

ARTICULO ORIGINAL

Investigación sobre Competencias de Postulantes o Candidatos a ocupar Cargos dentro de empresas privadas

Research on Competencies of Applicants or Candidates to Occupy Positions within Private Companies

Farías, J.¹, Wollmeister, R.²

¹Escuela de Administración de Negocios (EDAN, UCSA). Asunción, Paraguay

²Centro de Consultores (CeConsult). Asunción, Paraguay

RESUMEN

Las Empresas se tornan impacientes por el tiempo que se tarda en encontrar "el hombre o la mujer adecuada para el cargo", por la sencilla razón que el cribaje de candidatos, por así decirlo, es lento, pues son muchos los postulantes que se presentan para encontrar un empleo, pero son muy escasos los que cubren los requisitos obligatorios para ocupar un determinado cargo o puesto, en sus dos vertientes: formación, conocimientos y factores conductuales, conociendo que la tendencia global es que ahora se valora más lo conductual que el conocimiento per se. Teniendo en cuenta esta situación nos planteamos investigar los aspectos psicológicos y sociales del Perfil de Competencias de postulantes a Cargos dentro de las Empresas del gran Asunción y si estos, se corresponden con las expectativas de las mismas. Para esta investigación descriptiva, se tomó como base teórica la inteligencia Emocional de Daniel Goleman (2013 y 2015). Esta tiene en cuenta la Aptitud Personal, la Aptitud Social y las Habilidades Sociales, las cuales se desglosan en: Autoconciencia o Autoconocimiento, Autorregulación, Motivación, Empatía. Estos a su vez, se dividen en una serie de variables. Las empresas encuestadas fueron 50, repartidas en diferentes rubros como la de servicios, comerciales, industriales y financieras, aglutinando mayor cantidad de candidatos, las empresas de Servicios y las Comerciales. Conforme los resultados obtenidos se observa que la inteligencia Emocional y sus componentes, logran el mayor porcentaje de 67%. Siendo 17% la productividad y los resultados. Los aspectos intelectivos 8% y los Conocimientos también 8%, siendo estos también, más fáciles de ser desarrollados. Si se descomponen en las variables de la Inteligencia Emocional, junto con la inteligencia General y los Conocimientos, se observa que el énfasis se encuentra en la Habilidad Social que exigen estas empresas (20%), seguida de la Aptitud Personal (19%) y la Productividad y búsqueda de Resultados, en tercer lugar (17%). Las empresas del rubro Financiero son las que más enfatizan la Inteligencia Emocional en el contexto de sus perfiles corporativos. (85%), sencillamente porque buscan madurez emocional, confiabilidad, honradez y buen relacionamiento con los clientes externos e internos. Le siguen las empresas de Comerciales y de Servicios (66 y 67%). Se considera que estas empresas tienen mucha relación con clientes externos, en ese contexto el espíritu de servicio y la postventa es imprescindible. Quedan en último lugar, las empresas industriales en las cuales esta prioridad de carácter emocional, se

***Autor Correspondiente: Judith Farías.** Escuela de Administración de Negocios (EDAN, UCSA). Asunción, Paraguay

E-mail: judithfar@edan.edu.py

Fecha de recepción: junio 2017; Fecha de aceptación: julio 2017

comparte con los resultados, la productividad y los aspectos cognitivos. Los resultados obtenidos podrían fortalecer los Programas de Capacitación de las Empresas, así como su inclusión en los temarios de las Universidades Corporativas que se desarrollan dentro de las Empresas. Otro punto importante, será la inclusión de estos aspectos en la formación Secundaria y Universitaria.

Palabras clave: Perfil de competencias; competencias profesionales; evaluación candidato; selección de las empresas.

ABSTRACT

Companies become impatient for the time it takes to find "the right man or woman for the job," for the simple reason that screening candidates, to say, is slow, because many applicants present themselves to find a job, but there are very few that cover the mandatory requirements to occupy a charge or position, in its two aspects: training, knowledge and behavioral factors; knowing that the global trend now is to value more the behavioral than the Knowledge per se. Considering this situation, we intend to investigate the psychological and social aspects of the profile of competencies of postulants to charges within the Companies of the great Asunción area and if these correspond themselves to their same expectations. For this descriptive research, the emotional intelligence of Daniel Goleman (2013 and 2015) was taken as the theoretical basis. This takes into account the Personal Aptitude, Social Aptitude and Social Skills, which are broken down into: Self-consciousness or Self-knowledge, Self-regulation, Motivation, Empathy. These in turn, are divided into a series of variables. The companies surveyed were 50, divided into different items such as services, commercial, industrial and financial; bringing together more candidates, companies from the areas of service and commercial. According to the obtained results it is observed that the Emotional intelligence and its components, obtain the highest percentage of 67%. Being 17% the productivity and the results. The intellectual aspects 8% and the Knowledge also 8%, these being also, easier to be developed. According to the results obtained it is observed that the Emotional Intelligence and its components, achieve the highest percentage of 67%. Being 17% the Productivity and the Results. The Intellectual aspects 8% and the Knowledge 8% as well, these being also, easier to be developed. If they are broken down into the variables of Emotional Intelligence, together with General Intelligence and Knowledge, it is observed that the emphasis is on the Social Skills that these companies demand (20%), followed by Personal Aptitude (19%) and Productivity and Search of Results, third (17%). Financial companies are the ones that most emphasize Emotional Intelligence in the context of their corporate profiles (85%), simply because they seek emotional maturity, trustworthiness, honesty and good relationship with external and internal clients. They are followed by Commercial and Service companies (66 and 67%). It is considered that these companies have a lot of relationship with external customers; in that context the spirit of service and after-sales service is essential. Last, industrial companies in which this priority of emotional character is shared with results, productivity and cognitive aspects. The results obtained could strengthen the Training Programs of Companies, as well as their inclusion in the themes of the Corporate Universities that are developed within the Companies. Another important point will be the inclusion of these aspects in secondary and university education.

