

Monitor Laboral

Segundo informe: Competencias blandas y el mercado de trabajo

UNA INVESTIGACIÓN DE:



POR CED:

Agustín Iturralde, Felipe Miguez e Ignacio Umpiérrez.

POR EQUIPOS:

Marcos Aguiar y María Julia Acosta.

POR BUSCOJOBS:

Diego Alanis y Jorge Eguren.

REDACCIÓN:

Felipe Miguez e Ignacio Umpiérrez.

CORRECCIÓN DE ESTILO:

Marcos Turiele.

- Esta investigación fue posible gracias al apoyo de la *Fundación Konrad Adenauer en Montevideo* y Juan Palacios Gil, CEO de *D'Anchiano*. •

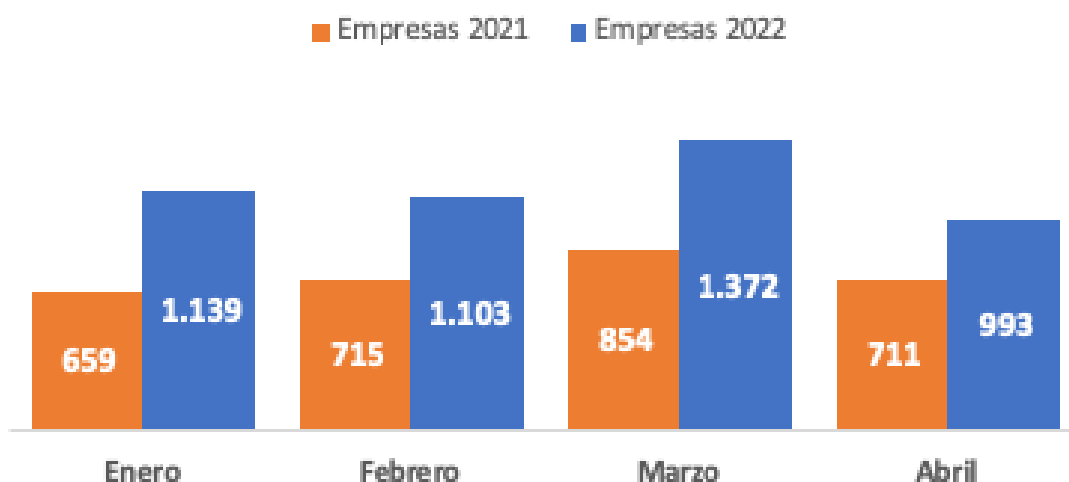
El mercado laboral se recupera

En primer lugar se presenta una actualización de los datos de demanda de empleo presentados en el primer informe, que permiten continuar analizando el desempeño y perspectivas del mercado de trabajo a través de las ocupaciones.

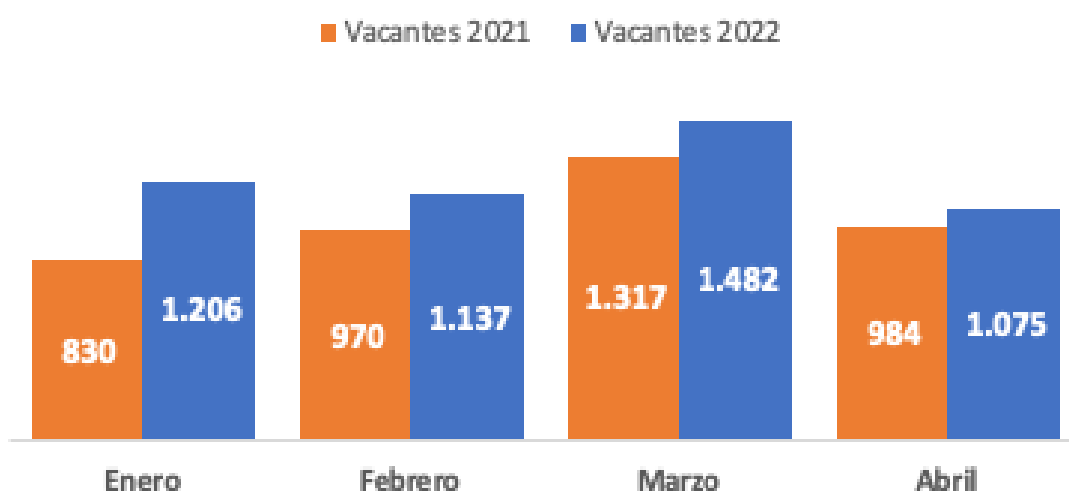
Tanto las cifras oficiales publicadas por el INE como el número de cotizantes a la seguridad social caracterizan un mercado laboral en recuperación e incluso alcanzando cifras no solo mejores a las previas a la pandemia sino muy positivas en comparación con los últimos años. Es decir, hoy es más probable conseguir empleo que hace algunos años.

La información presentada en nuestro primer informe y obtenida en el análisis de la plataforma BuscoJobs permite, además, dimensionar la demanda de empleo y allí también se identifican muy buenas señales en la comparación interanual.

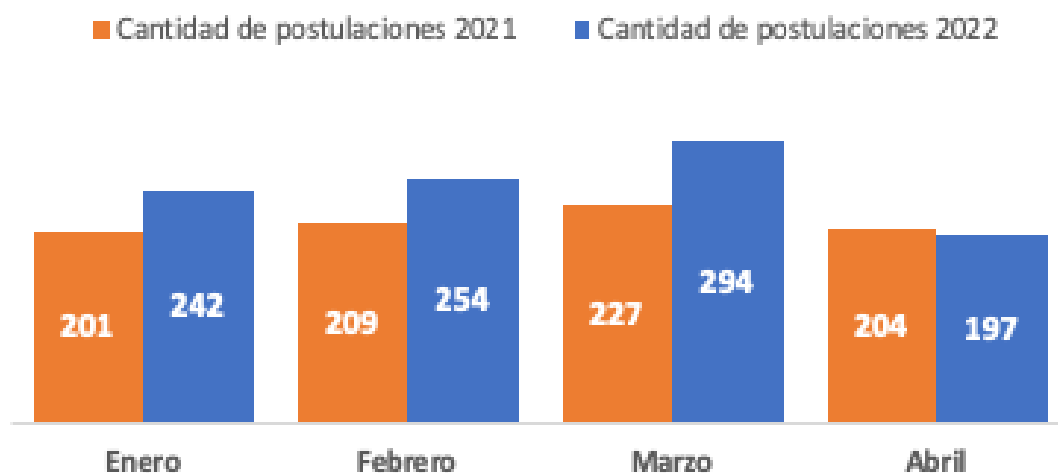
Empresas que publicaron vacantes



Vacantes publicadas



Postulaciones registradas (en miles)



Las tres variables de referencia para la lectura de la base crecen en el primer cuatrimestre del 2022 en comparación con el mismo período de tiempo del año pasado. Especialmente importante es el aumento del 56 % en la cantidad de empresas que publican vacantes mensualmente. Las vacantes publicadas y las postulaciones registradas también crecieron cerca del 20 % respecto de lo registrado en el primer trimestre del 2021.

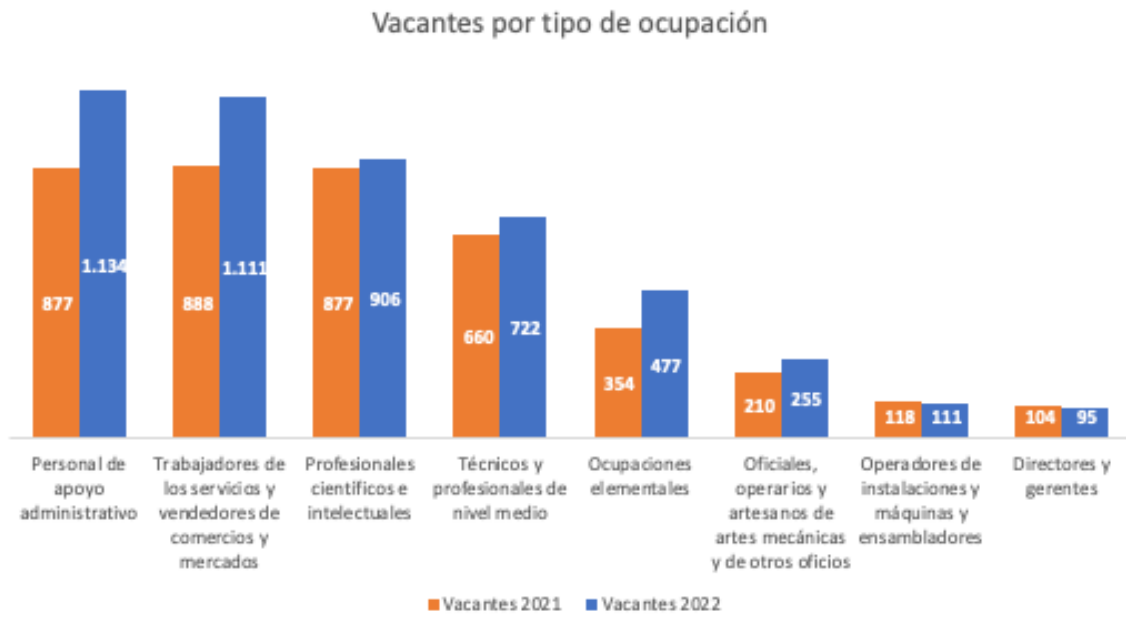
Estos datos consolidan la perspectiva de un mercado de trabajo en crecimiento y cada vez más dinámico. Más aún: si se considera el sesgo que subestima la generación de empleo fuera de Montevideo, específicamente en ocupaciones agropecuarias, las cifras registradas reflejarán un mayor crecimiento, habida cuenta del dinamismo en la creación de empleo fuera de la capital que muestran las cifras oficiales.

¿Cuáles son las ocupaciones que han traccionado el aumento en la demanda de empleo? Utilizando el Código Internacional Uniforme de Ocupaciones (CIUO) a un dígito, se puede analizar el escenario a partir de diez grandes grupos de ocupaciones.

El aumento en las vacantes publicadas —indicador de demanda de empleo— se observa para los diez grandes grupos, a excepción de *Operadores* y *Directores y Gerentes*, ambos grupos con problemas de representatividad.

Los aumentos más importantes se dieron en *Personal de apoyo administrativo* y *Trabajadores de los servicios y vendedores de comercios y mercados*, con 29 y 25 por ciento respectivamente. Aunque menor en términos absolutos, el aumento de las vacantes en *Ocupaciones elementales* es también importante: 35 %, considerando que es un conjunto de ocupaciones típicamente difícil de capturar a través de los portales web de empleo. Es importante recordar que el sesgo hacia vacantes en Montevideo lleva a no tener registro de vacantes asociadas a empleos

agropecuarios, uno de los principales motores de la recuperación observada a nivel de mercado laboral¹.



¹ En anexo 1 se presenta una actualización del análisis de brechas entre oferta y demanda.

1) Introducción: Las competencias blandas

¿Qué son las competencias socioemocionales? Si bien parece un concepto que todos de alguna u otra manera conocemos y hasta entendemos, no siempre es sencillo ponerse de acuerdo en qué o cuáles son estas competencias. Algunos las llaman blandas, otros transversales, del siglo XXI o hasta habilidades para la vida. Trabajo en equipo, compromiso, empatía, comunicación y asociaciones a la personalidad suelen surgir espontáneamente cuando hablamos de ellas.

