

JOSÉ ANTONIO ARIZA MONTES

Profesor de ETEA

Director del Master en Gestión Integrada de Recursos Humanos

Extracto:

EL mercado laboral ha evolucionado de tal forma que las competencias que se requieren para acceder a un empleo hoy día son diferentes a las solicitadas hace años. En este trabajo se analiza cuáles son las competencias que demanda el mercado de trabajo actual, partiendo de una presunción básica: si en el pasado la inteligencia racional era suficiente para sustentar las competencias que nos hacían empleables, en la actualidad los componentes emocionales juegan un papel determinante. Para ello, el autor realiza un estudio empírico del mercado de trabajo.

Sumario:

1. La inteligencia del futuro.
2. Pero... ¿qué es la inteligencia?
3. Inteligencia emocional.
 - 3.1. Origen científico.
 - 3.2. Emoción *versus* razón.
 - 3.3. ¿Qué es la inteligencia emocional?
 - 3.4. Las competencias emocionales.
4. Un estudio empírico.
 - 4.1. Sectores de actividad.
 - 4.2. Puestos de trabajo.
 - 4.3. Otras variables.
 - 4.4. Cualidades personales.
 - 4.5. Perfil de competencias por puestos.
5. Conclusiones.

Bibliografía.

1. LA INTELIGENCIA DEL FUTURO

La *empleabilidad*, entendida como la capacidad de encontrar trabajo, está condicionada por la *interacción de dos variables que actúan de elementos propulsores del proceso. Por un lado, la propia situación del mercado laboral. Por otro, el ajuste de las competencias del candidato a la demanda de éste* (ARIZA, 2000).

En nuestra opinión, dos acontecimientos están modificando de forma sustancial las reglas que han regido el mercado de trabajo durante años. En primer lugar, el mercado actual es mucho más dinámico. El volumen de contrataciones ha experimentado un aumento extraordinario en los últimos tiempos que se ha traducido en la precipitada reducción de las tasas de desempleo ¹. En segundo lugar, el mercado laboral es mucho más exigente, ya que obliga a los aspirantes a disponer de un número de capacidades cada vez mayor en cantidad y calidad, es decir, exhorta a poseer más competencias y de mayor complejidad ².

El efecto de estos sucesos sobre la *empleabilidad* es diametralmente opuesto. Mientras que la dinamicidad aumenta la probabilidad de acceder al mercado de trabajo, el mayor número y sofisticación de los requisitos dificulta esta circunstancia. En esta situación de equilibrio inestable, lo más patente es que el primer acontecimiento no es controlable. La probabilidad de influencia en las condiciones del mercado laboral es prácticamente nula de forma individual. Por tanto, la estrategia de *empleabilidad* debe fundamentarse en una adaptación a las condiciones impuestas. En este sentido, las decisiones particulares sí producen resultados directos sobre la *empleabilidad*.

La adaptación de las competencias personales a las condiciones del mercado transcurre de forma obligada por un análisis del mismo. Nuestra hipótesis de trabajo sugiere que las empresas del nuevo milenio buscan en sus empleados competencias diferentes a las de hace unas décadas. Alfonso

¹ Así, si en 1996 se documentaron un total de 8.601.110 contratos de trabajo, en 1999 esta cifra ascendía a 13.235.327. Y tan sólo en los cuatro primeros meses de 2000 ya se han formalizado 4.404.205 contratos. Según la Encuesta de Población Activa en abril de 2000 había 1.578.858 parados en España. Cuatro años antes los desempleados eran 2.335.425.

² Este hecho se puede apreciar nítidamente acudiendo de nuevo a las fuentes estadísticas del Instituto Nacional de Empleo. Si por término medio desde 1996 la tasa de crecimiento de la contratación ha sido del 17%, en el caso de los trabajadores con formación universitaria este porcentaje se dispara hasta el 38%.

Jiménez, Director General de Watson Wyatt en España, lo expresa con estas palabras: *sinteticemos los ingredientes y analicemos la secuencia: competencia, presión por competitividad, búsqueda de elementos diferenciales, cambio e innovación permanente, necesidad de aprender, soporte tecnológico «barato», flexibilidad en las relaciones laborales. ¿No les parece clara la conclusión? Nos encontramos ante un nuevo paradigma de la gestión de las organizaciones y las personas en el que lo que gestionamos son competencias* (1999; p. 179).

Si estamos de acuerdo con el planteamiento previo, la aportación que realizamos en este trabajo resulta de gran interés. En el mismo se analiza cuáles son las competencias que demanda el mercado de trabajo actual, partiendo de una presunción básica: si en el pasado la *inteligencia racional* era suficiente para sustentar las competencias que nos hacían empleables, en la actualidad los componentes emocionales juegan un papel determinante. Las empresas competitivas se caracterizan cada vez más por exigir al capital humano que ponga en práctica competencias de naturaleza emocional. El *hombre empleable* será aquel que sepa responder con agilidad a esta llamada.

2. PERO... ¿QUÉ ES LA INTELIGENCIA?

Pese a su innegable interés e importancia para el desarrollo del mundo empresarial, pocos fenómenos de índole psicológica son tan difíciles de comprender como la inteligencia. Este hecho es así hasta tal punto que, incluso con la ingente cantidad de personas y recursos destinados a la investigación del problema, todo parece indicar que aún estamos en los albores de su comprensión.

Pese a este inconveniente, consideramos necesario recoger una breve síntesis de aproximación a la idiosincrasia del fenómeno, en todo caso, sin ningún ánimo de exhaustividad y apoyándonos fundamentalmente en los ensayos recogidos por STERNBERG y DETTERMAN (1992) en la obra titulada *¿Qué es la inteligencia?* Este estudio pretende ser una actualización de los progresos obtenidos en el campo de la inteligencia desde el célebre simposio patrocinado por el *Journal of Educational Psychology* en 1921. Los objetivos planteados en esta reunión fueron, por un lado, dar respuesta a qué es la inteligencia y, por otro, descubrir cuál es la mejor forma de medición.

Adoptando este punto de referencia encontramos –de forma reduccionista– la definición de inteligencia propuesta por DETTERMAN: *aquel conjunto de medidas que predicen el logro académico* (p. 76; STERNBERG, R. J. y DETTERMAN, D.K., 1992). Pese a la concisión de esta afirmación inicial, el autor introduce una matización posterior donde considera a este fenómeno como un *conjunto limitado de aptitudes independientes que actúan como un sistema complejo*. El éxito en la comprensión de este sistema depende de la capacidad que tengamos para obtener medidas independientes de las diferentes partes del mismo. En un plano similar se pronuncia BARON al

juzgar la inteligencia como un *conjunto de aptitudes que las personas utilizan con éxito para lograr sus objetivos racionalmente elegidos* (p. 47; STERNBERG, R. J. y DETTERMAN, D.K., 1992). Este autor considera que una persona tiene más aptitud, y por consiguiente más inteligencia, cuando es capaz de desarrollar un cierto grado de rapidez, exactitud o propiedad en un proceso determinado. Existen dos grandes clases de aptitudes: las *capacidades* –rapidez mental, exactitud de recuperación, energía mental...– que no pueden potenciarse mediante el entrenamiento; y las *disposiciones*, minuciosidad, autocrítica, etc., que pueden desarrollarse mediante la instrucción y la disciplina personal.

PELLEGRINO asume un enfoque de naturaleza más global al considerar el fenómeno de la inteligencia como resultado de tres puntos de vista diferentes:

- a) *Enfoque de procesamiento de la información*, centrado en las estructuras y procesos mentales subyacentes al rendimiento individual en tipos concretos de problemas;
- b) *Enfoque evolutivo*, fundamentado en modelos de cambio individual en la solución de problemas a lo largo del desarrollo cognitivo;
- c) *Enfoque diferencial*, sustentado en los modelos de diferencias individuales, en la exactitud para la resolución de diversos conjuntos de problemas.

Otro aspecto a tener en cuenta es que los factores de situación influyen decisivamente en la concepción que se realice de la inteligencia. De esta manera, CARROLL se refiere a la inteligencia como *un concepto en la mente de una sociedad*. Esta influencia contextual subyace a la dificultad de entendimiento del problema. Así, la revisión de la obra de STERNBERG y DETTERMAN (1992) no hace más que aportar confusión a la comprensión de este fenómeno tan particular. Paradójicamente, uno de los escasos argumentos donde los autores mantienen posturas coincidentes se contradice radicalmente con los planteamientos que realizaremos en esta investigación. De esta forma, la mayoría defiende la validez predictiva de los tests mentales psicométricos con respecto al futuro rendimiento académico y/o profesional. En una interpretación posterior indicaremos que los planteamientos de la inteligencia emocional apuntan a que este tipo de pruebas no son eficaces para evaluar el desempeño profesional, al mismo tiempo que existen amplias dudas de su validez para predecir el rendimiento académico.