Keywords: Competency profile; professional competences; candidate evaluation; selection of companies.

INTRODUCCION

El Proceso de Selección de Personal corresponde a un Subsistema de la Unidad de Gestión de Personas, dentro de las Empresas. La mayoría de ellas, tercerizan este proceso por ser muy complejo, insume tiempo y porque requiere conocimientos técnicos precisos, además de un cumulo de experiencias para los análisis de las pruebas.

La Selección como tal, involucra un proceso real de comparación de dos variables: los requisitos o exigencias que emanan del Cargo en sí mismo (Empresas) y el Perfil de Competencias de los candidatos, traduciéndose al final, en un proceso de decisión, por parte de la Unidad Solicitante.

Los dos objetivos fundamentales son:1) Encontrar el hombre adecuado para el Cargo adecuado y 2) lograr la eficiencia en el Cargo. (Chiavenato, 2011)

Este proceso al final, involucra toma de decisiones, ya que habría que elegir al candidato que tenga las competencias claves para ocupar el cargo (Chiavenato, 2000)

Para tener la seguridad de que el sujeto tiene el Perfil de Competencias adecuado, no solo es necesario realizar una Entrevista Técnica de fondo, sino administrar una serie de pruebas que están relacionadas con conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes, porque el análisis del currículo no puede dar cuenta de cómo se encuentra en el momento presente el candidato.

En todo este proceso se brinda énfasis al aspecto actitudinal; es decir como el candidato se comportara en el contexto laboral, específicamente frente a sus funciones y tareas, así como él se relacionara con los demás y si será capaz de armonizar con otros seres humanos.

Es por ello que se utilizan los Test, ya que constituyen una medida objetiva y estandarizada de modelos de conducta. Su función es analizar los modelos de comportamiento humano en condiciones estandarizadas y compararlos con los estándares de investigaciones estadísticas. (Chiavenato, 2011).

La Sociedad Británica de Psicología asegura que un test psicométrico es un instrumento diseñado para producir una valoración cuantitativa de algún o algunos atributos psicológicos y son utilizados por Empresas como parte del proceso de selección para ayudarles a dar una valoración exacta de que un individuo es capaz de hacer y adoptarse al trabajo requerido (Carter, 2006).

Así que se miden aspectos ligados a la Comprensión, Memoria, Concentración, Fluidez Verbal, Relaciones Espaciales, Razonamiento Abstracto y sobre todo, aspectos ligados con la Inteligencia Emocional. En este contexto, se analizan sus reacciones emocionales, el equilibrio o madurez, en el sentido del control y canalización de las propias emociones hacia acciones o actividades o comportamientos socialmente aceptables.

Como Consultora en la Gestión de Personas (Ceconsult) y como Institución Educativa (EDAN-UCSA), observamos varios fenómenos preocupantes, en el proceso de formación y desarrollo de competencias, así como en el proceso de encontrar candidatos adecuados para cubrir un cargo en el mercado nacional. Este último proceso se torna difícil y frustrante, pues es difícil satisfacer las expectativas de las Empresas con la clase o perfil de postulantes que abundan en el mercado de trabajo. Sin duda que existe un contingente significativo que busca trabajo, pero la formación de los mismos es débil y los factores psicológicos y sociales muestran falencias diversas, lo que hace que los individuos no lleguen a la final o no sean incorporados a los posibles cargos y puestos.

Teniendo en cuenta esta situación nos planteamos investigar los aspectos psicológicos y sociales del Perfil de Competencias de postulantes a Cargos

dentro de las Empresas del gran Asunción y si estos, se corresponden con las expectativas de las mismas.

CONCEPTO DE COMPETENCIA

Normalmente las competencias se refieren a las habilidades, destrezas, conocimientos, aptitudes y actitudes que posee una persona. De hecho, en los años 80 se utilizaba la expresión de PERFIL PSICOLABORAL del profesional. Luego se hizo énfasis en las competencias que al final, involucra todo lo expuesto anteriormente, en el marco teórico.

Conforme el Diccionario de la Real Academia Española, en segunda acepción establece que es la capacidad, aptitud, talento cualidad que dispone alguien para el buen ejercicio de algo. De allí que es necesario conocer las competencias que posee una persona o un grupo o equipo para la ejecución de determinada función o tarea.

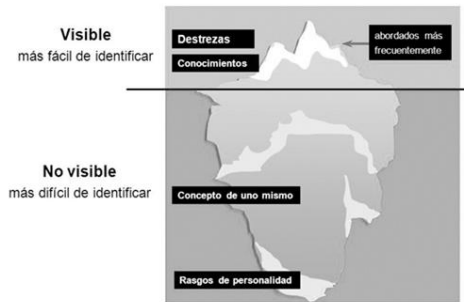
Existe otra definición interesante de Boyatzis (1982), la cual dice que es una característica subyacente en una persona que está causalmente relacionada con el desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

Conforme Lazzati (2008), lo "subyacente", señala que la competencia implica un aspecto profundo y perdurable de la persona. "Lo causal" significa que la competencia es el origen del buen desempeño, por lo que se puede predecir conforme variadas situaciones laborales. En cuanto al "Desempeño exitoso" significa que los resultados están en un nivel apreciado como muy bueno o eficiente.

David Mc Clelland (1989) fue el propulsor de los conceptos de competencias. Su gran contribución es tenida en cuenta y está relacionada con principios básicos como la utilización de "muestras representativas" de personas o empleados que han tenido éxito o han sobresalido en sus trabajos y su vida personal, con aquellos que no lo han tenido, con la finalidad de buscar aquellas características (habilidades, conocimientos, experiencias, destrezas, comportamientos) que los han conducido a lograr el éxito (Figura 1).

La otra contribución se refiere a la búsqueda de "conductas o comportamientos operativos" que las personas han utilizado o utilizan cuando tienen que afrontar situaciones emergentes o no estructuradas. Conforme Mc Clelland, estos aspectos no se pueden medir con test estructurados, ya que las sentencias o preguntas son teóricas y en la vida real, eso no ocurre. Para este investigador, solo los conocimientos y las habilidades no son suficientes para predecir el éxito en el desempeño laboral o en la vida misma, por lo que solo los test clásicos, no podrán predecir el éxito en el desempeño o el éxito en la vida.

