



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

Importancia de las habilidades sociales según el sector
productivo público y privado

Importance of social skills according to the productive sector
public and private

Autor:

Vanesa Bayo Navarro

Director:

José Manuel Lasierra Esteban

Facultad de Ciencias Sociales y del Trabajo

Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos

2021

ÍNDICE

RESUMEN	4
TÉRMINOS CLAVE	4
ABSTRACT	4
KEY TERMS	4
1. INTRODUCCIÓN	5
2. MARCO TEÓRICO	7
2.1 EVOLUCIÓN DEL FACTOR HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES	7
2.2 CONCEPTO DE HABILIDADES SOCIALES	9
2.2.1 Características de las habilidades en el ámbito laboral	12
2.3 LAS HABILIDADES Y SU RELACIÓN CON LA EMPLEABILIDAD	14
2.3.1 Habilidades sociales más demandadas por los empresarios	15
2.3.2 Adecuación de las habilidades adquiridas con las demandadas	18
2.3.3 Separación por sectores productivos	18
2.4 MÉTODOS EMPLEADOS POR LAS EMPRESAS PARA LA VERIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS	20
3. ANALISIS EMPÍRICO	22
3.1 DATOS Y METODOLOGÍA	22
3.2 RESULTADOS	23
3.3 IMPLICACIONES Y VALOR AÑADIDO	29
4. CONCLUSIONES	30
5. BIBLIOGRAFÍA	32
6. ANEXOS	34
ANEXO 1. PREGUNTA NÚMERO 58 DEL CUESTIONARIO	34
ANEXO 2. PREGUNTA NÚMERO 53 DEL CUESTIONARIO	34
ANEXO 3. PREGUNTA NÚMERO 55A DEL CUESTIONARIO	35
ANEXO 4. FRECUENCIA DE TRABAJADORES POR SECTOR	35

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Características de las habilidades en el ámbito laboral.....	12
Ilustración 2. Competencias más demandadas por los puestos de trabajo según los graduados europeos..	16
Ilustración 3. Diferencias en las competencias exigidas dependiendo del sector productivo.....	20

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Estadísticos descriptivos	23
Tabla 2. Media de la valoración otorgada por los trabajadores.....	24
Tabla 3. Recuento por sector.....	25
Tabla 4. Pruebas Chi Cuadrado de Pearson.....	28

RESUMEN

En la literatura de Recursos Humanos se pone de manifiesto la importancia de desarrollar unas habilidades sociales o competencias transversales específicas para mejorar la empleabilidad y mantener un empleo. Se intenta esclarecer el concepto y los tipos de habilidades más demandadas por los empresarios, así como la perspectiva de los propios trabajadores.

Para ello se va a analizar la valoración de las diferentes competencias evaluadas por trabajadores de diferentes sectores productivos. Se pretende pues establecer una comparación entre las mismas mediante la realización de una investigación cuantitativa a partir de los datos de una encuesta realizada por el Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS).

De los resultados obtenidos se extraen qué habilidades sociales destacan en cada sector y porque, concluyendo así cuales favorecen la empleabilidad en los diferentes ámbitos, así como las que deben implementarse y tenerse en cuenta de cara a conseguir unos mejores resultados de empleabilidad.

Términos clave

Habilidades sociales, competencias transversales, empleabilidad, educación y sector productivo.

ABSTRACT

The Human Resources literature shows the importance of developing specific social skills or transversal competencies to improve employability and keep a job. An attempt is made to clarify the concept and types of skills most demanded by employers, as well as the perspective of the workers themselves.

For this, the assessment of the different competencies evaluated by workers from different productive sectors will be analyzed. The intention is therefore to establish a comparison between them by a quantitative investigation based on the data of a survey carried out by the Center for Sociological Research (CIS).

From the results obtained, it is extracted which social skills stand out in each sector and why, concluding which ones favors employability in the different work areas, as well as those that must be implemented and taken into account in order to achieve better employability results.

Key terms

Social skills, transversal skills, employability, education and productive sector.

1. INTRODUCCIÓN

Debido a la evolución de los distintos métodos de trabajo, a la globalización y a la constante incertidumbre con la que convive el mercado laboral, la valoración del capital humano dentro de las organizaciones ha ido evolucionando, pasando de ser una “prolongación de las máquinas” a ser considerado un activo fundamental para la creación de valor añadido y su aprovechamiento como una ventaja competitiva. Por ello, el departamento de Recursos Humanos ha alcanzado un peso considerable en la consecución de la estrategia general de la empresa.

Cada vez más y de forma más notable, las empresas buscan que los candidatos sean eficaces a la hora de adaptarse a las diferentes situaciones y contextos productivos, dándole un mayor peso a las denominadas competencias transversales o generales, llegando a ser tan o más importantes que los conocimientos necesarios para desenvolverse en un empleo concreto. Demandan -aparte de los conocimientos específicos de cada puesto- que el trabajador sea capaz de tener iniciativa (autonomía), de resolver problemas con una capacidad analítica-crítica, de investigar, de trabajar en equipo, de poder hablar un segundo idioma, etc.

Durante el paso del tiempo han sido denominadas de diversas formas: habilidades sociales, competencias sociales, competencias generales, competencias transversales, habilidades de comunicación, habilidades interpersonales, características individuales, conducta socialmente habilidosa, destrezas sociales, etc. Todos estos términos tienen en común que hacen referencia a un conjunto de comportamientos observables mediante los cuales el individuo es capaz de realizar tareas e interrelacionarse con su entorno de forma satisfactoria. Aumentan y mejoran la capacidad productiva y el valor de la producción.

Estas habilidades han pasado a ser esenciales en la gran mayoría de los sectores para el desempeño de las propias competencias laborales –también conocidas como específicas o técnicas- relacionadas con los puestos de trabajo. Mediante la presencia o mejora de estas los candidatos consiguen unos mayores niveles de empleabilidad, lo que quiere decir que son capaces de conseguir una ventaja competitiva respecto al resto de aspirantes y de adaptar sus capacidades, conocimientos y competencias a las necesidades que el mercado demanda. Por esto, son deseables en multitud de tareas y funciones.

Esto es debido a que muchas áreas de gestión del personal fijan sus métodos en la gestión de competencias, que parte de un razonamiento inductivo de las actitudes observables para predecir el mejor y mayor desempeño laboral en los puestos de trabajo. Se ha demostrado que favorecen el desarrollo de la vida social y el rendimiento en el trabajo, permitiendo realizar las funciones de manera más eficaz. Por todo esto, están muy relacionadas con las competencias clave.

Debido al contexto cambiante en el que vivimos, son necesarios estudios sobre los factores que favorecen la empleabilidad para poder ser capaces de anticipar la evolución de los sistemas productivos y determinar las habilidades que se van a exigir en los nuevos puestos. Esto justifica la necesidad de implementar un nuevo modelo de educación basado en una formación por competencias.

Con este trabajo de Fin de Grado mi objetivo y motivación es, por un lado establecer una relación entre las habilidades y la empleabilidad, presentando y revisando el marco teórico del tema usando para ello la literatura vinculada. Para ello, previamente he hecho una aproximación al concepto de “Habilidades sociales” a través de las definiciones de diferentes autores, estableciendo también una clasificación general sobre los diferentes tipos de habilidades. Por otro lado, se va a analizar una muestra de diferentes habilidades –consideradas relevantes- valoradas por los trabajadores del sector público y los del sector

privado. Con esto, podre establecer cuáles son las más relevantes en cada ámbito y si existen diferencias a la hora de su demanda, pudiendo determinar las líneas de actuación que se pueden seguir a la hora de formar en un futuro a trabajadores dirigidos a estos campos. El objetivo último es determinar que competencias genéricas están relacionadas con la obtención y ejecución de un empleo de forma destacable.

Para esto, he llevado a cabo la revisión de la literatura que se atañe al tema la cual está recogida en el marco teórico. He distinguido entre, la evolución del factor humano dentro de las organizaciones, una explicación sobre el concepto de “Habilidades sociales” de forma general y su implicación en el ámbito laboral. A continuación hay un apartado con la relación existente con la empleabilidad y las habilidades más demandadas por los empresarios, valorando la adecuación de estas a su demanda y un último apartado teórico en el que expongo los diferentes métodos empleados por las empresas para verificar estas competencias.

En cuanto a la investigación llevada a cabo, se compone de un primer punto en el que explico cuales son las características y técnicas aplicadas para su análisis. De un segundo punto en el que se establecen los resultados de la investigación y finalmente un apartado a modo de conclusión sobre esta, en el cual destaco el impacto de los datos obtenidos y las implicaciones tanto prácticas como sociales que puede tener. Por último, he redactado un apartado general llamado “Conclusiones” en el que hago una revisión de todo el proyecto explicando el valor añadido y la importancia que este puede tener, así como las limitaciones encontradas de la investigación.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Evolución del factor humano en las organizaciones

A lo largo de la evolución histórica el término de **Capital Humano** ha pasado a ser considerado un activo esencial para la consecución de objetivos por parte de las organizaciones. Esto se debe al cambio permanente que sufren los sistemas económicos y en concreto, el mercado de trabajo, destacando el importante papel que juega en todo esto la globalización.

Es necesario remontarse al siglo XVIII, donde apenas se tenía una noción de lo que son los Recursos Humanos tal y como hoy los conocemos. Tras la Primera Revolución Industrial en 1760 que tuvo lugar en Gran Bretaña, las personas son consideradas un objeto más para la mecanización de tareas y un medio para poder aumentar la producción, mejorar la productividad y bajar costes, lo que generará posteriormente revueltas por parte de los trabajadores por medio de los sindicatos. Desde este momento, la patronal empezará a considerar de forma escasa (para apaciguar los ánimos) las condiciones de los trabajadores, aunque el fin último sigue siendo el mismo; producir lo máximo posible al menor coste.

Con la implantación del Taylorismo y el Fordismo como modelos de trabajo a principios del siglo XX, se desarrollan los primeros departamentos dedicados al control de nóminas, selección de personal, etc. Pero se sigue sin tener en cuenta las necesidades psicológicas y fisiológicas de los trabajadores, es el directivo el que piensa y el trabajador únicamente se limita a ejecutar sus órdenes. La aparición de nuevas máquinas y herramientas de trabajo conducirá una especialización del personal.

Estas etapas destacan por la escasez de procesos de selección y por la escasa formación de la mano de obra. No era necesario tener ningún conocimiento previo relacionado con el puesto a desarrollar ni mucho menos habilidades sociales, ya que se aprendían las funciones y conocimientos del puesto o de la máquina al mismo tiempo que se desarrollaba este. El aporte personal y profesional del trabajador no tenía ningún peso ni valor, no existían preferencias o requisitos para acceder. Se trataba de una época en la que no se valoraban los conocimientos, otorgándoles a los trabajadores puestos en los que no era necesario el desempeño intelectual y social.

Será pues, a partir de un estudio realizado por Elton Mayo en los años veinte y treinta sobre la conducta humana de los trabajadores, cuando los dirigentes de las empresas y la población en general, empiecen a ser conscientes sobre la importancia, beneficios e influencia que pueden tener los factores psicológicos y sociológicos en el trabajo. Se empiezan a incluir las necesidades del propio trabajador como determinante de la productividad del mismo, decantándose por una “humanización del trabajo”. Esta investigación dio lugar a la valoración de la relación existente entre los propios individuos considerados como “grupo o equipo de trabajo”, permitiendo el desarrollo personal y profesional de los mismos. Se les da una mayor autonomía y responsabilidad a los trabajadores frente al modelo de trabajo en cadena que se estaba acostumbrado, en el cual todo esto estaba rígidamente predeterminado.

