

**Competencias gerenciales para favorecer los niveles de empleabilidad en
el mercado del trabajo**

Managerial competences on behalf of employability for labor market

Tesis de grado

Autores: Daniela Caro Chaparro y Clara Medina Parra

Director: Alejandro Sanín Posada

Universidad EAFIT

2021

Resumen

El aumento de las cifras de desempleo causado por la pandemia el último año, la desaceleración económica y las decisiones de reestructuración organizacional, han hecho que la oferta de candidatos en el mercado laboral supere la demanda. Los profesionales con búsqueda activa deben día a día poner a prueba sus competencias para conseguir una vinculación laboral, sin embargo, se sabe poco sobre cuáles son las competencias que efectivamente predicen una pronta consecución de empleo, lo que hace que muchos candidatos no sepan en qué formarse para aumentar sus probabilidades de insertarse en el mercado de trabajo. Por esto, el objetivo de este trabajo fue verificar la capacidad predictiva de un grupo de competencias laborales en diferentes dimensiones (Intrapersonal, Interpersonal, Desarrollo de Tareas, Entorno y Gerencial) en la consecución de un empleo, las cuáles típicamente se señalan en la literatura y la experiencia administrativa como competencias deseables en candidatos. Para verificar tal capacidad, se midieron estas competencias con el test CompeTEA en una muestra de 50 personas de media y alta gerencia, con entre 7 y 20 años de experiencia laboral y que dentro de sus asignaciones tienen o han tenido a cargo las contribuciones de un equipo de trabajo. Luego se separó la muestra en dos grupos, uno conformado por aquellas personas que se consideraron como muy empleables (25) y otro a las que se clasificó como poco empleables (25). Finalmente se realizó un test de T de muestras independientes para conocer en cuáles de ellas había diferencias estadísticamente significativas entre los grupos. Se encontraron diferencias en las siguientes competencias: Negociación (dimensión intrapersonal); Iniciativa y Toma de Decisiones (dimensión desarrollo de tareas) y; Orientación al Cliente (dimensión entorno). Se discute al final el sentido e implicaciones de estos hallazgos.

Introducción

El fenómeno del desempleo se puede analizar a la luz de diferentes contextos, metodologías y teorías que facilitan comprender su origen e impactos a nivel socioeconómico en los países. El manejo de esta variable ocupa en gran medida la agenda de los gobernantes que prometen contribuir con iniciativas y políticas de empleo para el funcionamiento eficiente del mercado del trabajo y la mejora de las condiciones laborales de los trabajadores en pro del desarrollo económico.

A lo largo de la historia, se ha demostrado la correlación existente entre el desarrollo económico de los países y el crecimiento del empleo (Okun, 1962). Así mismo, se ha encontrado una relación entre la estructura económica de un país y el desarrollo económico, debido a que, a mayor diversificación productiva, mayor es la riqueza del país, y asimismo mayor el nivel de empleo (Leontief, 1963).

El empleo se ha configurado en la sociedad contemporánea, como la forma más común de trabajo dentro de la corriente capitalista para alcanzar provisión de medios materiales que se consideran necesarios y a su vez recursos subjetivos para el desarrollo moral, político y psicológico (Pineda, 2017). Es una fuente central de identidad, pertenencia y desarrollo personal, además de posibilitar dinero para vivir (Moyano-Díaz, Gutiérrez-Peña, Zúñiga-Cabrera & Cornejo, 2013).

Uno de los efectos colaterales de la relevancia del empleo en la sociedad es precisamente el desempleo y, cuando las empresas toman decisiones de reestructurar y reducir el personal, los profesionales cesantes

pueden manifestar diversas afectaciones a nivel psicológico (Buendía, 1990). Incluso si tienen asegurados los ingresos económicos, el malestar se llega a presentar por el hecho de la experiencia de no trabajar. En este sentido los síntomas del desempleo son además de económicos, biopsicosociales dada la pérdida brusca de disponibilidad económica, la seguridad física, la pérdida de habilidades laborales, la imposibilidad de predecir y planificar el futuro y la pérdida de una posición social valorada. (del Pozo Iribarría, Ruiz, Pardo & San Martín, 2002).

Liptak (1991) ha señalado que las fases por las que pasan los desempleados serían similares a las que se producen ante cualquier suceso vital mayor (sucesos de muerte u otros traumas emocionales serios). Estas fases fueron consisten en un proceso de adaptación o resocialización que incluyen cuatro estadios: la negación (se rehúsa aceptar lo que ocurre), la ira, posteriormente se cae con frecuencia en la depresión y finalmente, si se supera el estadio anterior, se pasará a una fase de aceptación de la situación (Kubler-Ross, 1987 citado en Del Pozo Iribarría, Ruiz, Pardo, & San Martín, 2002).

El impacto psicosocial que enfrentan las personas desempleadas altera el grado de bienestar subjetivo, dado que tiene una repercusión económica inmediata, y pasa por aspectos como dejarse de sentir útil, ocupado, perteneciente a un grupo y tener alto nivel de incertidumbre para enfrentar los acontecimientos fortuitos del futuro, así mismo es una condición que tiene graves consecuencias en el plano individual y en el ámbito social (Naciones Unidas, 2016, p. 75). Diversos Estudios han mostrado que cuanto más tiempo se está en situación de desempleo más se acentúa el malestar y la baja motivación por la búsqueda de empleo (Krueger, Mueller, Davis y Şahin, 2011)

Frente a esta problemática, los gobiernos son llamados a fomentar políticas públicas sostenibles que contribuyan a generar el ecosistema

necesario para facilitar el acceso a empleos formales con ingresos económicos favorables para la fuerza laboral, basado en el principio del trabajo como derecho constitucional (Jackman & Layard, 1991, p135). El Banco Mundial (2018) relaciona el crecimiento económico con la generación de empleo incluyente y de calidad para que pueda tener el poder de generar bienestar a las sociedades, reducir la pobreza y permitir que los ciudadanos prosperen de manera compartida.

Sin embargo, los alivios que otorgan los Gobiernos a las empresas para favorecer la generación de empleo están siendo redireccionados a mejorar el balance financiero particular, sin efectos sobre la creación de nuevos puestos de trabajo, lo que tiende a empeorar los impactos del desempleo en la sociedad (Castrillón, 2005).

Por esta razón, es vital contar con el compromiso social de las empresas, dado que sus facultades económicas y financieras, promueven la dinamización de la economía a través de la trazabilidad de sus bienes y/o servicios con los compradores, de tal manera que acondicionan un entorno amable para la generación de nuevos empleos (Organización Internacional del Trabajo, 2019).