De todo lo expuesto se deduce que los Psicólogos Laborales que trabajan en la selección de empleados, deberían utilizar otros instrumentos que posibiliten obtener resultados más acordes a la vida real.



Fuente: Spencer y Spencer.

Figura 1. Representación de un ICEBERG para explicar la concepción de Mc Clelland

En esta figura podemos apreciar que existe una conducta o comportamiento observable, más fácil de apreciar y medir y otro aspecto, más denso que se refieren a las características subyacentes.

Con respecto a la parte visible del Iceberg se puede afirmar que se refiere a los conocimientos, las habilidades y destrezas. Estas son fáciles de observar y medir con las pruebas o test clásicos, pero, como ya se señaló estos factores no son suficientes para predecir el desempeño exitoso. En cambio, cuando nos referimos a los aspectos que subyacen, podríamos afirmar que son los más importantes, no son visibles y más difíciles de medir. En esa franja, por expresarlo en forma más concreta, encontramos aspectos de la personalidad del sujeto, es decir competencias subyacentes que pueden predecir mucho mejor el futuro desempeño del individuo. Entonces como característica subyacente tendríamos los motivos (motivación del sujeto), los rasgos de personalidad y el auto concepto del sí mismo como elementos importantes de la personalidad (Alles, 2010) toma el concepto de Spenser & Spenser, que no se aleja mucho de Mc Clelland diciendo que la competencia es una característica subyacente del individuo que esta causalmente relacionada con el estándar de efectividad y / o con una performance superior (en el contexto de) en un trabajo o una situación. Si se analiza los términos involucrados el término SUBYACENTE significa que pertenece al nivel profundo de la personalidad. Las competencias no están en la superficie sino a un nivel profundo de la personalidad por lo que, con el análisis de aquellos aspectos pertinentes, podríamos predecir las competencias de éxito o de fracaso en diferentes situaciones. Así mismo, la expresión CASUALMENTE, significa que la competencia genera u origina el comportamiento deseado de desempeño.

Spencer & Spencer, nombran cinco tipos de competencias básicas.

MOTIVACION: Los motivos e intereses de las personas son vitales para lograr cualquier tipo de objetivo. Las motivaciones dirigen el comportamiento y está sustentado por necesidades profundas del ser humano. Ejemplo. Las personas que desean triunfar en alguna profesión o proyecto colocan todo su empeño, responsabilidad y persistencia para lograrlo.

EL CONCEPTO QUE SE TIENE DE SI MISMO: Se refiere a la imagen o percepción positiva o negativa que se tiene de sí mismo, incluyendo los valores y las actitudes. Ejemplo: Las personas que desean liderar y se sienten seguro

de hacerlo, tendrán éxito, junto con los valores que sustentan, es posible que logren su cometido.

LOS CONOCIMIENTOS: La información que un individuo posee sobre ciertas áreas específicas es importante. El conocimiento es una competencia compleja porque aun teniendo mucho conocimiento puede no poseer un desempeño exitoso. El conocimiento en sí mismo, predice lo que una persona podrá ejecutar, pero no lo que realmente lo realizará o el cómo lo implementará en el contexto del trabajo.

LA HABILIDAD: Es la capacidad que poseen una persona de realizar o desempeñar una tarea física o mental. Ejemplo; La habilidad de un cirujano de operar sin dañar otros órganos.

En general se puede afirmar que muchas empresas y Consultoras de Recursos Humanos, contratan empleados en base a las competencias más visibles y superficiales por ser más rápido, económico y fáciles de desarrollar a través de la capacitación. Pero las competencias más importantes se encuentran en el núcleo más profundo del "iceberg" mencionado. Los cargos más complejos y de niveles más altos deben ser evaluados teniendo en cuenta los factores de personalidad, pues los conocimientos, la habilidad y la experiencia no determinan el "saber ser".

Si nos enfocamos en la personalidad del sujeto conforme Lazatti, podríamos visualizar siete "ventanas" importantes (Figura 2).

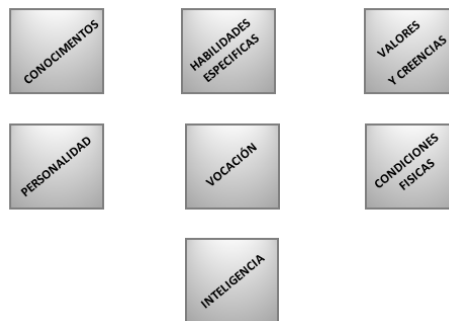


Figura 2. Siete ventanas importantes

Siguiendo nuestro análisis del Iceberg, las competencias son el origen del comportamiento. El mismo condiciona el rendimiento o los resultados. Así tendríamos (Figura 3):



Figura 3

MATERIALES Y MÉTODOS

El presente estudio descriptivo, se trata de una investigación en el área psicosocial, donde se obtuvo los niveles de rendimiento psicométrico logrados por los sujetos analizados, y el estudio de las características actitudinales y aptitudinales, las cuales tienen significados específicos conforme las pruebas que se han utilizado. Pruebas Psicométricas y Pruebas Proyectivas de 200 y más candidatos por cada año analizado. Para esta investigación, se tomó como base teórica la inteligencia Emocional de Daniel Goleman 2013 y 2015 (Marín Boscán, 2017). Esta tiene en cuenta la Aptitud Personal, la Aptitud Social y las Habilidades Sociales, las cuales se desglosan en: Autoconciencia o Autoconocimiento. Autorregulación. Motivación. Empatía. Estos a su vez, se dividen en una serie de variables.