“Esta relación permite desarrollar la autonomía, las iniciativas y la creatividad personal, que son las nuevas capacidades que se necesitan para llevar a cabo una producción de calidad” (Organización de Estados Iberoamericanos, 2000).

Aunque se venía estudiando desde los años 30 por la psicología social –bajo otras designaciones-, no será hasta los 70 cuando se consolidó el término referido a “**Habilidades Sociales**” (HHSS), generándose un

volumen relevante de investigaciones sobre el tema dirigidas a su mejora. Pasan a tener protagonismo las instituciones educativas porque serán las encargadas de formar y de proporcionar estas habilidades a los futuros trabajadores.

En los años 80 la diferencia es todavía más visible, los trabajadores dejan de ser un gasto para la empresa y pasan a ser el principal recurso, la importancia de los RRHH está en aumento, pues se consideran un valor estratégico. Se interrelaciona y conecta todo lo relacionado con la gestión del personal mediante el departamento de Recursos Humanos. Pasa a ser un hecho que las acciones derivadas de los individuos tienen efectos sobre la producción, por lo que se busca enfocar la estrategia de Recursos Humanos a la consecución del objetivo de la empresa. Un nuevo enfoque del departamento de recursos humanos ganaba peso, concretándose en que las personas iban a ser el elemento diferenciador en los próximos años.

En la actualidad, con el fenómeno de la globalización y las características cambiantes de los mercados (competitividad, incertidumbre, movilidad laboral, etc.) lo que las empresas buscan es poder destacar y sobresalir en el mercado, en el que juega un papel muy importante el capital humano. Las personas se convierten en un recurso escaso y limitado, propiciando una “guerra por el talento”¹ (concepto perteneciente a McKinsey & Co, recuperado de la página (LosRecursosHumanos.com, 2008)) entre organizaciones para conseguir al candidato más idóneo. Las economías tienden a evolucionar hacia modelos de producción basados en el conocimiento, dejando atrás la producción en serie predominante de años anteriores. Las empresas han pasado de tener un 80% del inmovilizado tangible a tener ese porcentaje de inmovilizado intangible, basado en el talento, conocimiento, capacidades y habilidades de las personas que conforman la organización.

Actualmente ya no es suficiente con tener una formación académica o experiencia -todo el mundo lo puede llegar a conseguir-, el factor diferenciador entre candidatos con las mismas características son las habilidades sociales o generales. Las particularidades de la sociedad en la que vivimos favorecen que los perfiles profesionales estén en continuo cambio demandando unos mayores niveles de formación y destrezas más complejas –con el fin de cubrir los puestos emergentes-. Por ello es fundamental poseer habilidades diferenciadoras que te ayuden a tener una mayor empleabilidad.

Las **competencias y las habilidades** se han transformado en un elemento clave del éxito laboral del siglo XXI, al estar en la llamada “Sociedad del Conocimiento”² es necesaria una mayor especialización y dominio de ciertas destrezas definidas porque en este tipo de sociedad se valora más el capital humano que los activos físicos como puede ser la maquinaria o las herramientas.

Es decir, “ya no interesa contratar para un puesto que no va a variar, pues la globalización y los mercados financieros hacen que el entorno social se transforme rápidamente y que las organizaciones deban actualizarse constantemente para ser competitivas, por ello una gestión adecuada de las carreras

¹ Fenómeno mediante el cual el autor hace referencia a la lucha que llevaron a cabo las empresas con el objetivo de contratar y retener el mayor talento posible dentro de la organización, para ello les ofrecían ventajosas condiciones laborales a los aspirantes.

² Tipo de sociedad que se caracteriza por considerar el conocimiento como activo indispensable y base del progreso. Utiliza las tecnologías y la información como medio para desarrollar la comunicación y nuevos conocimientos, lo que hace que la forma en que se desarrollan ciertas actividades se vea alterada.

profesionales individuales es de vital importancia, y para ello sería muy conveniente utilizar una evaluación del desempeño basada en las competencias “ (Lévy-Leboyer, 2003).

Todo esto se traducirá en un futuro en la polarización del empleo³ que aumentará aun más la demanda de tareas que requieren ciertas habilidades sociales, sobre todo de comunicación, tales como; los idiomas, la atención al cliente, la empatía, etc.

Este hecho ya se puede observar en las ofertas de trabajo publicadas por las distintas compañías. El primer aspecto visible es el cambio a la hora de hacer referencia a las competencias, se ha pasado de hablar de tareas a requerir habilidades fundamentales o funciones. Ya no se exige únicamente un grado de especialización, sino que además va a ser necesario ser versátil con las capacidades. La adaptación de forma rápida y eficaz a los cambios pasa de ser un plus a ser considerada como esencial para cualquier puesto de trabajo.

“Las reglas del trabajo están cambiando. Ahora se nos juzga según normas nuevas, ya no importa sólo la sagacidad, la preparación y la experiencia, sino como nos manejamos con nosotros mismos y con los demás” (Goleman, texto extraído de (Rodríguez Martínez, 2012, pág. 41)).

En suma, la actualización permanente se hace imprescindible para conseguir el éxito debido a las nuevas exigencias, consecuencias procedentes de la situación competencial del nuevo escenario que se está fraguando (a nivel general en la economía y a nivel particular en el mercado de trabajo). La inversión que se está haciendo en capital humano lleva aparejado el desarrollo de nuevas capacidades y cualificaciones.

2.2 Concepto de habilidades sociales

Después de revisar de forma exhaustiva el concepto, a día de hoy sigue siendo labor complicada el establecer una definición concisa sobre el término **Habilidades Sociales (HHSS)**. A lo largo de la historia se ha venido usando indistintamente bajo otros conceptos como pueden ser el de “competencias sociales”, “competencias genéricas y transversales”, “competencias clave” o “destrezas sociales”, por lo que a día de hoy se siguen empleando en muchas ocasiones como sinónimos, sin existir una definición determinada y única, lo que conlleva una cierta ambigüedad. Para hacer referencia a este término en inglés se le ha denominado como “*social skills*” o incluso como “*soft skills*”.

En primer lugar, hay que tener en cuenta que se denominan “**sociales**” porque tienen relación con la sociedad humana y con la forma de progresar en ella. Son cruciales para el correcto desarrollo social y personal del ser humano para poder vivir sin obstáculos, el ser humano es un ser “social” por naturaleza. Es más, la interacción en nuevos ambientes sociales ayuda a la adquisición y perfeccionamiento de estas, lo que significa que se adquieren con la denominada “socialización”.

La principal distinción a tener en cuenta es entre “competencia”, “habilidad” y “destreza”, según la Real Academia Española (Real Academia Española de la Lengua) la definición de cada una es la siguiente:

³ Manifestación del cambio estructural sufrido por los mercados de trabajo de los países desarrollados a consecuencia de los cambios sufridos. Conlleva la demanda de puestos de alta cualificación y de baja, mientras que la de trabajadores de nivel medio sufre una caída.

-Habilidad: “Gracia y destreza en ejecutar algo que sirve de adorno a la persona, como bailar, montar a caballo, etc.”

-Competencia: “Pericia, actitud o idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado”.

-Destreza: “Habilidad, arte, primor o propiedad con que se hace algo”.

Aunque son conceptos diferentes, de estas definiciones se desprende que en este contexto del que trata el trabajo, el término “Competencia” se usa haciendo referencia a un conjunto de habilidades/destrezas específicas que son necesarias para realizar de forma correcta una tarea determinada, de ahí que en muchos contextos se puedan usar de manera intercambiable. Por ejemplo, para llevar a cabo negociaciones con otras personas (sería la competencia social) de forma correcta hacen falta habilidades sociales de comunicación, empatía y sociabilidad. En el presente trabajo se van a usar de forma indistinta haciendo alusión a las características anteriormente mencionadas.

Tras revisar la literatura correspondiente, son numerosos los autores que se han atrevido a dar una definición o alguna aproximación sobre el concepto de “Habilidades sociales”:

- **Van Hasselt y cols. (1979)** (recuperado de (Caballo, 1993));
 - a. “Son específicas a las situaciones. El significado de una determinada conducta variara dependiendo de la situación en que tenga lugar”.
 - b. “La efectividad interpersonal se juzga según las conductas verbales y no verbales mostradas por el individuo. Estas respuestas se aprenden”.
 - c. “El papel de la otra persona es importante y la eficacia interpersonal debería suponer la capacidad de comportarse sin causar daño a los demás.”
- **Argyle, Furnham y Graham (1981)** (recuperado de (Mardones Luco, 2016, pág. 24)); “El desempeño socialmente habilidoso requiere de una “sensibilidad perceptiva”, que puede entenderse como la capacidad de darse cuenta de las características de las personas con las que interactuamos así como también de las normas, roles, expectativas y demás elementos de la situación que generalmente están implícitos”.
- **Hargie, Saunders y Dickson (1981)** (recuperado de (Mardones Luco, 2016, pág. 25)); “Conjunto de conductas sociales dirigidas hacia un objetivo, interrelacionadas, que pueden aprenderse y que están bajo el control del individuo”.
- **Caballo (1986)** (recuperado de (Caballo, 1993)); “Conjunto de conductas emitidas por un individuo en un contexto interpersonal que expresa los sentimientos, actitudes, deseos, opiniones o derechos de ese individuo de un modo adecuado a la situación inmediata, respetando esas conductas en los demás, y que generalmente resuelve los problemas inmediatos de la situación mientras minimiza la probabilidad de futuros problemas”.
- **Becker, Heimberg, y Bellack (1987)** (recuperado de (Mardones Luco, 2016, pág. 24)); “Un individuo habilidoso socialmente debe ser capaz de identificar emociones expresadas por la otra persona y hacer una compleja evaluación de las misma antes de ejecutar la conducta adecuada”.

• **Carrillo (1991)** (extraído de (Fernández Beltrá, 2018)); “Conjunto de comportamientos interpersonales aprendidos que configuran la competencia social de cada persona en sus diferentes ámbitos de interrelación humana”.

• **Gil, León y Jarama (1992)** (recuperado de (Mardones Luco, 2016, pág. 26)); “Conductas manifiestas y observables que se muestran en situaciones de interacción social, tales capacidades pueden enseñarse y/o mejorarse a través del aprendizaje reforzado socialmente ya sea de carácter incidental o como consecuencia de entrenamiento”.

• **Arón y Milicic (1994)** (recuperado de (Monterrey Varela, 2015, pág. 4)); “Necesarias para actuar de forma socialmente eficaz”.

• **Moraleda (1995)** (extraído de (Monterrey Varela, 2015, pág. 4)); “Corresponden al comportamiento positivo y hábil que posibilita al individuo hacer frente, de modo satisfactorio, a las nuevas exigencias de interacción con las personas”.

• **Alberti (1997)** (recuperado de (Rivera Terán, 2016, pág. 41));

a. “Es una característica de la conducta, no de las personas”.

b. “Es una característica específica a la persona y a la situación, no universal”.

c. “Debe contemplarse en el contexto cultural del individuo, así como en términos de otras variables situacionales”.

d. “Está basada en la capacidad de un individuo de escoger libremente su acción”.

e. “Es una característica de la conducta socialmente eficaz, no dañina”.