Hoy por hoy, la digitalización de los procesos y la hiper conectividad, así como la globalización de la economía, están transformando el desarrollo económico, social e industrial al que se enfrentan las empresas, lo que conlleva a cambios frecuentes en las condiciones de trabajo en el nuevo contexto tecnológico (Gómez-Cano, Bestratén-Belloví & Gavilanes-Pérez, 2018).

Las empresas en respuesta a estas nuevas dinámicas lideran diferentes iniciativas en el área de Gestión Humana que apuntan a la gestión por competencias como práctica para mejorar la coordinación entre el desempeño

y los resultados de los empleados. Por esta razón, el estudio de las competencias toma relevancia en el entorno empresarial y existen diferentes teóricos que conceptualizan el término a la luz de diferentes corrientes. Spencer y Spencer definen competencia como una “característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o performance superior en un trabajo o situación” (Lyle, Spencer & Signe citados en González-Urrutia, C, 2007, p. 346)

Ansorena (1996, p. 172) sostiene que hay dos grupos de competencias: técnicas y generales. Las primeras hacen referencia a “aquellas que están referidas a las habilidades específicas implicadas en el correcto desempeño de puestos de un área técnica o de un área funcional específica”. Las segundas hacen referencia a “aquellas referidas exclusivamente a las características o habilidades del comportamiento general del sujeto en el puesto de trabajo... no están ligados directamente a una peculiar actividad o función”. En los procesos de selección liderados por las empresas o firmas cazatalentos, dichas competencias generales son valoradas con apoyo de diversos mecanismos de evaluación como entrevistas a profundidad, de incidentes críticos, centros de valoración, pruebas de simulación, entre otros (Crowley; 2002).

Dichas competencias generales no hacen parte de una disciplina puntual, no es una exclusividad de ningún enfoque, modalidad o espacio de enseñanza-aprendizaje en particular (Climént-Bonilla, 2014). De hecho, pueden poseerlas personas con distintas discapacidades y carecer de ellas individuos en plenitud de sus facultades. Pueden desarrollarse de forma estandarizada y rígida, o con pautas marcadamente abiertas y flexibles.

Estas competencias generales como están planteadas en el presente texto son las que demandan de una autogestión consciente en la dimensión personal y profesional para aumentar la probabilidad de encontrar, mantener y/o mejorar el trabajo/empleo deseado. La relevancia que toman estas

competencias en el entorno laboral que cada vez es más dinámico y cambiante, demanda una reformulación constante en los perfiles para desarrollarse, nutrirse o destruirse por enfoques de enseñanza y aprendizaje apropiados o inapropiados (Bravo-Salinas, 2004).

En este sentido, las personas en búsqueda activa de vinculación laboral podrían auto reconocer sus capacidades y competencias particulares para evaluar la medida en la que están desarrolladas y dar respuesta a las demandas del mercado laboral en la economía moderna (Organización Internacional del Trabajo, 2019)

En línea con esto Ovejero (1998, p 319) comenta que “la probabilidad de que una persona encuentre trabajo depende, por supuesto, de las oportunidades objetivas del medio en el que se desenvuelve, pero también de la disponibilidad para el empleo, la necesidad de encontrar un trabajo, la intensidad con la que se busca y *el nivel de competencia personal*, lo que implica la pertinencia que podrían tener intervenciones encaminadas a aumentar el grado de competencia de la persona para desenvolverse en el mercado de trabajo.”

Los profesionales recién desempleados, que se encuentran en búsqueda activa de vinculación laboral se enfrentan a un proceso de transición que implica una transformación en la comprensión de sí mismo y del entorno (Schlossberg, 1984). En este sentido, tener un proceso de transición laboral consciente y estructurado facilita visibilizar las capacidades y competencias propias, tanto específicas como generales, para responder a las demandas del mercado laboral en los procesos de selección contemporáneos (Peña, 2005).

Bajo este contexto, Suárez-Lantarón (2016) fundamenta el concepto de empleabilidad visto desde dos perspectivas: La primera con un enfoque general, como un conjunto de variables que explican la situación de empleo o

de desempleo de una persona, destacando que al decir empleo se incluye también el autoempleo. Y la segunda, desde una perspectiva individual, donde la empleabilidad hace referencia al conjunto de competencias que una persona posee, que le permiten acceder y mantener un empleo, satisfaciendo sus necesidades profesionales, económicas, de promoción y de desarrollo.

El segundo enfoque de empleabilidad hace referencia a una perspectiva individual, donde se abre la posibilidad de identificar y desarrollar competencias específicas con el fin de facilitar el acceso al mercado del trabajo en periodos de transición laboral, es decir, competencias generales que impacten en el valor percibido por los empleadores en los procesos de selección (Martínez-González, 2011).

Sin embargo, no son evidentes cuáles de todas las posibles competencias que existen son las adecuadas para mejorar la empleabilidad en cargos de gerencia media y alta. Por ejemplo, Larraga (2013) sugiere que las nuevas competencias que valoran los empleadores en un contexto laboral flexible se relacionan con la necesidad de aprender a aprender, aprender a transformar la información en nuevo conocimiento y aprender a traducir el nuevo conocimiento en aplicaciones. Según esta nueva dinámica, se concede prioridad a las habilidades analíticas, destreza en comunicación verbal y escrita, creatividad, capacidad de pensamiento visionario, habilidad de planificación, iniciativa y adaptabilidad como pilares para que los profesionales logren incorporarse y moverse en un mercado de trabajo globalizado y competitivo (García Manjón & Pérez López, 2008).

ANECA (2004) ha propuesto que las competencias laborales que han de poseer estos profesionales se pueden clasificar en tres categorías: 1. Instrumentales: capacidad de análisis y síntesis; organización y planificación; comunicación oral y escrita de la lengua materna; comunicación en una lengua extranjera; utilización de las TIC en el ámbito de

estudio y contexto profesional; gestión de la información; resolución de problemas y toma de decisiones; 2. Interpersonales: capacidad crítica y autocrítica; capacidad para integrarse y comunicarse con expertos de otras áreas y en distintos contextos; reconocimiento y respeto a la diversidad y multiculturalidad; habilidades interpersonales; compromiso ético; y, 3. Sistémicas: autonomía en el aprendizaje; adaptación a situaciones nuevas; creatividad; liderazgo; iniciativa y espíritu emprendedor; apertura hacia el aprendizaje a lo largo de la vida; compromiso con la identidad, desarrollo y ética profesional.