Quizás la respuesta a todas estas indefiniciones la encontremos en las palabras de BALTES cuando manifiesta: *se da tal falta de acuerdo sobre su significado, así como sobre sus aspectos operativos, teóricos y metateóricos, que el concepto de inteligencia no constituye un único constructo teórico. Más bien, lo que parece que entendemos por inteligencia es un conjunto «confuso» de conceptos, ideas y problemas parcialmente irreconciliables* (p. 41; STERNBERG, R. J. y DETTERMAN, D.K., 1992).

3. INTELIGENCIA EMOCIONAL

3.1. Origen científico.

Los avances científicos obtenidos en los últimos años en el campo de la neurofisiología permiten un mejor conocimiento de la evolución y funcionamiento del cerebro humano³. Estos descubrimientos sugieren que el cerebro pensante o neocórtex es el resultado de la evolución del cerebro emocional, cuyo origen se encuentra en el tallo encefálico. La amígdala –situada encima de éste– se encuentra especializada en los asuntos emocionales. El funcionamiento de la amígdala y su interrelación con el neocórtex constituyen el núcleo de lo que Daniel GOLEMAN (1996) denomina en su célebre *best-seller* como *inteligencia emocional*.

Hasta hace poco las teorías científicas concedían al neocórtex, es decir, al intelecto, una capacidad represora de los sentimientos, de tal manera que las respuestas emocionales estaban constreñidas por la interpretación que realizaba el cerebro pensante. Actualmente se reconoce una vía de comunicación directa para la amígdala, que permite reaccionar antes que las señales sean moldeadas por la razón. Como indica GOLEMAN (1996) *la amígdala puede llevarnos a actuar antes incluso de que el más lento –aunque ciertamente más informado– neocórtex despliegue sus también más refinados planes de acción* (p. 42). La gran incógnita desde esta perspectiva es saber si realmente se precisa de la intervención del neocórtex. Las ideas de este autor sugieren que quizás haya que replantear la concepción clásica que atribuye grandes virtudes a las competencias intelectuales mientras que ignora por completo las capacidades emocionales. Si esta circunstancia es realmente cierta, las competencias que determinan el valor de una persona en el mercado serán indiscutiblemente diferentes y, por tanto, la *empleabilidad* del candidato a cubrir una oferta de trabajo también lo será.

3.2. Emoción versus razón.

Desde hace tiempo se conoce que el cerebro humano está dividido en dos hemisferios especializados en tareas diferentes. Las conductas de los individuos están condicionadas por la prevalencia de una parte u otra del cerebro. De esta manera, las personas que potencian el lado izquierdo –dedicado sobre todo a las actividades racionales– hacen gala de un comportamiento orientado en mayor medida por la lógica que por la intuición. Otros actúan guiados fundamentalmente por los dictados del hemisferio derecho –más intuitivo– lo que origina una conducta sesgada por la emoción y los sentimientos antes que por el juicio.

³ El científico que ha descubierto los hallazgos que sustentan el conocimiento y comprensión de los mecanismos de la inteligencia emocional y su relación con el cerebro pensante ha sido Joseph LEDOUX (1996). Este autor pregona la importancia de la amígdala como elemento fundamental del sistema límbico y advierte que los procesos racionales están enfrentados –en más ocasiones de las que sería deseable– a los impulsos emocionales.

En la dicotomía emoción *versus* razón existen amplias evidencias –casi todas muy recientes– que demuestran que los modelos tradicionales de evaluación de las capacidades humanas –fundamentados básicamente en la concepción de inteligencia clásica– son incompletos. Ello es debido a que consideran casi en exclusiva las habilidades que proporciona el hemisferio izquierdo del cerebro. Así, la mayoría de las pruebas diseñadas para predecir el rendimiento profesional de un individuo se dirigen a determinar el grado de inteligencia racional que posee el candidato a ocupar un determinado puesto de trabajo. El propio GOLEMAN (1996) manifiesta, *nos dedicamos a evaluar la trayectoria vital de una persona en función del grado de ajuste a un modelo de éxito estrecho y preconcebido (...) Existen miles de formas de alcanzar el éxito y multitud de habilidades diferentes que pueden ayudarnos a conseguirlo* (p. 66).

En este mismo orden de cosas, existe un consenso generalizado para evaluar la inteligencia tradicional mediante el *cociente intelectual*. Aunque este índice es muy apreciado en distintos países como predictor del éxito, lo cierto es que numerosas evidencias confirman el fracaso profesional de muchas personas con una puntuación brillante. Al mismo tiempo, encontramos innumerables casos en la dirección contraria. Por ejemplo, la principal conclusión obtenida por el profesor CSIKSZENTMIHALY (1997), tras investigar a 280 estudiantes de bachillerato considerados especialmente capacitados, es que el talento no es cuestión de cociente intelectual, de nivel de renta familiar o de calidad del centro educativo. La principal razón por la que las personas que destacan hacen lo que hacen es porque disfrutan haciéndolo. Una de las claves que apunta este autor sobre la inteligencia es que la escuela, más que ayudar al desarrollo de la inteligencia, obstaculiza el proceso. Al primar la imposición, la obediencia, la rutina, el aburrimiento y la mentalidad funcionarial, se penaliza implícitamente factores determinantes de la inteligencia como la creatividad, el ingenio o el entusiasmo.

En el mismo sentido, STERNBERG (1997) pone de manifiesto otras limitaciones asociadas al cociente intelectual. Así, su correlación con las calificaciones escolares oscila entre 0,4 y 0,6 y su validez predictiva es aún menor. Frente a la inteligencia de los tests, descalificados por este autor como inteligencia *inerte*, STERNBERG propone una inteligencia exitosa, donde se conjuguen aspectos analíticos, creativos y prácticos. Las personas con esta inteligencia conocerán sus principales fortalezas y debilidades, explotarán sus puntos fuertes y débiles y aprovecharán las oportunidades de mejora que se presenten. Por tanto, podemos concluir que la inteligencia exitosa propuesta por STERNBERG no se puede medir con los índices de inteligencia utilizados de manera tradicional.

Posiblemente uno de los problemas radica en que no es factible valorar mediante un indicador único la inteligencia del individuo. De esta manera, DAS (1992) nos advierte que la inteligencia es el resultado de la conjunción de procesos cognitivos, e implica la planificación y codificación de la información, así como la activación de la atención. La relación entre estos tres procesos que subyacen a la conducta inteligente es dinámica y compleja. La planificación puede preceder a la codificación, pero al mismo tiempo, los planes pueden ser necesarios para codificar la información. Sin codificación, la planificación está vacía, y sin planes, la codificación de la información se lleva a cabo sin rumbo. Los planes y los objetivos ayudan al individuo a movilizar la atención y los recursos en una determinada dirección y, por último, la atención selectiva y continua actúa a través de la

codificación. Considerar la inteligencia desde este punto de vista implica reconocer que no existe una aptitud general que pueda medirse mediante procedimientos únicos como son los tests de inteligencia⁴. Por consiguiente, medir la inteligencia debe dirigirse a procesar y evaluar las diferencias individuales y grupales en este procesamiento.

DAS (1992) va aún más lejos cuando advierte que *hasta ahora los tests de inteligencia no han incluido medidas de importantes características propias de una persona inteligente. El talento para la música, para el ajedrez y para las matemáticas no se mide de manera expresa. Hay otras características, como las destrezas sociales e interpersonales inusualmente desarrolladas, que pueden y deben ser medidas* (p. 74; STERNBERG, R. J. y DETTERMAN, D.K., 1992). Entre las cualidades que cita este autor como determinantes de un desempeño excelente encontramos conceptos como apasionamiento, piedad o curiosidad, competencias muy alejadas de la tradicional *inteligencia académica* y más próximas a lo que entendemos por *inteligencia emocional*.

Como podemos apreciar, los indicadores clásicos de predicción del desempeño no resultan válidos para determinar el éxito o fracaso laboral del individuo en el entorno empresarial del siglo XXI. Dos grandes interrogantes surgen en relación a este problema. Por un lado nos deberíamos plantear si es posible anticipar el rendimiento profesional mediante una simple prueba o test. Por otra parte, las herramientas utilizadas deben considerar que existen otras habilidades que son distintas, y al mismo tiempo complementarias, a la tradicional inteligencia académica.

3.3. ¿Qué es la inteligencia emocional?

Llegado este momento es conveniente precisar qué se entiende por inteligencia emocional. En una primera aproximación acudimos a la definición aportada por el mismo GOLEMAN (1999), quien puntualiza que es un término referido a la *capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos, los sentimientos de los demás, motivarnos y manejar adecuadamente las relaciones que sostenemos con los demás y con nosotros mismos* (p. 430).

Para entender mejor el fenómeno y ser justos en su valoración debemos retroceder a la década de los años setenta. El primer autor que advierte de la importancia de los factores emocionales es MCCLELLAND (1973) con su conocido artículo *Testing for Competence rather than Intelligence*. En el mismo se asegura que los conocimientos y el expediente académico, así como el cociente intelectual, no son buenos predictores del éxito o fracaso en el desempeño del trabajo. La propuesta de este autor se dirige a identificar las competencias o características personales que diferencian a los trabajadores brillantes.