Adicionalmente, este tipo de habilidades suelen ser de difícil medición dado que, en general, la mejor forma de evaluarlas es cuando se ponen en práctica, algo que para los procesos de selección de personas suele suceder cuando estas ya han sido contratadas. Una herramienta muy utilizada en dichos procesos son los tests de reactivos que ayudan a componer un perfil u obtener un candidato respecto de algún conjunto de competencias transversales valiosas para el empleador.

Sin necesidad de presentar escenarios pesimistas de desempleo tecnológico en un contexto de “invasión de las máquinas” (la literatura económica de hecho aporta evidencia de que los procesos de revolución industrial tienen impactos netos positivos sobre el empleo), es innegable que atravesamos un proceso de cambios en el tipo y el contenido de las tareas que definen una ocupación: un contador hoy no hace lo mismo que hace 15 años y seguramente hará cosas diferentes dentro de los próximos 10 años, a la vez que los *Data Scientists* parecen ser la nueva ocupación del momento. Estos ejemplos describen dos tendencias relevantes: por un lado, entre ocupaciones, esto es, la creación de nuevas ocupaciones orientadas a la tecnología, su uso y mantenimiento y la desaparición de otras, especialmente aquellas asociadas a tareas rutinarias, tanto cognitivas como manuales. Por otro lado, intra ocupaciones, es decir, modificando las tareas centrales que componen una ocupación, añadiendo unas y quitando otras.

En este contexto, podríamos preguntarnos cuál es el valor de las habilidades blandas y por qué, según nos dicen un buen número de estudios recientes, han cobrado tanta relevancia en el último tiempo. Al respecto, un conjunto importante de literatura, especialmente aplicada a países desarrollados, señala que en las últimas dos décadas la demanda de competencias socioemocionales han ganado incidencia y con ellas su nivel de retorno en el mercado de trabajo. El empleo y las remuneraciones en ocupaciones intensivas en este tipo de competencias han crecido notablemente (Deming, 2017; Edin, Per-Anders; Fredriksson, Peter; Nybom, Martin; Öckert, Björn, 2018; Autor, 2015, entre otros).

Por su parte, la evidencia internacional sugiere explicaciones diversas para el aumento en el valor relativo de las competencias blandas por sobre las cognitivas. Beurdy, Green y Sand (2016) explican que el ciclo *boom-to-bust* de la demanda de tareas cognitivas se estancó por la maduración de la tecnología de la información. Por su parte, Brynjolfsson y McAfee (2014) argumentan que algunas tareas

cognitivas y no rutinarias, que se suponían complejas para su automatización, han sido automatizadas. Asimismo, otros autores señalan que la creciente capacidad de contratar personas en otros países ha aumentado la oferta de competencias cognitivas y por lo tanto su valor, a la vez que la coordinación necesaria para llevar adelante procesos productivos con una o varias etapas *offshore* es cada vez más grande y eso ha revalorizado las competencias transversales (Hummels, Munch y Xiang, 2018). Por último, Deming (2017) plantea una hipótesis menos compleja: sencillamente son las más difíciles de automatizar, si es que alguna vez son automatizables. Las visiones sobre el tema no son únicas ni uniformes, e incluso están sujetas a particularidades a nivel país y nivel de desarrollo (Apella y Zunino, 2022), tema que si bien excede los objetivos del presente trabajo, es importante tener en cuenta para su análisis.

En este marco, este documento —segundo de la serie del Monitor Laboral— tiene como cometido hacer un primer ejercicio de interpretar estas tendencias globales al análisis del mercado laboral local e identificar las particularidades que puedan existir, utilizando la información disponible en el portal de búsqueda *online* de empleo BuscoJobs. En Uruguay no abundan estudios que identifiquen la evolución y el retorno de las competencias transversales en el mercado del mercado de trabajo, especialmente porque no es sencillo realizar encuestas sistematizadas, estandarizadas y a gran escala que incorporen evaluaciones de competencias a población adulta. Al respecto, el portal BuscoJobs ofrece una importante aproximación al estudio de las competencias transversales en el mercado laboral uruguayo.

2) Dimensión y alcance del Portal BuscoJobs: D`Anchiano

Los usuarios del portal BuscoJobs tienen una opción gratuita para completar un cuestionario que apunta a definir un perfil de orientación del candidato a un conjunto de competencias transversales, que a su vez es ofrecido a la empresa que analiza su postulación como información adicional del candidato.

Este test, llamado D`Anchiano, fue construido con 100 profesionales del ámbito de Recursos Humanos a partir de una importante serie de iteraciones², y resultó en un cuestionario de reactivos para evaluar 18 competencias transversales³ que al día de hoy tiene más de 600 mil aplicaciones en más de 30 países. Dichas competencias se pueden agrupar a su vez en 6 vectores, los cuales componen 3 dimensiones, tal como lo muestra la siguiente tabla 1.

Si bien el cuestionario de D`Anchiano no es un test psicométrico ni una evaluación propiamente dicha de competencias transversales, la estructura de esta herramienta ampliamente usada en los procesos de selección de personal en diversos países y empresas resulta una fuente de información disponible para que estas evalúen a sus candidatos. Esto la convierte en un buen instrumento para estudiar la valoración de competencias transversales en el mercado de trabajo uruguayo. A estas consideraciones se deben agregar todas las posibles dificultades de sesgo al estar trabajando con una población no necesariamente representativa.

Adicionalmente, las empresas al publicar una vacante pueden seleccionar un perfil de competencias transversales ofrecido por D`Anchiano por defecto o valorar manualmente las 18 competencias en las que los candidatos son evaluados. La gran mayoría de las empresas usa los perfiles por defecto, pero en 2021 unas 244 publicaron un total de 310 vacantes en las que completaron manualmente la valoración.

Aunque es un número relativamente bajo de vacantes, es se trata de un número interesante como para considerarlo como una muestra de la valoración de empresas por las competencias transversales. Si las definimos como un indicador que aproxima la demanda y los resultados de los test como una aproximación de la oferta o al menos el stock de competencias transversales, entonces tenemos elementos para analizar brechas en el mercado de trabajo uruguayo para el 2021.

Para complementar esta información, se realizó un relevamiento a casi 60 personas que trabajan en el área de recursos humanos y que participan activamente en procesos de captación de personas en sus empresas.

Estas contestaron un formulario autoadministrado que ayuda a entender cómo se miran las competencias blandas en el mercado laboral local, qué valor tienen en

² En anexo 3 se presenta un detalle de la construcción y el perfil de la herramienta.

³ En anexo 3 se presenta la definición operacional de cada una de las competencias.

comparación con las cognitivas y cuáles son las principales dificultades que las empresas enfrentan para encontrar las competencias que necesitan.

Tabla 1: Competencias transversales agrupadas por vector y dimensión

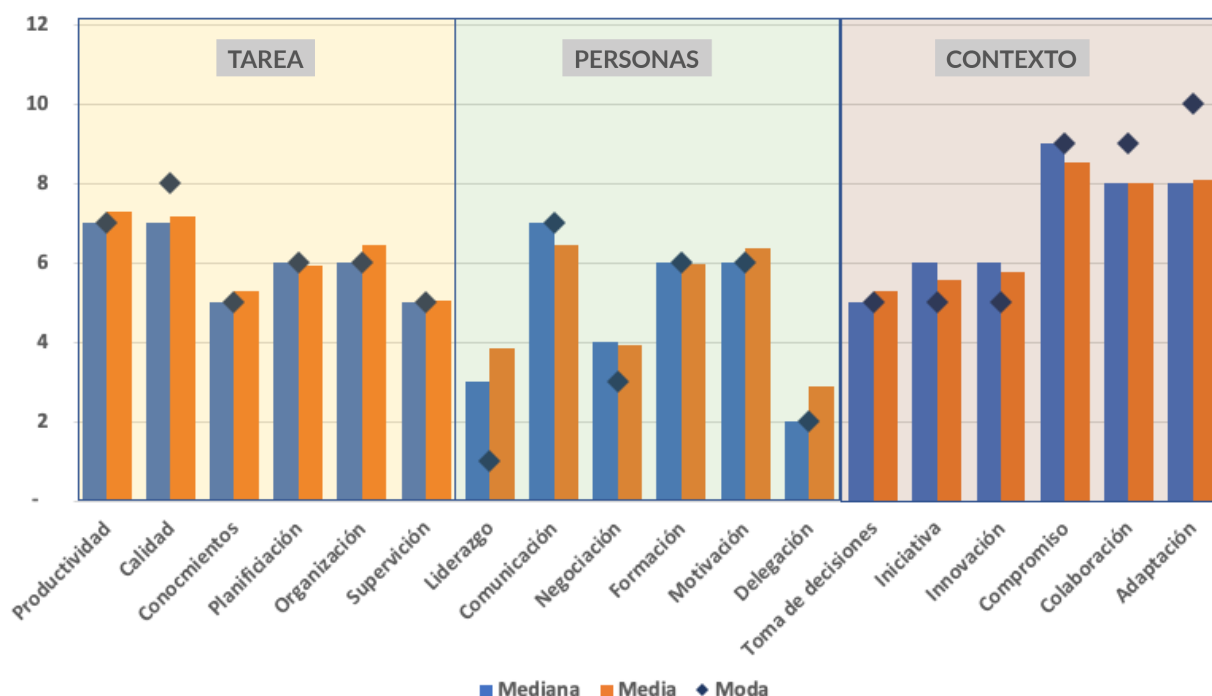
COMPETENCIA	VECTOR	DIMENSIÓN
Productividad	Competencia técnica	Tarea
Calidad		
Conocimientos		
Planificación	Dimensión Gestión	
Organización		
Supervisión		
Liderazgo	Relación Integradora	Personas
Comunicación		
Negociación		
Formación	Estímulo al desarrollo	
Motivación		
Delegación		
Toma de decisiones	Anticipación para la mejora	Contexto
Iniciativa		
Innovación		
Compromiso	Comportamiento positivo	
Colaboración		
Adaptación		