• **Del Prette (2001)** (recuperado de (Monterrey Varela, 2015, pág. 4)); “Comportamientos sociales diversos en el repertorio del individuo que son eficaces para responder de manera adecuada a las demandas de las situaciones sociales”.

• **OCDE (2015)**; “Conjunto de conocimientos, capacidades y atributos que toda persona puede adquirir y le permiten desempeñar de forma adecuada y consistente una determinada actividad o tarea, susceptibles de desarrollarse y ampliarse ulteriormente a través del aprendizaje”.

Todas ellas tienen en común que hacen referencia a unas capacidades, conocimientos y actitudes que tiene la persona mediante las cuales efectúa de forma más eficiente y eficaz las diferentes funciones que hay que desarrollar a lo largo de la vida tanto laboral, como personal.

Se deduce que la habilidad se adquiere de modo progresivo y que se puede mejorar con la formación. Dependiendo de cada persona puede ser innata (aprendida de forma natural) o haber requerido un proceso de formación y aprendizaje. Por ejemplo, la habilidad de negociar con otras personas puede haber personas que tengan que mejorarla mediante cursos o personas que la hayan desarrollado de forma connatural debido a las circunstancias en las que ha vivido. Debido a la interacción existente entre los individuos, las habilidades sociales siempre están en continuo desarrollo y aprendizaje a lo largo de la vida.

La habilidad debe de ser **observable y medible**, será la que determine en qué grado se ha desarrollado la competencia, sin la cual resulta imposible desarrollarla. Será una vez que entremos en el ámbito laboral donde se establezca la diferenciación entre “**competencias genéricas o transversales**” y “**competencias específicas**”.

Pero, la habilidad social dependerá del contexto en el que se dé, de la psicología de cada persona y del marco cultural en el que se considere, aparte de variar dependiendo de la edad, la clase social, el ámbito en el que se desarrolle, género, valores, creencias, etc. Nunca llegará a haber una habilidad correcta y perfecta, si no una socialmente deseable en función de estas variables. Aquí, reside el modo de comportarse de forma diferente de dos personas ante un mismo escenario y que ambas actuaciones sean válidas (Caballo, 1993).

Esto da respuesta a la dualidad de si la habilidad social es un rasgo de la persona o varía dependiendo de la situación contextual. Principalmente se considero como un rasgo aunque, posteriormente se demostró que la habilidad que se puede probar en una situación no tiene porque efectuarse eficazmente en otra.

Es importante tener presente que la carencia o déficit de habilidades sociales puede acarrear consigo problemas en la persona, tales como dificultades emocionales y de sociabilidad, no saber gestionar conflictos, evitación de trabajos grupales, obstáculos para la efectiva comunicación. Dificultando cualquier tipo de relación interpersonal y lo que esto conlleva.

2.2.1 Características de las habilidades en el ámbito laboral

La OEI (Organización de Estados Iberoamericanos, 2000) ha definido la **competencia laboral** de la siguiente manera: “Capacidad de desempeñar efectivamente una actividad de trabajo movilizando los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios para lograr los objetivos que tal actividad supone. Incluye la movilización de atributos del trabajador como base para facilitar su capacidad para solucionar situaciones contingentes y problemas que surjan durante el ejercicio del trabajo”.

No se cuestiona que hace falta tener una serie de habilidades para poder tener una buena competencia laboral, pero, ¿cómo son realmente? A continuación, establezco una serie de características para poder delimitar de forma más precisa el concepto que engloba el término “Habilidades sociales” en el contexto laboral.

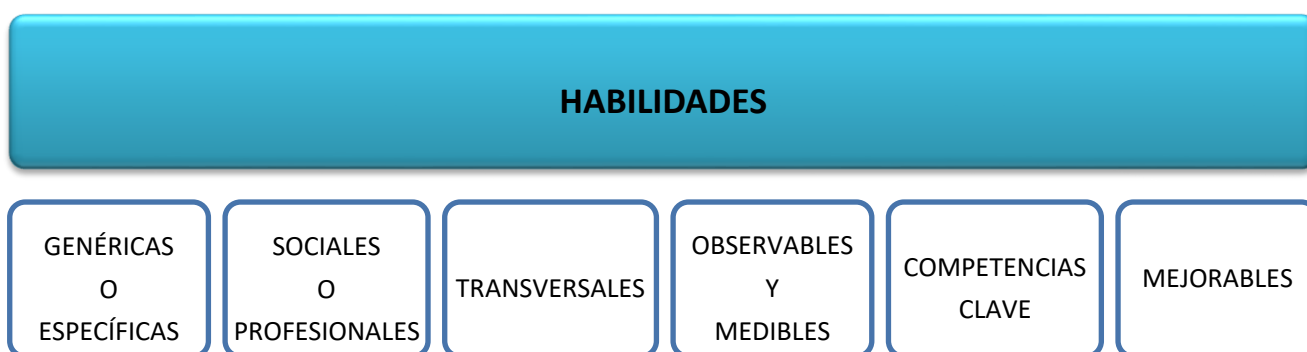


Ilustración 1. Características de las habilidades en el ámbito laboral

Fuente: elaboración propia a través de la revisión bibliográfica

La primera clasificación que establezco es entre **competencias genéricas** (*soft skills*) y **específicas** (*hard skills*). Existen competencias específicas necesarias para el desarrollo de un puesto concreto, lo que viene a ser los conocimientos teóricos para poder trabajar, relacionadas con el “saber hacer”. Se aprenden en las “aulas o clases”, necesitan renovarse con el paso del tiempo y no son fácilmente transferibles de un área a

otra. Por ejemplo, conocimientos de un hardware específico que se utiliza en “X” empresas para la contabilidad.

Y luego están las competencias genéricas, que se relacionan con la empleabilidad ya que son comunes, necesarias y valoradas en todos los puestos y situaciones pero no están ligadas a un puesto específico. Al ser genéricas, son también transferibles y multidimensionales porque sirven para diferentes profesiones, aunque se requiera una aplicación de modo específico dependiendo del trabajo. González Maura y González Tirados (2008) exponen algunas consideradas como tal: “Habilidad de gestionar de forma independiente y permanente el conocimiento, de investigar, de trabajar en equipo, hablar un segundo idioma y seguir en constante aprendizaje adquirido conocimiento”. Estos autores hacen la siguiente subcategorización:

- “Las competencias instrumentales: se considera la capacidad de análisis y síntesis, de organización y planificación, y de gestión de información”.
- “Las competencias personales: aquí se valora la capacidad para el trabajo en equipo, la habilidad para el manejo de las relaciones interpersonales, el compromiso ético”.
- “Las competencias sistemáticas: que se manifiestan en el aprendizaje autónomo, la adaptación a nuevas situaciones, la creatividad y el liderazgo”.

“Las competencias específicas están más enfocadas en el “saber profesional”, el “saber hacer” y el “saber guiar”, y las competencias genéricas se posicionan en el “saber estar” y el “saber ser” (González Maura & González Tirados, 2008).

La segunda distinción que hago es entre **Habilidades sociales y profesionales**. La principal diferencia es el ámbito en el que se aplican, pues las profesionales están destinadas a un ámbito laboral y las sociales a todos los aspectos de la vida. Las primeras engloban las actitudes que se tienen para relacionarse con el entorno, es decir, el cómo se realizan las tareas. Algunas pueden ser: la empatía, la escucha activa, las habilidades comunicativas, la determinación y la motivación.

Las profesionales vienen ligadas con las anteriormente calificadas como específicas, pues te permiten aplicar y demostrar los conocimientos ligados a la profesión en concreto. En suma, las profesionales son la preparación que se tiene y las sociales es la manera en que se ejecutan los conocimientos, es ahí donde radica la diferencia entre las personas.

Las habilidades sociales se describen como observables porque se traducen en comportamientos y actitudes, en formas de realizar una acción, lo que lleva aparejado que también pueden ser medibles, permitiendo establecer evaluaciones y certificaciones de competencias.

Estas habilidades también se denominan transversales porque tienen mucha relación con las consideradas **“Competencias Clave”**, ya que posibilitan el ejercicio del resto de competencias traspasando cualquier ámbito o área. Es decir, son fundamentales en cualquier formación, trabajo, empleo, o sector, habilitando al trabajador para aprender técnicas específicas. Son deseables independientemente de la cualificación exigida para el puesto ya que favorecen la adaptación a nuevos cambios tecnológicos, nuevas formas de organización del trabajo o nuevas responsabilidades, añadiendo un valor particular a cada sujeto. Se vinculan con habilidades como el trabajo en equipo, adaptación a las nuevas tecnologías o con las

habilidades comunicativas, entre muchas otras. Se van a utilizar los términos “transversal” y “genérica” de forma indiferente, haciendo alusión a la misma definición.

Las habilidades implican la aplicación de los conocimientos para la realización de alguna actividad, por ejemplo; alguien puede conducir muy bien (habilidad) pero no saberse el código de circulación (conocimiento) por lo que esa persona no sería competente para conducir. Levy-Leboyer (2003) las explica como “rutinas de comportamiento que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada” (Lévy-Leboyer, 2003). Posibilitan las competencias genéricas convirtiéndolas en un mecanismo valioso para las situaciones cambiantes.

Las habilidades sociales se pueden mejorar e incluso aprender mediante una enseñanza directa. Las habilidades sociales son por tanto, dentro del ámbito laboral, competencias genéricas (*soft skills*), sociales, transversales, observables, medibles y mejorables mediante el aprendizaje. Hacen posible la transformación de conocimiento a comportamiento.

2.3 Las habilidades y su relación con la empleabilidad

El concepto de **empleabilidad** surge de la fusión de dos palabras; *employ* y *ability*. Su transcripción literal al castellano sería; habilidad para conseguir, mantener un trabajo o incluso elegir otro (tanto por cuenta ajena como propia).

El autor Yorke (2006) (recuperado de (Ramos-Villagrasa & Villarroya Martín, 2017, pág. 219)) hace la siguiente acepción de este concepto; “Conjunto de características personales que incrementan la capacidad de un individuo para conseguir un empleo”. Se deduce de esta definición que no únicamente con conocimientos teóricos se puede tener una vida laboral efectiva y eficaz. Dentro del conjunto de características personales se encuentran las competencias, que, unidas al mayor desempeño en cualquier situación, son el mecanismo mediante el cual se demuestra la combinación de las características personales y de los conocimientos requeridos. No solo para Yorke, si no para otros muchos autores este término esta causalmente relacionado con la tenencia de habilidades, atributos (aunque otros muchos factores externos condicionan este concepto) y características que son bien valoradas en el mercado laboral.

En definitiva, la empleabilidad es el resultado y el éxito o fracaso de la educación recibida por las diferentes instituciones. Es aquí, donde se advierte la calidad y adecuación de la misma, pudiendo establecerse las líneas de actuación en formación que se deben seguir en el futuro.

La búsqueda por competencias de los candidatos es la reacción del departamento de Recursos Humanos al complejo y globalizado mercado laboral, cambiante y lleno de incertidumbres, en el cual las formas de relacionarse varían continuamente y los papeles no están concretados. Los directivos exigen a cada instante una mayor competitividad para poder conseguir beneficios, por eso se reclama un elevado nivel de competencia, pues solo las habilidades garantizan reaccionar de forma competente a este contexto laboral, por consiguiente han aumentando su importancia dentro de la idea de empleabilidad.