La medición de las variables se realizó a través de la utilización de Cuestionarios presentados a 50 Empresas para la obtención de los Perfiles Corporativos de Competencias (Empresas clientes de la Consultora: industriales, financieras, comerciales y de servicios). Las variables medidas fueron:

- Perfiles Corporativos de Competencias requeridos a las Empresas.
- Formación Académica de postulantes.
- Características de los postulantes (sexo, edad,)
- Cargos o niveles: Superior, Medio y de Base de la Organización.
- Aspectos Cognitivos y Emocionales de los Postulantes.

También se realizó la revisión documental de Archivos de candidatos de Ceconsult, para la obtención de los resultados de Pruebas Psicotécnicas y Personalidad con fines de selección de personal. Años 2012, 2013, 2014 y 2015.

Nómina de empresas involucradas en esta investigación

Para elaborar el Proceso de Selección, se utilizó como insumo los requerimientos de las Empresas en cuanto al Perfil de Competencias exigidos por ellas.

Teniendo en cuenta estas condiciones solicitamos a las Empresas clientes que nos remitan sus Perfiles Corporativos, los que debían trabajar de acuerdo a la matriz presentada. Esto implica lo que ellos como Organización exigen en todos los cargos. Es decir, cada Cargo o puesto a ocuparse dentro de la estructura (matriz y sucursales), deben contemplar esas características por lo que se le llama Perfil Corporativo.

Se tomaron 50 Empresas Privadas que son clientes de la Consultora para lo cual se consideraron la mayor cantidad, de acuerdo a los rubros de negocios. El Cuestionario se les administró a los Gerentes, Gerentes de Recursos Humanos, así como a los dueños de pequeñas empresas, quienes fueron más accesibles por contar con una cantidad mediana de empleados. La idea era saber explícitamente qué ellos exigen en el contexto de sus Perfiles Empresariales en cuanto al área de Recursos Humanos.

En la Tabla 1 se observa que las empresas de Servicios varios (21), fueron más numerosas, siendo menores las industriales y Financieras, sin duda que esto responde a las características de nuestro país.

Tabla 1

| EMPRESAS | CANTIDAD |
|--------------------------------------|-----------------|
| SERVICIOS | 21 |
| COMERCIALES | 16 |
| INDUSTRIAS | 7 |
| FINANCIERAS | 6 |
| TOTAL DE EMPRESAS ENCUESTADAS | 50 |

Muestra de Candidatos

La búsqueda de candidatos es documental, en el sentido que hay que trabajar con los archivos de candidatos de esos 4 años. Durante esos años desde 2012 hasta 2015 han pasado por la consultora 1.713 personas con fines de selección de personal, que pasaron el filtro inicial. Esta cantidad sin contar las evaluaciones que se realizan dentro de las Empresas para el análisis del comportamiento de los empleados.

De esta cantidad se logró la muestra para el análisis de los mismos conforme las variables enunciadas. Por lo que esta muestra se constituye en un sub conjunto o parte de esa población estipulada para llevar a cabo la investigación.

En los cuadros siguientes visualizamos la muestra por años seleccionados. El total de candidatos analizados para el estudio suman 1.063 perfiles psicotécnicos que habría que tomar como base del estudio. En el año 2013 es el que acumula mayor cantidad de postulantes. Los rangos de edad seleccionados corresponden al grupo de sujetos que están en búsqueda de trabajo en Asunción (Tabla 2).

Tabla 2. Candidatos preseleccionados. AÑOS 2012 – 2015

| AÑOS | CANTIDAD DE CANDIDATOS PARA SELECCION | CANTIDAD DE CANDIDATOS PRESELECCIONADOS (C/FILTRO INICIAL) |
|----------------|--|---|
| 2012 | 765 | 442 |
| 2013 | 928 | 670 |
| 2014 | 381 | 318 |
| 2015 | 365 | 283 |
| TOTALES | 2439 | 1713 |

Durante el Proceso de Selección, se han presentado en total 2.439 candidatos que hacen el 100% de los mismos. De estos, 1.713 fueron preseleccionados, es decir los sujetos cumplían con algunos aspectos del perfil de competencias exigidos por las empresas, es decir, el 70% entraron en el proceso. Pero el 30% ya fueron descartados en la primera entrevista, pues no respondían a las condiciones exigidas.

En el proceso, un 30% de candidatos no reunieron el perfil básico solicitado por las Empresas y, además, no respondían a las Políticas de las mismas.

Este Perfil básico está relacionado con aspectos de formación académica insuficiente, problemas de antecedentes laborales, pretensiones salariales no acordes a la propuesta, presencia no acorde al Cargo y con exigencias

personales relacionadas a las condiciones de trabajo diferentes a lo ofertado por las Empresas.

También hay que subrayar que no todos los que pasaron el primer filtro llegaron hasta el final del proceso. Muchos fueron quedándose por el camino, sobre todo aquellos que han proyectado algún tipo de conflicto emocional y han acumulado varios resultados inferiores a lo estipulado en las áreas cognitivas.

Se puede afirmar que los que llegaron relativamente hasta el final del proceso (hasta la última etapa van quedando o saliendo del proceso), son los que forman parte de esta muestra. Muchas veces llegan al final y en las últimas pruebas, presentan bajos rendimientos, por lo que no se encontrarán entre los candidatos finalistas presentados a la empresa.

RESULTADOS

Diagnóstico de los perfiles corporativos de las empresas. Competencias corporativas de las 50 empresas analizadas

Se ha administrado un Cuestionario a las Empresas seleccionadas. Como ya se comentó se eligió las empresas que poseen mayor cantidad de solicitud o pedidos de empleos a la Consultora.

El Cuestionario explica claramente el concepto de Perfil Corporativo y divide en Competencias que para las empresas es obligatorio tenerlas desarrolladas. Luego, se explica aquellas que podrían ser solo deseables, que, si los sujetos no lo tienen, no por eso, son eliminados del proceso.

Todos los perfiles obtenidos a través de las encuestas, se tuvo que analizar y proceder a categorizar de acuerdo a los factores de la Inteligencia Emocional. Los aspectos que no están en ella (Intelig. emocional), son la Proactividad y los Resultados en forma directa, pero indirectamente están por supuesto, implícitos en algunos de los factores.