3) Análisis de la oferta de habilidades blandas

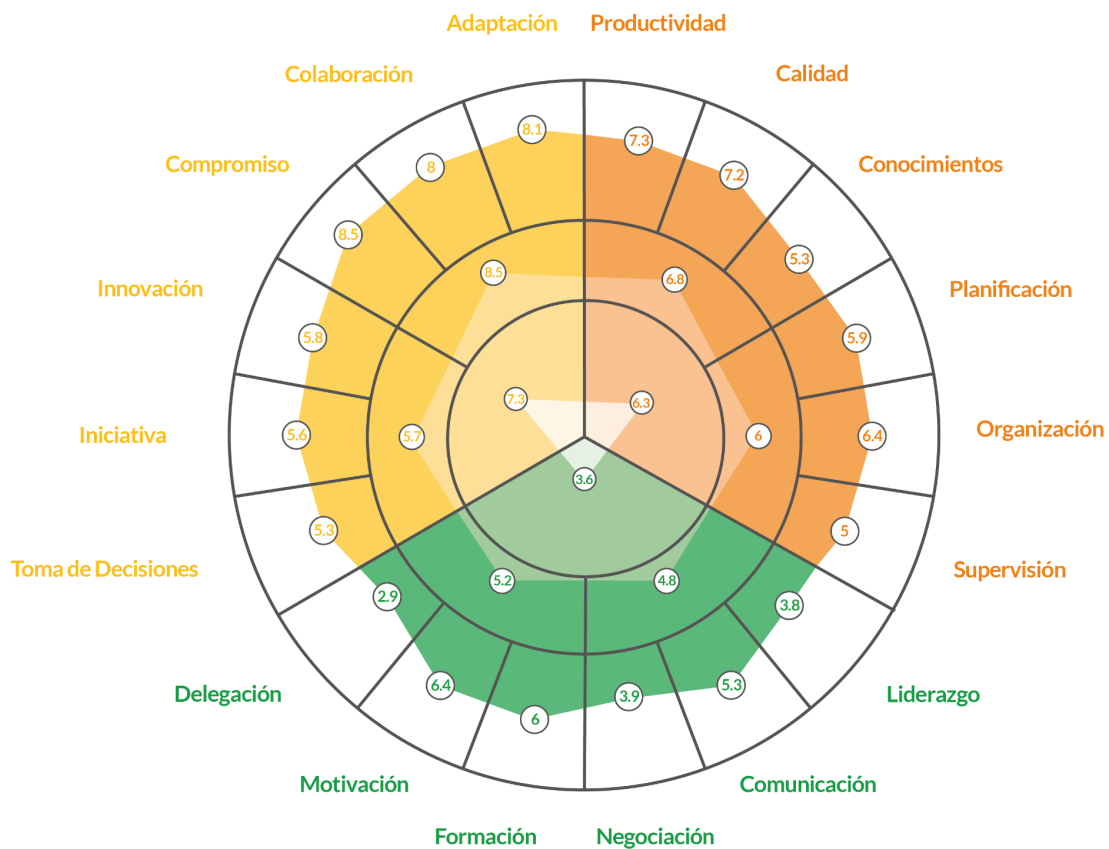
En 2021 casi 25 mil personas que utilizaron la plataforma para postularse a vacantes completaron el test de competencias transversales. En general, el perfil de quienes lo hicieron no difiere demasiado del perfil del usuario típico del portal: en su mayoría mujeres menores de 30 años, mayormente con estudios secundarios o terciarios finalizados⁴.

En el gráfico 1 se observan tres estadísticos descriptivos diferentes para cada competencia, que permiten complementar el análisis de promedios o medias, que puede ser en muchos casos insuficiente. Adicionalmente las competencias son agrupadas en las dimensiones que componen: tarea (fondo amarillo), personas (fondo verde) y contexto (fondo rojo). A modo de ejemplo se observa que la valoración promedio de la competencia compromiso (dimensión contexto por su fondo rojo) es cercana a 9, que el 50 % de los evaluados obtuvieron valoraciones algo mayores a 8 (mediana) y que la valoración más repetida (moda) fue 9.

Gráfico 1: Valoraciones de los candidatos por competencia



⁴ En anexo 3 se presenta una tabla detallada de caracterización.



Una primera lectura, a nivel de dimensiones, muestra mejores evaluaciones en la dimensión contexto, especialmente en la competencia de compromiso, colaboración y adaptación. En particular podemos decir que en estas tres se observan los mayores promedios y medianas, pero también las mayores diferencias entre estos estadísticos y la moda, lo cual señala una cantidad relativamente grande de valoraciones altas. La dimensión tarea tiene niveles medios de resultados, con supervisión y conocimientos como las competencias con menor valoración, productividad y calidad con mejores valoraciones en media, mediana y moda. Claramente, la dimensión en la que se observan valoraciones más bajas es la de personas, en especial en liderazgo, negociación y delegación, que son, en principio, habilidades asociadas a cargos o roles que tienen personal a cargo. En liderazgo se observa que la valoración más repetida es 1, es decir que es esperable encontrar una cantidad importante de valoraciones bajas y muy bajas en general.

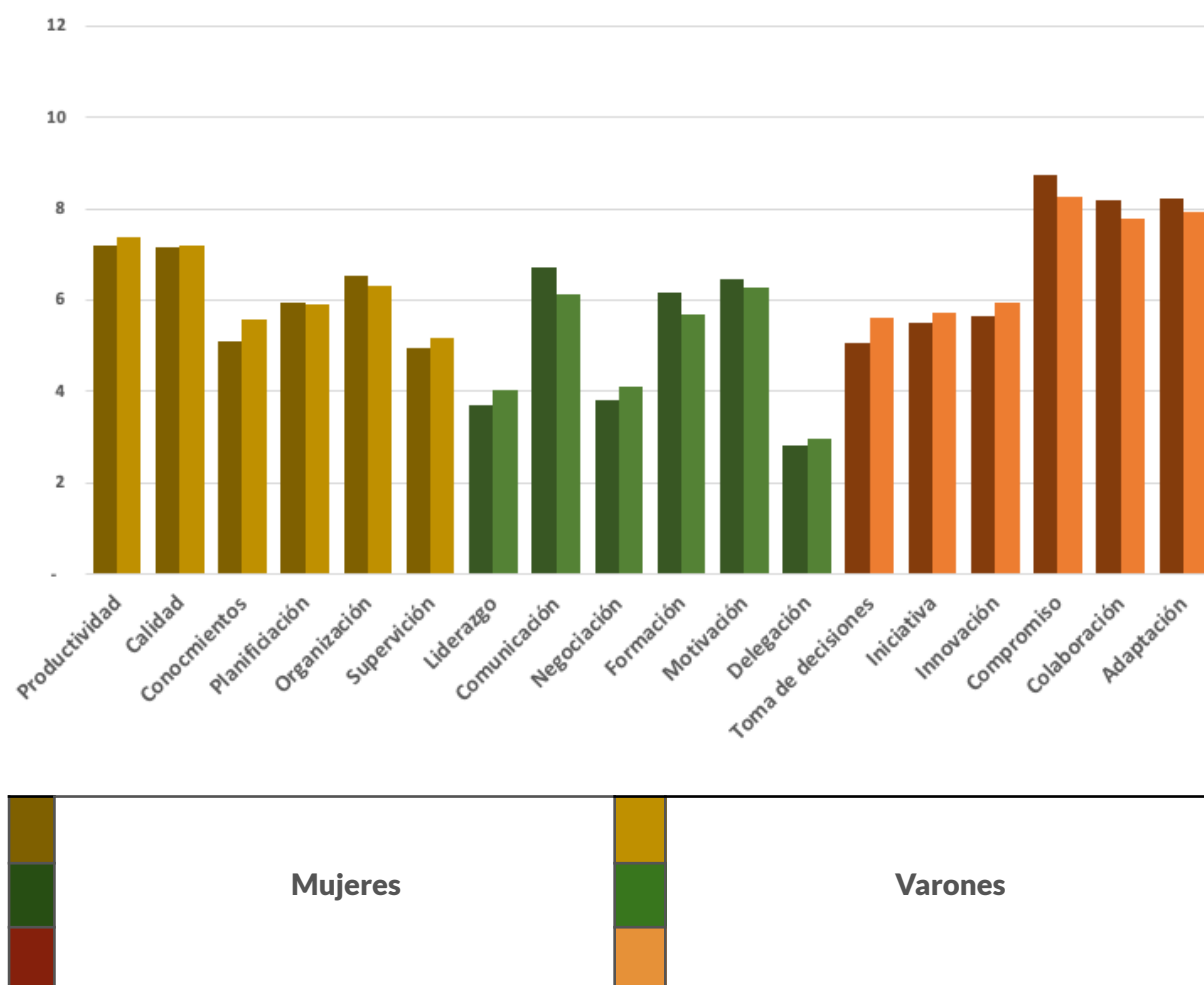
En suma, el perfil general de los postulantes parece mejor orientado al contexto con un accionar relativamente comprometido, colaborativo y adaptable al cambio; algo menos orientado respecto a la tarea concreta y habilidades asociadas a la capacidad de lograr resultados esperados de las tareas que componen la ocupación; y prácticamente muy poco orientado a competencias que podrían esperarse de roles que implican tener personal a cargo: jefe, coordinador, gerente, encargado, pueden ser algunos ejemplos.

Diferencias por sexo:

Ni en media, mediana o moda se observan diferencias importantes en las valoraciones por sexo de los evaluados y a nivel de dimensiones se hace la misma lectura para varones y para mujeres. La única y pequeña diferencia que se observa es en la distribución de las valoraciones para algunas competencias, es decir, de la cantidad relativa de valoraciones altas y bajas registradas⁵.

En el vector compuesto por Planificación-Organización-Supervisión y en el de Toma de decisiones-Iniciativa-Innovación se observa que el 25 % de las valoraciones más altas para los varones son algo superiores a las de las mujeres. En el vector Compromiso- Colaboración-Adaptación se observa que las cantidad de valoraciones altas es muy similar, los varones obtienen mayor cantidad de valoraciones relativamente bajas y las peores valoraciones observadas son más bajas que las peores de las mujeres, es decir, en conjunto las mujeres obtienen mejores registros en este componente.

Gráfico 2: Promedio de valoración de competencia por sexo



⁵ Ver comparación en anexo 3

Diferencias por edad:

Una lectura mucho más interesante surge si se observan las variaciones de las valoraciones promedio “punta a punta” por grupos etarios de 18 a 25 y de 40 a 45.