4 Cuando aludíamos en párrafos anteriores a la definición de DETTERMAN (1992) indicábamos que la comprensión de la inteligencia exigía un esfuerzo por obtener medidas independientes de las diferentes partes que integran el sistema. Los tests de inteligencia tradicionales proporcionan medidas globales del rendimiento, lo que induce a pensar que no son buenos instrumentos de análisis de la inteligencia.

En la década posterior, HOWARD GARDNER (1983) publica *Frames of Mind*, la obra que definitivamente rompe con la prevalencia de las capacidades intelectuales sobre las emocionales⁵. Este autor desarrolla su *modelo de inteligencias múltiples* donde se proponen hasta siete tipos: **verbal**, capacidad para leer, escribir y comunicarse con los demás; **lógico-matemática**, capacidad de razonar y calcular, de analizar siguiendo unas pautas sistemáticas; **espacial**, capacidad de pensar en imágenes y de visualizar resultados futuros; **cinestésica**, capacidad de usar la destreza física en distintas situaciones; **musical**, capacidad de componer, crear música, cantar...; y, por último, **interpersonal o social e intrapersonal**.

Es necesario aperebir que además de las capacidades cognitivas clásicas propias de lo que conocemos como inteligencia académica –matemáticas, razonamiento y fluencia verbal– y de otras como el movimiento y la música, GARDNER propone la existencia de dos tipos de inteligencia personal: por un lado, el conocimiento del mundo interno, que tiene que ver con el autocontrol, y por otro, la inteligencia social, vinculada con el dominio de las relaciones. De esta manera, define la *inteligencia interpersonal* como la capacidad de comprender a los demás, qué los motiva, cómo actúan, cómo relacionarse o cooperar satisfactoriamente con ellos. La *inteligencia intrapersonal* sería la capacidad de formarse una idea rigurosa y real de uno mismo, y ser capaz de usar esa concepción para actuar de forma efectiva en la vida. La inteligencia inter e intrapersonal constituyen la base fundamental del concepto de inteligencia emocional propuesto por GOLEMAN.

El propio GOLEMAN señala como antecedentes de su teoría a las aportaciones efectuadas por BAR-ON (1992), quien describe a la inteligencia emocional como el conjunto de habilidades personales, emocionales y sociales que determinan la capacidad de alcanzar el éxito al afrontar las demandas y las presiones del entorno. Este autor identifica hasta quince capacidades clave que pueden resumirse en torno a cinco grandes componentes muy similares a los propuestos por GOLEMAN: **capacidades intrapersonales**, ser consciente de uno mismo, comprender las emociones propias y ser capaz de afirmar nuestras ideas y sentimientos; **capacidades interpersonales**, ser consciente y comprender los sentimientos de los demás, preocuparse por la gente en general y ser capaz de establecer vínculos emocionales; **capacidad de adaptación**, habilidad para corroborar los sentimientos propios, ponderar la situación, adaptar los pensamientos y resolver problemas; las **estrategias de manejo del estrés**, capacidad de afrontar el estrés y de controlar las situaciones con una fuerte carga emocional; y los **factores motivacionales y ligados al estado de ánimo**, optimismo, capacidad de disfrutar de uno mismo y de los demás y de sentir y expresar alegría.

De forma similar, SALOVEY y MAYER (1990) definen la inteligencia emocional como la capacidad de controlar y regular los sentimientos de uno mismo y de los demás. En este concepto se considera también la existencia de cinco dimensiones de la inteligencia emocional: **conocimiento de las propias emociones**, **autorregulación**, **motivación de uno mismo**, **comprensión de las emociones de los demás** y **gestión de las relaciones**.

⁵ Con anterioridad a la obra de este autor, se aceptaba de forma general que la inteligencia es un don natural que se tiene en mayor o menor medida, y que se puede evaluar mediante simples pruebas o tests.

Con el equipaje de las aportaciones previas, GOLEMAN construye su propia teoría de la inteligencia emocional que gira en torno a cinco habilidades emocionales y sociales básicas:

- a) **Conciencia de uno mismo.** Capacidad de saber lo que estamos sintiendo en un determinado momento y de utilizar nuestras preferencias para guiar la toma de decisiones basada en una evaluación realista de nuestras capacidades y en una sensación de confianza en nosotros mismos.
- b) **Autorregulación.** Manejar nuestras emociones para que faciliten la tarea que estamos llevando a cabo y no interfieran con ella; ser conscientes y demorar la gratificación en nuestra búsqueda de objetivos; ser capaces de recuperarnos rápidamente del estrés emocional.
- c) **Motivación.** Utilizar las preferencias más profundas para encaminarnos hacia nuestros objetivos, ayudarnos a tomar iniciativas, ser eficaces y perseverar a pesar de los contratiempos y las frustraciones que se presenten.
- d) **Empatía.** Darse cuenta de lo que están sintiendo los demás, ser capaces de ponerse en su lugar y cultivar la relación y el ajuste con una amplia diversidad de personas.
- e) **Habilidades sociales.** Manejar bien las emociones en las relaciones, interpretando adecuadamente las situaciones y las redes sociales; interactuar fluidamente; utilizar estas habilidades para persuadir, dirigir, negociar y resolver disputas; cooperar y trabajar en equipo.

La capacidad para gestionar estas habilidades justifica que personas con menor cociente intelectual alcancen metas profesionales más elevadas que otras con una puntuación mucho más alta en este índice. La interpretación de esta paradoja en el mundo laboral nos hace pensar que toda actividad se practica en dos niveles diferentes: uno *externo* que incluye el cumplimiento de tareas como la planificación, organización, control, toma de decisiones, administración del tiempo, evaluación del rendimiento, etc.; y otro nivel *interno*, que hace referencia a la capacidad individual para gestionar nuestro propio mundo. De esta manera encontramos ejemplos cotidianos que muestran a personas con magníficas trayectorias académicas –cuyo dominio del componente externo se supone– que, sin embargo, no han superado el nivel de la mediocridad profesional. La conclusión es obvia: el componente interno tiene algo que aportar al éxito o fracaso laboral. Por consiguiente, los responsables de la gestión de recursos humanos en la empresa están obligados a examinar cuáles son las competencias vinculadas al componente emocional.

3.4. Las competencias emocionales.

La situación del contexto actual origina que el capital intelectual de la empresa –es decir, la capacidad de sus empleados, el *know-how*, los conocimientos y los procesos– adquiera un papel preponderante como factor de competitividad empresarial. También es determinante la gestión del cono-

cimiento, o sea, los procesos mediante los que la empresa genera y aumenta su capital intelectual. Lo nuevo es que la gestión del conocimiento y el capital intelectual se están convirtiendo en las principales fuentes de ventaja competitiva para un número cada vez mayor de sectores industriales, tales como los de servicios de software y financieros. Estas empresas pueden hacer o perder verdaderas fortunas con rapidez meteórica dependiendo de su habilidad para crear, recoger y enriquecer sus conocimientos.

El capital intelectual está compuesto por cuatro tipos de activos: referidos al mercado, –como la marca–, relacionados con la propiedad intelectual –como las patentes–, de infraestructura –como la cultura– y, finalmente, los centrados en el individuo. En estos últimos el papel fundamental del desarrollo de la empresa consiste en la adquisición de competencias, entendidas como esas capacidades de la organización –residentes sobre todo en las personas– que posibilitan su desarrollo y su adaptación en el futuro.

Según JIMÉNEZ (1999) las competencias son *el conjunto de conocimientos, habilidades, cualidades y aptitudes, que tienen las personas y que les predispone a realizar un conjunto de actividades con un buen nivel de desempeño* (p. 163) ⁶. Nosotros las entendemos en sentido amplio como el conjunto de capacidades que posibilitan el desarrollo y adaptación de la persona al puesto de trabajo. Estas habilidades comprenden tres dimensiones fundamentales:

- a) Conocimiento de procedimientos prácticos, técnicas especializadas y disciplinas aprendidas;
- b) Capacidad de integrar y armonizar las diferentes funciones involucradas en las actividades de gestión;
- c) Puesta en práctica de habilidades eficaces en el campo de las relaciones humanas.

Por tanto, las competencias constituyen el concepto integrador entre la perspectiva organizativa que implica el puesto y la dimensión personal. Como venimos insistiendo, los criterios del éxito en el desarrollo del trabajo han incidido tradicionalmente en los conocimientos, relegando a un segundo plano las habilidades que entran en el campo de las relaciones humanas, las competencias que ponen en práctica nuestra inteligencia emocional.

En este sentido, las competencias emocionales propuestas por GOLEMAN se pueden agrupar en torno a dos grandes categorías: *competencias personales* y *competencias sociales*.

