuevo empleo y hasta garantizar el desempeño correcto. Por consiguiente, los desempleados de larga duración atendidos por CCOO Aragón en Zaragoza son responsables en cuanto al esfuerzo, actualización, compromiso y disponibilidad a la hora de afrontar demandas inmediatas o futuras del mercado de trabajo.

Finalmente, se puede observar que la media aritmética de la variable **Competencias** es de 3,53 por lo que se puede afirmar que se han desarrollado en la población encuestada. Este resultado coincide con Alles (2009) cuando señala que las competencias se refieren a las características de personalidad que, transformadas en comportamientos, dan lugar a un desempeño exitoso del puesto de trabajo. En este sentido, los desempleados de larga

duración atendidos por CCOO Aragón en Zaragoza actúan eficazmente al desempeñar las funciones asignadas a los cargos que ocupan de acuerdo con los requerimientos de las organizaciones y siempre en miras al éxito de sus metas.

9. Conclusiones

Una vez hecha la revisión de bibliografía se logró profundizar en el concepto de competencias cardinales y específicas concluyendo que son factores determinantes para que las empresas definan los perfiles de los trabajadores requeridos para los diferentes puestos de trabajo, por lo que se han establecido una serie de indicadores de comportamiento, que permiten identificar conductas observables y evaluables asociadas a cada competencia.

De esta forma, se pudo concluir que las competencias cardinales engloban los conocimientos, las habilidades y las actitudes necesarias para realizar de manera idónea una tarea. Entre las más importantes se encuentran la responsabilidad, la iniciativa, la adaptabilidad y la flexibilidad. A su vez, en torno a las competencias específicas, a pesar de que se diseñan a medida en función tanto de la propia organización como de su estrategia, valores y cultura; para los desempleados en búsqueda activa de empleo, se deben considerar el liderazgo, el empowerment, la visión estratégica, la toma de decisiones, el trabajo en equipo, las habilidades mediáticas y la negociación.

A su vez, se estudió el concepto de empleabilidad concluyendo que este constructo engloba una mezcla de actitudes y aptitudes que se van combinando hasta definir la capacidad de una persona para conseguir un empleo acorde con sus competencias. Se corroboró que la empleabilidad se ve afectada por un entorno dinámico en constante cambio por lo que los perfiles de puestos de trabajo se vuelven obsoletos con gran rapidez. En consecuencia, quien está en búsqueda activa de empleo debe estar actualizando constantemente sus conocimientos y desarrollando su proactividad a través del control de sus emociones y de la toma de conciencia de su fortalezas y debilidades para gestionarlas efectivamente.

Se elaboró un instrumento de evaluación que permitió el análisis de las competencias de los desempleados de larga duración atendidos por CCOO Aragón en Zaragoza, considerando las competencias abordadas en la construcción del marco teórico. Posteriormente, se aplicó el instrumento elaborado a la muestra seleccionada verificando que la edad media de los desempleados de larga duración atendidos por CCOO Aragón en

Zaragoza se sitúa en 42,73 años y que el porcentaje de hombres (43,69%) es significativamente inferior al de mujeres (56,31%). Igualmente se pudo verificar que, en relación a la formación académica, los titulados universitarios comprenden el porcentaje más alto de la muestra, 25,25%, frente a los que no tienen estudios que ascienden al 14,08%, siendo este el porcentaje más bajo.

En relación al sector laboral de procedencia, se constata que predomina el sector de la Construcción y Servicios, a los que pertenecen el 16,02% y el 15,57% de los encuestados respectivamente, frente a los sectores de Banca y Seguros, Ganadería, Ingeniería, Madera y Seguridad Privada a los que pertenecen tan solo, a cada uno de ellos, el 0,48%. Por último y atendiendo a los rangos de tiempo que los encuestados llevan en desempleo se observa que existe cierto equilibrio, puesto que 71 llevan más de 12 meses, 65 entre 18 y 24 meses y 70 más de 24 meses.