Consideramos estos dos factores, además el de las Habilidades Cognitivas y la Atención de diferentes tipos (concentración y distribución), porque a todas las Empresas les preocupan estos componentes. Pero ahora sabemos en qué medida les afecta a través de esta investigación. Además, el proceso de Selección de personal, contempla la medición de los mismos a través de pruebas estandarizadas.

A continuación, se presenta los resultados obtenidos que fueron estructurados conforme marco teórico. Utilizamos las categorías de Competencias Blandas y Duras.

Las competencias Blandas son de carácter subjetivo y están relacionados con actitudes o comportamientos. No existen respuestas fijas por ejemplo por cada pregunta sino muchas opciones por tratarse de cuestiones subjetivas-emocionales. Las competencias Duras, están relacionadas con aspectos objetivos, y ligados a principios lógicos- matemáticos. Estos aspectos serán explicados en detalle más adelante.

La clasificación de la Tabla siguiente (3) sigue los postulados de la Inteligencia Emocional de Daniel Goleman, teoría explicada más arriba, en este trabajo

Elaboración de perfiles corporativos de 50 empresas privadas: Competencias corporativas

Tabla 3. Cuadro comparativo de perfil de competencias.

| COMPETENCIAS / DESCRIPCIÓN | COMPONENTES DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL | SERVICIOS | | COMERCIAL | | INDUSTRIAS | | FINANCIERO | | TOTAL DE EMPRESAS ENC. | |
|---|--|-----------|------|-----------|------|------------|------|------------|------|------------------------|------|
| | | Cant. | % | Cant. | % | Cant. | % | Cant. | % | Cant. | % |
| COMPETENCIAS BLANDAS | | | | | | | | | | | |
| 1) Inteligencia emocional: Se refiere a la habilidad para percibir, elaborar y comprender las propias emociones y las de los demás. <i>Engloba la Aptitud Personal, la Autorregulación, la Motivación, la Aptitud Social y la habilidad Social.</i> | Aptitud Personal | 18 | 28% | 17 | 29% | 3 | 20% | 7 | 32% | 45 | 28% |
| | Autorregulación | 9 | 14% | 8 | 14% | 1 | 7% | 5 | 22% | 23 | 15% |
| | Motivación | 7 | 11% | 5 | 9% | 2 | 13% | 3 | 14% | 17 | 11% |
| | Aptitud Social | 9 | 14% | 12 | 21% | 2 | 13% | 3 | 14% | 26 | 16% |
| | Habilidad Social | 21 | 33% | 16 | 27% | 7 | 47% | 4 | 18% | 48 | 30% |
| Cantidad de Respuestas | | 64 | 100% | 58 | 100% | 15 | 100% | 22 | 100% | 159 | 100% |
| COMPETENCIAS DURAS | | | | | | | | | | | |
| 2) Productividad y Resultados: Es la predisposición y la capacidad para encaminar las acciones hacia el logro de las metas y objetivos. Incluye el dinamismo y la persistencia en el logro de los objetivos y metas personales, laborales y organizacionales. | | 15 | 37% | 16 | 39% | 7 | 17% | 3 | 7% | 41 | 10 |
| | Cantidad de Respuestas | | 15 | 37% | 16 | 39% | 7 | 17% | 3 | 7% | 41 |
| 3) Aspectos Cognitivos e intelectivos: Se refiere a los conocimientos necesarios para realizar la tarea que le corresponde. Incluye la Aptitud General para resolver problemas además de los niveles de atención necesarios para realizar un trabajo de calidad. | Conocimientos para la tarea | 10 | 56% | 7 | 54% | 1 | 17% | 1 | 100% | 19 | 57% |
| | Aspectos Intelectivos | 8 | 44% | 6 | 46% | 5 | 83% | 0 | 0% | 19 | 43% |
| Cantidad de Respuestas | | 18 | 100% | 13 | 100% | 6 | 100% | 1 | 100% | 38 | 100% |
| TOTAL GENERAL DE RESPUESTAS | | 97 | 100% | 87 | 100% | 28 | 100% | 26 | 100% | 238 | 100% |

De esta Tabla 4, Estos datos emergen de la Tabla 3, y se obtiene los siguientes datos:

Tabla 4. Competencias corporativas generales (50 empresas analizadas)

| | | |
|--|------------|-------------|
| Inteligencia Emocional (IE): | 159 | 67% |
| Productividad y Resultados (PR): | 41 | 17% |
| Aspectos Intelectivos (Inteligencia General y Atención) (AI): | 19 | 8% |
| Conocimientos para la tarea (C) | 19 | 8% |
| TOTALES | 238 | 100% |

Analizando los resultados, se observa una predominancia de los factores emocionales, traducidos en Inteligencia Emocional. Las Empresas encuestadas, en general privilegian estos aspectos considerando que ello impacta en el interior de las mismas, en las relaciones inter e intrapersonales y decididamente en la atención del cliente, proveedores, y distribuidores. (67%).

El segundo aspecto importante se refiere al logro de los Resultados operativos y la Productividad, como aptitud de colocar el foco en los procesos productivos y todas las exigencias que ello implica (17%), subrayando que las diferencias entre lo emocional y lo productivo, es abismal.

En tercer lugar, sin tanta diferencia con el anterior, se encuentra los Aspectos Cognitivos e Intelectivos (16%). este aspecto es muy importante ya que implica el estado de los sujetos en los procesos de aprendizaje y toma de decisiones: como aprende, interioriza los conocimientos y la puesta en práctica de los mismos.

La Inteligencia Emocional, como observamos en el siguiente gráfico, involucra una serie de factores específicos. Los gerentes de las Empresas encuestadas, no colocan tal como enuncia la teoría, sino se expresan conforme la experiencia cotidiana del trabajo y lo que siempre observan y procuran mejorar o cambiar con actividades de capacitación.