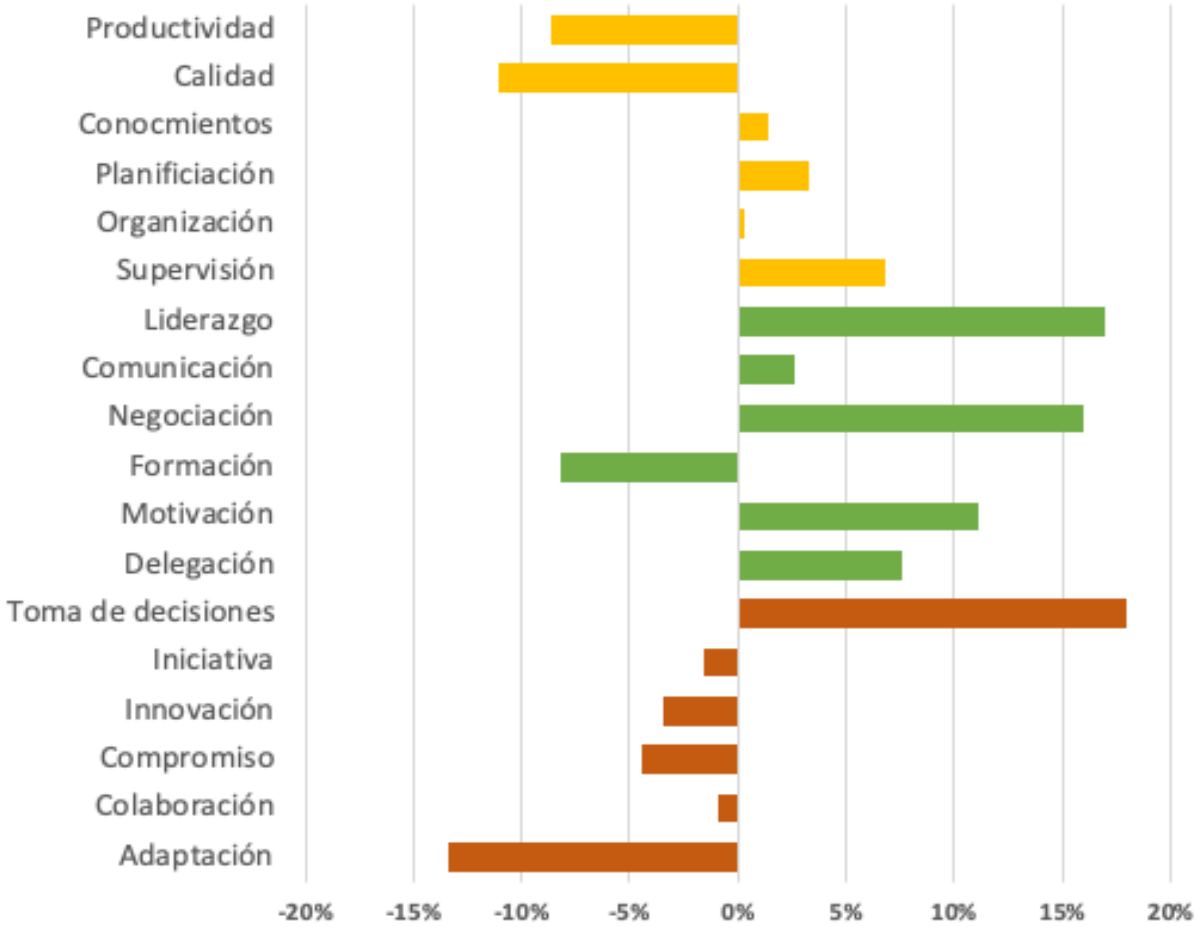
Si bien la base de datos no es de panel y tiene sesgos de representatividad, un análisis preliminar interesante puede hacerse desde la perspectiva de depreciación o adquisición de habilidades a lo largo de la vida y la trayectoria laboral. ¿Hay competencias que se adquieren solamente con la experiencia en el mercado de trabajo? ¿La experiencia incide sobre el perfil de competencias de una persona? ¿Cómo es un perfil junior? ¿Y uno senior?

Para esto, se tomaron las diferencias en media de las valoraciones de las 18 competencias para el primer tramo de edad de postulantes (18 a 24) y el último (40 a 45), que se muestran en el gráfico 3. Este muestra una variación importante entre estos tramos etarios: variaciones positivas muestran competencias para las personas de 40 a 45 años obtienen, en promedio, mejores que aquellos entre 18 y 24 años. Por el contrario, las diferencias negativas muestran competencias en las que los candidatos de entre 18 y 24 años obtuvieron mejores valoraciones, en promedio.

La dimensión personas es la que en conjunto presenta más variaciones: se observan mejores valoraciones promedio en todas las competencias, excepto en formación. En particular liderazgo, comunicación y motivación tienen variaciones mayores al 10 %. En promedio, la orientación a competencias asociadas a personas aumenta 10 % en el tramo de 40 a 45 años.

Si bien las otras dos dimensiones tienen cambios pequeños en el promedio total, la composición interior de cada una sí muestra diferencias interesantes. En la dimensión tarea, la competencia productividad y calidad caen 11 y 9 % respectivamente, siendo las segunda y tercera variación más importante. En contrapartida, la competencia de supervisión aumenta 7 %. Asimismo, en la dimensión contexto solamente aumentan en promedio las valoraciones obtenidas en la toma de decisiones, mientras que para las demás competencias se observa una baja en las valoraciones promedio, especialmente en adaptación.

Gráfico 3: Variaciones en las valoraciones promedio por competencia entre el tramo 18 a 25 y 40 a 45 años



La lectura de depreciación y adquisición de habilidades podría sugerir que, a edades más tempranas y/o de menor experiencia en el mercado de trabajo, la orientación a la tarea, la capacidad de adaptarse al cambio y la vocación por la formación destacan en los perfiles que podríamos definir como junior. Como contrapartida, los jóvenes parecen tener menos orientación hacia el contexto y a las personas, especialmente en habilidades asociadas al liderazgo y supervisión o a roles que impliquen personal a cargo. En la medida que avanzan las trayectorias laborales, aumentan las habilidades asociadas a roles de liderazgo y coordinación de equipos de trabajo, mientras que disminuyen aquellas orientadas a las tareas (que posiblemente se dejaron de ejecutar cuando comienzan a asumir roles de coordinación) y notoriamente disminuye la capacidad de adaptarse al cambio y la vocación por la formación.

¿Qué implica esto de cara al mercado de trabajo y sus desafíos actuales? ¿Qué oportunidades o amenazas podrían enfrentar dos perfiles como los descritos para estos tramos etarios?

Los perfiles de 18 a 24 años parecen ser más adaptables y abiertos a adquirir y compartir el conocimiento, competencias que considerando el contexto de cambio tecnológico parecen ser muy relevantes. A su vez, tienen en contrapartida un perfil de competencias menos orientado a cargos de supervisión. El desafío es dónde y cómo formarse en ellas. ¿Son los espacios formales de educación a los que llegan los jóvenes de 18 a 24 suficientes para desarrollarlos? ¿Se trata de competencias que se desarrollan exclusivamente en la trayectoria laboral? En caso afirmativo, ¿sucede espontáneamente o la empresa debe articular espacios de formación para hacerlo? ¿Los centros educativos pueden aportar a esta formación? En entrevista con quienes completaron la encuesta, la coincidencia en la dificultad en la formación de *mandos medios* parece unánime y también la necesidad de desarrollar procesos de formación en este sentido.

Por su parte, los perfiles de personas entre 40 y 45 años parecen tener una orientación casi contrapuesta de acuerdo a la media de las valoraciones. En promedio mejoran sustantivamente las valoraciones de competencias asociadas con roles de supervisión, jefe o encargado: liderazgo, negociación, motivación y toma de decisiones son cuatro competencias en las que las variaciones son significativas. Por el contrario, las competencias asociadas a la tarea: calidad y productividad bajan sus valoraciones promedio, los perfiles se vuelven menos orientados a adaptarse y a la generación de espacios compartidos de conocimiento.

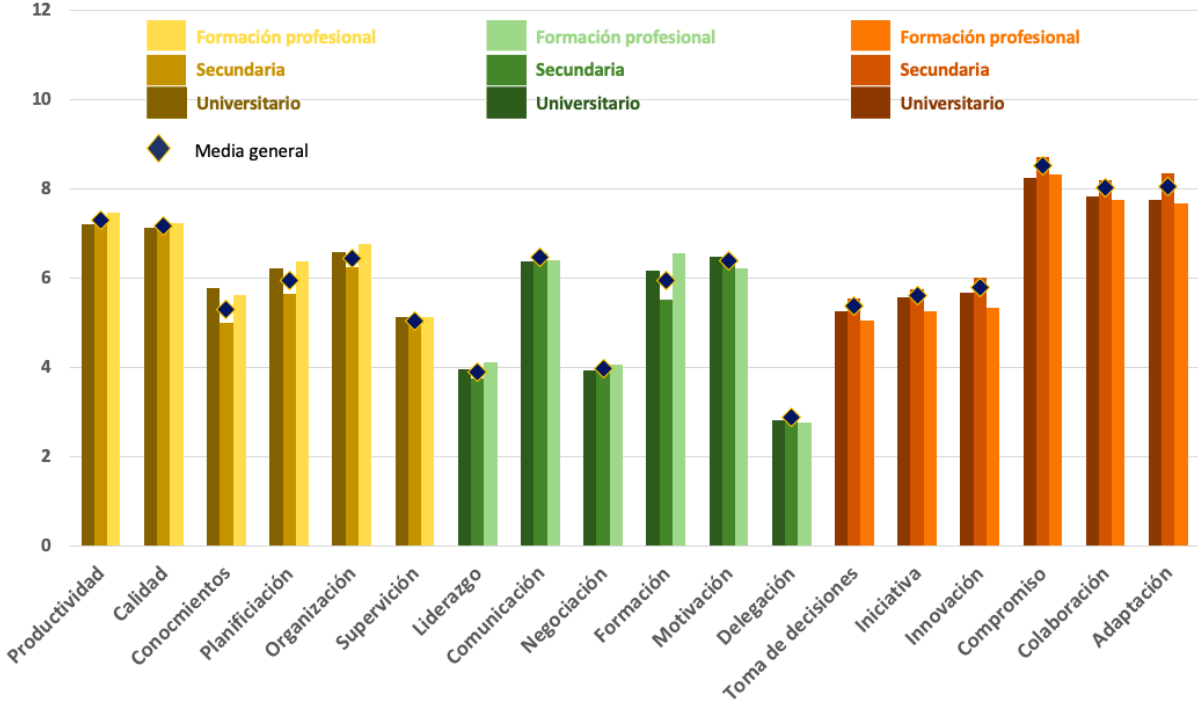
La competencia de adaptación y de formación en un contexto cambiante como el actual parecen ser esenciales, especialmente para encarar procesos de reconversión laboral, reentrenamiento o de formación continua. Los procesos de aprendizaje permanente son fundamentales para seguir participando en el mercado laboral. Quizá allí se encuentre el principal desafío para perfiles como los relevados. Adicionalmente, la baja orientación a la tarea puede ser un problema en los casos en que la necesidad de reconversión laboral implique puestos de trabajo de menor jerarquía y en los que la tarea (calidad y productividad) sea más relevante que la interacción con las personas.

Diferencias por nivel educativo:

Cuando se comparan el promedio de las valoraciones por competencia por nivel educativo no se observan tampoco grandes diferencias entre los niveles, ni tampoco respecto de la media general.

Si comparamos la media de los resultados obtenidos por nivel educativo de las personas, tampoco encontramos diferencias relevantes entre ellos, lo cual no deja de sorprender si pensamos en la capacidad de los distintos niveles educativos de formar en estas competencias. Si se combina con las diferencias observadas por edad, podría suponerse que el desarrollo de estas habilidades y modificación en los perfiles u orientaciones suceden principalmente en el lugar de trabajo.

Gráfico 4: Media de valoración por competencia por nivel educativo



4) Análisis de la demanda de habilidades blandas

En el relevamiento realizado consultamos a unas 60 personas vinculadas a Recursos Humanos y los procesos de selección de personal acerca de sus percepciones y valoraciones de las competencias blandas. El relevamiento incluye 50 empresas de diversos sectores, que emplean en total unas 17 000 personas. La mitad de ellas buscan personal al menos 10 veces al año y el 40 % declara tener procesos de búsqueda activos a lo largo de todo el año. Esto hace que, a pesar de no ser una encuesta representativa, es una muestra de calificantes informados suficiente como para complementar la información de Busco Jobs.

La primera pregunta estuvo orientada a entender cuáles son las etapas más difíciles de resolver en un proceso de selección hipotético . Algo más de la mitad de las empresas señalaron que la principal dificultad es encontrar a los candidatos adecuados y el 80 % de las respuestas colocaron esta etapa del proceso entre las tres principales dificultades. Evaluar a los candidatos y definir el perfil del cargo buscado aparecen en segundo lugar. Algo más abajo en respuestas figura organizar el proceso de selección y la negociación salarial.