Igualmente, se analizaron los resultados de la aplicación del instrumento a los desempleados de larga duración atendidos por CCOO Aragón en Zaragoza, llegando a las siguientes conclusiones:

1. En lo que respecta al primer objetivo específico, se identificaron las competencias cardinales de los desempleados de larga duración atendidos por CCOO Aragón en Zaragoza, se concluye que la responsabilidad es la más desarrollada por cuanto buscan trabajo con compromiso en las tareas encomendadas y preocupados por el cumplimiento de lo asignado por encima de sus propios intereses.

Asimismo, la población objeto de estudio ha desarrollado la iniciativa, la adaptabilidad y la flexibilidad ya que al buscar trabajo lo hacen con predisposición a actuar de forma proactiva, identificando de manera rápida los cambios que se producen en su entorno y valorando posturas distintas a las propias, respectivamente.

2. En relación con el segundo objetivo específico, se describieron las competencias específicas de los desempleados de larga duración atendidos por CCOO Aragón en Zaragoza, concluyendo que la toma de decisiones es la competencia específica más desarrollada ya que los sujetos encuestados refieren que seleccionan las alternativas más adecuadas con el objetivo de lograr el mejor resultado posible y tomando conciencia de sus consecuencias.

De la misma forma, los desempleados de larga duración atendidos por CCOO Aragón en Zaragoza han desarrollado el liderazgo, la visión estratégica, el trabajo en equipo, las habilidades mediáticas y la negociación, competencias específicas caracterizadas por una búsqueda de empleo inspirada en el ejemplo, identificando las

oportunidades del contexto, mostrando la capacidad de subordinar los intereses personales a los objetivos de equipo, haciendo un buen uso de la expresión corporal y convenciendo a otros para hacer ver que las ideas van en beneficio de intereses comunes, respectivamente. Sin embargo, los sujetos que integraron la muestra no han desarrollado en su totalidad el empowerment ya que al buscar trabajo no lo hacen para encontrar un equipo al que pueda acceder o dar poder.

3. En lo relativo al tercer objetivo específico, se determinaron las características de la empleabilidad de los desempleados de larga duración atendidos por CCOO Aragón en Zaragoza, concluyendo que han desarrollado de manera significativa la actitud hacia la búsqueda, caracterizada por un conocimiento de las nuevas formas de buscar empleo y una postura positiva en la búsqueda y en las entrevistas. Por otra parte, los conocimientos, como competencia para la empleabilidad, se han desarrollado de manera poco significativa ya que la muestra estudiada se ha adaptado de forma incipiente a los constantes cambios que la tecnología exige y no han invertido todo el tiempo requerido en la formación requerida para la búsqueda activa de empleo.

4. Finalmente, en relación con el objetivo general, se analizaron las competencias de los desempleados de larga duración atendidos por CCOO Aragón en Zaragoza, concluyendo que han desarrollado las competencias cardinales por cuanto han logrado aquellas habilidades fundamentales en el ámbito de la organización, que representan aquellos valores y características diferenciadoras de las empresas. Asimismo, han desarrollado su empleabilidad por lo que han aumentado su posibilidad de encontrar empleo, lo cual depende, fundamentalmente, de las capacidades tanto técnicas como actitudinales que cada uno ofrezca al mercado laboral.

Sin embargo, los desempleados de larga duración atendidos por CCOO Aragón en Zaragoza apenas han iniciado a desarrollar sus competencias específicas, más precisamente las gerenciales, ya que optan por puestos de trabajo en los cuales el liderazgo, el empowerment y la visión estratégica no son competencias requeridas por la jerarquía de las ofertas a las que acceden.