Las empresas buscan características que predicen el éxito de una persona en un puesto. Las investigaciones han confirmado que existe una mejor adaptación de candidatos con mayor puntuación en competencias genéricas frente a los que carecen de ellas. Los empresarios saben que estas habilidades son las más complicadas de conseguir pero son las que mayor índice de éxito tienen, por esto son las más buscadas.

Las habilidades son una fuente de riqueza y de valor añadido para las organizaciones, siendo la ausencia de estas, una debilidad a la que se tiene que hacer frente tarde o temprano. Las empresas solicitan que el candidato las “traiga” de casa. Ya que, igual les supone un sobreesfuerzo formarlo en este tipo de competencias, por lo que puede llegar a ser determinante a la hora de elegir entre varios aspirantes. Es una herramienta para poder desmarcarte y diferenciarte del resto de solicitantes.

Los procesos de selección se han modificado con el interés de que los candidatos muestren también su saber hacer, estar y ser (lo que conforma las habilidades transversales). Se buscan características en definitiva que faciliten la realización de las aspiraciones, que muestren el potencial, que ayuden a enfrentarse a los obstáculos, etc. Son comportamientos habituales y considerados deseables como por ejemplo escuchar a los demás, saber transmitir de forma correcta, tener confianza y motivación, ser organizado, manejar un ordenador, tener flexibilidad laboral, ser capaz de solucionar problemas, te ayudan a promocionar y a conseguir empleabilidad. Además ayudan a crear un clima laboral adecuado, lo que contribuye de forma indirecta a un mayor rendimiento y productividad.

Según los datos del Observatorio de Empleabilidad y Empleo Universitario, contenidos en el artículo (Ramos-Villagrasa & Villarroya Martín, 2017); “Entre los requisitos exigidos para optar a un puesto, las competencias específicas tienen un peso del 32,49% mientras que las genéricas tienen un peso del 33,49%”. La tendencia de valoración de puestos y de candidatos está cambiando, ambas competencias están equiparadas al mismo nivel, esto es un fenómeno reciente ya que siempre se le ha otorgado un mayor peso a las específicas. Algunas en concreto como puede ser la capacidad de “trabajar en equipo”, tiene un porcentaje de peso mayor que bastantes competencias técnicas específicas del puesto.

Planteado desde otro punto de vista, la empleabilidad también explica él porque determinadas personas están desempleadas. Es un mecanismo que impulsa la productividad, lo que de forma general conlleva un crecimiento económico y una mejora de la condiciones de vida.

2.3.1 Habilidades sociales más demandadas por los empresarios

Para completar con lo anterior, es necesario saber cuáles son esas habilidades consideradas tan importantes para afrontar la particular situación y que condicionan la empleabilidad. Al tratarse de características que se ha demostrado que están relacionadas directamente con el desempeño de un puesto, los empresarios hacen hincapié en su demanda y formación.

En la siguiente ilustración podemos ver la perspectiva que tienen los egresados europeos tras afrontar las ofertas del mercado de trabajo, es una aproximación en líneas generales en las exigencias de las ofertas de empleo a nivel europeo.

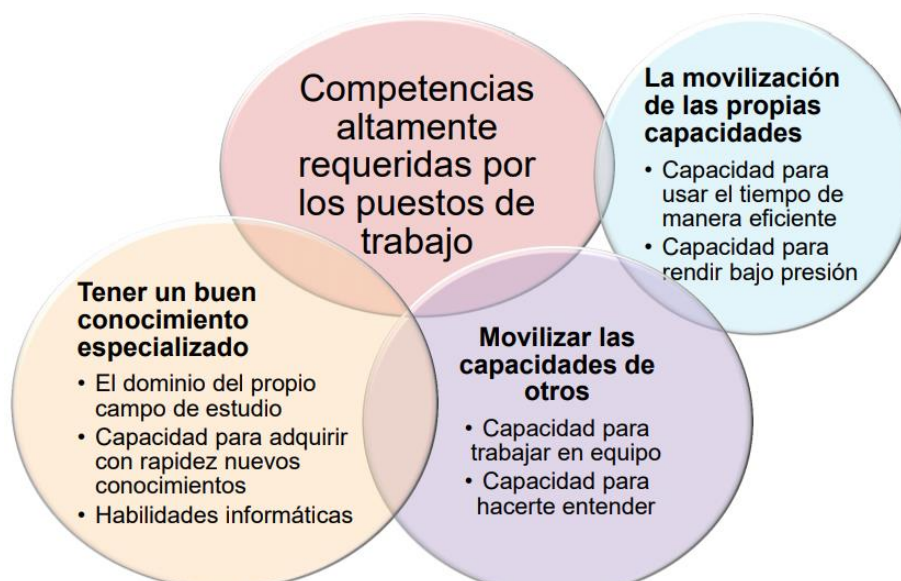


Ilustración 2. Competencias más demandadas por los puestos de trabajo según los graduados europeos

Fuente: (Salas Velasco, 2014, pág. 28)

No hay una lista exacta ya que dependiendo de la empresa varían y hay un sinfín de clasificaciones dependiendo del sector, del puesto, etc. Pero, sí que es cierto que muchas de ellas siempre se repiten y se les da una mayor importancia, como por ejemplo; motivación, trabajo en equipo, idiomas (el mejor valorado es el Inglés), conocimientos en informática, iniciativa, resolución de problemas, capacidad de investigación, habilidades comunicativas, liderazgo, empatía, flexibilidad y adaptación a los cambios, responsabilidad y organización, negociación con personas, competencias básicas de cálculo, etc. A parte valoran, por supuesto, los conocimientos propios del puesto a desempeñar.

Al fin y al cabo lo que buscan son meta competencias⁴ que permitan desarrollar y ejecutar el resto. A continuación, voy a destacar y a desarrollar las que posteriormente van a ser analizadas en la investigación ya que es importante tener una aproximación de las mismas para saber los beneficios que estas pueden causar y en qué consisten.

• **Búsqueda y organización de la información;** es considerada una competencia predictiva del éxito en el trabajo porque se trata de una tarea diaria en cualquier trabajo, de ahí su importancia. Es una habilidad que nos permite tener las ideas estructuradas y asimilarlas de forma más clara y eficiente, potenciando la adecuada utilización de los recursos disponibles. Disminuye la consecución de errores cometidos por la falta de organización o por una mala estructuración y planificación de la búsqueda de información. También engloba la capacidad de extraer información válida, discriminando las diferentes fuentes de información.

Conseguimos ahorrar tiempo, dinero y esfuerzos innecesarios, lo que se traduce en ser más productivos y eficientes. Una ventaja indirecta es que ayuda a reducir el estrés, también mejora el clima laboral y las decisiones a tomar.

⁴ Meta competencia: rasgos personales que soportan las competencias del “hacer” y del “ser” y que influyen en las capacidades de la persona.

•**Idiomas**; el auge de esta competencia es reciente pero las investigaciones indican que de cara al futuro seguirá una línea ascendente. Actualmente, la mayoría de las empresas barajan la idea de expandirse y alcanzar mercados extranjeros, para lo cual es necesario un mínimo conocimiento de los idiomas. Consiste en ser capaz de comunicar de forma hablada y escrita de forma correcta un idioma diferente a la lengua materna.

En este caso el más valorado es el inglés, ya que la mayoría de la población está formada aunque sea en el nivel básico en este idioma, convirtiéndola en la lengua extranjera más hablada. El libre mercado establecido por los países demanda esta habilidad para garantizar unos vínculos satisfactorios con los diferentes *stakeholders* (grupos de interés) nacionales e internacionales. Es una herramienta para conseguir numerosas ventajas en los ámbitos profesionales y personales. Tiene tanto peso e importancia que al igual que el manejo de la informática, cuentan con apartados propios dentro del Curriculum Vitae.

•**Trabajar en equipo**; junto con los idiomas y el manejo de la informática, constituyen las 3 competencias más repetidas y valoradas a día de hoy por las organizaciones en cualquier sector. Se trata de la habilidad para colaborar de forma coordinada con 2 o más personas para la consecución de un mismo objetivo o fin –que de forma individual no se alcanzaría con los mismos resultados-, con un carácter cooperativo y proactivo. Fomenta la coordinación, comunicación e interacción entre los miembros, estimula la creatividad y el aprendizaje, enriquece el talento humano y el intercambio de ideas y perfecciona las relaciones de trabajo y personales entre los compañeros. El sentimiento de pertenecer a una organización se acrecienta y se consigue una mayor implicación en los proyectos al sentirse valorado por la empresa.

•**Capacidad de negociación**; consiste en ser capaz de llegar a un acuerdo que satisfaga las necesidades de ambas partes, usando diferentes elementos para conseguir esa ventaja sobre la otra parte. Es decir, la capacidad de fomentar el consenso buscando los puntos en común con el objetivo de llegar al pacto buscando el mayor beneficio propio.

•**Solución de problemas**; es la capacidad de enfrentarse y dar respuesta a un inconveniente empleando una estrategia para ponerle fin. En primer lugar hay que identificar y entender el problema para poder solucionarlo ágilmente y con eficacia. A su vez, para poder llevar adelante esta habilidad son necesarias otras muchas como la creatividad, comunicación, comprensión, lógica y capacidad analítica-crítica. En suma es un proceso de aprendizaje continuo.

•**Formación de otras personas**; reside en la competencia de saber transmitir de forma clara y entendible a otras personas los conocimientos que poseemos. Esta habilidad está sumamente ligada con la capacidad de trabajar en equipo porque para esta última, es necesario el flujo de intercambio de información. Es una tarea que requiere responsabilidad, interacción y habilidades sociales.

•**Capacidad matemática** (realizar operaciones básicas con números); consiste en ejecutar operativamente cálculos básicos con números. Si se posee se fomenta mediante su puesta en práctica la toma de decisiones, el razonamiento ordenado y la capacidad crítica. ¿Por qué se valora tanto? Porque las matemáticas aparecen en todas las actividades de forma directa e indirecta y crece su importancia en el tejido empresarial debido a la gran cantidad de datos que se manejan y a la necesidad de sintetizarlos mediante cálculos matemáticos.

- **Competencias digitales;** la mayoría de los cambios vienen asociados al uso de la tecnología, un cambio evidente se puede observar en la forma de comunicarnos. Es la destreza al usar los medios tecnológicos así como aplicaciones de ofimática, valora también el poder adaptarse a los entornos tecnológicos con relativa facilidad y rapidez. Engloba desde el manejo de las redes sociales hasta valerse del software propio de la empresa. Puede ser usado como una ventaja para ahorrar tiempo y reducir muchos procesos, ha logrado hacerse imprescindible para alcanzar el éxito en las empresas. Lo más importante es que está presente en todo tipo de empresas, es decir, es una competencia transversal.

- **Uso de herramientas especializadas;** facultad de utilizar el equipamiento propio y específico de cada trabajo, por lo que para cada trabajo existen diferentes herramientas. Se trata más bien de conocimientos específicos de cada puesto de trabajo.

2.3.2 Adecuación de las habilidades adquiridas con las demandadas

Con lo apuntado en el apartado de la empleabilidad se acrecienta la importancia del aprendizaje por competencias y capacidades. Los propios estudiantes y trabajadores son conscientes de que existe una carencia de adecuación entre las habilidades y capacidades adquiridas en las diversas formaciones y las posteriormente exigidas por las empresas. Los aspirantes carecen entonces de las habilidades más valoradas para poder adquirir un trabajo.