El concepto está tan ampliamente utilizado que identificar qué entienden las empresas por competencias blandas puede ser un buen punto de partida para analizar sus valoraciones. La nube de palabras es una buena herramienta para sintetizar las respuestas a esta pregunta realizada en el relevamiento, ya que ayuda a identificar tendencias o ideas comunes en las respuestas.

Como era esperable, la palabra habilidades (o su equivalente *skills*) es muy utilizada. También las respuestas apuntan a vincular las competencias blandas con rasgos de la personalidad o actitudes y su capacidad de interactuar con otros: comunicación, trabajo en equipo, relacionamiento con los demás. Dos conceptos que aparecen muy repetidos en las respuestas son empatía e inteligencia emocional. Un grupo no menor de respuestas señala que son las habilidades o actitudes que “traen” las personas o que son innatas a ellas. La idea de que son complementarias con las competencias técnicas y potenciadoras del desempeño laboral también está muy presente en las respuestas.

Uno de los puntos de referencia más usados en las respuestas a la pregunta **¿Qué entiende por competencias blandas?** fueron las competencias técnicas o duras, usadas frecuentemente como contraposición para responder la pregunta. Esto indica que la noción de que son cosas diferentes y necesarias está clara a la hora de los procesos de selección. A partir de esta definición se le pidió a las empresas que comparen, al menos normativamente, el valor de las competencias blandas con las técnicas.

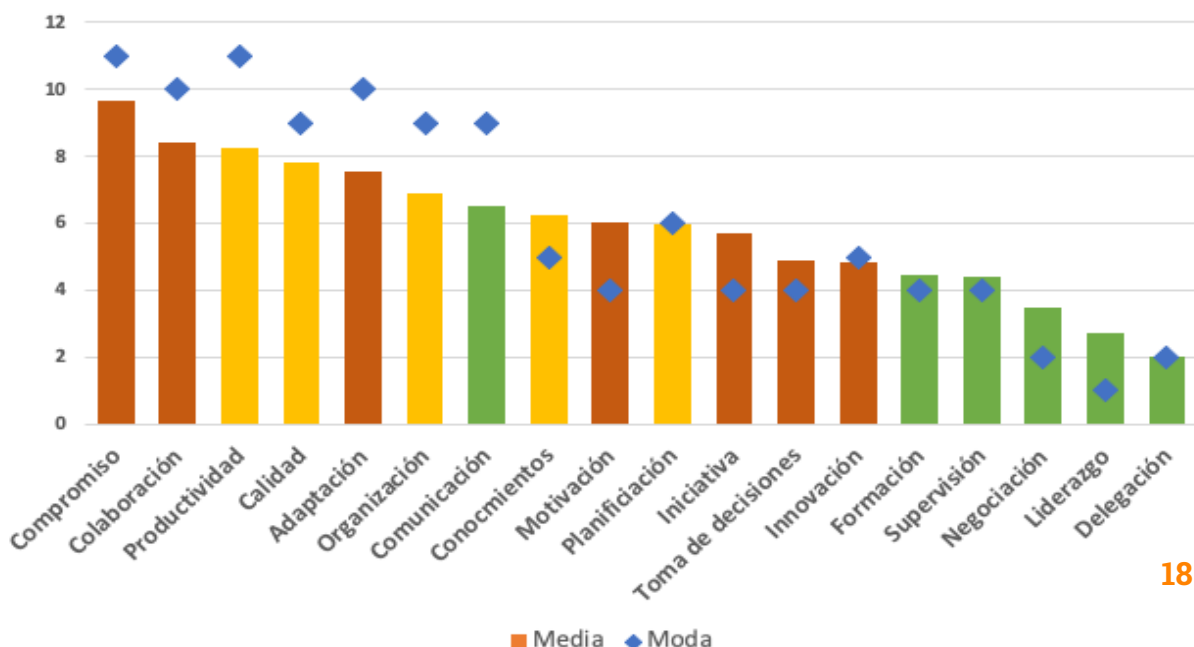
El primer resultado contundente es la muy baja cantidad de respuestas que dicen que las competencias blandas nunca son más importantes que los conocimientos técnicos. El resto de las respuestas puede separarse en dos grupos de empresas: el primero es aquel para el que el valor de las habilidades blandas respecto de las técnicas depende del cargo en cuestión, unas 20. Para las restantes 36 empresas, las competencias blandas son al menos igual de importantes.

Estas respuestas parecen estar en línea con las tendencias globales que se han mencionado anteriormente y disparan algunas preguntas orientadoras del debate y futuras investigaciones: ¿Dónde y cómo se adquieren estas competencias? ¿Debería la educación formal considerarlas y tener un rol activo en su desarrollo en los alumnos? ¿Son competencias que sólo se generan en el lugar de trabajo? En caso afirmativo, ¿cómo? ¿Cuál es el rol de las empresas en esa formación? ¿Debería importarle a la empresa el desarrollo de estas competencias? ¿Qué tan transversales son? ¿Para qué ocupaciones o roles son más relevantes?

Un dato de la Encuesta Nacional de la Adolescencia y la Juventud (ENAJ) 2018 puede ser orientador en este debate: 3 de cada 4 uruguayos menores de 30 años tuvieron su primera experiencia laboral antes de los 20 años, es decir, en el mejor de los casos con educación media superior finalizada y cursando su segundo año de educación terciaria. Por lo tanto, la inmensa mayoría de los uruguayos consigue su primer empleo con la educación media superior como principal herramienta y tiene por delante más de 35 años de interacción con el mercado de trabajo.

Por su parte, durante el 2021 unas 244 empresas publicaron un total de 310 vacantes para las que cada una definió manualmente un perfil de competencias. Estos resultados pueden ser analizados como valoraciones de cada competencia y, en definitiva, como una aproximación a la demanda para cada una de las 18 competencias que evalúa la herramienta. Dado que las valoraciones volcadas por las empresas son para diferentes ocupaciones, puede resultar un poco confusa la utilización de los promedios como único indicador para resumirlas, por lo cual se utilizará el estadístico de la moda como complemento para la comparación, es decir, la valoración más utilizada para cada competencia.

Gráfico 5: Valoración de habilidades blandas de las empresas



En su conjunto, las empresas parecen valorar más aquellas competencias vinculadas con el contexto y la tarea que aquellas asociadas a la Persona, tal como las ordena la herramienta. La excepción parece ser la Comunicación, que es la única de la dimensión Personas que está entre las siete primeras, para las que se observa también que la valoración más utilizada por las empresas es más alta que el promedio. Especialmente altas son las valoraciones de Compromiso, Colaboración, Productividad y Adaptación, con valores de 10 o más.

Una posible explicación para el perfil competencial demandado es que las 310 vacantes publicadas no implican tener personal a cargo, de lo que se desprende la menor valoración de competencias asociadas a las tareas de coordinación de equipos. De hecho, el 82 % de estas vacantes identifican como nivel jerárquico “Empleado” y solo el 11 % las identifican como nivel jerárquico “Gerente”, “Coordinador” o “Supervisor”. Si bien el nivel jerárquico empleado no descarta la posibilidad de que tenga personal a cargo, parece orientar el análisis hacia puestos jerárquicos con menor responsabilidad de gestión, lo que podría explicar el perfil de valoraciones.

El relevamiento realizado solicitó a quienes participaron que valoren del 1 al 12 las mismas 18 competencias que D`Anchiano. Como el contexto de respuesta es distinto, podríamos decir que en el relevamiento es algo más normativo; se analiza por separado como forma de complementar la información de BuscoJobs. En promedio, las cuatro más valoradas fueron: compromiso, colaboración, adaptación y motivación, en ese orden. Estas respuestas en primer lugar enfatizan la relevancia del compromiso y la colaboración para las empresas. Productividad y calidad están en un segundo grupo de valoración (7ma y 8va respectivamente) y adaptación, motivación e iniciativa son más valoradas por el conjunto de empresas del relevamiento.

Por último, se le pidió a las empresas que seleccionen del listado cuáles consideran que son las tres más difíciles de encontrar en el mercado laboral. La mitad de las respuestas señalaron cinco competencias: compromiso, iniciativa, adaptación, liderazgo e innovación.

Compromiso, adaptación y colaboración parecen repetirse como competencias especialmente valoradas en ambas fuentes de información. ¿Qué podría explicar que productividad y calidad bajaran tanto en la consideración general? Una hipótesis razonable es el contexto en el cual se genera la valoración: quienes la hicieron en la plataforma BuscoJobs enfrentan un contexto real de búsqueda de personal, mientras que quienes fueron parte del relevamiento lo hicieron en un contexto más normativo, en el que las valoraciones pueden estar más asociadas al deber ser o deber valorar que a una valoración concreta.

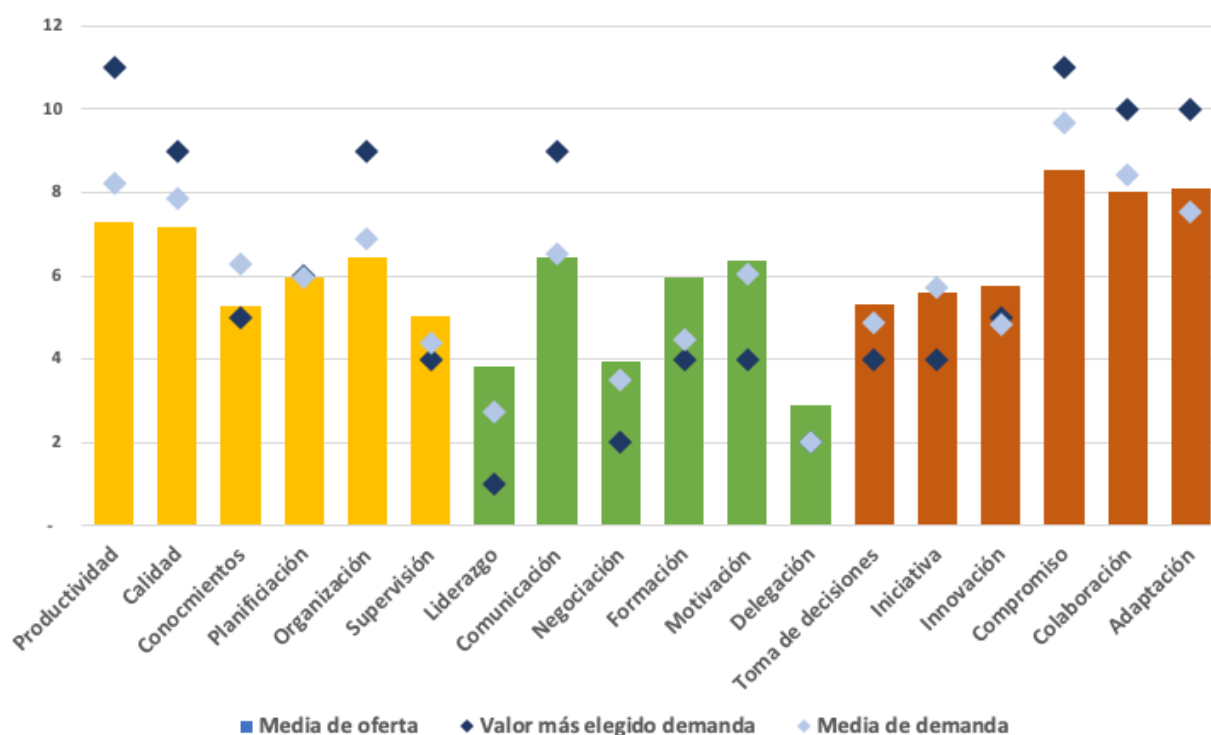
5) Brechas de competencias blandas

En una primera aproximación a las posibles brechas, el gráfico 6 compara el promedio de las valoraciones de la oferta con la media de la demanda y la valoración más elegida en las 310 vacantes analizadas.