DISTRIBUCION GLOBAL DE LOS COMPONENTES DE LAS COMPETENCIAS ANALIZADAS

De la Tabla 3 se generan los siguientes datos relacionados a: Inteligencia Emocional, Productividad y Resultados, Aspectos Cognitivos y Conocimientos para la Tarea (Tabla 5).

Tabla 5. Total, de Empresas Encuestadas: 50

| Inteligencia Emocional (IE): sus componentes: | Cant. de Respuestas | % | Distribución de los componentes |
|---|--------------------------------------|-------------|--|
| Aptitud Personal | 45 | 28% | 19% |
| Autorregulación | 23 | 15% | 10% |
| Motivación | 17 | 11% | 7% |
| Aptitud Social | 26 | 16% | 11% |
| Habilidad Social | 48 | 30% | 20% |
| Totales | 159 | 100% | |
| Productividad y Resultados (PR): | 41 | 100% | 17% |
| Totales | 41 | 100% | |

| Aspectos Cognitivos (AC): sus componentes: | Cant. de Respuestas | % | Distribución de los componentes |
|---|------------------------|-------------|------------------------------------|
| Conocimientos para la tarea | 19 | 57% | 8% |
| Aspectos Intelectivos (Inteligencia General y Atención) | 19 | 43% | 8% |
| Totales | 38 | 100% | |
| TOTALES GENERALES | 238 | 100% | 100% |

En esta figura 4 si tenemos en cuenta la teoría descrita en capítulos anteriores, vemos que la Habilidad Social es la que acumula mayor puntaje. (20%) Esta involucra cuestiones ligadas con conductas y actitudes que a las Organizaciones les interesa más que otros aspectos. Tales como el liderazgo, la colaboración, la gestión del cambio y el trabajo en equipo.

Sin estas habilidades será muy difícil lograr la cohesión, la integración de las personas para lograr las metas organizacionales.

El otro factor también importante es la Aptitud Personal (19%). Sin duda, esto refiere a aspectos que se relacionan con los estados internos de las personas. Se privilegia en este contexto, el grado de control y de reflexión que pueden tener sobre sus conductas o comportamientos.

La Aptitud Social traducida como Empatía o sea la tendencia del empleado de ponerse en el lugar del otro, (11%), es importante porque minimiza las situaciones dilemáticas y conflictivas dentro de la Organización.

En el área Productiva, el paradigma para todas las Empresas de cualquier tamaño y rubro es el logro de las metas y objetivos (17%), contextualizados en procedimientos, métodos y control de calidad.

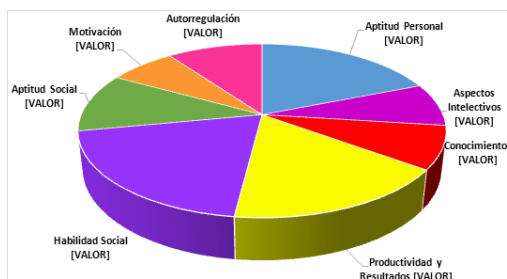


Figura 4

En la siguiente Tabla 6, se presenta la distribución de los componentes por cada Competencia, para visualizar de manera más completa, por lo que neutralizamos los componentes cognitivos.

Dividimos las Competencias en "Blandas" y "Duras", como usualmente se utiliza en el ámbito de las investigaciones en este tipo.

Las competencias "Blandas", son aquellas de porte más subjetivo y más difíciles de desarrollar porque se van incorporando en los procesos de formación de la personalidad y porque el entorno sociocultural influye sobre ellas.

Las Competencias "Duras" son aquellas de porte más objetivas, en las cuales los principios lógicos-matemáticos y el razonamiento abstracto, tienen preeminencia y que, sin dudas, son vitales para el desempeño laboral.

Tabla 6. Competencias blandas: componentes de la inteligencia emocional correspondiente a las empresas analizadas (50)

| Inteligencia Emocional (IE): sus componentes: | Cant. de Respuestas | % |
|--|----------------------------|-------------|
| Aptitud Personal | 45 | 28% |
| Autorregulación | 23 | 15% |
| Motivación | 17 | 11% |
| Aptitud Social | 26 | 16% |
| Habilidad Social | 48 | 30% |
| Totales | 159 | 100% |

En esta Tabla 6, así como se explicó, se observa cómo se conforma en forma exclusiva el Factor Emocional en el contexto de las Empresas encuestadas. La Habilidad Social seguida de la Aptitud Social, son las que más peso tienen, por lo explicado anteriormente. Sin embargo, no se puede dejar de lado los otros aspectos. Llama la atención que la Motivación es el aspecto que menos puntaje arroja, ya que ella es esencial para un desempeño exitoso. Una cultura dominante dentro de las empresas tradicionales es la creencia que la misma, siempre se traduce, en más dinero o más paga. No se tiene en cuenta que los aspectos auto motivacionales del sujeto, son vitales para que se proyecte el entusiasmo y el interés en el trabajo.

Se puede traducir esto en el siguiente esquema conforme a resultados, teniendo en cuenta los rasgos de mayor a menor incidencia:

1. Dominio de aspectos relacionados al Comportamiento Organizacional (trabajo en equipo, comunicación, actitud colaborativa, liderazgo, manejo de conflictos y manejo del cambio en las personas y la organización)
2. Dominio de los Estados Emocionales: control de los mismos de tal modo a no generar desgaste emocional, problemas y conflictos que retardan el logro de la Misión y Visión empresarial. La Autorregulación (15%), está involucrada en este contenido de dominio de estados emocionales. Solo que las Empresas lo colocan por separado como algo mucho más vital
3. En tercer lugar, se coloca la posibilidad de entendimiento entre las personas, a través de la empatía. La consideración del otro como persona, con fortalezas y debilidades es importante para la armonía en el contexto del clima subjetivo-humano de la Organización
4. En último lugar, la Motivación, aspecto que ya se ha explicado en la figura anterior.