Por lo que es necesario tener en cuenta también la opinión de estos protagonistas, pues nadie más que ellos saben de forma tan explícita y concreta que competencias han sido capaces de desarrollar con la formación que han recibido y la que realmente deberían haber recibido para poder afrontar de una manera más eficaz el mundo laboral.

Igualmente, las empresas señalan el miedo por la carencia de los candidatos de estas habilidades sociales. En muchos casos, este “talento” pasan a buscarlo en mercados internacionales porque en el nacional no son capaces de encontrarlo, lo cual es inquietante como poco.

El nuevo paradigma económico y social ha modificado el equilibrio existente entre la **educación** y las **competencias**. Se debería de ser capaz de prever la evolución de las competencias de las profesiones y los empleos emergentes para poder anticipar su formación y poder adaptarlas a los estudiantes.

Las competencias básicas, transversales y generales son un factor predictivo del éxito para la trayectoria de los estudiantes. Se pueden mejorar mediante su formación y desarrollo a cualquier edad, pero si no se adquieren durante la etapa formativa, posteriormente será más complicado desarrollarlas pudiendo suponer un coste adicional para las empresas.

Por todo esto, se plantea un modelo de educación basado en competencias. Al fin y al cabo el objetivo último es formar a personas para que puedan optar a un puesto de trabajo, así que se deberían de tener en cuenta las solicitudes de las organizaciones. Estas solicitudes no tienen únicamente ventajas a nivel empresarial, si no que son un motor de la economía nacional y un impulso de la productividad.

2.3.3 Separación por sectores productivos

Como he podido ver a lo largo de la revisión de la literatura, dependiendo del puesto de trabajo se valoran más por los empresarios unas habilidades determinadas (pueden ser genéricas o específicas,

independientemente), lo que me lleva a hacer una distinción por trabajadores dependiendo de su sector. He realizado la distinción entre **sector privado y público**, ya que los objetivos tanto económicos como sociales varían notablemente dependiendo del área. Por lo que la importancia del recurso humano también, de lo que se deduce que las capacidades mejor valoradas para trabajar en uno u otro cambiarán también.

La diferenciación de estos sectores se traduce en algo obvio que se plasma en el diferente objetivo que persiguen cada uno de ellos. Las empresas privadas (de forma general) buscan la obtención de beneficios propios mientras que en el lado opuesto, las de ámbito público, buscan satisfacer unas necesidades concretas del conjunto de la población.

Otro factor que las diferencia es que las posibilidades de ascenso y la forma de llevarse a cabo. Mientras que el sector público se basa en una meritocracia, en el sector privado se puede ascender de más formas, como puede ser por méritos, por antigüedad, por herencia, etc.

Un último motivo es la proveniencia de la financiación de la actividad, pues en el sector público provienen del Estado o de subvenciones, lo que garantiza una fuente de ingresos un tanto “estable” y unas funciones ya determinadas, es decir, la permanencia en el mercado está “garantizada”. Mientras que una empresa privada tiene que estar en continuo cambio y mejora para poder “sobrevivir” en el mercado, pues vive de los ingresos y de los beneficios obtenidos, su objetivo indirecto es ser mejor y más competitiva cada día para conseguir unos mayores ingresos.

Las competencias son bastante similares, pero con ligeras variaciones. Por ejemplo, debido a las características a las que se han hecho alusión anteriormente, a un empleado del sector privado se le valora más capacidades innovadoras, mientras que los del sector público se rigen por leyes o directrices políticas en las que no tienes margen de innovación o mejora. Otro ejemplo, es el caso de la habilidad para trabajar en equipo, que es bastante valorada en todos los ámbitos. En la competencia de orientación al logro también se pueden encontrar diferencias, en el sector público estará enfocado al cliente mientras que en el privado estará centrada a la consecución de los objetivos marcados, se exige la misma competencia pero con enfoques diferentes.

De forma general la flexibilidad y adaptación al cambio será más demandada en el ámbito privado y la transparencia y el compromiso será más pedido en el público.

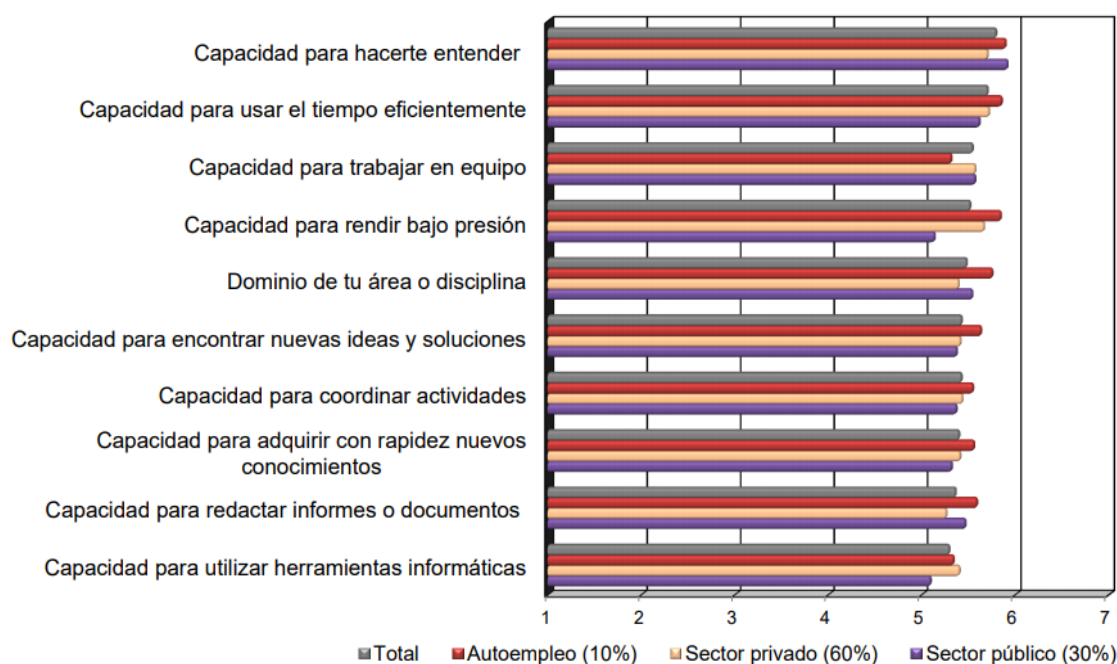


Ilustración 3. Diferencias en las competencias exigidas dependiendo del sector productivo

Fuente: (Salas Velasco, 2014, pág. 32)

En esta ilustración anterior se puede observar como las competencia exigidas varían aunque de forma ligera dependiendo del ámbito. Esto se puede ver de forma muy clara cuando se valora la capacidad para rendir bajo presión, que se exige más en el sector privado y en el autoempleo.

Para valorarlas se ha establecido una escala del 1 al 7, siendo las que están próximas al 1 poco valoradas y las que están próximas al 7 bastante valoradas. En cuanto al porcentaje que se establece corresponde a la cuota que tienen este tipo de empresas en el mercado laboral, se puede ver que el sector privado es el que más presencia tiene en el mercado laboral.

2.4 Métodos empleados por las empresas para la verificación de las competencias

La gestión por competencias supone la implantación de un sistema que permite aprovechar el potencial y los conocimientos de cada individuo que forma parte de la organización. Extremara y Fernández-Berrocal en manual de (Caballo, 1993) establecen 3 formas diferentes para evaluar las habilidades sociales en los candidatos;

- “Cuestionarios”**; es el propio aspirante el que contesta respecto de sus habilidades usando para ello un cuestionario o una escala facilitada por el evaluador. En este caso se corre el riesgo de que la persona se sobre valore o se infra valore, por lo que no acabaría de ser una herramienta totalmente veraz y exacta, sería necesario complementarla con algún método más. Permite evaluar a un gran número de personas en un tiempo reducido. Este ha sido el método escogido para extraer datos de la investigación que se va a analizar posteriormente.
- “Observadores externos”**; en este método un conjunto de personas pertenecientes al entorno laboral de la persona a evaluar responden a los aspecto referidos a las habilidades. Este

instrumento tiene también el nombre de “Evaluación 360ª”, lo que significa que recibirá un *feedback* por compañeros de trabajo, clientes, superiores directos, subordinados, etc. Garantiza una mayor cantidad de información y el grado de validez aumenta considerablemente aunque eso no garantiza su fiabilidad al 100% porque siguen existiendo ciertos sesgos.

c. “**Evaluación por tareas**”; esta herramienta es la más recomendada para obtener mejores respuestas, por tanto es una de las más usadas en el ámbito empresarial, tanto es así que muchas empresas la han establecido como método de evaluación en torno al cual giran las recompensas salariales. Consiste en que el candidato realice una tarea y/o actividad en la cual se pueda observar y demostrar el grado de posesión de las habilidades sociales que son objeto de evaluación. Esta técnica consigue eliminar en un grado considerable los sesgos mencionados anteriormente, por lo que para obtener un mayor grado de certeza lo ideal sería complementar una de las anteriores con esta técnica.

Se pueden materializar mediante entrevistas conductuales estructuradas, pruebas situacionales (*in basket role-playing*, juegos de empresa, etc.), *assessment center*, etc.

Dependiendo de cuál sea el objetivo de la evaluación se considera usar una u otra técnica ya que todas poseen ventajas y desventajas. También son factores a tener en cuenta el tiempo disponible y la cantidad de recursos para llevarlas a cabo. Algunas **ventajas** de la evaluación de habilidades/ competencias;

- Permite distinguir a los trabajadores que tienen un desempeño por encima del promedio, permitiendo recompensarles por ello.
- Describen las competencias que están directamente relacionadas con las estrategias y objetivos empresariales. Es una forma de alinear el departamento de Recursos Humanos con el resto de departamentos.
- Se establecen las habilidades necesarias en un futuro y favorecen la consecución de objetivos a largo plazo.

Esta gestión por competencias se aplica también en los procesos de selección para poder discriminar entre las habilidades requeridas, lo que garantiza a la empresa mecanismos para escoger a la persona adecuada.

Una persona de forma general, no puede acreditar las competencias que posee mediante un título oficial, pero en Aragón, existe la posibilidad de la obtención de este reconocimiento para facilitar su verificación. Esta comprobación se lleva a cabo mediante el Procedimiento de Evaluación y Acreditación de Competencias (PEAC) que lo desarrolla la Agencia de las Cualificaciones Profesionales de Aragón.⁵

⁵ Esta agencia es un organismo dependiente del Gobierno de Aragón. El “proceso permite evaluar, comprobar y acreditar oficialmente las competencias que una persona posee, independientemente de cómo, dónde y cuándo las haya adquirido. Se desarrolla siguiendo criterios que garantizan la fiabilidad, objetividad y rigor técnico de la evaluación. Va dirigido a ciudadanos/as con experiencia profesional o formación no formal relacionada con las competencias que se desean acreditar”. Se puede encontrar más información en el siguiente enlace: <https://www.peacaragon.es/>.