En la comparación de medias no parecen evidenciarse brechas importantes entre oferta y demanda. Las pocas que se observan están en Productividad, Calidad, Conocimientos y Compromiso.

Una lectura complementaria puede hacerse analizando las valoraciones más elegidas por las empresas. En particular, para un conjunto de competencias orientadas a la Tarea (productividad, calidad y organización), el Contexto (compromiso, colaboración y adaptación) y Comunicación como única competencia de la dimensión personas; sucede que las valoraciones más elegidas son altas y esto podría estar señalando alguna escasez de oferta.

Gráfico 6: Valoraciones de oferta y demanda de habilidades transversales



Para profundizar en estos primeros indicios se categorizaron las valoraciones de las competencias en tres niveles: Bajo (del 1 al 6), Medio (del 7 al 9) y Alto (del 10 al 12). Esto permite ordenar e identificar intensidades de valoración de las empresas por cada competencia, a la vez que profundizar la lectura de la oferta al ampliar el promedio en la misma escala. El porcentaje de empresas y tests por nivel de valoración se presenta en la tabla 2:

Tabla 2: Porcentaje de vacantes y resultados de test por nivel de valoración

	Oferta (tests)			Demanda (vacantes)		
	Baja	Media	Alta	Baja	Media	Alta
Productividad	36%	47%	17%	22%	43%	35%
Calidad	38%	44%	18%	26%	48%	26%
Conocimientos	70%	25%	5%	52%	42%	6%
Planificación	59%	33%	8%	73%	21%	6%
Organización	50%	39%	11%	43%	46%	11%
Supervisión	73%	23%	4%	86%	11%	3%
Liderazgo	82%	15%	3%	88%	8%	4%
Comunicación	49%	40%	11%	47%	43%	10%
Negociación	85%	12%	3%	84%	12%	5%
Formación	59%	33%	8%	93%	6%	1%
Motivación	52%	39%	9%	53%	38%	9%
Delegación	93%	7%	1%	99%	1%	0%
Toma de decisiones	66%	27%	7%	86%	13%	2%
Iniciativa	64%	30%	6%	71%	29%	1%
Innovación	61%	30%	9%	89%	10%	1%
Compromiso	17%	46%	37%	10%	12%	78%
Colaboración	25%	44%	31%	23%	16%	61%
Adaptación	25%	41%	34%	34%	35%	31%

Elaboración propia en base a los datos de BuscoJobs

Esta tabla permite identificar conjuntos de empresas por nivel de valoración de cada competencia analizada y con eso caracterizar los potenciales desajustes. A modo de ejemplo, para el caso de productividad la tabla señala que un 36 % de los test arrojaron valores entre 1 y 6, 47 % valores entre 7 y 9 y 17 % iguales o mayores a 10. Por otra parte, el 22 % de las vacantes valoraron la productividad entre 1 y 6, 43 % entre 7 y 9 y 35 % lo hicieron con 10 o más. Esta lectura señala una brecha o escasez de esta competencia, en especial para empresas que tienen valoraciones altas de la productividad. A partir de esa lectura se pueden observar tres conjuntos de situaciones.

Desajustes altos o generalizados. El cuadro muestra que las dos competencias, por buena distancia, más valoradas por las empresas son el *compromiso* y la *colaboración*, para las cuales 4 de cada 5 y 2 de cada 3 respectivamente eligieron valoraciones iguales o mayores a 10. Más aún: la valoración más usada para el compromiso fue 11 y 10 en el caso de la colaboración. El relevamiento realizado consolida que compromiso y colaboración son las competencias más valoradas por las más de 300 empresas que fueron parte, de una manera u otra, del trabajo.

Si se observa la oferta de estas competencias (valoraciones obtenidas por los candidatos) se concluye que 1 de 3 postulantes alcanzó o superó el 10 como valoración en el caso de compromiso. Dicho de otra forma: la mayoría de los resultados obtenidos por los candidatos en la competencia de compromiso y colaboración no llegan al mínimo de valoración de la mayoría de las vacantes publicadas. Algo muy similar puede decirse de colaboración donde 1 de cada 3 postulantes alcanzó valoraciones altas.

Estas diferencias parecen estar señalando potenciales brechas en dos competencias muy específicas: compromiso y colaboración, las más valoradas por las empresas, por amplio margen. Los resultados del relevamiento además ponen énfasis en la competencia compromiso que fue señalada por la mayoría de empresas como una de las más difíciles de encontrar.

Desajustes bajos o específicos. Un segundo grupo de competencias valoradas por las empresas es productividad, calidad y adaptación, en las que en el entorno de un tercio de las vacantes pusieron una valoración de 10 o más, ocupando un segundo escalón de importancia.

Este grupo de perfiles de empresas que valoran especialmente la productividad y la calidad —casi 1 de cada 3— pueden estar encontrando problemas de escasez, considerando que algo menos de 1 de cada 5 candidatos alcanzaron estos niveles.

El caso de la adaptación es diferente: si bien 1 de cada 3 empresas tiene valoraciones altas de la competencia, la situación es catalogada como de equilibrio en la medida en que la misma proporción de candidatos consiguieron valoraciones iguales o mayores a 10. Las valoraciones obtenidas en el relevamiento ponen énfasis en la adaptación como una competencia muy valorada y difícil de encontrar en el mercado.

Desajustes en el nivel medio. Un último grupo de desajustes puede identificarse en la zona media de las valoraciones. Se trata de competencias para las cuales la zona de valoraciones alta parece equilibrada, pero no así las valoraciones medias, como es el caso de conocimientos y en menor medida de organización. La cantidad de empresas que utilizaron valoraciones entre el 7 y el 9 es mayor a la cantidad de valoraciones entre 7 y 9 que los candidatos obtuvieron.

Ajuste por baja valoración o sesgo. El restante grupo mayoritario de competencias parece estar en equilibrio o al menos con bajo o nulo desajuste entre oferta y demanda. Pero sucede que en la inmensa mayoría se da en competencias que son relativamente poco valoradas por las empresas. Respecto de aquellas asociadas a la dimensión personas o a cargos de supervisión o gestión de personal, las valoraciones parecen especialmente bajas. Esto puede ser porque efectivamente sean poco valoradas o porque, como parece más viable y fue comentado anteriormente, las vacantes analizadas son para perfiles de nivel jerárquico bajo.

En cualquier caso, en un escenario de cambio de valoración el stock de competencias ofrecido podría tener problemas para responder y se podrían observar desajustes importantes, ya que son a su vez las competencias que acumulan mayor cantidad de valoraciones bajas. En este sentido, en el relevamiento realizado se consultó a los participantes si las valoraciones elegidas cambiarían si se tratara de posiciones que impliquen tener personal a cargo y el 80 % de las respuestas fueron afirmativas.

6) Discusión de resultados y conclusiones

Las competencias blandas o transversales tienen un papel cada vez más relevante en el mercado de trabajo, y son cada vez más valoradas y remuneradas de acuerdo con una importante cantidad de evidencia internacional centrada en países desarrollados. El relevamiento realizado para este trabajo parece señalar tendencias similares en Uruguay, al menos en la valoración que las empresas declaran hacer de las competencias blandas que en no pocos casos son consideradas por encima de las técnicas.

En Uruguay hay poca evidencia sistematizada sobre estas tendencias, sus impactos y las potenciales brechas existentes entre oferta y demanda. Lo que sí parece claro es que las competencias blandas son valoradas por las empresas y que aquellos que quieran participar de manera activa en el mercado de trabajo deberán en primer lugar identificarlas, para luego buscar formas de incorporarlas a sus procesos de formación para adquirirlas.

Evaluar en competencias es un proceso complejo, y más complejo aún resulta hacerlo en competencias blandas. No solo requiere formación específica, sino el análisis del desempeño de la persona evaluada en tareas concretas que impliquen la competencia en cuestión. Esta dificultad se acentúa para las empresas que necesitan evaluar candidatos en función de los requerimientos de un puesto, pero también de la cultura de la empresa. De hecho, varias de las empresas relevadas señalan que es especialmente difícil definir el perfil del cargo. Los tests estandarizados que usan reactivos para identificar perfiles y compararlos entre sí son ampliamente utilizados en procesos de selección, como solución a la dificultad de evaluar competencias.

BuscoJobs ofrece una herramienta muy potente para una primera aproximación al tema: casi 25 mil usuarios que se postularon a vacantes publicadas en el portal durante el 2021 hicieron un test estandarizado llamado D`Anchiano, que valoró a cada uno en 18 competencias. Por otra parte, las empresas de 310 vacantes publicadas el año pasado especificaron una valoración de esas 18 competencias. Este trabajo trató de analizar la oferta (valoración de postulantes) y demanda (valoración de las empresas) de competencias blandas y sus potenciales brechas. Para complementar esta fuente de información se realizó un relevamiento que involucró a 60 personas vinculadas a la gestión humana y procesos de selección de personal.

Competencias u orientaciones personales hacia el compromiso, la colaboración, la calidad, la productividad y la adaptación son las competencias más valoradas por el total de la muestra de 310 vacantes y 60 encuestas analizadas en este trabajo. De ellas, la colaboración y el compromiso parecen ser, por larga distancia, las más valiosas. En estas dos también se observan las principales brechas, incluso siendo

las competencias en las que mejor valoración obtuvieron los casi 25 mil postulantes de entre 18 y 45 años.

¿Qué podrían estar señalando estos resultados? ¿Qué indicios o espacios para el debate marcan?

Un primer elemento que señalan es el valor de estos instrumentos para analizar el mercado laboral por su capacidad de aportar grandes volúmenes de información, con buen nivel de precisión y de generación dinámica y actualizada de la demanda de trabajo. Su valor como herramienta para el análisis es muy relevante y son varios los países que los consideran como parte esencial de su instrumental para el diseño de política pública y para favorecer la mejor toma de decisiones de las personas.

La valoración de las empresas parece estar centrada en cinco de las 18 competencias ofrecidas por la herramienta. Esta distribución de las valoraciones no es sencilla de interpretar. Las lecturas más literales de los resultados podría, por un lado, señalar que las empresas no valoran especialmente la mayoría de las competencias y solo un grupo pequeño de estas son realmente importantes. Otra interpretación posible es que otras competencias que son especialmente valiosas no son parte de esta herramienta concreta, por ejemplo la empatía. Otra lectura podría centrarse en un eventual sesgo de la muestra de empresas analizadas y que esta valoración no sea representativa del conjunto de empresas o que esta valoración solo identifica a este conjunto concreto de ocupaciones para las que se generaron vacantes y que, por ejemplo, la valoración cambiaría si se tratara de niveles jerárquicos más altos, como jefe o coordinador.