Por su parte Arribas y Pereña (2015) reúnen competencias que mencionan otros autores para examinar su nivel de desarrollo en los profesionales de gerencia media y alta. Dichas competencias son: Estabilidad emocional, Confianza, Resistencia a la adversidad, Comunicación, Establecimiento de relaciones, Negociación, Influencia, Trabajo en equipo, Iniciativa, Orientación a los resultados Capacidad de análisis, Toma de decisiones, Conocimiento empresa, Visión y anticipación, Orientación al cliente, Apertura, Identificación con la empresa, Dirección, Liderazgo, Planificación y Sinceridad.

Lo anterior aduce que, tener competencias y capacidades desarrolladas para enfrentar las condiciones de desempleo en las sociedades de conocimiento, podría tener impacto en el tiempo que una persona dura sin empleo por cuenta ajena o sin posibilidad de acceder a otras modalidades de trabajo como el emprendimiento o el autoempleo. Martínez-González (2011).

Ahora bien, Cardona-Salazar y García-Morales (2013) exponen: Determinar el tiempo durante el cual una persona ha buscado insertarse en el mercado laboral sin conseguirlo constituye uno de los puntos cruciales a la hora de estudiar la problemática del desempleo en una población, dado que a partir de esta información se logra determinar la naturaleza del fenómeno de

la desocupación que golpea a una comunidad económica, pues según el tiempo en que una persona o población específica permanezca en el proceso de buscar empleo, su situación se puede catalogar como desempleo coyuntural, de corto plazo, o estructural, de largo plazo. (p.30)

Según La Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH) publicada en Marzo de 2021, la tasa de desempleo nacional fue 15,9%, 3,7 puntos porcentuales superior a la registrada en el mismo mes del año inmediatamente anterior (variación estadísticamente significativa). La pandemia por Covid-19 ha suscitado una crisis económica sin precedentes, entre ellas la tasa de desempleo más alta desde que se tienen registros en Colombia (Morales, Bonilla-Mejía, Pulido, Flórez, Hermida, Pulido-Mahecha & Lasso-Valderrama, 2020). La caída del empleo se vio acompañada de un aumento, también sin precedentes, de la población inactiva, ya que muchas de las personas que perdieron el empleo debieron permanecer en casa cuidando a sus familiares y/o haciendo las tareas del hogar y sin buscar trabajo.

En 2019, el director del DANE mencionó los tiempos que demoran las personas en encontrar un empleo durante la rueda de prensa que ofreció para comunicar las cifras de desempleo del año anterior. Reveló que un colombiano tardaba entre 120 y 180 días en conseguir empleo. Adicionalmente mencionó que de los 2.4 millones de colombianos desocupados que hubo promedio en 2018, más del 50% eran personas que llevan un mes y menos de dos meses buscando empleo.

El alcance de esta investigación se fundamentó sobre el interés de aportar a reducir los niveles de desempleo por medio de la identificación de las competencias necesarias para hacer una transición laboral efectiva, de tal manera que se aumente la probabilidad de vinculación laboral y por ende, impacte en los niveles de empleabilidad de los profesionales de gerencia media y alta. Es así que la pregunta central fue ¿Cuáles son las competencias

que deben desarrollar los profesionales de gerencia media y alta en condición de desempleo, para tener un proceso de transición laboral efectivo que conlleve a aumentar sus niveles de empleabilidad?

Respondiendo esto se contaría entonces, con una definición de las competencias generales que deberían tener en cuenta profesionales de gerencia media y alta en condición de desempleo para llevar a cabo procesos de transición de carrera efectivos que impacten en sus niveles de empleabilidad.

METODOLOGÍA

Diseño

El presente estudio se desarrolla desde un enfoque cuantitativo, no experimental y es de corte transversal. Su alcance es de tipo descriptivo-correlacional, dirigido a establecer cuáles son las competencias que diferencian a los profesionales de gerencia media y alta más o menos empleables.

Muestra

La muestra estuvo compuesta por 50 profesionales de media y alta gerencia con entre siete y veinte años de experiencia laboral. El muestreo fue por disponibilidad y conveniencia. El grupo se subdividió en dos subgrupos; el cual fue calculado en función de la cantidad de tiempo que estuvieron buscando trabajo (inactivos) durante su experiencia de trabajo. Los que han tenido una mayor proporción de tiempo buscando empleo fueron considerados poco empleables mientras que aquellos que han dedicados menos tiempo a la búsqueda de empleo y han estado activos fueron catalogados como más empleables.

Para calcular ese índice de empleabilidad se tomó la cantidad de años de experiencia y se les preguntó durante esos años de experiencia cuánto han estado desempleados y buscando trabajo. El ratio de días de búsqueda de empleo Vs Días de Empleo fue el que se tomó en cuenta para su división de la muestra.

Instrumentos

Ficha de Caracterización: se implementó un formato en el cual se abordaban preguntas asociadas a la experiencia laboral que permitieron reconocer aspectos de interés para el perfil del candidato a participar en el estudio.

Instrumento CompeTEA: Este cuestionario que evalúa competencias laborales agrupadas en dos áreas: intrapersonal e interpersonal, la población a la cual va dirigido es a profesionales cuya su trayectoria laboral este enfocada en gerencias media y altas.

Cuenta con 170 ítems tipo likert presentados a manera de enunciados que representan una amplia variedad de aspectos laborales, ante los cuales las personas deben contestar en función de la frecuencia con la que los experimenta o, el grado de acuerdo sobre su contenido, de este modo el test valora 20 competencias, que se encuentran agrupadas 5 factores competenciales (Intrapersonal, Interpersonal, Desarrollo de tareas, Entorno y Gerencia), además incluye una escala de sinceridad y 2 índices cualitativos (Arribas & Pereña, 2015).

Las puntuaciones directas de las competencias evaluadas pueden interpretarse en puntuaciones estandarizadas (S), también como percentiles y permiten la clasificación en 4 niveles de competitividad. En cuanto a sus propiedades psicométricas la consistencia interna de sus factores oscila entre 0.7 a 0.8 y a nivel general corresponde a un 0.73 (Alpha de Cronbach), adicionalmente, su validez se soporta en métodos de validación de constructo, contenido y jueces (Arribas & Pereña, 2015; Consejo General de Colegios Oficiales de Psicólogos, 2013)

Procedimiento

Para dar inicio al trabajo de campo se hicieron dos pasos previos para fundamentar la coherencia del instrumento con el objeto de estudio: 1) Identificar las competencias que suponen ocupar cargos de gerencia media y alta y; 2) Buscar un instrumento que evaluara los niveles de desarrollo de las competencias identificadas.