En la Tabla 7, se contemplan solo los aspectos Cognitivos y los Conocimientos Técnicos. Las Empresas encuestadas priorizan los Conocimientos y las Técnicas pues consideran que los mismos son necesarios para abordar la práctica. (57%)

Si bien es cierto que, en el momento de la incorporación del nuevo personal, es relevante la educación recibida y la experiencia en un sector determinado. Cuando mayor es la habilidad técnica y los conocimientos, mejor desempeño tendrá, el empleado, sobre todo en cargos técnicos, dentro de las Industrias y en el campo Tecnológico en general.

Con respecto a los Aspectos Cognitivos, como ya hemos explicado en figuras anteriores, (43%), también puntúan bien alto. Aquí es importante la Inteligencia como una capacidad que posibilita el aprendizaje y por ende el crecimiento profesional, ya que esta le brinda la posibilidad de solucionar problemas, crear oportunidades, aprender y desaprender conceptos e incorporar nuevos conocimientos.

Por separado colocan la Atención, considerando que se encuentran dentro de esas capacidades en forma general. La Atención favorece el logro de las metas y posibilita distribuir la misma de manera concreta y útil sobre diversos Proyectos o Funciones.

COMPETENCIAS DURAS

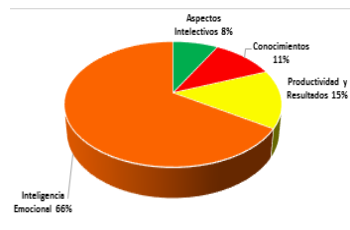
Tabla 7. Componentes de las competencias correspondientes a las empresas analizadas (50): conocimientos e inteligencia general.

| Aspectos Intelectivos (AIC): sus componentes: | Cant. de Respuestas | % |
|---|---------------------|-------------|
| Conocimiento para la tarea | 19 | 57% |
| Inteligencia y Atención | 19 | 43% |
| Totales | 38 | 100% |

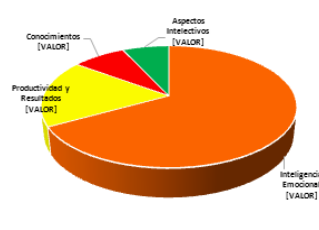
Perfil corporativo por tipo de empresas analizadas:

Comparación entre las empresas encuestadas con respecto a las competencias corporativas (Figura 5).

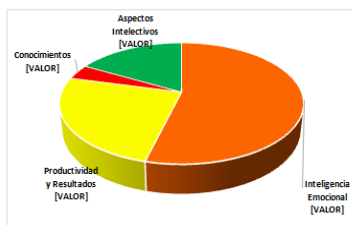
SERVICIOS



COMERCIAL



INDUSTRIAL



FINANCIERO

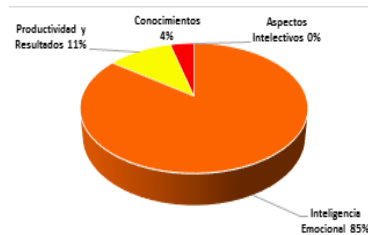


Figura 5.

Las cuatro figuras juntas, nos brindan una percepción bastante ajustada de las Competencias Corporativas y cada Empresa, conforme su rubro de actividad, prioriza los aspectos que sirven de apoyo a las gestiones de las grandes áreas. Lo que se puede asegurar es que los aspectos emocionales de la Personalidad de los empleados, para todas ellas, es vital por las múltiples razones que se han argumentado, es decir que los aspectos emocionales condicionan las tareas y por consecuencia el rendimiento. Se hace más sensible cuando la empresa es de cualquier tipo de Servicios y maneja una cartera importante de clientes. Y como se explicó antes, los problemas emocionales son más difíciles de cambiar y llevan más tiempo.

Solo en las Empresas Industriales el factor Emocionalidad, es menor, pues se complementa con la Productividad y la búsqueda de Resultados. Sin embargo, en las Empresas de carácter Financiero, es bien llamativo, la tendencia a priorizar los aspectos emocionales y dentro de ese segmento, lo referente al Autocontrol y Autorregulación del comportamiento.

Las empresas encuestadas de los rubros Servicios y Comercio, arrojan resultados similares y colocan su énfasis en la Aptitud Social y la Habilidad Social, recordando que ambas no significan lo mismo.

Composición de inteligencia emocional por tipo de empresas analizadas:

Teniendo en cuenta los resultados globales con relación al Perfil Corporativo de las Empresas encuestadas, comparamos los cuatro gráficos, descomponiendo en factores, la Inteligencia Emocional, considerando que todos lo han priorizado como una condición vital, para los procesos de Reclutamiento y Selección de Personal.

Sin lugar a equívocos, son conscientes de la importancia de la condición intrínseca de las personas, entre ellos, los aspectos emocionales, de equilibrio y salud mental como condición para el ingreso.

Se puede observar, que, en esa gama de factores, descrito por Goleman Daniel, las Empresas que más alto puntaje obtienen en este esquema, son las Industriales. Así consideran vital la Habilidad Social (47%)

En segundo lugar, las Empresas de Servicios, consideran de mayor importancia, también la Habilidad Social ((33%). Estas dos competencias se exigen en los Perfiles Corporativos y también para los Cargos específicos. En ambos casos significa que es necesario contar actitudes armónicas en el contexto de los equipos de trabajos: colaboración, liderazgo, ser capaz de solucionar conflictos, establecer relaciones vinculares con los compañeros, buena comunicación y dispuesto a cambiar procedimientos, tecnología y estrategias, si la realidad o el mercado, así lo amerita.

En tercer lugar, se observa que las Empresas Financieras, puntualizan como prioritario la Aptitud Personal (33%), seguida de las Empresas Comerciales que también colocan la Aptitud Personal (32%), en primer lugar. Esta Aptitud personal implica madurez emocional. Ambas exigen especialmente madurez a todos los posibles ingresantes. Dentro de la misma se encuentran la capacidad para regular u orientar sus estados emocionales para no generar descargas nocivas en Jefes, clientes o compañeros de trabajo. Evitando estos fenómenos sería como mantener el clima de trabajo también bien regulado, sin muchos efectos en los Desempeños.