Las lecturas algo más interpretativas de los resultados pueden sugerir que estas cinco competencias constituyen los umbrales mínimos esperados en un proceso de selección para niveles jerárquicos bajos o de empleados, a los que las empresas han adaptado sus expectativas y esperan poder formar a quienes ingresan en las restantes competencias de la herramienta o en otras una vez iniciado el contrato de trabajo. El relevamiento realizado marca que algunas competencias valoradas por las empresas pueden no estar siendo tenidas en cuenta por la herramienta. Consultados por algunas competencias que podrían estar faltando, las más mencionadas fueron: empatía, proactividad y capacidad de aprendizaje.

Los resultados del análisis de la oferta marcan al menos tres elementos a considerar: casi unánimemente, el punto débil de quienes buscan empleo parece ser la orientación a las tareas y competencias asociadas al liderazgo. Esta es información relevante para quienes están buscando trabajo, porque señala espacios para continuar formándose. A su vez marcan cuáles son los principales puntos de interés de las empresas, lo cual también es información esencial para encarar un proceso de inserción laboral. Especialmente, estos resultados señalan la escasez en el mercado de trabajo de perfiles de supervisión o mandos medios, fundamentales en las organizaciones. Encontrar estos perfiles se presenta como

problemático para las empresas y no necesariamente por falta de conocimientos técnicos sino por falta de competencias blandas.

En segundo lugar, los resultados del análisis por nivel educativo plantean preguntas importantes: ¿Dónde o cómo se forman las personas en estas competencias? ¿Qué rol tiene que jugar el sistema educativo en el desarrollo de estas competencias? ¿De qué manera las empresas logran potenciar las competencias en las que los empleados son más débiles y lo compaginan con las demandas laborales? Estas preguntas son relevantes si se considera que la gran mayoría de los uruguayos ingresa al mercado laboral con Educación Media Superior como máximo nivel alcanzado o finalizado en el mejor de los casos.

Por último, los resultados de análisis de brechas entre oferta y demanda apuntan a un conjunto de cuatro competencias difíciles de encontrar en el mercado de trabajo: compromiso, colaboración, calidad y productividad. Las primeras merecen una mención especial por ser, por amplio margen, las más valoradas por las empresas.

En Uruguay hace ya largo tiempo que el concepto de *cultura de trabajo* es parte del debate cuando se habla de la calidad del capital humano y las dificultades de las empresas cuando buscan contratar trabajadores. Quizás las cuatro competencias señaladas más arriba puedan ser una primera aproximación a definir con más precisión de qué se está hablando cuando se usa ese término.

Trabajadores con poca orientación a cumplir con los acuerdos y las normas de trabajo en las empresas, poco dispuestos a colaborar en la consecución de los objetivos y con sus pares, que a su vez no tienen especial atención a la calidad del trabajo realizado ni a la productividad, pueden ser un desafío importante para el mercado de trabajo local que tiene desde hace tiempo bajos niveles de productividad. Quizás estas sean las competencias en las que se piensa cuando se usa el término *cultura del trabajo*.

El desafío de desarrollar estas competencias es evidente e involucra tanto a los trabajadores y a las empresas como al sector educativo. Los necesarios procesos de aprendizaje permanente (en el aula y en el espacio de trabajo) que el desarrollo tecnológico impone deben observar estas brechas para trabajarlas. Nuevamente, el uso de portales web de empleo parece ser una herramienta muy potente como punto de partida.

Al igual que en el primer informe, las conclusiones o aportes al debate se ordenan en los tres involucrados en el mercado de trabajo: empleadores, trabajadores y política laboral y educativa.

¿Qué dice este análisis a las empresas?

Es esperable que las empresas sean conscientes por la vía de los hechos de estas brechas y que de una manera u otra estén ensayando soluciones, especialmente

para el desarrollo de competencias para puestos de mandos medios. De todas formas, este análisis ofrece información a gran escala y detallada para pensar en procesos de formación dentro de la empresa.

Las empresas, por su propio interés, deben empezar a desarrollar procesos de formación en el trabajo, habilidades internas para la evaluación de sus trabajadores y capacidades de ofrecer devoluciones que orienten a sus empleados hacia trayectorias de mejora. Los datos analizados apuntan a que las competencias asociadas a cargos jerárquicos de jefe o coordinación de equipos se desarrollan a lo largo de la trayectoria educativa. Potenciar esos procesos para que no sucedan de forma natural o por descarte puede ayudar a mejorar la competitividad de las empresas. El valor de buenos mandos medios y de líderes competentes es notorio para que las empresas prosperen.

¿Qué dice este análisis a los trabajadores?

Para quienes buscan trabajo este análisis, al igual que el anterior, ofrece información a gran escala que permite interpretar el mercado de trabajo y conocer qué es lo que se demanda. Hacerlo de forma individual es un proceso complejo y para el que no se cuenta, necesariamente, con información. Lo primero que este análisis señala es que no debería subestimarse el valor de las competencias blandas.

Conocer las competencias valoradas por las empresas puede orientar los procesos de formación a partir de conocer las fortalezas y debilidades individuales, y funcionar a su vez como estímulo para el desarrollo de las competencias blandas, dado el valor que tienen a la hora de una contratación.

Comprometerse con los acuerdos laborales, colaborar activamente con la consecución de los objetivos, preocuparse por la calidad y productividad, trabajar con empatía, capacidad de adaptarse, comunicarse de manera asertiva y ser proactivo en la formación permanente puede ser una suerte de consejo o receta de cierre de este informe para enfrentar el mercado laboral.

¿Qué dice este análisis para la política laboral y educativa?

En este informe se considera al sector educativo como un todo: educación formal, no formal, profesional, técnica, terciaria y universitaria. Con esto en mente, el informe también aporta información que puede ser orientadora para repensar los énfasis de los procesos y de las trayectorias educativas.

La primera orientación que parece señalar es muy pertinente para el debate que actualmente está instalado: las competencias blandas son al menos tan importantes como las técnicas o cognitivas a la hora de buscar un trabajo, pero también de desarrollar proyectos de vida. Negociar, adaptarse, innovar, comunicarse de manera asertiva y la empatía son competencias tan blandas que

son necesarias en todos los ámbitos de la vida de las personas y no deberían asociarse únicamente al trabajo o a la formación para el trabajo. Los programas educativos en general podrían revisar el valor que tienen en los procesos formativos de los estudiantes para ponderarlas. Esto implica incorporarlas definitivamente al trabajo en aula, a las evaluaciones y a procesos de devolución formativa para la mejora continua.

La política laboral y la educativa tienen un gran desafío para orientar a las personas a tomar mejores decisiones respecto de su formación e inserción laboral. Los portales web de búsqueda de empleo parecen ser un herramienta muy potente por volumen, dinamismo y actualización de información de la demanda laboral y que podrían ser parte de las herramientas y estrategias para la orientación educativa y laboral que se ofrece.

Bibliografía

Apella, I., & Zunino, G. (2022). El cambio tecnológico y las tendencias del mercado laboral en América Latina y el Caribe: un análisis basado en las tareas. *Revista CEPAL*.

Autor, D. H., Dorn, D., & Hanson, G. H. (2015). Untangling trade and technology: Evidence from local labour markets. *The Economic Journal*, 125(584), 621-646

Beaudry, P., Green, D. A., & Sand, B. M. (2016). The great reversal in the demand for skill and cognitive tasks. *Journal of Labor Economics*, 34(S1), S199-S247.

Brynjolfsson, E., McAfee, A., & Spence, M. (2014). New world order: labor, capital, and ideas in the power law economy. *Foreign Affairs*, 93(4), 44-53.

Deming, D., & Kahn, L. B. (2018). Skill requirements across firms and labor markets: Evidence from job postings for professionals. *Journal of Labor Economics*, 36(S1), S337-S369.

Deming, D. J. (2017). The growing importance of social skills in the labor market. *The Quarterly Journal of Economics*, 132(4), 1593-1640.

Edin, P. A., Fredriksson, P., Nybom, M., & Öckert, B. (2022). The rising return to noncognitive skill. *American Economic Journal: Applied Economics*, 14(2), 78-100.

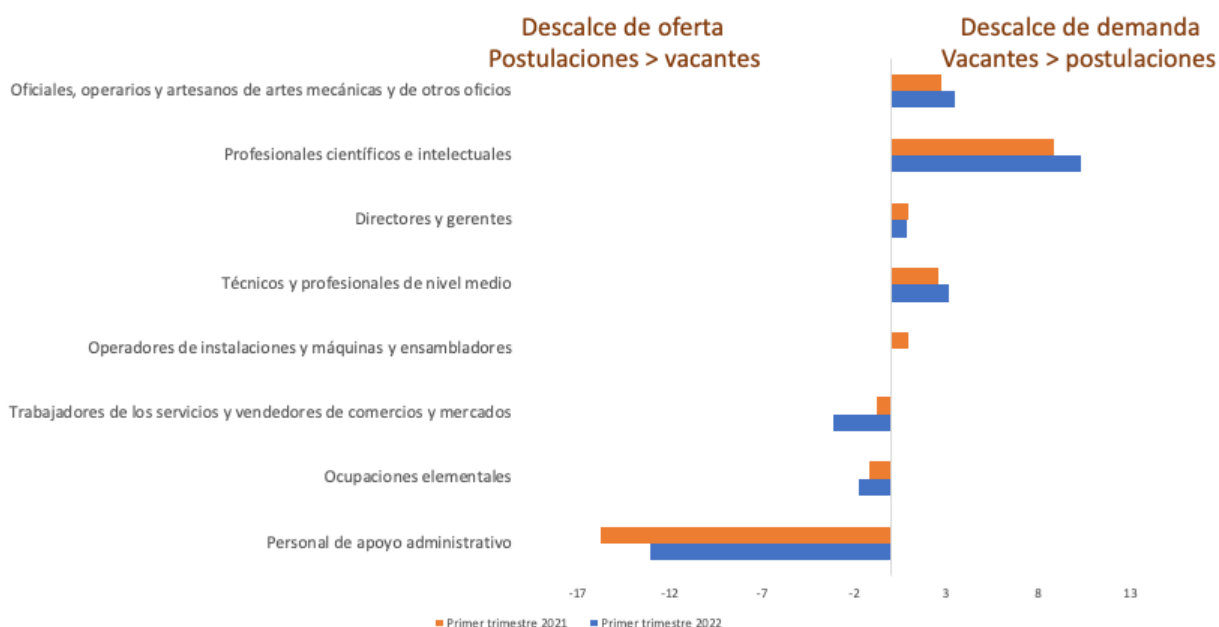
Hummels, D., Munch, J. R., & Xiang, C. (2018). Offshoring and labor markets. *Journal of Economic Literature*, 56(3), 981-1028.

Informe Cuarta Encuesta Nacional De Adolescencia y Juventud 2018, Instituto Nacional de Estadística.

Anexo 1: Análisis de brechas de cantidad

Con los indicadores de demanda y oferta de capital humano para el trimestre presentados, tal como se hizo en el primer informe, se puede construir el primer nivel de análisis de descalce entre ambas, que surge de la diferencia entre los pesos relativos de la cantidad de vacantes y las postulaciones por ocupación⁶.

Con este método se observan dos grupos de ocupaciones con descalces importantes y contrarios durante el inicio del año. En primer lugar, y con el descalce más importante, están las ocupaciones asociadas al *Personal de apoyo administrativo* en las que se observa mayor oferta que demanda. En segundo lugar, y con mayor demanda que oferta, se ubican las ocupaciones asociadas a *Profesionales e intelectuales*.