BIBLIOGRAFIA

- Alles, M. (2002). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2005). *Diccionario de Comportamientos. Gestión por Competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2006). *Influencia de las características de personalidad (competencias) en la empleabilidad de profesionales*. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas.
- Alles, M. (2009). *Diccionario de competencias. La Trilogía. Tomo I. Nuevos conceptos y enfoques. Las 60 competencias más utilizadas*. 1ª Edición. Buenos Aires: Granica.
- Álvarez, A., Bustos, D. y Valencia, M. (2004). *Empleabilidad Profesional. Una aproximación a la psicología del trabajo*. Trabajo de Grado. Cali: Universidad del Valle. Instituto de Psicología. Área de Psicología Organizacional y del Trabajo.
- Ballenato, G. (2005). *Trabajo en Equipo. Dinámica y Participación en los Grupos*. Madrid: Pirámide.
- Beccaria, L. (2005). Empleo, Educación y Pobreza. [Documento en Línea] Disponible: www.observatoriosocial.com.ar/fr-n (Consulta: 7 de Marzo de 2017).
- Benavides, O. (2005). *Competencias y Competitividad*. Colombia: McGraw-Hill.
- Blanco, A. (2007). *Trabajadores Competentes. Introducción y Reflexiones sobre la Gestión de Recursos Humanos por Competencias*. Madrid: ESIC.
- Campos, G. (2003). Implicancias Económicas del Concepto de Empleabilidad. *Aportes*, 8 (23), 101-111
- Canales, C. (2007) *Visión Estratégica*. [Documento en Línea] Disponible: <http://www.vingest.com/pdf/Publicaciones/ArtVisionEstrategica.pdf> (Consulta: 21 de Febrero de 2017).
- Cardona, P. (1999). El Nuevo Paradigma que está revolucionando la Dirección de las Personas. En busca de las Competencias Directivas. *Revista de Antiguos Alumnos*. (19), 19-26.
- Contreras, D. (2013). *Guía Práctica para la Búsqueda de Empleo*. Guadalajara: Humanitas.
- Covey, S. (1994). *Los Siete Hábitos de la Gente Eficaz*. Barcelona: Paidós.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración de los Nuevos Tiempos*. Colombia: McGraw-Hill.
- Davis, K. (2003). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. 5ª Edición. México: McGraw-Hill.

- Do Ceu Teveira, M. y Rodriguez Moreno, M. L. (2010). La Gestión de la Carrera y el papel de la Orientación Profesional. Teoría, Práctica y Aportaciones Empíricas. *Revista de Orientación Educativa y Psicopedagógica*, 21 (2), 335-345.
- European Dictionary of Skills and Competences (DISCO) (2007). [Documento en Línea] Disponible: http://www.disco-tools.eu/disco2_portal (Consulta: 13 de Febrero de 2017).
- Fisher, R. y Ury, W. (2012). *Obtenga el Sí. El Arte de Negociar sin ceder*. Barcelona: Gestión 2000.
- García-Montalvo, J., Palafox, J., Peiró, J.M. y Prieto, F. (1997). *La Inserción Laboral de los Jóvenes en la Comunidad Valenciana*. Valencia: Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas. Fundación Bancaixa.
- Giner, F. (2012) Inteligencia Emocional-Flexibilidad. [Documento en Línea] Disponible: <http://www.cedin.com/recursos/blog/inteligencia-emocional-flexibilidad.aspx> (Consulta: 21 de Febrero 2017).
- Gracia, F. J., Martínez-Tur, V. y Peiró, J.M. (2001). *Tendencias y Controversias en el futuro de la Gestión y el Desarrollo de los Recursos Humanos*. Madrid: Pirámide.
- Gutiérrez, M. T. (2012). Cómo ser Competente. Competencias demandadas en el Mercado Laboral. [Documento en Línea] Disponible: <https://empleo.usal.es/docs/comprof.pdf> (Consulta: 5 de Marzo de 2017).
- Hackman, J. (1987). *The design of works teams*. In: *Lorsch J Handbook of organizational behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Haygroup (2010). *Las Competencias: Clave para una Gestión Integrada de los Recursos Humanos*. Barcelona: Deusto.
- Hellriegel, D., Jackson, S. y Slocum, J. (2006). *Administración. Un Enfoque basado en Competencias*. Buenos Aires: Thomson.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. 4ª Edición. México: McGraw-Hill.
- Hillage, J. y Pollard, E. (1998). *Employability: developing a framework for policy analysis*. London: Department for Education and Employment.
- Kessler, G. (1997). *Algunas Implicancias de la Experiencia de Desocupación para el Individuo y su Familia*. Buenos Aires: UNICEF.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2004). *Administración. Una perspectiva Global*. 12ª Edición. México: McGraw-Hill.
- Levy-Leboyer, C. (1997). *Gestión de las Competencias*. Barcelona: Gestión 2000.