⁶ Según este autor existen tres tipos de modelos de gestión de competencias: modelos de *core competencias*, modelos de *cualidades corporativas* y modelos *holísticos* que incluyen tanto conocimientos como cualidades. Siguiendo a este último, JIMÉNEZ (1999) propone diferenciar entre dos categorías de competencias: conocimientos y características personales. Al mismo tiempo, las características personales se agrupan en cuatro grandes bloques en función de su naturaleza: psicomotrices, personales, intelectuales y de relación interpersonal.

Las **competencias personales** determinan el modo en que los individuos se relacionan consigo mismo. En esta categoría encontramos:

- a) **Conciencia individual**, entendida como el conocimiento de nuestros estados internos, recursos e intuiciones. La certidumbre en nuestras capacidades, valores y objetivos contribuye decisivamente a la calidad del resultado final;
- b) **Autorregulación** que supone el control de nuestros estados, impulsos y recursos internos. Autocontrol, confiabilidad, integridad, adaptabilidad e innovación –entendida como la habilidad para sentirse cómodo y abierto ante nuevas ideas– son algunas de las manifestaciones distintivas de esta competencia;
- c) **Motivación**, referida a las tendencias emocionales que guían el logro de nuestros objetivos. Diversos estudios sobre este tema sugieren que los trabajadores que destacan en el desempeño de su trabajo denotan mayor motivación de logro, compromiso con la organización, iniciativa y optimismo.

Las **competencias sociales** estipulan el modo en que nos relacionamos con los demás. Por un lado, la **empatía** supone la conciencia e interés por los sentimientos, necesidades y preocupaciones ajenas. Por otro, las **habilidades sociales**, es decir, la capacidad para inducir respuestas deseables en los demás. Esta aptitud requiere de la puesta en práctica de competencias como la capacidad de influencia, dotes de comunicación, liderazgo, capacidad para actuar como catalizador del cambio, habilidad para resolver conflictos, colaboración en la consecución de metas comunes y aptitud para la creación de sinergias grupales.

Hemos podido comprobar que hablar de competencias implica introducirnos en un mundo opaco donde se fusionan términos como conocimientos, características personales, habilidades, aptitudes, destrezas, etc. Alguno de estos fenómenos constituyen la base de la *inteligencia clásica*, mientras que otros apoyan y sustentan las capacidades de las personas dotadas de *inteligencia emocional*. Siguiendo los principios de la economía liberal, proponemos que el mercado se erija en el juez que determine cuáles son las competencias que necesitan las empresas del nuevo milenio.

De este modo, en *La práctica de la inteligencia emocional* (1999) –la continuación del famoso *best-seller*– GOLEMAN hace referencia a una investigación que tenía por objeto determinar qué demandan los empresarios actuales de sus trabajadores. Este autor cita explícitamente que *las competencias técnicas concretas no eran más importantes que la habilidad subyacente para aprender el trabajo* (p. 29). Otras cualidades críticas para ocupar con garantía de éxito el puesto de trabajo eran las siguientes: capacidad para escuchar y comunicarse verbalmente, adaptabilidad y capacidad de respuesta creativa, capacidad de control sobre sí mismo, confianza y motivación, eficacia grupal e interpersonal, cooperación, habilidad en la negociación o liderazgo. Como podemos apreciar la mayor parte de las competencias citadas no tenían un sustrato académico, sino que eran de natura-

leza emocional. En la misma dirección se muestran los resultados obtenidos en el estudio de DOWD y LIEDTKA (1994). Las capacidades exigidas por las empresas a los titulados en gestión empresarial son, por este orden, iniciativa, capacidad de comunicación y habilidades interpersonales. Nuevamente podemos afirmar que la emoción gana la partida a la razón.

Precisamente, la investigación que presentamos a continuación se planteó como objetivo principal indagar en este asunto. Analiza si el mercado de trabajo busca candidatos *racionales* o *emocionales*. Indaga en la dicotomía «*talento-inteligencia*» (CUBEIRO, 2000) o entre ser «*listo*» o «*inteligente*» (JIMÉNEZ, 1999). En definitiva, el estudio pretende ser un indicador de la situación por la que atraviesa el mercado de trabajo actual, de tal manera que sirva de referente a las próximas promociones de titulados.

4. UN ESTUDIO EMPÍRICO

La consecución del objetivo planteado previamente nos hizo dirigirnos a las ofertas de trabajo publicadas en los suplementos dominicales de economía de varios periódicos de ámbito nacional ⁷. Con esta información se diseñó una base de datos donde se registraron un total de 585 ofertas ⁸.

La información que recogimos hace referencia a los siguientes aspectos: *sector* de actividad de la empresa oferente, *puesto* de trabajo ofertado, *edad* de los candidatos, *sexo* –en caso de que se haga constar–; cumplimiento del *servicio militar*, *licencia de conducir*, *formación* académica, conocimientos en *idiomas* e *informática*, *otros conocimientos*, *experiencia* laboral, *disponibilidad para viajar*, oferta propia o gestionada mediante los servicios de una *consultora especializada* y, por último, diseñamos un campo para reflejar las *competencias personales* más demandadas por el mercado.

Esta información constituye en algunos casos conocimientos exigidos al candidato, pero en otras situaciones estamos hablando de actitudes y competencias de naturaleza personal próximas al concepto de inteligencia emocional. El análisis descriptivo que desarrollamos a continuación gira en torno a los sectores de actividad, los puestos y las habilidades de índole personal.

⁷ El período temporal de recogida de información fue el mes de enero del año 2000.

⁸ Somos conscientes de que los anuncios en prensa no constituyen el único medio de reclutamiento y selección al que acude el empresariado en España. Algunos datos indican que tan sólo el 35% de las ofertas que se pretenden cubrir sin recurrir a la promoción interna se canalizan por esta vía (ANDRADE, 2000, p. 46). El problema radica en que más del 60% de las ofertas son cubiertas por búsqueda directa, lo que provoca una ausencia de información en relación a las demandas que se realizan acudiendo a este medio. La principal ventaja de los anuncios en prensa es que son *asépticos*, no están *contaminados*, en principio, por las relaciones de amistad y/o parentesco.

4.1. Sectores de actividad.

Para clasificar los sectores económicos de la muestra empleada en nuestra investigación utilizamos el Código Nacional de Actividades Económicas (CNAE). Esta categorización produce el resultado que se aprecia en la **tabla 1**. Los sectores de mayor demanda son *correos y telecomunicaciones* (128 ofertas, 21,9%), *otras actividades empresariales* (donde aparecen mayoritariamente las ofertas relacionadas con los servicios de consultoría y auditoría: 96 ofertas, 16,4%) y el sector de *actividades informáticas* con 59 ofertas (10,1%)⁹. Estos tres sectores de actividad cubren casi el 50% del total de ofertas publicadas.

TABLA 1. Sectores de actividad según el CNAE

CNAE	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
15	Ind. prod. alimenticios-bebidas	8	1.4	1.4
16	Industria del tabaco	3	0.5	1.9
17	Industria textil	4	0.7	2.6
22	Ediciones, artes gráficas	9	1.5	4.1
23	Refino petróleo-tratamiento combustible	1	0.2	4.3
24	Industria química	3	0.5	4.8
25	Fabr. caucho y materias plásticas	3	0.5	5.3
27	Metalurgia	11	1.9	7.2
29	Ind. construc. maquinaria-equipos mecánicos	4	0.7	7.9
30	Fabr. Maquinaria-material eléctrico	1	0.2	8.0
32	Fabric. material electrónico	26	4.4	12.5
34	Fabr. vehículos motor	8	1.4	13.8
40	Prod. Distr. energía gas y agua	12	2.1	15.9
45	Construcción	30	5.1	21.0
50	Venta, manten. reparac. vehículos motor	8	1.4	22.4
51	Comer. Mayor	21	3.6	26.0
52	Comercio al por menor	15	2.6	28.5
55	Hostelería	13	2.2	30.8
61	Transporte marítimo	1	0.2	30.9
62	Transporte aéreo y espacial	4	0.7	31.6
63	Activ. agencias de viajes	7	1.2	32.8
64	Correos y telecomunicaciones	128	21.9	54.7
65	Intermediación financiera	9	1.5	56.2
66	Seguros y planes de pensiones	6	1.0	57.3
70	Activ. Inmobiliarias	7	1.2	58.5

⁹ El 3,2% de los anuncios no proporcionan información sobre el sector al que está dirigida la oferta de trabajo.

CNAE	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
71	Alquiler maquinaria y equipos	2	0.3	58.8
72	Actividades informáticas	59	10.1	68.9
74	Otras activ. empresariales	96	16.4	85.3
80	Educación	2	0.3	85.6
85	Activ. sanitarias y veterinarias	8	1.4	87.0
100	Otros	57	9.7	96.8
101	No informa del sector	19	3.2	100.0
TOTAL		585	100	100

FUENTE: *Elaboración propia.*

Los resultados de esta primera aproximación confirman la *terciarización* que se está produciendo en nuestra economía. Aunque quizás ya no resulte tan insólito, la participación poco representativa en la muestra del sector secundario por un lado, y la inexistencia de ofertas de trabajo referidas al sector primario por otro, certifica que nos dirigimos de forma desenfadada a una sociedad de servicios.