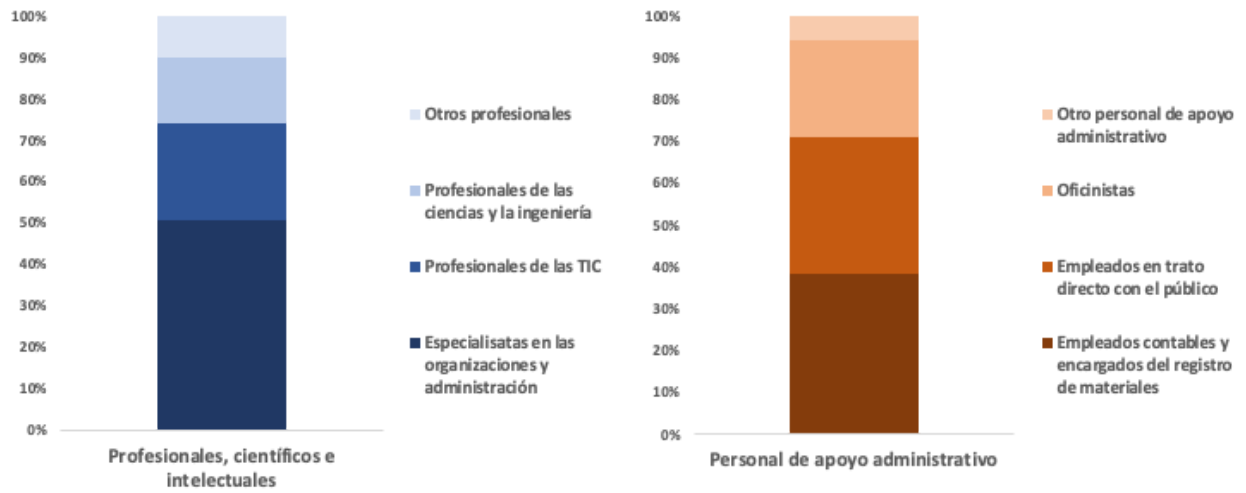


Dentro de estas dos grandes ocupaciones se observa para el primer cuatrimestre del 2022 una importante demanda relativa en ocupaciones asociadas a *Especialistas en las organizaciones y administración* y, en segundo lugar, *Profesionales de las TIC*. En *Personal de apoyo administrativo* se observa que *Empleados Contables y Empleados en trato directo con el Público* son los puestos para los que más vacantes se han publicado.

Este análisis no debe perder de vista los problemas de sesgo (más del 80 % de las vacantes son para Montevideo) de los portales web, que es especialmente

⁶ Ver informe 1 <https://ced.uy/wp-content/uploads/2022/02/Informe-Monitor-laboral-2.pdf>

importante en este período en el que buena parte de los empleos creados fueron fuera de Montevideo⁷.



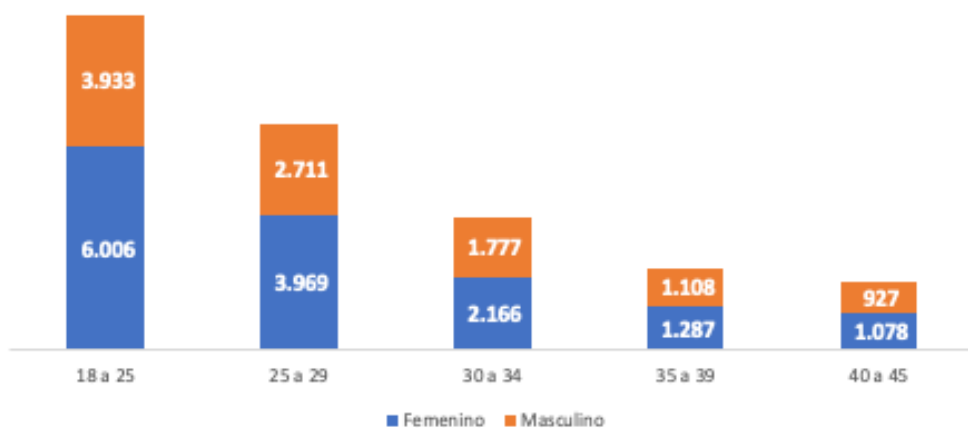
⁷ Ver informe macro del CED <https://ced.uy/wp-content/uploads/2022/05/Boletin-Macroeconomico-N%C2%B0-31.pdf>

Anexo 2: descripción de la población

Muestra de test:

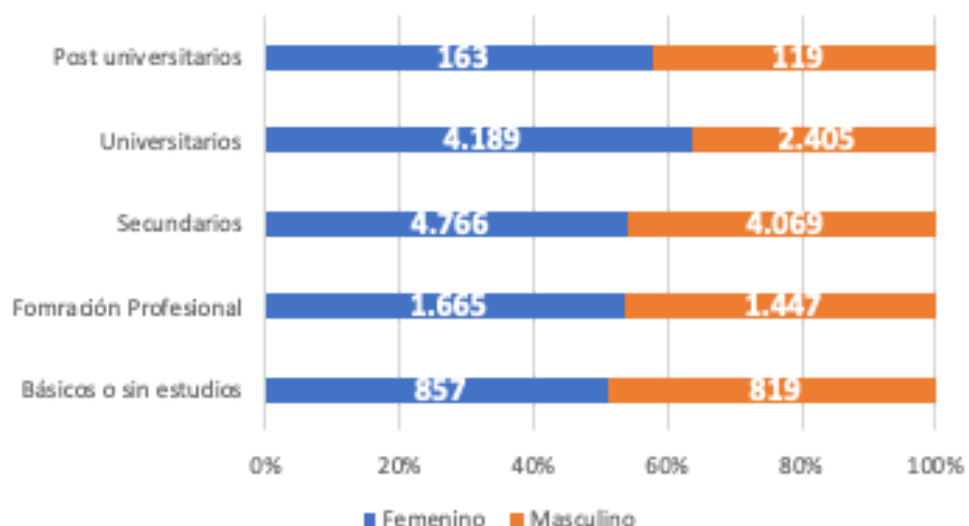
Para acortar la muestra de test se consideraron los registrados en 2021 por personas de entre 18 y 45 años que buscaron empleo en ese año en la plataforma y que solo completaron el test una sola vez. Esto deja la muestra en 24.962 observaciones con las siguientes características generales:

Tests por sexo por tramo etario para 2021



La muestra está en su mayoría compuesta por personas entre 18 y 29 años, mujeres, con niveles educativos entre secundarios y universitarios y principalmente ubicadas en Montevideo, Canelones y Maldonado. Es claro que la muestra no es representativa en ningún sentido, pero su volumen la hace muy interesante para analizar y comparar con la demanda de las empresas.

Sexo por nivel educativo



Anexo 3: diseño de D´Anchiano y definición de competencias

Diseño de D´Anchiano

En el diseño de D'A se priorizaron los aspectos prácticos, operativos y utilitarios. El objetivo fue construir una herramienta útil, rápida de administrar y fácil de interpretar, maximizando a la vez los estándares de fiabilidad y validez. El objeto de medición fueron las "Competencias transversales" necesarias para el desempeño de un puesto de trabajo.

Se definió "Competencia" como la integración de una habilidad, conocimiento, experiencia o actitud, que permite desempeñar con éxito las tareas, funciones y responsabilidades de un puesto de trabajo en un entorno organizacional.

Para que esas competencias fueran determinadas como transversales deberían ser exigencias genéricas de cualquier puesto de trabajo, más allá de su nivel profesional, área funcional o sector de actividad. Con ese marco como referencia se entrevistaron a unos 100 profesionales del ámbito de los RRHH: consultores, formadores, expertos en selección, directores del área de personas, entre otros.

A esos expertos se les pidió que elaboraran un catálogo de las "Competencias transversales" que ellos evaluaban o consideraban oportuno evaluar en los diferentes procesos de RRHH de los que eran responsables: formación, promoción, selección, análisis de equipos y valoración del desempeño. Los miles de indicadores de "Competencias transversales" que resultaron de ese trabajo se fueron filtrando a partir de diferentes técnicas: análisis semántico, análisis factorial, análisis sistémico, entre otras.

Finalmente, después de concluida la aplicación de todas estas técnicas, resultaron un total de 18 Competencias transversales esenciales, requeridas con intensidad variable en cualquier puesto de trabajo, independientemente de su nivel, función o sector. Posteriormente se probó la consistencia de esas 18 Competencias transversales en diferentes países y culturas. Los resultados fueron totalmente equivalentes a los obtenidos en la primera fase.

A raíz de una revisión en profundidad de la correspondencia y de la agrupación de esos 18 indicadores, después de analizar los datos previos que habíamos recabado en la elaboración de otras herramientas de evaluación, y tras la revisión de diferentes teorías de *management*, se construyó un modelo tridimensional como constructo a medir en el diseño de la herramienta.

Definición operativa de las competencias utilizadas

Productividad: Orientación hacia la fiabilidad, intervención activa en evitar errores y accionar perfeccionista.

Organización: Preferencia por el actuar estructurado y de racionalización de recursos, orientación a establecer procesos para ordenar el entorno.

Conocimientos: Determinación por actuar de forma experta, conociendo todos los aspectos técnicos y capacidad para los contenidos del puesto.

Colaboración: Accionar interesado en promover la cooperación, priorizando el apoyo mutuo en las interacciones y vocación de contribución en las tareas transversales.

Planificación: Determinación por actuar definiendo planes, establecer metas y prever las consecuencias de cada acción.

Motivación: Determinación por reconocer el esfuerzo de otros, generar un buen clima laboral y animar en las situaciones difíciles.

Iniciativa: Interés en proponer nuevos planteos, aportar ideas y renovar con frecuencia los enfoques utilizados.

Adaptación: Predisposición por afrontar el cambio, adaptarse a lo nuevo y manejar situaciones desconocidas.

Negociación: Determinación por lograr pactos o acuerdos como condición para avanzar, predisposición a impulsar el consenso.

Toma de decisiones: Preferencia por eliminar rápidamente las dificultades, solucionar problemas y evitar conflictos.

Formación: Preferencia por transmitir habilidades, facilitar el aprendizaje y establecer los medios para que el saber sea accesible y distribuido.

Innovación: Predisposición por trabajar en proyectos de vanguardia, desarrollo de planteos que difieran con lo convencional y generar propuestas creativas de cambio.

Compromiso: Orientación a cumplir rigurosamente con lo pactado, ser autoexigente con las responsabilidades y manifestar una gran lealtad en el desempeño.

Productividad: Predisposición a actuar con eficiencia, orientarse al cumplimiento de objetivos cuantitativos y esforzarse en trabajar de manera rápida e intensa.

Comunicación: Alto interés en las opiniones de los demás y por establecer intercambios productivos, y fomentar el diálogo y la información compartida.

Supervisión: Interés en verificar el cumplimiento de las metas, observar la evolución de lo planificado y controlar posibles desviaciones.

Liderazgo: Preferencia por dirigir personas, ejercer influencia y conducir equipos de trabajo.

Delegación: Accionar que prioriza la asignación de funciones, fomentar el trabajo colectivo y facilitar la participación distribuida.