Se encontró que el test CompeTEA es un instrumento con alta fiabilidad para medir el nivel de desarrollo de las competencias profesionales más valoradas en el mercado para cargos de gerencia media y alta.

Se abrió una convocatoria para participar en el estudio utilizando redes profesionales y sociales. Así mismo, se hicieron llamadas direccionadas a conocidos, referidos y en general personas con niveles de gerencia media y alta. Una vez se consiguieron los 50 perfiles con las características requeridas para este estudio, se procedió con los análisis estadísticos.

Se creó un consentimiento informado, se formularon unas preguntas de caracterización de la muestra y se digitalizó el test por una plataforma virtual para facilitar la tabulación.

Análisis de datos

Se calcularon las medias, desviaciones típicas y correlaciones entre las variables. Luego se verificó el nivel de normalidad de los datos. Finalmente, y según esos resultados se realizaron Test de t de muestras independientes para comparar los niveles de las competencias de los dos subgrupos. Se trabajó con un nivel de confianza del 95%.

Tabla 01. Medias, Desviaciones y Análisis comparativo de las competencias según, nivel de empleabilidad en cargos de gerencias.

Áreas	Competencia	<i>Alta Empleabilidad</i>	<i>Baja Empleabilidad</i>	<i>Test - t</i>	<i>Intervalos Confianza</i>
-------	-------------	---------------------------	---------------------------	-----------------	-----------------------------

		Media	D.E.	Media	D.E.	t	p	Inf	Sup
<i>Intrapersonal</i>	<i>Autocontrol / Est. Emocional</i>	21,19	2,26	20,79	2,34	0,62	0,54	-0,91	1,71
	<i>Confianza / Seguridad</i>	21,19	2,26	23,21	2,62	0,19	0,85	-1,28	1,56
	<i>Resistencia Adversidad</i>	23,35	2,38	21,25	2,05	0,70	0,49	-0,97	2,01
<i>Interpersonal</i>	<i>Comunicación</i>	21,77	3,05	23,17	2,32	0,50	0,62	-1,24	2,06
	<i>Establecimiento Relaciones</i>	23,58	3,36	23,96	2,66	-0,22	0,83	-1,53	1,23
	<i>Negociación</i>	23,81	2,19	22,13	2,69	1,92	0,06	-0,07	2,89
	<i>Influencia</i>	23,54	2,52	23,88	2,11	1,25	0,22	-0,45	1,93
	<i>Trabajo Equipo</i>	24,62	2,08	27,88	2,44	0,76	0,45	-0,84	1,86
<i>Desarrollo de Tareas</i>	<i>Iniciativa</i>	28,38	2,30	28,08	3,06	1,87	0,07	-0,13	3,42
	<i>Orientación Resultados</i>	29,73	3,17	32,63	3,73	1,37	0,18	-0,71	3,77
	<i>Capacidad Análisis</i>	34,15	4,11	27,92	2,92	-0,50	0,62	-1,89	1,14
	<i>Toma Decisiones</i>	27,54	2,40	22,46	2,64	1,89	0,07	-0,09	2,95
<i>Entorno</i>	<i>Conocimiento Empresa</i>	23,88	2,70	28,33	2,58	0,02	0,99	-1,67	1,69
	<i>Visión y Anticipación</i>	28,35	3,26	22,67	2,84	0,92	0,36	-0,86	2,29
	<i>Orientación Cliente</i>	23,38	2,70	23,08	2,39	2,01	0,05	0,00	2,68
	<i>Apertura</i>	24,42	2,32	22,67	2,99	0,09	0,93	-1,45	1,58
	<i>Identificación Empresa</i>	22,73	2,32	27,54	3,50	1,41	0,17	-0,54	3,07
<i>Gerencial</i>	<i>Dirección</i>	28,81	2,84	27,42	2,96	0,05	0,96	-1,70	1,79
	<i>Liderazgo</i>	27,46	3,15	27,42	2,48	1,01	0,32	-0,80	2,43
	<i>Planificación / Organización</i>	28,23	3,14	25,92	3,27	0,37	0,72	-1,59	2,29
	<i>Sinceridad</i>	26,27	3,53	18,63	4,12	0,12	0,90	-2,25	2,54

Aspectos éticos

En la presente investigación se manejó absoluta confidencialidad en relación con los datos de todos los participantes. Se pidió también el

consentimiento de las personas teniendo en cuenta lo dispuesto en la Ley 1090 del 2006, en el cual se resaltó la libertad y autonomía de participación, la comunicación sobre los objetivos, procedimientos y alcances de la presente investigación, y el uso estrictamente académico bajo la política del secreto profesional.

RESULTADOS

Se realizó un análisis comparativo con el fin de diferenciar las competencias según su nivel de empleabilidad en cargos de gerencias medias y altas. Como puede verse reflejado en la tabla, hubo diferencias estadísticas significativas conforme al criterio específico en alta empleabilidad donde se destacan competencias tales como: negociación, iniciativa, toma de decisiones y orientación al cliente. Por otra parte, se reportan competencias con un nivel de significancia bajo en empleabilidad las cuales se encuentran inmersas en las áreas intrapersonal.

Tabla 02. Análisis de correlación de Pearson, entre competencias de las áreas del compeTEA.