4.2. Puestos de trabajo.

La clasificación de los puestos ofertados se realizó atendiendo al Real Decreto 917/1994, de 6 de mayo (BOE de 27 de mayo de 1994) donde se aprueba la Clasificación Nacional de Ocupaciones (CNO-94) elaborada por el Instituto Nacional de Estadística ¹⁰.

Su estructura está diseñada en torno a nueve grandes grupos cuyas principales funciones y/o tareas son las siguientes:

- a) *Dirección de las empresas y de las Administraciones Públicas;*
- b) *Técnicos y profesionales, científicos e intelectuales* que requieren para su desempeño conocimientos profesionales de alto nivel y experiencia en materia de ciencias físicas y psicológicas, o ciencias sociales y humanidades;

¹⁰ Esta clasificación viene a sustituir a la anterior aprobada por el Real Decreto 2240/1979, de 14 de agosto (BOE de 27 de septiembre de 1979). Con esta modificación se pretende lograr un doble objetivo: en primer lugar, adaptar el registro estadístico ocupacional a la evolución de la economía nacional, reflejando las nuevas ocupaciones aparecidas en los últimos años en el mercado de trabajo; en segundo lugar, garantizar el tratamiento uniforme de los datos estadísticos ocupacionales para facilitar la comparabilidad internacional, en el marco de la Clasificación Internacional Uniforme de Ocupaciones de 1988 (CIUO-88), adaptada al entorno comunitario mediante la Clasificación Internacional Uniforme de Ocupaciones Comunitarias (CIUO-88-COM).

- c) **Técnicos y profesionales de apoyo** en trabajos de carácter técnico a los profesionales del grupo 2. También pueden realizar tareas de carácter administrativo con cierto grado de responsabilidad;
- d) **Empleados de tipo administrativo** que realizan trabajos de secretaría, relacionados con los servicios de correos, las operaciones de caja y otros con tareas propias de atención al público;
- e) **Trabajadores de servicios de restauración, personales, protección y vendedores de comercio**;
- f) **Trabajadores cualificados en la agricultura y en la pesca**;
- g) **Artesanos y trabajadores cualificados de las industrias manufactureras, la construcción y la minería**, excepto los operadores de instalaciones y maquinaria;
- h) **Operadores de instalaciones y maquinaria y montadores**. Atienden y vigilan el funcionamiento de máquinas e instalaciones industriales de gran tamaño y a menudo automatizadas que reducen el esfuerzo físico y el tiempo requerido en la realización del trabajo;
- i) **Trabajadores no cualificados**. Este gran grupo comprende las ocupaciones necesarias para cumplir tareas generalmente sencillas y rutinarias realizadas con la ayuda de herramientas manuales, y para las cuales se requiere a veces un esfuerzo físico considerable y, salvo raras excepciones, escasa iniciativa.

En sintonía con esta clasificación, los datos objeto de nuestro análisis se estructuran tal y como queda reflejado en la siguiente tabla:

TABLA 2. Puestos ofertados según la Clasificación Nacional de Ocupaciones

GRUPO	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
1	179	30.6	31.7	31.7
2	158	27.0	28.0	59.6
3	179	30.6	31.7	91.3
4	19	3.2	3.4	94.7
5	4	0.7	0.7	95.4
7	22	3.8	3.9	99.3
8	3	0.5	0.5	99.8
9	1	0.2	0.2	100.0
TOTAL	565	96.6	100.0	
PERDIDOS	20	3.4		
TOTAL	585	100.0		

FUENTE: *Elaboración propia.*

Como podemos observar no se encontró ninguna oferta de trabajo referida al Grupo 6, donde se demande a trabajadores cualificados en la agricultura o en la pesca. Además, la presencia de una oferta de trabajo relativa al Grupo 9 es prácticamente testimonial. Las ofertas más numerosas están circunscritas a puestos directivos (Grupo 1; 31,7%), técnicos y profesionales de apoyo (Grupo 3; 31,7%) y técnicos y profesionales, científicos e intelectuales (Grupo 2; 28,0%). Como era de esperar, los puestos de trabajo que exigen mayor cualificación a los candidatos copan el 91,4% del total de las ofertas que se publican en la prensa escrita que hemos utilizado como muestra. Los puestos de tipo administrativo (Grupo 4; 3,4%) y los empleados cualificados de la industria (Grupo 7; 3,9%) completan, prácticamente, esta clasificación ¹¹.

La interpretación de estos resultados nos hace pensar en la oportunidad de una reclasificación de los datos en torno a cuatro grandes categorías: Grupo 1, Grupo 2, Grupo 3 –que se correspondrían con los grupos de la CNO-94– y un cuarto grupo que estaría integrado por las ofertas restantes. La distribución de frecuencias según este nuevo criterio sería la siguiente:

TABLA 3. Puestos ofertados según Clasificación Nacional de Ocupaciones (agrupados)

GRUPO	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
1	179	30.6	31.7	31.7
2	158	27.0	28.0	59.6
3	179	30.6	31.7	91.3
4	49	8.4	8.7	100.0
TOTAL	565	96.6	100.0	
PERDIDOS	20	3.4		
TOTAL	585	100.0		

FUENTE: *Elaboración propia.*

¹¹ Un estudio de Infoempleo del Círculo de Progreso (CUBEIRO, 2000; p. 120) revela que los puestos más demandados son: comerciales (9,70%), administrativos (4,97%), programadores (4,77%), analista-programador (3,42%), técnico comercial (2,33%), jefe de obra (2,30%), secretaria (2,29%), operario especializado (2,14%), consultor (1,84%) y operador de telemarketing (1,72%). Aunque es ciertamente dificultoso comparar ambos resultados, ya que no adoptan el criterio de la clasificación CNO-94, parece que existen discrepancias significativas entre las conclusiones de este estudio y los resultados del nuestro. A grandes rasgos podemos advertir que la muestra de nuestra investigación incluye ofertas de trabajo de mayor cualificación. El medio empleado para la recolección de datos –anuncios en suplementos de economía de periódicos– puede estar detrás de esta circunstancia.

4.3. Otras variables.

Una vez especificado a grandes rasgos cuáles son los sectores que ofertan trabajo y qué tipo de puestos son los más demandados, a continuación mostramos algunas características explicativas de la muestra utilizada en esta investigación atendiendo al resto de variables. Dejamos para el próximo apartado los comentarios relativos a las cualidades personales más demandadas por el mercado de trabajo.

Con respecto a la *edad* podemos indicar que afortunadamente el 82,2% de las ofertas, 481 en total, no ponen ningún tipo de restricción *a priori* por este motivo. Las ofertas que constriñen la edad de los candidatos oscilan entre los 25 y 40 años. En algunos casos se relaja el intervalo por su límite inferior (hasta 20 años) y/o por su margen superior (hasta los 45 años). Esta última situación se corresponde con ofertas vinculadas a puestos directivos donde se exige una dilatada experiencia en tareas similares.

El *sexo* es una cláusula que cada vez parece tener menos importancia a la hora de reclutar candidatos/as. Solamente en nueve anuncios de prensa (1,6% del total) se manifestaba que la oferta iba dirigida preferiblemente a ¡mujeres! Aunque este hecho parece indicar que la discriminación laboral hacia la mujer ya no existe en nuestro país, mucho nos tememos que esta circunstancia sea sólo aparente.

El requisito de tener cumplido el *servicio militar* podemos catalogarlo de marginal (53 anuncios que representan el 9,1%). En nuestra opinión son dos las razones que justifican este hecho. Por un lado, muchas de las ofertas están dirigidas a cubrir puestos cuyos requisitos difícilmente podrían reunir los candidatos jóvenes, que son los que mayor probabilidad presentan de no haber cumplido aún con la obligación militar (o prestación social sustitutoria). Por otro, el mercado laboral conoce la intención del gobierno de profesionalizar el ejército, lo que conlleva la desaparición del servicio militar obligatorio y, por consiguiente, desaparece la necesidad de plantear este requisito en los anuncios de prensa.

La limitación de estar en posesión del *carnet de conducir* para ocupar el puesto de trabajo presenta cifras parecidas al caso anterior (63 anuncios, 10,8%). Las ofertas que exigen esta condición están relacionadas con puestos de naturaleza comercial de manera predominante, y de forma más restringida con puestos directivos.

En el terreno de la *formación* lo primero que resulta revelador es que casi un 20% de los anuncios no especifican explícitamente la formación académica que se exige para ocupar el puesto de trabajo. Esta circunstancia, en la línea de nuestra investigación, puede sugerir que cada vez se concede menos importancia a los conocimientos, y más a otras habilidades que desgraciadamente no se fomentan en la enseñanza reglada. Cuando se solicita un nivel de formación concreto, el 65,8% de las ofertas van dirigidas a personas con estudios universitarios. El 15,4% de los anuncios requieren candidatos con estudios a nivel de bachillerato o formación profesional.