3. ANALISIS EMPÍRICO

3.1 Datos y metodología

El **objetivo** de la presente investigación es establecer una comparativa entre la importancia que se les da a las habilidades dependiendo del sector productivo, para poder determinar la importancia relativa de estas para los futuros profesionales y determinar cuáles son las habilidades mejor valoradas que pudieran aumentar la empleabilidad de futuros trabajadores. Para ello, los datos de la investigación han sido extraídos de la pregunta nº 58 del estudio nº 3216 perteneciente al Innovarómetro del CIS⁶ con fecha Junio- Septiembre de 2018, en el que se utiliza un cuestionario con preguntas cerradas.

La muestra total empleada en este cuestionario fue inicialmente de 6500 personas, de las cuales finalmente la entrevista fue realizada a 6308, todas ellas residentes a partir de 18 años o más y de ambos géneros, se trata de una investigación de ámbito nacional (incluyendo Ceuta y Melilla). Tiene una tasa aproximada de error del 1,26%, por lo que cuenta con un nivel de confianza del 95,5%. Los datos de este cuestionario han sido obtenidos mediante el muestreo polietápico y los cuestionarios se aplicaron por entrevista personal asistida por ordenador en los domicilios. Se escogió este nivel de muestra para que fuera representativa.

En concreto, la pregunta elegida es la número 58, que analiza el grado de importancia de distintas tareas del trabajo actual o de mayor duración de la persona entrevistada. Para contestarlo, los entrevistados tienen que otorgarle a las 9 categorías de habilidades (desarrolladas teóricamente en apartados anteriores) un grado de importancia de los que se menciona en la pregunta, con 4 posibles respuestas que van desde “muy importante” hasta “poco o nada importante”, siendo las mismas excluyentes entre sí (véase Anexo 1. Pregunta número 58 del cuestionario).

Se consigue un mayor campo de análisis ya que las preguntas no se han practicado únicamente a personas que se encuentran de forma activa trabajando, sino que también se han tenido en cuenta personas jubiladas o paradas que han desarrollado puestos de trabajo en el ámbito público y privado. Es decir, se ha hecho una selección que procede de otra pregunta, en concreto en la número 53 (véase Anexo 2. Pregunta número 53 del cuestionario), de los ítems 1, 2, 4 y 8.

Para poner en relación las habilidades con el sector productivo, se establece una criba entre la pregunta 58 y la pregunta 55a (véase Anexo 3. Pregunta número 55a del cuestionario), en la cual se diferencian a los trabajadores dependiendo del sector productivo, por lo que la muestra total se ve mermada quedando aún así una gran cantidad de datos para analizar. Para el estudio del presente trabajo se va a cribar entre empleados públicos y privados, desechando así el resto de trabajadores, en particular 1009 empleados públicos y 3729 privados. A su vez, también se han descartado de entre las respuestas posibles, las correspondientes con “N.S” y “N.C” ya que eran datos irrelevantes que no afectaban de forma significativa en los resultados del siguiente estudio.

La metodología empleada es cuantitativa (cuestionario estructurado y cerrado). Para la consecución de los resultados y objetivos, en primer lugar se recopiló de la base de datos del CIS los pertenecientes a este

⁶ Las siglas CIS corresponden al “Centro de Investigaciones Sociológicas”, es un organismo autónomo que tiene como fin el estudio de la sociedad Española mediante la elaboración de encuestas, las cuales difunde posteriormente de forma gratuita a través de su página web.

cuestionario y posteriormente se ha procedido al análisis de los mismos mediante el programa de análisis estadístico SPSS. La información recogida ha sido analizada y parametrizada utilizando la estadística descriptiva, más concretamente las “tablas cruzadas o de contingencia”.

Estas tablas permiten la contar y clasificar los datos obtenidos (por variables y con totales) a la vez que nos facultan para analizar la relación entre dos o más variables pudiendo establecer así unos patrones o tendencias entre los parámetros a estudiar. Como estadístico y medida de asociación se ha empleado el Chi Cuadrado de Pearson.

Este estudio contribuye en el ámbito práctico y teórico a la hora de determinar y exigir unas determinadas habilidades en los candidatos, ya que las valoraciones obtenidas en este caso son del propio personal el cual conoce las características del sector y las cualidades que tienen mayor relevancia para desempeñar correctamente las tareas correspondientes a los puestos. Es una guía para saber la importancia de las competencias y poder así predecir mejor la empleabilidad y el éxito acorde con el sector productivo.

3.2 Resultados

En primer lugar he llevado a cabo un análisis de estadísticos descriptivos para saber cuál ha sido la media de las votaciones, como se puede observar en la Tabla 1. Estadísticos descriptivos.

Tabla 1. Estadísticos descriptivos

Fuente: elaboración propia (a partir de los resultados obtenidos en el programa SPSS)

Estadísticos descriptivos					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación
Buscar y organizar información	5410	1	4	2,43	1,103
Hablar fluidamente en inglés	5421	1	4	3,22	0,963
Trabajar en equipo	5426	1	4	1,93	0,966
Realizar negociaciones con otras personas	5397	1	4	2,49	1,100
Analizar y proponer soluciones a problemas	5417	1	4	2,04	1,005
Instruir o formar a otras personas	5421	1	4	2,42	1,090
Trabajar con números	5419	1	4	2,52	1,087
Trabajar con ordenadores y otros equipamientos digitales	5418	1	4	2,51	1,185
Utilizar herramientas o equipamiento especializado	5408	1	4	2,28	1,093

De forma general, todas las habilidades han tenido una buena valoración por parte de los trabajadores. Pero, en particular, el ítem que ha obtenido una menor puntuación y que por tanto ha sido la competencia peor valorada es “Hablar fluidamente en inglés”, mientras que en el extremo encontramos que “Trabajar en equipo” es la considerada más importante para los trabajadores de ambos sectores.

La competencia “Trabajar en equipo” aparece como una de las 10 competencias más requeridas en el mercado de trabajo en España, así mismo los propios graduados la consideran como una de las esenciales

para desempeñar cualquier puesto de trabajo (Salas Velasco, 2014). Este mismo autor tras hacer un estudio de diferentes países establece que esta habilidad es la más demandada por todos los países estudiados con diferencia. En concreto, España la valora con una puntuación de 61,8 sobre 100.

Su importancia recae en la necesidad de todo trabajador en algún momento de trabajar con otra persona para llegar a un mismo fin, así como los buenos resultados que se obtienen al trabajar de forma conjunta y las ventajas que tiene (ahorro de tiempo, mejora de las relaciones profesionales, aprendizaje e intercambio de ideas, etc.). Siempre se está teniendo contacto social con personas independientemente del sector en el que se trabaje.

En cambio, la competencia peor puntuada es “Hablar fluidamente inglés”, este resultado no corresponde con la valoración que hacen los empleadores de la misma. Se considera una competencia fundamental debido al alto nivel de internacionalización y la necesidad de las propias empresas de introducirse en nuevos mercados tanto nacionales e internacionales para poder expandirse.

En mi opinión creo que la baja puntuación obtenida se debe a que los trabajadores que han puntuado así, mayoritariamente pertenecen al sector privado (este dato aparece en la Tabla 3. Recuento por sector) por lo que puede ser que únicamente trabajen en mercados nacionales en los que no necesiten otro idioma que no sea el propio. De todas formas también ha sido valorada con un 1 en muchos casos por trabajadores del conjunto público y creo que es porque para mantener relaciones con otros países existen departamentos específicos, por lo que si no perteneces a este, un segundo idioma no es necesario.

Tabla 2. Media de la valoración otorgada por los trabajadores

Fuente: elaboración propia (a partir de los resultados obtenidos en el programa SPSS)

1= Muy importante 2= Bastante importante 3= Poco importante 4= Nada importante	Ocupación sector productivo	
	Empleados públicos	Empleados privados
Buscar y organizar información	2	3
Hablar fluidamente en inglés	3	3
Trabajar en equipo	2	2
Realizar negociaciones con otras personas	3	3
Analizar y proponer soluciones a problemas	2	2
Instruir o formar a otras personas	2	3
Trabajar con números	3	3
Trabajar con ordenadores y otros equipamientos digitales	2	3
Utilizar herramientas o equipamiento especializado	2	2

En esta tabla se puede observar que todas las habilidades en su media total de valoraciones comparten unos resultados similares, sin poder destacar ninguna de ellas positiva o negativamente. Las puntuaciones otorgadas oscilan entre 1 “Muy importante” hasta 4, que se corresponde con la valoración “Nada importante”. En general, han sido valoradas con una media que oscila entre un 2- 3 lo que significa que las competencias son para los empleados importantes. De forma particular, las que peor puntuación han obtenido han sido las habilidades “Trabajar con números”, “Realizar negociaciones con otras personas” y “Hablar fluidamente inglés”, siendo estas consideradas por los trabajadores de ambos sectores como “Poco importante”.

De esta tabla se deduce que las competencias son valoradas por ambos sectores de forma muy similar, por lo que no existen grandes diferencias, a excepción de algunos casos concretos que posteriormente se analizaran a partir de los datos de la siguiente tabla (Tabla 3. Recuento por sector).

Tabla 3. Recuento por sector

Fuente: elaboración propia (a partir de los resultados obtenidos en el programa SPSS)

		Ocupación sector productivo			
		Empleados públicos		Empleados privados	
		Recuento	% de N columnas	Recuento	% de N columnas
Buscar y organizar información	Muy importante	382	44,0%	657	20,2%
	Bastante importante	291	33,5%	1001	30,8%
	Poco importante	105	12,1%	736	22,6%
	Nada importante	91	10,5%	860	26,4%
Hablar fluidamente en inglés	Muy importante	70	8,0%	238	7,3%
	Bastante importante	178	20,5%	473	14,5%
	Poco importante	265	30,5%	816	25,0%
	Nada importante	357	41,0%	1735	53,2%
Trabajar en equipo	Muy importante	446	51,0%	1371	42,0%
	Bastante importante	348	39,8%	1383	42,4%
	Poco importante	60	6,9%	310	9,5%
	Nada importante	20	2,3%	201	6,2%
Realizar negociaciones con otras personas	Muy importante	206	23,8%	629	19,4%
	Bastante importante	264	30,4%	930	28,7%
	Poco importante	210	24,2%	764	23,5%
	Nada importante	187	21,6%	923	28,4%
Analizar y proponer soluciones a problemas	Muy importante	395	45,4%	1077	33,0%
	Bastante importante	340	39,0%	1246	38,2%
	Poco importante	78	9,0%	462	14,2%
	Nada importante	58	6,7%	474	14,5%
Instruir o formar a otras personas	Muy importante	354	40,5%	718	22,0%
	Bastante importante	269	30,8%	1141	35,0%
	Poco importante	141	16,2%	689	21,1%
	Nada importante	109	12,5%	711	21,8%
Trabajar con números (realizar operaciones matemáticas, aunque sean básicas)	Muy importante	189	21,7%	693	21,3%
	Bastante importante	258	29,6%	971	29,8%
	Poco importante	239	27,4%	730	22,4%
	Nada importante	185	21,2%	864	26,5%
Trabajar con ordenadores y otros equipamientos digitales	Muy importante	335	38,3%	841	25,8%
	Bastante importante	302	34,6%	839	25,8%
	Poco importante	101	11,6%	549	16,9%
	Nada importante	136	15,6%	1027	31,5%
Utilizar herramientas o equipamiento especializado	Muy importante	304	35,0%	966	29,7%
	Bastante importante	278	32,0%	1140	35,0%
	Poco importante	153	17,6%	541	16,6%
	Nada importante	134	15,4%	607	18,7%

La clasificación de prioridad que se puede establecer tras estos datos de las 9 habilidades extracurriculares para el **sector público**, es la siguiente (siendo 1 la considerada más importante y 9 la menos);

1. Trabajar en equipo
2. Analizar y proponer soluciones a problemas
3. Buscar y organizar información
4. Trabajar con ordenadores y otros equipamientos digitales
5. Instruir o formar a otras personas
6. Utilizar herramientas o equipamiento especializado
7. Realizar negociaciones con otras personas
8. Trabajar con números (realizar operaciones matemáticas, aunque sean básicas)
9. Hablar fluidamente inglés

La clasificación de preferencias resultante para el **sector privado** es;

1. Trabajar en equipo
2. Analizar y proponer soluciones a problemas
3. Utilizar herramientas o equipamiento especializado
4. Instruir o formar a otras personas
5. Trabajar con números (realizar operaciones matemáticas, aunque sean básicas)
6. Trabajar con ordenadores y otros equipamientos digitales
7. Realizar negociaciones con otras personas
8. Buscar y organizar información
9. Hablar fluidamente inglés

Desglosado por sector encontramos que para ambos las competencias más importantes son “Trabajar en equipo” seguida de “Analizar y proponer soluciones a problemas”. La peor valoración también coincide, es la mencionada “Hablar fluidamente en inglés” pero la competencia que continua este ranking difiere dependiendo del sector, en el caso del público le sigue “Trabajar con números” y en el privado “Buscar y organizar información”.