		<i>Intrapersonal</i>			<i>Interpersonal</i>					<i>Desarrollo de Tareas</i>				<i>Entorno</i>				
		<i>a</i>	<i>b</i>	<i>c</i>	<i>d</i>	<i>e</i>	<i>f</i>	<i>g</i>	<i>h</i>	<i>i</i>	<i>j</i>	<i>k</i>	<i>l</i>	<i>m</i>	<i>n</i>	<i>o</i>	<i>p</i>	<i>q</i>
<i>Interpersonal</i>	<i>Comunicación</i>	,625**	,625**	,489**														
	<i>Establecimiento Relaciones</i>	,267	,486**	,212														
	<i>Negociación</i>	,367**	,602**	,436**														
	<i>Influencia</i>	,364**	,600**	,421**														
	<i>Trabajo Equipo</i>	,428**	,396**	,543**														
<i>Desarrollo de Tareas</i>	<i>Iniciativa</i>	0,000	,227	,104	,275	,334*	,424**	,360*	,085									
	<i>Orientación Resultados</i>	,356*	,495**	,534**	,328*	,399**	,595**	,605**	,417**									
	<i>Capacidad Análisis</i>	,460**	,565**	,389**	,654**	,454**	,558**	,457**	,367**									
	<i>Toma Decisiones</i>	,541**	,614**	,380**	,625**	,409**	,634**	,623**	,343*									
<i>Entorno</i>	<i>Conocimiento Empresa</i>	,388**	,573**	,683**	,514**	,337*	,536**	,568**	,482**	,258	,714**	,409**	,511**					
	<i>Visión y Anticipación</i>	,511**	,673**	,371**	,608**	,357*	,700**	,654**	,441**	,375**	,470**	,692**	,627**					
	<i>Orientación Cliente</i>	,364**	,415**	,506**	,333*	,363**	,596**	,526**	,509**	,232	,576**	,401**	,568**					
	<i>Apertura</i>	,230	,260	,136	,249	,274	,333*	,393**	,260	,405**	,299*	,415**	,339*					
	<i>Identificación Empresa</i>	,434**	,517**	,429**	,499**	,294*	,472**	,581**	,374**	,282*	,496**	,409**	,543**					
<i>Gerencial</i>	<i>Dirección</i>	,539**	,701**	,480**	,720**	,469**	,658**	,637**	,468**	,357*	,541**	,538**	,729**	,611**	,622**	,474**	,341*	,641**
	<i>Liderazgo</i>	,599**	,650**	,584**	,679**	,531**	,657**	,708**	,560**	,342*	,663**	,588**	,653**	,730**	,655**	,571**	,464**	,666**
	<i>Planificación / Organización</i>	,378**	,426**	,456**	,488**	,265	,465**	,404**	,429**	,027	,465**	,326*	,335*	,571**	,437**	,381**	,240	,422**
	<i>Sinceridad</i>	-,096	-,217	-,267	-,121	-,030	-,139	-,226	-,328*	,000	-,144	-,193	-,231	-,179	-,260	-,313*	-,101	-,150

t = Valor t Student, *p* = Valor Significancia Estadística, *Inf* = Límite Inferior Intervalo Confianza, *Sup* = Límite Superior Intervalo Confianza.

Área Intrapersonal = *a*: Autocontrol Estabilidad Emocional; *b*: Confianza Seguridad, *c*: Resistencia Adversidad,

Área Interpersonal = *d*: Comunicación; *e*: Establecimiento Relaciones, *f*: Negociación, *g*: Influencia, *h*: Trabajo Equipo,

Área Desarrollo Tareas = *i*: Iniciativa; *j*: Orientación Resultados, *k*: Capacidad Análisis, *l*: Toma Decisiones,

Área Entorno = *m*: Conocimiento Empresa; *n*: Visión Anticipación, *o*: Orientación Cliente, *p*: Apertura, *q*: Identificación Empresa,

** , La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas), * , La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas)

Se encontraron correlaciones significativas entre la mayoría de las competencias, si bien esto podría darse por que el método de evaluación usado es el mismo (Varianza común del método), puede sugerir también que el nivel de desarrollo de una competencia puede estar relacionado con la de los demás, no obstante se reportan competencias con mayor fuerza de asociación donde se destaca Liderazgo.

Tabla 02. Análisis de las competencias con mayor fuerza de asociación en perfiles de gerencias medias y altas

Áreas	Competencias	Criterio Valores <i>rho</i> $r > 0.5$	Rango de Correlaciones Valores <i>rho</i>
Intrapersonal	<i>Confianza Seguridad</i>	Correlación con 10 Competencias	.565 a .701
Interpersonal	<i>Negociación</i>	Correlación con 9 Competencias	.536 a .700
	<i>Influencia</i>	Correlación con 9 Competencias	.526 a .708
Desarrollo de Tareas	<i>Toma de Decisiones</i>	Correlación con 10 Competencias	.541 a .729
Entorno	<i>Conocimiento Empresa</i>	Correlación con 10 Competencias	.511 a .730
	<i>Visión y Anticipación</i>	Correlación con 9 Competencias	.511 a .700
Gerencial	<i>Dirección</i>	Correlación con 11 Competencias	.538 a .729
	<i>Liderazgo</i>	Correlación con 15 Competencias	.531 a .730

Se realizó un análisis de las competencias con mayor fuerza de asociación con las diferentes áreas intrapersonal, interpersonal, desarrollo de tareas, entorno y gerencia. Donde se identifica que el área gerencial es el que mayor correlación y asociación mantiene conforme a las competencias de liderazgo (15 competencias) dirección (11 competencias).

DISCUSIÓN

El objetivo del presente trabajo fue verificar las competencias que predicen mejor en profesionales de gerencia media y alta su empleabilidad, esto en aras de favorecer la reducción del desempleo y el llevar a cabo procesos de transición de carrera efectivos que impacten en sus niveles de empleabilidad. Se identificó que hay competencias que tienen un nivel de desarrollo mayor en los encuestados considerados como empleables en comparación con los encuestados poco empleables.

La primera dimensión que evalúa el instrumento es el área intrapersonal, donde se analiza la forma en la que una persona se relaciona consigo misma (Arribas & Pereña, 2015). En competencias como Estabilidad Emocional, Confianza y Resistencia, no hubo diferencias entre el grupo de alta empleabilidad y el de baja empleabilidad. Esto puede impactar el desempeño de las personas que participan en procesos de selección, en la medida en que posibilita la creación de estrategias propias de presentación, dado que los estados emocionales internos no corresponden con la conducta emocional expresiva, es decir, una persona emocionalmente afectada por su condición de desempleo tiene la opción de impactar a los demás positivamente mediante una preparación previa para controlar lo que expresa a los demás. (Ugarriza-Chávez & Del Águila, 2005)

Dónde si hubo una diferencia estadísticamente significativa entre los grupos fue en Negociación, Competencia ubicada en el área Intrapersonal, la cual se refiere a la forma en que la persona se relaciona con los demás, principalmente en el entorno laboral (Arribas & Pereña, 2015). Para dar contexto de este atributo, es necesario mencionar que el conflicto es inherente al ser humano y surge cuando las personas se relacionan e interactúan, cuando manejan posiciones contrarias, las sostienen y las defienden Paz (2004).

En un escenario donde constantemente las personas se interrelacionan, la habilidad de Negociación toma relevancia para los directivos de las empresas, ya que es el método más utilizado a nivel mundial para mediar conflictos, pues maneja

mecanismos de concertación, integrando las demandas de grupos con intereses diversos y grados variables de poder (Castellano-Giracca, 2020).