- Lussier, R.N. (2005). *Liderazgo: Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades*. 2ª Edición. México: Thomson.
- Martínez, M. y Salvador, M. (2005). *Aprender a Trabajar en Equipo*. Barcelona: Paidós.
- McClelland, D. (1973). Testing for competences rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28, 1-14.
- McQuaid, R.W. y Lindsay, C. (2005). *The Concept of Employability. Urban Studies*. Vol. 42, Núm. Londres: Routledge.
- Méndez, E. (2009). *Gerencia Académica*. Maracaibo: Ediluz.
- Morán, M. C. y Fínez, M. J. (2014). *Técnicas Psicológicas de Negociación*. León: EOLAS.
- Munduate, L. y Medina, F. (2011). *Gestión del Conflicto, Negociación y Mediación*. Madrid: Pirámide.
- O'Connor, J. (2000). *Liderar con PNL*. Barcelona: Urano.
- Olivan, C. (2014). Empleabilidad y Empleo: Formación Universitaria y Mercado de Trabajo en España y Aragón. [Documento en Línea] Disponible: http://www.aragon.es/estaticos/GobiernoAragon/Organismos/AgenciaCalidadProspectivaUniversitariaAragon/Areas/10_Materiales/140511%20Empleabilidad%20y%20Empleo.pdf (Consulta: 17 de Marzo de 2017).
- Ovejero, A. (2004). *Técnicas de Negociación. Cómo Negociar Eficaz y Exitosamente*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana.
- Palacios, L. (2009). *Gerencia de Proyectos. Un Enfoque Latino*. 5ª edición. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello (UCAB).
- Peiró, J.M., García-Montalvo, J. y Gracia, F. (2002). How do young people cope with job flexibility?: Demographic and psychological antecedents of the resistance to accept a job with non-preferred flexibility features. *Applied Psychology: An International Review-Psychologie Appliquee-Revue Internationale*, 51, 43-46.
- Pont, F. (2008). *Los Caminos de la Negociación: Personas, Estrategias y Técnicas*. Barcelona: Verticales de Bolsillo.
- Ríos, J. N. (1997). *Como negociar a partir de la importancia del otro*. Bogotá: Planeta.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2000). *Administración*. 6ª Edición. México: Prentice Hall.
- Sagi-Vela, Luis (2004). *Gestión por Competencias. El Reto compartido del Crecimiento Personal y de la Organización*. Madrid: ESIC.
- Saracho, J. M. (2005). *Un Modelo General de Gestión por Competencias*. Santiago de Chile: RIL.

- Silva, J. (2008). *Proyectos Educativos y Servicio Comunitario*. Caracas: CO-BO.
- Spencer, L. y Spencer, S. (1993). *Competence at Work, Models for Superior Performance*. New York: John Wiley&Sons.
- Tejada, J. (1999). Acerca de las Competencias Profesionales. *Revista Herramienta*, 56 (57), 20-30.
- Temple, I. (2011). *Usted*, S.A. Bogotá: Norma.
- Thompson, J. M. (2009). Visión Estratégica de una Empresa. [Documento en Línea]. Disponible: <http://administracionenteoria.blogspot.com.es/2009/08/vision-estrategica-de-una-empresa.html> (Consulta: 28 de Febrero de 2017).
- Universidad de Cádiz (2008). Plataforma para la Formación, Cualificación y Certificación de Competencias Profesionales. [Documento en Línea]. Disponible: http://csintranet.org/competenciaslaborales/index.php?option=com_content&view=article&id=148:iniciativa&catid=55:competencias (Consulta: 13 de Febrero de 2017).
- Van-der-Hofstadt, J. y Gómez, M^a J. (2006). *Competencias y Habilidades Profesionales para Universitarios*. Madrid: Díaz de Santos.