Ambos sectores le otorgan una buena puntuación a la destreza de “Analizar y proponer soluciones a problemas” porque independientemente del sector en el que te encuentres te vas a encontrar con adversidades que vas a tener que afrontar con una capacidad analítica y crítica.

El 3º peor resultado que otorgan los trabajadores de ambos sectores es para “Realizar negociaciones (...)”, en mi opinión en el caso del sector público creo que es porque su actividad viene regulada por ley, por lo

que no cuentan con mucho margen de actuación para negociar con clientes o proveedores. En el caso del sector privado podría ser porque no se requieren unos elevados dotes de negociación para llevar una actividad profesional con éxito, a no ser que concretamente en el puesto a desarrollar tengas que negociar con los *stakeholders* de la organización.

La habilidad “Trabajar con ordenadores (...)” obtiene el 6º lugar para trabajadores del ámbito privado pero en el caso de trabajadores públicos se coloca en 4º lugar. Se puede deducir que es porque en las empresas privadas no es necesario un alto nivel de competencias digitales a no ser que te dediques a esto exclusivamente, si no que con un nivel básico es suficiente. Y en el caso del sector público, la digitalización cada día esta mas presente y muchos de los procedimientos se realizan de forma online, siendo necesario para ello la habilidad de trabajar con ordenadores.

En el sector privado se pide que tengas conocimientos más específicos sobre una determinada tarea mientras que en el público te piden niveles estándares en varios ámbitos por ello los trabajadores del sector privado valoran en un 3º puesto la habilidad “Utilizar herramientas o equipamiento especializado” mientras que en el sector público se coloca en 6 lugar.

He observado que la mayor diferencia en cuanto a la valoración obtenida es, en un primer lugar en la competencia “Buscar y organizar información”. La diferencia se encuentra en que 1596 trabajadores del sector privado la han considerado “Poco o nada importante” mientras que en el sector público esa cifra baja hasta los 196 (un 22,6 %). Esta competencia es la que mayor diferencia tiene en la valoración “negativa” efectuada entre ambas secciones. Esto es porque las personas que trabajan para la administración manejan un gran volumen de información y documentación en el desarrollo de sus puestos.

En un segundo lugar, tenemos la competencia de “Trabajar con números”, que solo ha recibido 447 votos posicionados entre “Muy o bastante importante” por los empleados públicos, mientras que en el sector privado esta cifra asciende hasta los 1664 (más de la mitad del total de las votaciones del sector privado) votos otorgándole una importancia considerable.

Desde mi punto de vista esto se debe a que en el caso de los funcionarios apenas se enfrentan a situaciones complejas de operaciones numéricas (a no ser que tu puesto lo requiera específicamente) pero en organizaciones privadas es necesario un conocimiento básico, pues nunca sabes cuando tu puesto va a requerir de su utilización.

De manera complementaria para obtener una investigación más completa, se ha trabajado la prueba **Chi-Cuadrado de Pearson**. La fiabilidad y validez de la prueba está garantizada puesto que el valor alfa empleado es del 95%, esto es que únicamente existe un 5% (0,05) de riesgo de establecer una relación entre las variables cuando en realidad no existe. A su vez, las propias notas del programa SPSS tras las tablas de esta prueba nos advierten de la existencia de irregularidades que pueden afectar a la muestra, no ha sido el caso.

Tabla 4. Pruebas Chi Cuadrado de Pearson

Fuente: elaboración propia (a partir de los resultados obtenidos en el programa SPSS)

Pruebas de chi-cuadrado de Pearson		
Buscar y organizar información	Chi-cuadrado	268,406
	df	3
	Sig.	,000*
Hablar fluidamente en inglés	Chi-cuadrado	43,821
	df	3
	Sig.	,000*
Trabajar en equipo	Chi-cuadrado	38,547
	df	3
	Sig.	,000*
Realizar negociaciones con otras personas	Chi-cuadrado	19,325
	df	3
	Sig.	,000*
Analizar y proponer soluciones a problemas	Chi-cuadrado	76,810
	df	3
	Sig.	,000*
Instruir o formar a otras personas	Chi-cuadrado	133,315
	df	3
	Sig.	,000*
Trabajar con números	Chi-cuadrado	15,026
	df	3
	Sig.	,002*
Trabajar con ordenadores y otros equipamientos digitales	Chi-cuadrado	131,879
	df	3
	Sig.	,000*
Utilizar herramientas o equipamiento especializado	Chi-cuadrado	12,475
	df	3
	Sig.	,006*

Para realizar el análisis de las diferentes pruebas de Chi-Cuadrado, en primer lugar he determinado las hipótesis asociadas a los objetivos del trabajo:

-H0 (hipótesis nula): no hay ningún tipo de relación entre el sector en que se desarrolla la actividad y la valoración de las diferentes competencias, por lo que no existe diferente valoración dependiendo del sector productivo. Esta premisa apoya la independencia entre las variables y la no influencia de una sobre otra.

-H1 (hipótesis alternativa): indica que si qué existe una relación de dependencia entre el sector productivo y la competencia a examinar, es decir, que se ejerce una evaluación diferente de las habilidades dependiendo del sector, debido a diferentes motivos y sesgos. La relación existe, es estadísticamente significativa por lo que no se debe al azar.

Los resultados obtenidos concluyen que tras comprobar el nivel de significación de las pruebas de Chi-Cuadrados, la hipótesis H0 (se descarta la independencia) debe ser rechazada aceptando la H1 y concluyendo que sí que existe una relación significativa entre variables. Esto es porque el nivel de

significación⁷ es menor que el coeficiente de alfa, a su vez contra mayor sea el valor del Chi- Cuadrado más probable será encontrar evidencias en un futuro que aprueben la H1. Las probabilidades más pequeñas proporcionan una evidencia más fuerte para escoger la hipótesis alternativa. Para todos los ensayos realizados se repite la dinámica anterior, por lo que todas las habilidades son valoradas de forma diferente dependiendo del sector y esto tiene una explicación, y es porque no se exigen las mismas competencias para cada uno de ellos.

Como bien explico en el apartado 2.3.3 Separación por sectores productivos, los motivos son principalmente porque persiguen objetivos distintos, porque el sector público tiene un marco regulatorio el cual no les permite a los trabajadores tener mucho margen de maniobra y porque tienen razones de ser diferentes. Por lo que, las habilidades requeridas van en función a las necesarias para cumplir los objetivos de cada organización.

3.3 Implicaciones y valor añadido

La opinión dada por trabajadores del sector respecto de las competencias puede ser muy útil para poder observar en qué tipo de competencias se debería poner el foco. Este estudio también sirve para poder ver las deficiencias que la educación tiene con respecto a la formación en habilidades de los futuros trabajadores, pues la educación debería lograr que los puestos a los que se opta estén ajustados a la enseñanza impartida. Es decir, su valor añadido es doble, por un lado permite saber qué habilidades son las más demandadas (acorde con el sector) y las que mayor empleabilidad proporcionan, y por otro, permite saber la eficacia del sistema educativo ajustado a las competencias que el propio mercado de trabajo requiere.

Además, es relevante profundizar en esta línea para poder garantizar una adecuada instrucción en competencias, es esencial para asegurar la competitividad del mercado laboral y su eficiencia. El mejor aprovechamiento del capital humano exige un cambio a la hora de marcar las líneas de aprendizaje a seguir, y más con la vicisitud que le es propia al mercado laboral y económico. El primer paso para definir las líneas de actuación es hacer una valoración de las habilidades, que es lo que aporta este estudio y detectar que competencias clave favorecen una mayor empleabilidad dependiendo del sector productivo en el que se trabaje.

Las correlaciones establecidas son una contribución a la diferente valoración que se hace de las habilidades dependiendo del sector y del puesto, dejando entrever que competencias pueden ser útiles para poder implementar una educación por competencias. Haciendo énfasis en acciones para promover las competencias que se quisieran mejorar, dependiendo del sector productivo de destino.

Como sugerencia para completar este estudio es adecuado combinarlo con trabajos que muestren las competencias adquiridas por los egresados, ya que así se puede predecir el porqué de la mayor o menor empleabilidad. También con trabajos en los que se evalúe el cambio del mercado de trabajo y de las demandas por parte de los seleccionadores.

⁷ El nivel de significación viene dado por la diferencia entre los recuentos esperados y los observados. El valor de Chi-Cuadrado será mayor contra mayor sea esta diferencia, lo que indica que mayor es la relación entre las variables. En suma, si las variables son dependientes la diferencia será mayor y si son independientes, los recuentos son similares sin grandes diferencias.

4. CONCLUSIONES

Tras la investigación realizada puedo concluir que existe una correlación entre el sector productivo y las habilidades demandadas, es decir, no se piden las mismas habilidades extracurriculares en cada sector, hay diferencias en la valoración obtenida de las habilidades por parte de los ámbitos productivos. Esto es debido a las propias características y objetivos que tiene cada sector.

La mejor habilidad extracurricular valorada por ambos grupos ha sido con diferencia, “Trabajar en equipo” seguida de “Analizar y proponer soluciones a problemas”, mientras que la peor valorada de forma clara es “Hablar fluidamente en inglés”. Pues será en aquellas que mayor puntuación hayan obtenido donde habrá que poner el énfasis para formar a los estudiantes.

La formación en habilidades de los futuros trabajadores se debe centrar en el desarrollo de trayectorias profesionales más exitosas y en su propia empleabilidad, que se traducirá a largo plazo en un aumento de la productividad y en el crecimiento de la economía. Vivimos en un entorno cambiante, en el que continuamente se desarrollan nuevas actividades, productos y servicios debido a la globalización. El mercado de trabajo actual exige perfiles altamente cualificados, pues en esta sociedad del consumo en la que todo es imitable y reproducible menos las personas (y su potencial), cobra especial importancia el tipo de habilidades que estas poseen. Así pues, han encontrado en el capital humano un principal activo por el cual pueden obtener rasgos distintivos. Por ello viene aumentado la importancia de las diferentes habilidades extracurriculares, tanto a nivel personal como laboral.