El *conocimiento de idiomas* se muestra como otro hecho irrefutable de la realidad laboral. El 52,5% de las ofertas –307 de 585– exigen estos conocimientos y, de manera apabullante, el inglés: 289 anuncios piden que los candidatos dominen este idioma. El alemán (8 anuncios) y el francés (7 anuncios) aparecen a gran distancia.

Los *conocimientos en informática* constituyen otro gran pilar para los individuos que quieren incorporarse y/o permanecer en el mercado de trabajo del futuro. El 41,0% de las ofertas de trabajo solicitan este requisito a los candidatos.

La variable *otros conocimientos* aparece de forma anecdótica. Así, haber cursado un Master de postgrado cada vez parece tener menos importancia en la *empleabilidad* del individuo. En la muestra utilizada para este estudio sólo 14 anuncios (2,39% del total) exigen este criterio a los posibles candidatos ¹². Este argumento vuelve a sustentar la hipótesis de que las habilidades personales ganan terreno a los conocimientos.

Otra conclusión firme es que la *experiencia* sigue siendo un factor crítico en la capacidad para encontrar empleo. En el 72,47% de las ofertas seleccionadas se exige experiencia previa en el puesto a cubrir (un total de 424). Los años de experiencia solicitados oscilan de manera monopolizadora entre 1 y 5, tan sólo en 15 anuncios se exige una experiencia superior a esta cifra.

La *disponibilidad para viajar* es una actitud imprescindible para ocupar ciertos puestos de trabajo, sobre todo vinculados a la actividad comercial. Este hecho se aprecia significativamente en nuestra investigación, ya que de 129 anuncios en los que se *recomienda* esta disposición (22,1% del total), más del 80% están referidos al área comercial de la empresa.

En último lugar advertimos que 155 ofertas (26,5%) se gestionan con la intermediación de una *consultora* en reclutamiento y selección, mientras que el 73,5% restante se canalizan directamente por la empresa oferente.

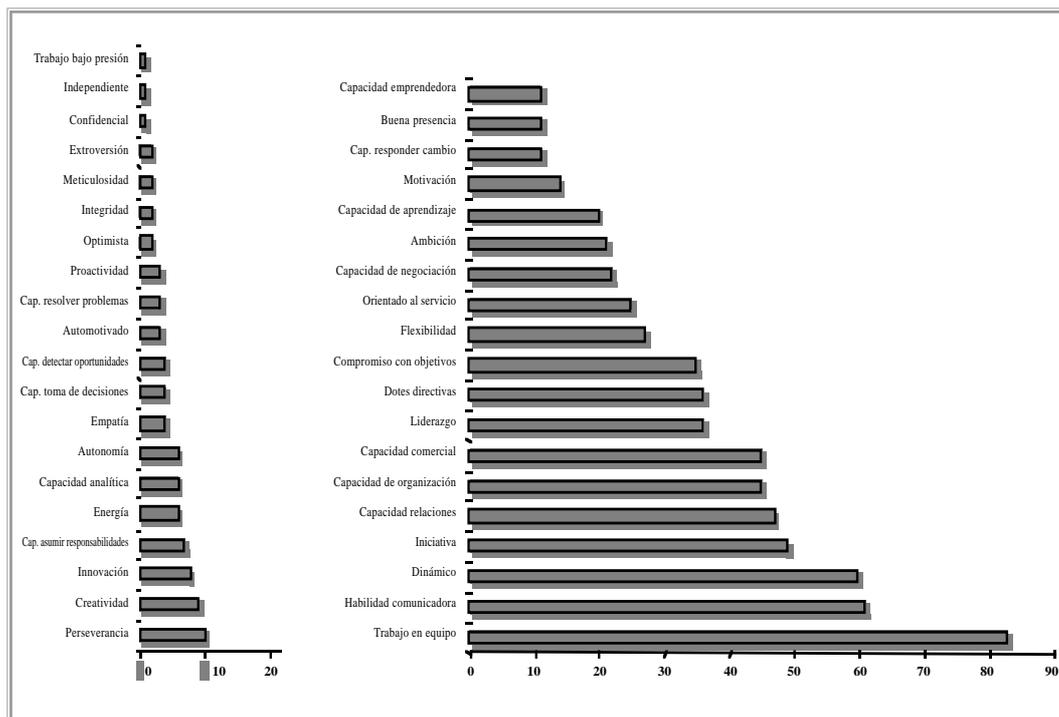
4.4. Cualidades personales.

Como veremos a continuación, el estudio de las cualidades personales exigidas a los candidatos indica que el mercado de trabajo del próximo siglo valora estas características con gran interés. Una impresión general muestra que en 314 anuncios de prensa –lo que representa el 53,7% del total– no aparecen requisitos adicionales a los enumerados con anterioridad. El resto de ofertas de trabajo se distribuyen de la siguiente manera: 66 exigen una única cualidad (11,3%); dos en 56 (9,6%); tres en 69 (11,8%), cuatro en 52 (8,9%), cinco en 18 (3,1%) y hasta 6 competencias personales se les requirieron a los candidatos en un total de 10 ofertas (1,7%).

¹² En puestos de dirección, algunos estudios sugieren que esta proporción alcanza el 8% (*El Mundo. Expansión & Empleo*. «El nuevo empleo por autonomías», 3 y 4 de junio de 2000, p. 3, n.º 21).

El **gráfico 1** muestra las cualidades personales que demanda el mercado de trabajo español ¹³. Por orden de prevalencia, el *trabajo en equipo*, la *habilidad para comunicar* y la *actitud dinámica* son las tres competencias más valoradas, al ser exigidas en más del 10% de los anuncios utilizados en la muestra. La habilidad para *relacionarse con otras personas*, la *capacidad de organización*, la *actitud comercial*, el *liderazgo*, las *dotes directivas* y el *compromiso con los objetivos* se encuentran en un segundo nivel de competencias apreciadas por el mercado de trabajo (todas ellas requeridas en un porcentaje de anuncios que oscila entre el 5 y el 10%). En un tercer nivel encontramos características como: *flexibilidad*, *orientación al servicio*, *capacidad negociadora*, *ambición personal*, *capacidad de aprendizaje*, *motivación*, capacidad de *respuesta al cambio*, *buena presencia*, *actitud emprendedora*, *perseverancia*, *creatividad*, *innovación*, capacidad para *asumir responsabilidades*, *energía*, *capacidad de análisis* y *autonomía*. Todas ellas aparecen en un número de anuncios que fluctúa entre el 1% y el 5%. Finalmente, otras cualidades con mínima representación, inferior al uno por ciento, no serán consideradas a efectos de estudio.

Gráfico 1. Competencias emocionales y mercado de trabajo.



FUENTE: *Elaboración propia.*

¹³ Aunque algunos de estos rasgos pueden parecer conceptualmente sinónimos, el análisis de correlación entre variables aconseja no agrupar ninguna de estas características. La correlación entre éstas no supera en ningún caso el valor de 0,7. Por tanto, no podemos aventurarnos a agrupar varias variables en un mismo concepto.

De modo elocuente nos gustaría aportar un dato más. Por término medio en una de cada dos ofertas de trabajo se exige una cualidad adicional a las clásicas limitaciones fundamentadas en los conocimientos académicos que ha cursado el aspirante. Por tanto, un individuo que pretenda incrementar sus posibilidades de acceso al mercado laboral debe evaluar cuál es su situación con respecto a estas competencias.

4.5. Perfil de competencias por puestos.

Uno de los objetivos planteados en este estudio es analizar las exigencias del mercado según las distintas categorías de puestos de trabajo. Para conseguirlo recurrimos al análisis estadístico mediante tablas de contingencia. Este procedimiento nos permitirá establecer si las exigencias de las ofertas investigadas son distintas entre los puestos de naturaleza directiva (Grupo 1 de la CNO-94), profesional (Grupo 2) y técnicos de apoyo (Grupo 3).

Las conclusiones más relevantes obtenidas de esta forma se presentan a continuación ¹⁴.

Entre los factores discriminantes encontramos el cumplimiento del *servicio militar* ($\chi^2 = 18,89$; Prob. $\chi = 0.00$). Esta obligación a extinguir prontamente se exige de forma expresa en los puestos profesionales (16,5%) y técnicos de apoyo (10,6%) en mayor medida que en los puestos de naturaleza directiva (3,4%). Para no inducir a error debemos advertir que esta circunstancia no indica que los candidatos a cubrir estas ofertas de trabajo puedan tener pendiente el servicio militar o la prestación social sustitutoria, más bien al contrario, lo que ocurre es que las ofertas dirigidas a directivos exigen una experiencia previa mucho mayor que, posiblemente, presupone de manera implícita el haber cumplido con estas obligaciones.

La *formación* es otro de los factores diferenciadores de los puestos ($\chi^2 = 146,96$; Prob. $\chi = 0.00$). En este sentido, la conclusión más evidente es que las ofertas dirigidas a los grupos 1 y 2 exigen un nivel académico muy superior. Así, los estudios universitarios se solicitan en un 78,2% de las ofertas dirigidas a directivos y en un 88% en los puestos profesionales. En los técnicos de apoyo esta condición sólo se requiere en el 41,9% de los casos. Además, en un 31,8% de los anuncios es suficiente la formación de grado medio (BUP, FP o similar), mientras que en un 26,3% no se especifica ningún requerimiento de titulación.