Toda esta conducta se podrá dar, si los empleados se conocen a sí mismos, poseen conciencia de sus propias capacidades y debilidades y si poseen confianza en sí mismos, para iniciar procesos de cambio personal. (Autoconocimiento y Autorregulación)

Si continuamos observando, se percibe que los segundos puntajes en las diferentes empresas, los factores priorizados son nuevamente cualquier de los antes nombrados, en porcentajes diferentes. (Aptitud Social o Habilidad Social) ya explicitados más adelante.

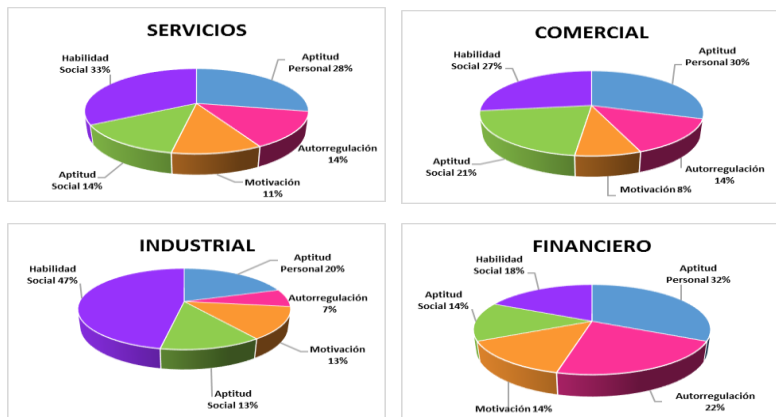


Figura 6

CONCLUSION

Las empresas son conscientes de que esta generación de jóvenes trabajadores, proyectan unos perfiles muy diferentes a las generaciones anteriores. La cultura, la educación, y la motivación por consumir tecnología y otras atracciones están muy desarrolladas. No desean “hacer una carrera”, dentro de las empresas, si esta llevara mucho tiempo.

Por esta razón duran poco tiempo en sus cargos, pues muy pronto ya están enviando sus hojas de vida o currículum a otras empresas que le pudieran ofrecer mucho más. Esto no significa, que estos jóvenes ya están muy calificados, sino que el afán de lucrar más, es importante (deben pagar estudios, vivienda, alimentación, celular, vehículo y divertirse) sobre todo si no viven con sus padres o si ellos viajaron a otro país buscando también nuevas oportunidades.

La experiencia en la selección de personal y la consultoría dentro de las empresas, nos va mostrando estas características.

Muchas empresas poseen una alta rotación, y eso implica costos, nuevas adaptaciones en el ámbito interno. Por esta razón, todas están haciendo énfasis en competencias actitudinales. Saben muy bien que, en el fondo, estas constituyen el éxito en el desempeño laboral. Los empleados con actitudes positivas y sobre todo con madurez emocional, fácilmente pueden generar el sentimiento de pertenencia y de trabajo en equipo. Además, permanecen más tiempo en sus cargos, lo que da tiempo a la empresa a formarlos en el contexto del clima subjetivo humano existente y dentro del marco de las políticas y directrices estratégicas del negocio.

Como se ha observado, la mayoría de las empresas encuestadas proyectan la búsqueda de competencias que están en la base del iceberg antes explicitado. Esas competencias que no se ven son determinantes y son la base de la personalidad. Buscan personas capaces de controlarse emocionalmente, que sepan o logren trabajar en equipo, con actitudes proactivas, motivadoras que

les posibilite crecer y asumir los riesgos de la gestión, actitudes colaborativas, capacidad de liderazgo y de comunicación fluida.

Los requerimientos actitudinales están representados por el 67% de las 50 empresas encuestadas. Esto no quiere decir que no valoren los conocimientos, las técnicas, la inteligencia, la atención, la productividad y los resultados, sino lo hacen en menor medida.

Por esta razón, es importante que la Escuela y la Universidad (y sin duda, las familias), coloquen como materia transversal el desarrollo de actitudes y aptitudes en todos los niveles. No como una materia teórica sino como talleres de crecimiento y formación. Es una necesidad del mercado laboral y del mercado de recursos humanos, pues su obligación y deber es formar para la vida.

Por esta razón, las empresas desarrollan planes de capacitación que contemplen estas áreas, pues deben cubrir lo que la familia, la escuela o la universidad no desarrollan.

AGRADECIMIENTOS

Al Lic. Christian Ayala. Lic. Paola Almada. Lic. Nancy Fretes, por la colaboración en el análisis de las mediciones del estudio. Este Proyecto fue realizado con el apoyo del Programa Fomento a la Investigación Científica. 14-INV-359, CONACYT Paraguay.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2006). *Selección por Competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A. 433 páginas.
- _____ (2010). *Conciliar Vida Profesional Y Personal*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A. 440 páginas.
- Boyatzis, R. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York: Wiley.
- Carter, P. (2006). *IQ y test psicométricos: valore su personalidad. Aptitud e inteligencia*. Barcelona: Editorial Gestión.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recurso Humanos. El capital Humano de las Organizaciones*. México: Mc Graw Hill.
- _____ (2000). *Administración de recursos humanos* (5a ed.). México: McGraw-Hill.
- _____ (1995). *Administración de Recursos Humanos*. México: MC Graw Hill.
- Lazzati, S. (2008). *El cambio del comportamiento en el trabajo*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Marín Boscán, F.J. Reseña "Liderazgo. El Poder de la Inteligencia Emocional" de Daniel Goleman. *Gaceta Laboral* [en línea] 2013, 19 (Septiembre-Diciembre): [Fecha de consulta: 11 de agosto de 2017] Disponible en: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=33630595008>> ISSN 1315-8597
- McClelland, D. (1989). *Estudio de la motivación humana*. Madrid: Narcea S.A Ediciones.