Este trabajo tiene por tanto su implicación en la aclaración de las líneas futuras que van a seguir las organizaciones en la demanda de las habilidades sociales. Y también aporta información sobre la diferenciación de la demanda de las competencias dependiendo del sector y los motivos a los que se debe.

La principal limitación que me he encontrado son las fuentes de información. Lo ideal sería poder haber recabado este tipo de información de mano de empleadores que son los que evalúan realmente los puestos de trabajo y las habilidades que encajan para su desempeño, pero en la práctica se vuelve un tanto complicado por la disponibilidad de estos, así que se optó por otro tipo de fuentes. En este caso las fuentes que facilitan la información son los trabajadores del sector público y privado, tanto en activo como jubilados, esto conlleva la propia subjetividad de sus opiniones.

Otra de las limitaciones es la desigual participación de trabajadores por sector porque aunque la muestra es lo suficientemente amplia como para estudiarla y analizarla, existe una menor participación (en el caso de la pregunta a estudiar) de trabajadores pertenecientes al servicio de la administración. Para ser exactos, los empleados públicos son un 16% (1009) del total de la muestra, mientras que los pertenecientes al privado son un 59,1% (3729). Es decir, la relación es que por cada respuesta de un empleado público hay 3,69 respuestas de empleados privados (véase Anexo 4. Frecuencia de trabajadores por sector).

A su vez, el método cuantitativo de entrevista empleado para la recogida de datos no permite indagar con mayor precisión en la verdadera percepción de las habilidades que tienen los encuestados porque únicamente las valoran con un número sin poder hacer ninguna aclaración del porque de esa opinión. También hay que destacar la no elección de las competencias a evaluar, es decir, estas vienen dadas al igual que los datos por el CIS. Pues el objetivo del cuestionario no es el del presente trabajo ni está centrado en el tema a analizar, pero me ha permitido trabajar con un gran volumen de datos y variables aproximadas por lo que he aprovechado para utilizarlo en la investigación.

Hay que tener en cuenta que la prueba elegida para analizar la correlación existente entre las variables (Chi- Cuadrado de Pearson) nos indica si existe o no una relación entre ambas pero no cual es el porcentaje de influencia de una variable sobre otra ni el tipo de relación que existe, por lo que nos encontramos ante una limitación más a destacar.

A la hora de realizar el análisis de los resultados obtenidos, me he encontrado con la escasa cantidad de literatura relacionada con el por qué de la demanda de unas u otras habilidades dependiendo del sector, en muchos casos lo he solventado dando mi propia opinión.

5. BIBLIOGRAFÍA

- Alarcón, R. (2002). La formación para el trabajo y el paradigma de formación por competencias. *Calidad en la Educación* , 16, 143-156.
- Caballo, V. E. (1993). *Manual de evaluación y entrenamiento de las habilidades sociales*. Madrid, España: Siglo XXI de España Editores, S.A.
- Cajide, J., Porto, A., Abeal, C., Barreiro, F., Zamora, E., Expósito, A., y otros. (2002). Competencias adquiridas en la universidad y habilidades requeridas por los empresarios. *Revista de Investigación Educativa* , 20 (2), 449- 467.
- Carrizosa Prieto, E. (2019). Las competencias transversales para la empleabilidad y su integración en la educación universitaria. (E. I. Adapt, Ed.) *Revista Internacional y Comparada de Relaciones Laborales y Derecho del Empleo* , VII (1), 84-112.
- Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS). (s.f.). Recuperado el 2021, de http://www.cis.es/cis/opencm/ES/1_encuestas/estudios/ver.jsp?estudio=14401
- Cerrato Reyes, K. M., Argueta, L. R., & Zavala, J. C. (2016). Determinantes de la empleabilidad en el mercado laboral. *Economía y Administración (E&A)* , VII (I), 21-40.
- Consejo Económico y Social España. (2015). *Competencias profesionales y empleabilidad*. Consejo Económico y Social , Departamento de Publicaciones. Madrid: Consejo Económico y Social.
- Fernández Beltrá, C. (2018). La necesidad de educar en la inteligencia emocional. *Revista Ventana Abierta* (31).
- Gil Flores, J. (2007). *La evaluación de competencias laborales*. Facultad de educación. UNED. Sevilla: Educación XXI.
- González Maura, V., & González Tirados, R. (2008). Competencias genéricas y formación profesional: un análisis desde la docencia universitaria. *Revista Iberoamericana de Educación* , 48, 185- 209.
- Latorre, M., Aravena, P., Milos, P., & García, M. (2010). Competencias habilitantes: un aporte para el reforzamiento de las trayectorias formativas universitarias. *Calidad en la Educación* , 33, 275-301.
- Lévy-Leboyer, C. (2003). Gestión de las competencias.
- López Gumicio, J. R. (2010). La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional. *Red de Revista Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal* (26), 129-152.
- LosRecursosHumanos.com. (14 de Marzo de 2008). *La guerra por el talento*. Recuperado el Febrero de 2021, de <https://www.losrecursoshumanos.com/la-guerra-por-el-talento/>
- Mardones Luco, C. (2016). *Tipologías modales multivariadas en habilidades sociales en el marco de la personalidad eficaz en contextos educativos de educación secundaria chilenos y españoles*. Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid, Departamento de Psicología Evolutiva y de la Educación, Madrid.
- Monjas Casares, M. I., & González Moreno, B. d. (2000). *Las habilidades sociales en el currículo*. (S. G. Profesional, Ed.) Madrid, Madrid, España: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.

- Monterrey Varela, M. d. (2015). *Las competencias sociales y el liderazgo. Percepciones de los directivos y de los futuros profesionales*. Trabajo de Fin de Grado, Universidad de La Laguna, Dirección de Empresas e Historia Económica, Tenerife.
- OCDE. (2015). *Skills Strategy. Informe de diagnóstico de la estrategia de competencias de la OCDE: ESPAÑA*. Informe diagnóstico, Gobierno de España.
- OEI (Organización de Estados Iberoamericanos). (2000). *Formación y trabajo: de ayer para mañana*. España.
- Postgrado, C. E. (s.f.). *La evolución histórica de los Recursos Humanos*. Recuperado el 3 de Febrero de 2021, de <https://www.ceupe.com/blog/evolucion-historica-de-los-recursos-humanos.html>
- Ramos Herradón, P. (2014). *La evaluación del desempeño y su relación con la productividad*. Trabajo de Fin de Grado, Universidad Pontificia Comillas, Madrid.
- Ramos-Villagrasa, P. J., & Villarroja Martín, R. (2017). Competencias clave para la empleabilidad de los egresados universitarios: Un análisis en la Universidad de Zaragoza. *Acciones e Investigaciones Sociales* (37), 215-237.
- Real Academia Española de la Lengua. (s.f.). *Diccionario de la Lengua Española*. Recuperado el Febrero de 2021, de <https://www.rae.es/>
- Rivera Terán, D. E. (2016). *Desarrollo de habilidades sociales de comunicación asertiva para el fortalecimiento de la convivencia escolar*. Universidad Libre, Departamento de posgrados, Bogotá.
- Rodríguez Martínez, A. (2012). *Orientación profesional por competencias transversales para mejorar la empleabilidad*. Universidad de Zaragoza, Ciencias de la Educación. Zaragoza: Prensas de la Universidad de Zaragoza, repositorio de la Universidad de Zaragoza.
- Rodríguez Martínez, A., Cortés Pascual, A., & Val Blasco, S. (2019). Análisis de la mejora del nivel de empleabilidad de los universitarios mediante la mejora de competencias transversales y habilidades. *Revista Española de Orientación y Psicopedagogía*, 30 (3), 102-119.
- Salas Velasco, M. (2014). *El mercado de trabajo de los titulados universitarios: inserción laboral y competencias requeridas por los empleadores*. Universidad de Granada, IV Jornadas de los observatorios universitarios de empleo, A Coruña.

6. ANEXOS

Anexo 1. Pregunta número 58 del cuestionario

SÓLO A QUIENES TRABAJAN, ESTÁN JUBILADOS/AS, PARADOS/AS O REALIZAN TRABAJO DOMÉSTICO NO REMUNERADO
Y QUE ANTERIORMENTE HAN TRABAJADO
(1, 2, 4 u 8 en P53)
(N=5.538)

Pregunta 58

Ahora vamos a preguntarle por su trabajo actual (o el que haya desarrollado por un periodo más largo de tiempo en el caso de que no trabaje), ¿qué grado de importancia: muy importante, bastante importante, poco o nada importante, tienen/tenían las siguientes tareas?

	Muy importante	Bastante importante	Poco importante	Nada importante	N.S.	N.C.	(N)
Buscar y organizar información	24,2	30,3	20,0	23,8	1,0	0,7	(5.538)
Hablar fluidamente en inglés	8,2	15,0	24,7	50,5	0,8	0,7	(5.538)
Trabajar en equipo	38,9	38,1	11,2	10,4	0,8	0,7	(5.538)
Realizar negociaciones con otras personas	22,3	30,2	21,1	24,6	1,1	0,7	(5.538)
Analizar y proponer soluciones a problemas	34,6	37,3	13,4	13,1	0,9	0,7	(5.538)
Instruir o formar a otras personas	23,8	32,1	19,9	22,7	0,7	0,7	(5.538)
Trabajar con números (realizar operaciones matemáticas, aunque sean básicas)	20,7	30,0	22,7	25,2	0,8	0,7	(5.538)
Trabajar con ordenadores y otros equipamientos digitales	26,8	25,0	16,1	30,6	0,8	0,7	(5.538)
Utilizar herramientas o equipamiento especializado	29,4	33,0	16,8	19,2	0,9	0,8	(5.538)

Anexo 2. Pregunta número 53 del cuestionario

Pregunta 53

¿En cuál de las siguientes situaciones se encuentra Ud. actualmente?

Trabaja	49,8
Jubilado/a o pensionista (anteriormente ha trabajado)	22,4
Pensionista (anteriormente no ha trabajado)	2,6
Parado/a y ha trabajado antes	13,0
Parado/a y busca su primer empleo	0,5
Estudiante	4,2
Trabajo doméstico no remunerado (anteriormente no ha trabajado)	4,1
Trabajo doméstico no remunerado (anteriormente sí ha trabajado)	2,6
Otra situación	0,7
N.C.	0,1
(N)	(6.308)

Anexo 3. Pregunta número 55a del cuestionario

SÓLO A QUIENES ESTÁN ASALARIADOS/AS

(1 o 2 en P55)

(N=5.004)

Pregunta 55a

¿Trabaja/ba Ud. (o la persona que aporta más ingresos al hogar) en la Administración Pública, en una empresa pública, en una empresa privada, en una organización privada sin fines de lucro o en el servicio doméstico?

Administración Pública	17,7
Empresa pública	1,4
Empresa privada	76,5
Organización sin fines de lucro	0,7
Servicio doméstico	3,2
Otros	0,1
N.C.	0,3
(N)	(5.004)

Anexo 4. Frecuencia de trabajadores por sector

Ocupación sector productivo					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Empleados públicos	1009	16,0	21,3	21,3
	Empleados privados	3729	59,1	78,7	100,0
	Total	4738	75,1	100,0	
Perdidos	Sistema	1570	24,9		
Total		6308	100,0		