Bajo una condición de desempleo, los profesionales que tienen esta competencia en un nivel de desarrollo promedio, tienden a abordar el conflicto con la capacidad de visualizar un nuevo escenario, así mismo, tienen visibilidad objetiva para identificar los atributos propios, y de esta manera, marcar una estrategia que conlleve a la consecución de su próximo trabajo mediante la comunicación adecuada de sus capacidades, conocimientos, virtudes y oportunidades en el mercado laboral (Uribe-Rivera, 2006). Es así como la capacidad de Negociación impacta en dos sentidos, internamente con sus propias expectativas y externamente con el mercado laboral.

Las siguientes dos competencias en las que hubo diferencias estadísticamente significativas se encuentran ubicadas en la dimensión de Desarrollo de Tareas, éstas son Iniciativa y Toma de Decisiones. Esta área de la evaluación incluye competencias que reflejan la forma en la que la persona realiza sus tareas y actúa en sus cometidos laborales (Arribas & Pereña, 2015).

La iniciativa personal se define como un conjunto de comportamientos que caracterizan a las personas auto iniciadoras, proactivas y persistentes al superar las dificultades que emergen en la consecución de los objetivos (Ulacia, Gorostiaga-Manterola, Balluerka-Lasa & Lazcano, 2017). Estas características no sólo se relacionan con la forma de hacer el trabajo cuando se tiene empleo sino con actuaciones de auto-desarrollo de carrera en las situaciones en las que hay que conseguir otro (Frese y Fay, 2001). Así pues, la iniciativa personal es un elemento conductual que facilita la obtención de los empleos acordes con las propias preferencias. Los estudios infieren que las personas con iniciativa tienen más probabilidades de obtener trabajos con condiciones laborales satisfactorias que les permitan obtener buenos niveles de satisfacción laboral (Gamboa, Gracia, Ripoll & Peiró, 2007).

Por su parte, la competencia Toma de Decisiones se evidencia a través de un proceso complejo que integra conocimientos, habilidades, capacidades, actitudes y valores, orientando a los directivos empresariales a definir los problemas y a seleccionar alternativas de solución, las cuales ejecuta a través de las funciones de los demás o de su contribución individual en las empresas (García-Batán, Pimentel-Piña, del Carmen & Colunga-Santos, 2016).

Dentro del marco de la empleabilidad, tomar decisiones oportunas facilita iniciar acciones para mejorar directamente los resultados o indirectamente elementos y circunstancias particulares que impactan en la búsqueda de trabajo (Bandler, 2013), Lo que guarda una relación con el concepto de autoempleo, pues históricamente se ha evidenciado la correlación positiva entre las tasas de desempleo y las tasas de creación de empresas. Los emprendimientos que surgen por necesidad se basan en la necesidad de las personas de auto emplearse, muchas veces con cierta urgencia por conseguir ingresos económicos, dado que no consiguen empleo como dependientes (Zuniga-Jara et al., 2014)

Lo anterior sugiere que, evaluar alternativas diferentes a vincularse como empleado a una empresa, puede llevar a una persona a tomar la decisión de desarrollar una fuente de trabajo autónoma que le permita hacer despliegue de sus competencias y habilidades. Esto abre la posibilidad de generar ingresos económicos para sí mismo y para otros (Zuniga-Jara et al., 2014)

Según la OCDE (2014), la actividad emprendedora es un aspecto esencial para que cualquier economía funcione. Los pequeños y medianos negocios suponen una fuente de empleo y productividad, contribuyendo al crecimiento económico y social de los países (Van Praag y Versloot, 2007).

Finalmente se encontró que en Orientación al Cliente también hay una diferencia significativa entre el grupo de personas muy empleables, y el de poco empleables. El área en el que se encuentra inmersa esta competencia tiene que ver

con la forma en que el sujeto se relaciona con otras personas y entidades de su entorno laboral (Arribas & Pereña, 2015).

La Orientación al Cliente de las personas puede ser una característica distintiva en los empleados de las organizaciones y es un factor de excelencia de los perfiles profesionales que se refleja en actitudes, comportamientos y discursos con un enfoque particular en satisfacer las demandas de los clientes (Herraiz-Faixó, 2015). Esta competencia tiene un comportamiento observable que puede favorecer la empleabilidad de las personas dado el impacto que tiene en su capital social, pues logran establecer y mantener buenas relaciones con los diferentes grupos de interés del rol que desempeñan, y consiguen que los demás le brinden su confianza y respeto (Appiah-Adu., & Singh, 1998).

Ese capital social es el que en condiciones de desempleo, se activa como un radio positivo de influencia para comunicar su apertura a escuchar oportunidades laborales y que funcionen como voceros de su perfil, basados en la confianza y reciprocidad de la comunidad social a la que pertenecen (Durston, 1999).

La última dimensión que contempla el instrumento es el área Gerencial, la cual analiza la forma en que el sujeto actúa cuando tiene que gestionar u organizar algo y sobre todo cuando ha de dirigir a otras personas.

Los resultados no mostraron diferencias estadísticamente significativas entre los grupos de alta empleabilidad y baja empleabilidad en competencias como Dirección, Liderazgo y Planificación entre el grupo, sin embargo el análisis de las correlaciones entre las competencias que se tomaron en cuenta conforme a la estructura del instrumento y los objetivos planteados en el estudio buscando una aproximación a competencias influyentes en el mercado laboral. Muestra una relación significativa en el área gerencial donde la competencia liderazgo correlaciona en simultáneo con 15 competencias que se encuentran en el área intrapersonal y a su vez Dirección con 11 competencias en correlación.

En conclusión, los niveles de desarrollo de competencias en liderazgo y dirección son fundamentales en la apertura del mercado laboral en gerencias medias y altas. Dado que el impacto de dicho perfil se refleja en habilidades, conocimientos, aptitudes que permite desenvolverse con excelencia en un escenario laboral. Núñez Rojas, Nemeccio, & Díaz Castillo, Doris. (2017).

CONCLUSIONES Y LIMITACIONES

- Se encontraron diferencias estadísticamente significativas entre los grupos de empleables y poco empleables, donde se destacan competencias tales como: Negociación, Iniciativa, Toma de decisiones y Orientación al cliente. Lo que significa que las personas que trabajan para lograr acuerdos gana - gana, asumen con iniciativa su trabajo, se mantienen firmes cuando toman decisiones y escuchan a los clientes, tienen más probabilidades de emplearse que aquellos con dificultades en esas competencias.

- El análisis de los resultados refleja que los niveles de empleabilidad no están relacionados con las competencias del ser, es decir los profesionales pueden tener un pensamiento autónomo y crítico y, esto no impacta en su vinculación al mercado del trabajo.