ANEXO 1. Cuadro 2. Variables e ítems

Operacionalización de la Variable

Objetivos Específicos	Variable	Dimensiones	Subdim.	Indicadores	Ítems	
Identificar las competencias cardinales de los desempleados de larga duración atendidos por CCOO Aragón en Zaragoza	Competencias	Competencias Cardinales		Responsabilidad Iniciativa Adaptabilidad Flexibilidad	1, 14 2, 15 3, 16 4, 17	
Describir las competencias específicas de los desempleados de larga duración atendidos por CCOO Aragón en Zaragoza		Competencias Específicas	Gerenciales		Liderazgo Empowerment Visión estratégica	5, 18 6. 19 7, 20
			Por Área		Toma de decisiones Trabajo en equipo Habilidades mediáticas Negociación	8, 21 9, 22 10, 23 11, 24
Determinar las características de la empleabilidad de los desempleados de larga duración atendidos por CCOO Aragón en Zaragoza		Empleabilidad			Conocimientos Actitud para la búsqueda	12, 25 13, 26

ANEXO 2. Cuestionario

COMPETEMP CO17

INSTRUMENTO DIRIGIDO A DESEMPLEADOS DE LARGA DURACIÓN ATENDIDOS POR CCOO ARAGÓN EN ZARAGOZA

Este cuestionario tiene como objetivo recolectar información para analizar las competencias de los desempleados de larga duración atendidos por CCOO Aragón en Zaragoza y se enmarca en la realización del Trabajo Fin de Grado de Relaciones Laborales de la Universidad de León.

Se garantiza el anonimato de sus respuestas, ya que en ningún momento se le pedirán datos identificativos, de acuerdo con el cumplimiento del artículo 5 de la Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal.

La información que Usted suministre será confidencial y de mucha utilidad para la investigación. De la sinceridad de sus respuestas dependerá la confiabilidad de los resultados de este trabajo.

Respecto al cuestionario, recuerde las siguientes cuestiones:

1. Las preguntas no tienen una respuesta correcta o incorrecta. Es importante que conteste con la máxima sinceridad a cada una de ellas.
2. No dedique mucho tiempo a las preguntas pensando sus respuestas: la primera impresión suele ser la más fiable.
3. Conteste a todas las preguntas.

Gracias anticipadas por su colaboración.

Atentamente,

Cecilia Martínez Romero

CUESTIONARIO DE COMPETENCIAS

Instrucciones: Por favor indique cuál es su grado de acuerdo con los siguientes ítems.

Marque con una "X" la opción seleccionada. Responde según la siguiente escala. Gracias

1	2	3	4	5
Nunca	Rara vez	A veces	Casi siempre	Siempre

Cuando buscas trabajo, lo haces:

N°	ITEM	1	2	3	4	5
1	Con compromiso en las tareas encomendadas.					
2	Con predisposición a actuar de forma proactiva.					
3	Identificando de manera rápida los cambios, que se producen en tu entorno.					
4	Valorando posturas distintas a las propias.					
5	Para unirse a grupos que trabajan en una dirección determinada para el logro de los objetivos.					
6	Para encontrar un equipo de trabajo al que puedas dar poder.					
7	Anticipándote a los cambios que se producen en el entorno.					
8	Seleccionando la alternativa más adecuada con el objetivo de lograr el mejor resultado posible.					
9	Para cooperar con posibles compañeros que formen parte de tu equipo.					
10	Mostrando tus habilidades en el uso de las TIC'S					
11	Concentrándote en los intereses de todas las partes.					
12	Adaptándote a los constantes cambios que la tecnología exige.					
13	Conociendo las nuevas formas de buscar empleo					
14	Con preocupación por el cumplimiento de lo asignado por encima de tus propios intereses.					
15	Marcando el rumbo por medio de palabras y de acciones concretas para crear oportunidades.					
16	Adaptándote de forma versátil a las diferentes situaciones.					
17	Siendo capaz de modificar tu propio enfoque si la situación cambiante lo requiere.					
18	Inspirando con tu ejemplo, brindando valores de acción.					
19	Con la expectativa de asignar responsabilidades personales a los integrantes del equipo en caso de acceder al puesto.					

20	Identificando las oportunidades del contexto.						
21	Tomando conciencia de las consecuencias de una decisión tomada.						
22	Mostrando tu capacidad de subordinar tus intereses personales a los objetivos de equipo.						
23	Haciendo un buen uso de la expresión corporal.						
24	Convenciendo a otros para hacer ver que tus ideas van en beneficio de intereses comunes.						
25	Invirtiendo tiempo en la formación requerida para el puesto al que se opta.						
26	Siendo positivo al postularte.						