Los conocimientos en *informática* ($\chi^2 = 19,225$; Prob. $\chi = 0.00$) e *idiomas* ($\chi^2 = 41,052$; Prob. $\chi = 0.00$) son otros elementos de discriminación entre puestos. Al 54,4% de los profesionales –ingenieros, auditores, arquitectos...– se les exigen los conocimientos informáticos. En las ofer-

¹⁴ Las variables referidas al sexo, edad y estudios de postgrado no mostraron diferencias estadísticamente significativas entre los puestos.

tas dirigidas a directivos y a personal de apoyo esta condición se reduce al 31,3% y 38,5%, respectivamente. Con los idiomas ocurre algo muy similar. A los profesionales se les exige el conocimiento de idiomas en un 64,5% de los anuncios investigados, y mayoritariamente el inglés: 96 por ciento del total. Entre las ofertas dirigidas a directivos este porcentaje alcanza el 96,8% (el idioma se exige en el 53,7% del total). El ratio desciende a un significativo 22,4% entre los técnicos de apoyo.

A priori, la menor cualificación exigida a los candidatos a cubrir las ofertas del Grupo 3 justifica las evidencias previas en relación a las variables formación, informática e idiomas.

La *experiencia* previa aparece como un nuevo factor relacionado con los puestos ($\chi^2 = 85,66$; Prob. $\chi = 0,00$). En este requerimiento destaca especialmente el grupo directivo, ya que 9 de cada 10 ofertas exigen una experiencia mínima (el 75% solicitan menos de 5 años y el 25% restante 5 años o más) ¹⁵.

Aunque la *disponibilidad para viajar* no es un factor que se explicita de forma significativa en los anuncios de prensa, sí existen diferencias entre los distintos puestos ($\chi^2 = 9,468$; Prob. $\chi = 0,024$). Este requerimiento es más importante para las ofertas que van dirigidas a técnicos de apoyo ¹⁶ (28,5%) y directivos (21,2%).

La contratación de los servicios de una *empresa especializada* en reclutamiento y selección también aparece como factor diferenciador, sobre todo entre los puestos directivos: el 40,2% de estas ofertas se gestionan con la intermediación de una consultora (25,3% en profesionales y 16,8% en personal técnico).

En el campo de las *competencias emocionales* vamos a centrar la investigación en aquellas cualidades personales más representativas de los diferentes puestos. El perfil de competencias emocionales que deben reunir los candidatos a ocupar estos puestos muestra lo siguiente:

En primer lugar, como era de esperar por otra parte, las ofertas de trabajo para puestos directivos solicitan candidatos con dotes para la dirección (14,53%) y con capacidad de liderar, movilizar e ilusionar a otras personas (12,85%). Otras características complementarias distinguidas por el mercado son: actitud favorable hacia el trabajo en equipo, capacidad de organización, dinamidad, actitud comercial y habilidad para las relaciones con otras personas, dentro y fuera de la organización.

¹⁵ En las dos categorías restantes este índice se reduce al 33%.

¹⁶ Recordemos que en este grupo están incluidas muchas ofertas de carácter comercial.

Los puestos de la segunda categoría de la Clasificación Nacional de Ocupaciones incluyen a ingenieros, consultores, auditores, arquitectos, economistas... El perfil de competencias de estas personas se debe caracterizar por su enorme capacidad de trabajo en equipo (uno de cada cuatro anuncios de prensa donde se oferta este tipo de puestos exige esta habilidad a los aspirantes). A mayor distancia les siguen competencias como la flexibilidad (10,76%), la capacidad de organización (9,49%), la habilidad comunicadora (8,23%), la capacidad de aprendizaje (6,96%) o la dinamicidad (6,33%). La mayoría de estas habilidades son determinantes en la actualización de conocimientos que exige de forma continua el trabajo de contenido profesional que desarrollan estas personas.

Los puestos del tercer grupo de la CNO-94 sirven de apoyo, en trabajos de carácter técnico, a los profesionales del grupo anterior o también realizan tareas de carácter administrativo con cierto grado de responsabilidad. En esta categoría encontramos muchos puestos de naturaleza comercial (representantes, técnicos de venta, etc.), secretarios, administrativos, técnicos de sistemas de información... Las competencias que busca el mercado en estas personas son: capacidad de trabajo en equipo, al colaborar activamente con los profesionales del Grupo 2 en la consecución de objetivos comunes (12,85%), dinamicidad (11,17%), habilidad comunicadora (10,06%), iniciativa personal (10,06%), capacidad comercial (9,50%) y habilidad para las relaciones con otras personas (8,94%). Como podemos apreciar muchas de estas competencias están directamente asociadas con el perfil comercial.

Tras este primer análisis exploratorio podemos reducir la relación de competencias emocionales de 39 a tan sólo 11: cualidades directivas, liderazgo, habilidad para las relaciones con otras personas, trabajo en equipo, flexibilidad, capacidad de organización, habilidad comunicadora, capacidad de aprendizaje, dinamicidad, iniciativa personal y capacidad comercial. La aplicación estadística de las tablas de contingencia proporciona los siguientes resultados en relación a estas competencias.

En primer lugar indicamos aquellas competencias que no discriminan entre los diferentes grupos debido a su escasa significación estadística. La **habilidad para relacionarse con los demás** es una cualidad que se exige abundantemente en las ofertas dirigidas a personal directivo y técnico. No obstante, las pruebas estadísticas no hallan diferencias significativas entre los diferentes puestos ($\chi^2 = 4,21$; Prob. $\chi = 0.239$). Algo similar ocurre con la **dinamicidad** ($\chi^2 = 4,93$; Prob. $\chi = 0.177$) y con la **iniciativa** ($\chi^2 = 4,21$; Prob. $\chi = 0.239$), competencias que, pese a ser muy demandadas en las tres categorías de la CNO-94, no evidencian diferencias suficientes.

En relación a las competencias que sí discriminan entre puestos encontramos en primer lugar la **capacidad directiva**, donde se advierte claramente que se trata de un requisito fundamental para los puestos de esta naturaleza ($\chi^2 = 29,23$; Prob. $\chi = 0.000$). Un 74,6 de los anuncios que demandan esta cualidad buscan aspirantes a cubrir plazas directivas (11,5% en puestos profesionales y 13,9% en técnicos).

El **liderazgo** es una competencia determinante para la *empleabilidad* de todo candidato a directivo ($\chi^2 = 24,45$; Prob. $\chi = 0.000$). Del conjunto de ofertas que solicitan este rasgo, el 18,2% van dirigidas a profesionales y el 12,1% a personal técnico. Cuando se busca a un directivo este porcentaje aumenta hasta el 69,7%.

Una competencia que aparece reiteradamente en los tres tipos de puestos es la **capacidad de trabajo en equipo** ($\chi^2 = 13,141$; Prob. $\chi = 0.004$). En este caso, los puestos profesionales son los que exigen esta competencia con mayor profusión: 42,9% frente al 29,9% del personal técnico y 27,2% del directivo.

La **flexibilidad** es un nuevo elemento de contraste entre los puestos ($\chi^2 = 18,96$; Prob. $\chi = 0.000$). Esta competencia es especialmente valorada en las ofertas dirigidas a profesionales (63%). A mucha distancia aparecen los anuncios donde se buscan directivos (26%) y los que solicitan personal de apoyo (11%).

La **capacidad de organización** es especialmente valorada entre los directivos y los profesionales que constituyen, realmente, los grupos que pueden adoptar decisiones propias e independientes en esta materia ($\chi^2 = 11,89$; Prob. $\chi = 0.008$). Así lo demuestra el análisis estadístico: uno de cada dos anuncios están referidos a puestos directivos, el 35,7% a profesionales y tan sólo el 14,3% exigen esta competencia a los técnicos de apoyo.

La naturaleza comercial de muchos de los puestos incluidos en el Grupo 3 provoca que la **habilidad para comunicar** sea un punto cardinal ($\chi^2 = 11,63$; Prob. $\chi = 0.009$). El 38,7% de las ofertas que exigen esta cualidad personal van dirigidas a este grupo. La capacidad de comunicar en los directivos también es un factor crítico (34,7%). Finalmente, pensamos que en la autonomía que acompaña gran parte del trabajo profesional subyace la explicación de que esta competencia sea menos apreciada en este grupo (27,6%).

Tal y como es lógico pensar apriorísticamente, las ofertas orientadas a cubrir puestos de naturaleza profesional valoran con mayor importancia la **capacidad de aprendizaje** individual ($\chi^2 = 7,85$; Prob. $\chi = 0.049$). La *empleabilidad* de un profesional –ya sea consultor, ingeniero, economista, etc.– depende de su permanente actualización. Casi el 60% de las ofertas que incluyen esta condición están pensadas para este colectivo ¹⁷.