- El desempleo tiene un lado positivo y es que empuja a las personas a idear la manera de sobrevivir y de buscar espacios para hacer despliegue de sus conocimientos y habilidades. Esto sugiere que estar sin trabajo es una opción determinada por su espíritu emprendedor.

- Aunque varios trabajos y expertos sugieren comenzar el desarrollo de competencias transversales desde la formación profesional en las instituciones educativas con el objetivo de favorecer los niveles de empleabilidad a futuro, estas iniciativas siguen teniendo un enfoque tradicional de desarrollo de competencias técnicas en áreas funcionales. Valdría la pena intervenir los programas formativos desde las políticas públicas de la educación básica, para adicionar elementos que permitan obtener autoconocimiento vocacional basado en los propios talentos, preferencias, intereses, y potencialidades de cara al mercado al trabajo.

- El conocimiento del perfil profesional de sí mismo, con claridad de las fortalezas y oportunidades de mejora, facilita que las personas busquen espacios para hacer el despliegue de sus potencialidades y logren altos niveles de satisfacción en su trabajo. Bien sea en calidad de empleado de una empresa o, como trabajador independiente.

- Dado el protagonismo de la empresa en la sociedad contemporánea por su capacidad de generar trabajo a las personas, vale la pena que los departamentos de Recursos Humanos y Responsabilidad Social evalúen la posibilidad de ofrecer un proceso de transición laboral tan robusto como los procesos de selección para ingresar a la empresa. Con un interés sustancial por el ser humano, dejando de lado intereses instrumentales que conllevan al detrimento social.

- Según los resultados, se podría decir que las competencias contempladas en la dimensión Gerencial, no tiene relación con los niveles de empleabilidad de los profesionales. Sin embargo, se encontró que las competencias de Liderazgo y Dirección, la cuales hacen parte de la clasificación Gerencial, tienen una fuerza de asociación importante con las que correlacionaron significativamente en el estudio. Esto aduce que hay rasgos, actitudes y/o comportamientos de unas competencias que impactan las demás y para ver esto, se requiere un análisis profundo de términos cualitativos dado que, a nivel estadístico no es visible y se podría considerar una limitación del estudio.

- Una limitación de este estudio fue que se hizo transversal. Se analizó el fenómeno del desempleo a la luz de una muestra de profesionales con unas condiciones puntuales para caracterizar la muestra. Se podrían tener hallazgos más contundentes en una investigación longitudinal, donde se pueda analizar las características en evolución de una población.

- Otra limitación del estudio es que se hizo en momentos de pandemia, lo que pudo haber afectado la empleabilidad de las personas, tal como fue medida, por razones de contexto. No obstante, vale decir que se tuvieron en cuenta todos los años de experiencia de las personas en el cálculo del indicador.

Pasar del empleo al desempleo requiere un proceso de transición estructurado y consiente para enfrentar la dinámica del mercado del trabajo contemporáneo con la complejidad que éste supone. Un primer paso que podría aliviar los múltiples impactos del desempleo es el adecuado auto reconocimiento de las fortalezas en términos de competencias, capacidades, aptitudes y potencial para encontrar ventajas competitivas que contribuyan a la búsqueda eficaz de trabajo. Así mismo, este ejercicio debe tener un componente importante de capacidad autocrítica, para visualizar las oportunidades de mejora y limitaciones en el contexto laboral.

En ese estudio, hemos podido confirmar algunas de las competencias más valoradas en el mercado laboral para cargos de gerencia media y alta. De igual manera, estas competencias se podrían considerar para describir un perfil con la capacidad de crear un trabajo y auto emplearse para generar el bienestar objetivo y subjetivo que las empresas brindan a sus trabajadores.

Como aprendizaje, podemos ver que, de una situación adversa como el desempleo, se puede derivar la oportunidad de innovar y generar recursos para sí mismo y para otros con impactos importantes en el desarrollo de las economías. En otras palabras, pequeños cambios que producen grandes resultados.

REFERENCIAS

- ANECA (2004). *Diseño de las titulaciones de grado de Pedagogía y Educación Social*. Recuperado de <http://www.ub.edu/pedagogia/recursos/docs/ANECA.doc>
- Ansorena-Cao Álvaro. (1996). *Casos para la selección de personal con éxito*. Barcelona: Paidós
- Appiah-Adu, K. and Singh, S. (1998), "Customer orientation and performance: a study of SMEs", *Management Decision*, 36(6), 385-394
- Banco Mundial. (2018). El empleo, núcleo de desarrollo: Transformar economías y sociedades mediante puestos de trabajo sostenibles. Recuperado de <https://www.bancomundial.org/es/results/2018/02/13/jobs-at-the-core-of-development>
- Banco de la República (banco central de Colombia)*. (2017). Retrieved September 28, 2020, from https://www.banrep.gov.co/sites/default/files/eventos/archivos/Teorias-Pobeza_0.pdf.
- Sen, A. (1993). Capability and well-being⁷³. The quality of life.
- Bravo-Salinas, N. (2004). Acerca de las competencias desde un enfoque pedagógico. *Arete*, 4(4), 25-43
- Buendía, J. (1990). Psicopatología del desempleo. *Anales de Psicología*, 6(1), 21-36.
- Cardona, J., & García, W. (2013). Caracterización de la población desempleada e inactiva del municipio de Mistrató. *Universidad Libre de Colombia*. Recuperado de http://www.unilibre.edu.co/pereira/images/pdf/investigaciones/caracterizacion_mistrato.pdf
- Castellano-Giracca, M. (2020). Negociación efectiva, ¿cuál es el mejor sistema o estrategia para negociar?. *Revista Auctoritas Prudentium*, 22, 1-5
- Climent Bonilla, J. (2014). Origen, desarrollo y declive de las competencias individuales en tiempos de incertidumbre. *Educación y Educadores*, 17(1), 6.
- Crowley, E. 2002. Personnel Selection Employment Interviews, *Criteria*. (30): 13-15
- del Pozo Iribarría, J. A., Ruiz, M. A., Pardo, A., & San Martín, R. (2002). Efectos de la duración del desempleo entre los desempleados. *Psicothema*, 14(2), 440-443. ISSN: 0214-9915. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=72714239>
- Díaz, R., & Arancibia, V. (2002). El Enfoque de las Competencias Laborales: Historia, Definiciones y Generación de un Modelo para las Organizaciones y las Personas. *Psykhé*, 11(2), 207–214. <https://doi.org/10.7764/PSYKHE.11.2.433>