DATOS DEMOGRÁFICOS Y PROFESIONALES

- **Edad:** _____
- **Género:**
 - H
 - M
- **Formación académica:**
 - Sin estudios
 - Educación obligatoria
 - Bachillerato
 - Formación Profesional (FP I/ FP II) o Grado Medio/Grado Superior
 - Título Universitario
 - Otro
- **Sector al que pertenece (p. e. educación, sanidad):** _____
- **Profesión:** _____
- **Tiempo en desempleo:**
 - Más de 12 meses
 - Entre 18 y 24 meses
 - Más de 24 meses

ANEXO 3. Matriz de resultados

MATRIZ DE RESULTADOS
Variable: Competencias

Item	1	14	2	14	3	10	4	17	6	15	8	19	7	20	5	21	9	22	10	23	11	24	12	25	13	26
1	5	4	3	4	4	5	4	5	4	5	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3
3	1	2	1	3	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	3	2	2	2	1	1
4	2	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3
5	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
6	2	2	3	3	2	2	1	2	2	3	2	2	1	2	1	2	3	4	3	3	3	4	2	3	2	1
7	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
8	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
9	2	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
11	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
12	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
13	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
14	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
15	3	3	4	3	3	4	4	4	3	2	3	1	1	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
16	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
17	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
19	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
21	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
22	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
23	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
25	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
26	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
28	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
29	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
30	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
31	4	2	4	3	4	3	4	3	3	3	3	1	1	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4
32	4	2	4	3	4	3	4	3	3	3	3	1	1	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4
33	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	1	1	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
34	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	2	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
35	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
36	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
37	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
38	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
39	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
40	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
41	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
42	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
43	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
44	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
45	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
46	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
47	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
48	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
49	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
50	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
51	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
52	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3
53	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
54	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
55	2	1	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	1	4	2	4	2	3	1	2	2	3	1	2	2	2
56	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
57	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
58	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
59	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
60	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
61	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
62	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3
63	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
64	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
65	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
66	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
67	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3
68	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
69	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
70	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
71	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
72	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	2	2	2	2									