¹⁷ Estos porcentajes se reducen al 26,3% entre los directivos y 15,7% para el personal técnico.

La última de las competencias que diferencian significativamente a los anuncios de prensa analizados es la **capacidad comercial** ($\chi^2 = 10,75$; Prob. $\chi = 0.013$). Esta cualidad se exige sobre todo a los directivos (48,7%) y al personal técnico (43,6%), ya que incluye muchas ofertas con un claro matiz comercial. Las dotes comerciales no son importantes en los puestos de carácter profesional, ya que tan sólo se solicitan en el 7,7% de los casos.

5. CONCLUSIONES

En este trabajo partíamos de la hipótesis de que el mercado laboral ha evolucionado, de tal manera que las competencias que se requieren para acceder a un empleo hoy día son diferentes a las que se solicitaban hace años. En este sentido se redacta el Informe del Grupo de Expertos de Alto Nivel sobre las Implicaciones Económicas y Sociales de los Cambios Industriales –creado por el Consejo Europeo– cuando señala como un elemento crítico *la puesta al día de políticas de educación y de formación profesional que tengan en cuenta la evolución rápida de las necesidades en materia de competencias*. La importancia es tal que se recomienda la elaboración de una *Carta Magna sobre las nuevas competencias*. La principal conclusión a la que llegan el grupo de expertos es que la *empleabilidad* exige algo más que la mera formación.

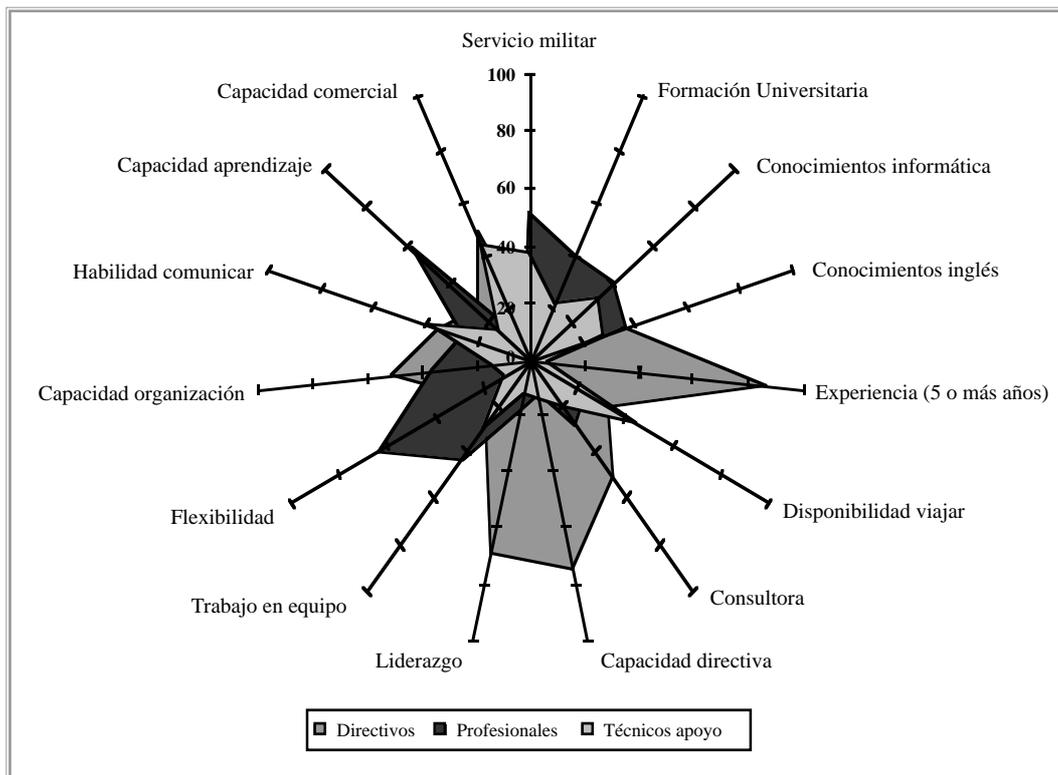
Por otra parte, presumíamos que se está produciendo un giro importante en la gestión empresarial. Mientras que los planteamientos clásicos ponen todo su interés en los activos tangibles –materiales, infraestructuras, financieros...– y el enfoque dominante en la actualidad se centra en los activos intelectuales –información, inteligencia, conocimiento, etc.–, la tendencia futura se encamina a la gestión de activos emocionales. Aspectos como la confianza, el auto-control, la empatía o las relaciones interpersonales adquieren un protagonismo inédito hasta el momento.

En este nuevo contexto, la inteligencia tradicional pierde gran parte de su significado. Así se pronuncia José Antonio MARINA cuando advierte que se está produciendo un cambio importante en la idea que teníamos de inteligencia: *Ésta se identificaba fundamentalmente con el conocimiento como acumulación de información, y se medía mediante los tests de inteligencia. Las teorías actuales de la inteligencia indican que estos tests no sirven para predecir el comportamiento de las personas y que hoy la función primordial de la inteligencia es dirigir el comportamiento para resolver los problemas y salir bien librado de las situaciones* (p. 28).

Las ideas previas entroncan con las teorías de GOLEMAN sobre la inteligencia emocional y ponen de manifiesto que la *empleabilidad* del futuro exige adoptar estrategias diferentes. Con este marco de referencia dirigimos un estudio donde analizamos las exigencias del mercado laboral a tra-

vés de las ofertas de trabajo publicadas en prensa. Las conclusiones más relevantes obtenidas del mismo ponen de manifiesto diferentes perfiles de competencias según los puestos tal y como se aprecia en el siguiente gráfico.

Gráfico 1. Competencias emocionales y mercado de trabajo.



FUENTE: *Elaboración propia.*

Los resultados del estudio empírico apoyan nuestra apuesta inicial por las competencias emocionales. La complejidad organizativa exige esta jugada que, cuando menos, equipara emoción a intelecto, sentimiento frente a razón, amígdala *versus* neocórtex. Las arengas proclamadas en las empresas del siglo XXI reclaman calidad total, orientación a resultados, trabajo en equipo, multifuncionalidad, servicio al cliente, cambio continuo, flexibilidad, iniciativa personal, compromiso con la organización y otras muchas tácticas que obligan a saltar al terreno de juego a las competencias hasta el momento suplentes, las emocionales.

BIBLIOGRAFÍA

- ANDRADE, M. (2000). «Una red poco tupida para fichar ejecutivos». *El País*, domingo 21 de mayo, p. 46.
- ARIZA MONTES, J. A. (2000). «A merced de la amígdala». Firmas en Expansión. *Expansión*. Miércoles, 26 de abril de 2000, pp. 62-3 y 29 de mayo de 2000, págs. 62-3.
- ARIZA MONTES, J. A. (2000). «El perfil de competencias del hombre empleable». *Andalucía Económica*. Nº 113, julio, págs. 100-1.
- BAR-ON, R. (1992). *The Development of a Concept and Test of Psychological Well-being*. Manuscrito inédito.
- CSIKSZENTMIHALY, M. (1997). *Fluir*. Ed. Kairós.
- CUBEIRO, J. C. (2000). *TGP (Tu gurú particular). Cómo desarrollar tu talento en el campo profesional*. Ediciones Martínez Roca.
- DOWD, K. O. y LIEDTKA, J. (1994). «What Corporation Seek in MBA Hires: A Survey». *The Magazine of the Graduate management Admission Council*. Invierno.
- FERNÁNDEZ DÁVILA, G. (1999). «Daniel Goleman y los maestros de la inteligencia emocional». *Dirección y Progreso*, págs. 37-46.
- GARDNER, H. (1983). *Frames of Mind. The Theory of Multiples Intelligence*. Basic Books, New York.
- GOLEMAN, D. (1996). *Inteligencia emocional*. Ed. Kairós, Barcelona.
- GOLEMAN, D. (1999). *La práctica de la inteligencia emocional*. Ed. Kairós, Barcelona.
- JIMÉNEZ, A. (1999). *Creando valor.. A través de las personas*. Ed. Díaz de Santos, Madrid.
- LEDOUX, J. (1996). *El Cerebro Emocional*.
- MCCLELLAND, D. (1973). «Testing for Competence rather than Intelligence». *American Psychologist* 46.

- SALOVEY, P. y MAYER, J. D. (1990). «Emotional Intelligence». *Imagination, Cognition and Personality* 9.
- SÁNCHEZ DE LEÓN, E. (1999). «José Antonio Marina y los maestros de la inteligencia». *Dirección y Progreso*, págs. 27-31.
- STERNBERG, R. J. y DETTERMAN, D.K. (1992). *¿Qué es la inteligencia? Enfoque actual de su naturaleza y definición*. Ed. Pirámide. Madrid.
- STERNBERG, R. J. (1997). *Inteligencia exitosa. Cómo una inteligencia práctica y creativa determina el éxito en la vida*. Ed. Paidós.