104	5	4	5	5	3	4	3	5	5	3	1	1	2	4	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4	4	5	
105	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5
106	4	3	3	3	3	4	5	4	4	3	4	2	5	3	5	3	4	2	4	3	4	3	4	3	4	3	5
107	4	3	4	3	4	4	3	4	2	3	1	1	3	4	4	4	2	3	3	4	3	3	3	5	4	4	
108	5	3	4	3	4	4	5	5	5	4	4	4	3	5	4	5	4	2	4	3	4	3	4	3	4	5	
109	4	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	
110	4	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	
111	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	33	4	4	4	4	4	3	3	4	3	2	3	4	
112	5	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	3	3	2	3	2	3	
113	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	
114	5	3	1	3	2	3	3	3	2	3	1	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	
115	5	3	5	4	4	4	5	3	4	4	3	4	4	4	5	4	3	3	3	3	3	3	3	4	5	5	
116	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	2	3	2	3
117	3	3	3	1	3	2	3	3	2	2	2	1	2	1	4	5	3	2	2	4	2	2	2	2	4	2	4
118	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	5	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	
119	2	1	2	1	2	1	2	2	2	1	2	1	1	2	1	2	2	1	1	2	1	2	1	2	1	3	3
120	2	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	3	1	1	1	2	1	1	1	2	1	2	3
121	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	1	1	2	4	5	5	4	5	4	5	4	3	4	4	4	5	
122	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	1	1	3	3	3	3	2	3	2	4	2	3	2	2	3	3	
123	5	4	5	4	4	4	4	4	4	2	2	3	4	4	4	2	4	4	5	3	4	4	5	4	5	4	
124	4	3	3	2	3	3	3	3	2	2	1	1	3	3	2	3	2	2	2	3	2	3	2	4	3	4	
125	4	5	5	4	3	4	3	4	4	4	4	5	3	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	
126	5	4	3	3	3	3	4	4	2	4	1	1	3	33	3	4	2	2	3	4	4	3	3	4	4	4	
127	5	3	4	3	4	3	4	3	2	3	1	1	3	4	3	4	2	2	3	3	3	3	3	3	3	4	
128	5	4	5	2	3	2	3	2	4	2	3	3	2	2	2	3	4	3	4	2	3	2	3	4	2	5	
129	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	
130	5	2	3	1	3	1	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	1	3	1	2	1	1	1	4	
131	5	4	5	2	3	1	3	3	4	3	2	3	2	2	2	5	5	3	1	5	2	3	1	2	1	4	
132	5	3	5	3	4	3	5	3	5	3	3	3	4	4	5	5	5	3	5	5	3	3	3	3	3	5	
133	5	4	4	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	5	5	3	4	4	3	3	4	
134	5	4	5	3	5	4	5	4	5	3	5	3	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	
135	5	3	5	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	5	4	3	3	5	3	3	3	3	3	5	
136	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	1	1	4	3	3	4	3	2	2	3	3	3	2	3	3	4	
137	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	5	4	
138	3	3	4	3	4	3	4	4	3	2	2	1	4	4	3	4	2	3	1	1	3	2	2	3	3	4	
139	4	3	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	5	5	
140	4	3	2	3	2	3	4	3	2	2	1	1	3	3	3	3	3	3	1	3	2	2	1	4	2	4	
141	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	
142	5	4	4	4	2	3	2	3	2	3	2	2	2	3	4	3	2	4	4	3	3	4	5	4	5	4	
143	3	2	2	1	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	3	3	2	2	2	2	2	1	2	3	2	2	
144	4	3	4	3	3	3	4	3	4	2	3	2	4	4	5	4	2	3	2	3	2	3	2	4	3	4	
145	3	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	4	4	2	3	1	3	2	2	1	3	2	3	
146	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	4	4	
147	3	3	2	2	3	3	2	3	3	4	2	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	4	3	3	
148	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	1	1	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	5	
149	4	4	3	3	3	3	3	2	3	2	2	1	3	2	3	4	2	2	2	3	2	2	3	2	4	3	
150	3	2	3	2	2	2	2	2	1	2	1	1	2	3	4	2	1	2	1	2	2	3	2	3	2	3	
151	5	4	4	3	4	4	4	4	2	3	2	2	4	4	4	4	2	4	3	4	3	3	3	4	4	5	
152	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
153	5	4	4	3	4	4	3	4	1	3	1	1	3	4	4	4	1	2	2	4	3	3	4	4	4	4	
154	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	2	2	4	4	4	4	2	2	4	4	4	3	4	4	5	4	
155	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	1	2	4	4	4	4	3	3	3	4	3	5	3	5	4	5	
156	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	
157	4	3	3	3	3	4	3	3	2	3	1	1	4	4	3	3	2	1	2	4	2	3	2	3	3	4	
158	5	4	4	4	4	3	4	4	2	3	2	2	4	4	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	
159	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	3	4	3	5	3	4	4	4	5		
160	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	
161	5	4	4	4	5	4	5	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	
162	4	4	3	3	3	3	3	3	4	2	2	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	5	4	
163	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	
164	5	4	4	3	4	4	4	3	2	3	2	2	4	4	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	
165	5	4	4	3	4	3	4	3	2	3	2	2	4	3	4	4	2	3	4	3	2	3	4	4	4	4	
166	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
167	4	3	3	2	3	2	3	2	2	3	1	1	3	2	4	3	2	2	3	4	2	2	2	2	4	4	
168	5	3	4	3	4	4	2	4	3	3	2	2	3	3	4	4	2	3	2	4	3	3	4	4	4	5	
169	5	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	2	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	5	5	5	4	
170	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	5	3	4	5	4	3	2	4	3	4	2	3	3	4	
171	4	4	3	3	2	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	1	4	3	3	1	2	2	3	
172	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	5	4	4	3	5	4	4	4	5	4	4	4	
173	5	3	4	3	2	4	4	3	3	3	2	4	3	3	3	3	4	3	1	4	3	4	2	3	2	3	
174	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	2	4	4	4	2	3	3	3	4	
175	5	4	5	3	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	
176	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5				