- Frese, M., y Fay, D. (2001). *Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century*. En B. M. Staw & R. I. Sutton (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 23, 133–187. Greenwich, CT: JAI Press.
- Gamboa, J.P., Gracia, F.J., Ripoll, P., & Peiró, J.M. (2007). *La empleabilidad y la iniciativa personal como antecedentes de la satisfacción laboral*. Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas, 1-26
- García-Batán, J., Pimentel-Piña, R., del Carmen, V., & Colunga-Santos, S. (2016). *Postgraduate Courses to Foster and Enhance Managing Decision Making Competence in Company Executives*. *Retos de la Dirección*, 10(2), 121-140.
- Herraiz-Faixó, F. (2015). *La Orientación al Cliente como competencia clave de los trabajadores del futuro. Un salvoconducto para la supervivencia de las organizaciones*. Universitat de Barcelona, 1-12
- Gómez-Cano, M., Alfaro, M., Bestratén-Belloví, C., & Gavilanes-Pérez, C. (2018). *Revolución 4.0. Seguridad y salud en el trabajo*, 95, 6-17
- González-Urrutia, C. (2007). *Gestión por competencias para los dirigentes de la junta de vecinos: experiencia de práctica profesional*. *Cuadernos de Neuropsicología*, 1(3), 174-371.
- Jackman, R., & Layard, R. (1991). *Does Long-Term Unemployment Reduce a Person's Chance of a Job? A Time-Series Test*. *Economica*, 58(229), new series, 93-106. doi:10.2307/2554977
- Krueger, A. B., Mueller, A., Davis, S. J., & Şahin, A. (2011). *Job Search, Emotional Well-Being, and Job Finding in a Period of Mass Unemployment: Evidence from High Frequency Longitudinal Data [with Comments and Discussion]*. *Brookings Papers on Economic Activity*, 1- 81.
- Leontief, W. (1963). *The Structure of Development*. *Input-Output Economics*, Oxford University Press.
- Liptak, J.J. (1991). *Leisure counseling: an antidote for the «living death»*. *Journal of Employment Counseling*, 28(3), 115-120
- Martínez-González, J.A. (2011). *La empleabilidad: una competencia personal y una responsabilidad social*. *Contribuciones a las Ciencias Sociales*, noviembre 2011. Formato digital.
- Morales, L., Bonilla-Mejía, L., Pulido, J., Flórez, L.A., Hermida, D., Pulido-Mahecha, K.L., & Lasso-Valderrama, D. (2020). *Efectos de la pandemia por Covid-19 en el mercado laboral colombiano: identificando el impacto de las restricciones sectoriales a la movilidad*. *Borradores de economía*, 1129

- Moyano-Díaz, Gutiérrez-Peña, Zúñiga-Cabrera., & Cornejo, F.A. (2013). *Psicología y Sociedades*, 16, 15-24
- Naciones Unidas (2016). *Protección y formación: instituciones para mejorar la inserción laboral en América Latina y Asia*. Retrieved January 8, 2021, from www.cepal.org/es/suscripciones
- Okun, A., (1962). Potential GNP. Its measurement and significance. Cowles Fundation, paper 190. Yale University.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2019). *Política de Empleo*. Recuperado de <https://www.ilo.org/global/standards/subjects-covered-by-international-labour-standards/employment-policy/lang--es/index.htm>
- Ovejero, A. (1998). *Las Relaciones Humanas. Psicología social teórica y aplicada*. Madrid: Biblioteca Nueva. Capítulo XX
- Paz, J.I. (2004). Negociación: competencia gerencial por antonomasia. *Revista EIA*, 1, 81-98
- Peña, S. (2005). Modelo de seleccion de personal en base a perfil de competencias. *Innovaciones de Negocios*, 2(1), 121–144.
- Pineda, S.I. (2017). La metamorfosis en el mundo del trabajo. *Revista académica Eco*, 16, 15-24
- Rentería-Pérez, E., & Malvezzi, S. (2008). Empleabilidad, cambios y exigencias psicosociales en el trabajo. *Universitas Psychologica*, 7(2), 319–334.
- Rivera, J. (2017). Crear Capacidades: propuestas para el desarrollo humano. *Mundos Plurales - Revista Latinoamericana de Políticas y Acción Pública*, 4(1), 111. <https://doi.org/10.17141/mundosplurales.1.2017.3053>
- Roy-García, I., Rivas-Ruiz, R., Pérez-Rodríguez, M., & Palacios-Cruz, L. (2019). *Correlation: Not all correlation entails causality*. *Revista Alergia Mexico*, 66(3), 354–360. <https://doi.org/10.29262/ram.v66i3.651>
- Ruiz-Corbella, M., Bautista-Cerro Ruiz, M.J., & García-Blanco, M. (2019). *Prácticas profesionales y la formación en competencias para la empleabilidad*. *Contextos Educativos*, 23, 65-82
- Spencer, J., & Spencer, S.M. (1993). *Competence at Work*. Nueva York: Wiley.
- Suárez Lantarón, B. (2016). Empleabilidad: análisis del concepto. *Revista de Investigación En Educación*, 1(14), 67–84.
- Schlossberg, N.K. (1984). A model for analyzing human adaptation to transition. *The Counseling Psychologist*, 9, 2-18

- Tejada, A. (2003). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. Gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias. *Psicología Desde El Caribe*, 12, 115–133. Recuperado de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/Psicologia/article/Viewfile/1725/1118>
- Ugarriza-Chávez, N., & Del Aguila, Liz. (2005). La evaluación de la inteligencia emocional a través del inventario de BarOn ICE: NA, en una muestra de niños y adolescentes. *Persona*, 8, 11-58.
- Ulacia, I., Gorostiaga-Manterola, A., Balluerka-Lasa, N., & Lazcano, A. (2017). Desarrollo de la iniciativa personal. *Journal for the Study of Education and Development, Infancia y Aprendizaje*, 40(2), 277-301
- Unileon (2014). Toma de decisiones y solución de problemas. Recuperado de <https://servicios.unileon.es/formacion-pdi/files/2013/03/TOMA-DE-DECISIONES-2014.pdf>
- Uribe-Rivera, F.J. (2006). Análisis estratégico en salud y gestión a través de la escucha. a [online]. MARTINOVICH, V., transl. Rio de Janeiro: Editora FIOCRUZ, ISBN: 978-85-7541-542-9
- Bandler, R. (2013). Toma de decisiones y solución de problemas en administración. *Gestiopolis*, 28. <http://servicios.unileon.es/formacion-pdi/files/2013/03/TOMA-DE-DECISIONES-2014.pdf>
- Zuniga-Jara, S., Soza-Amigo, S., & Soria-Barreto, K. (2014). Dinámica del emprendimiento y el desempleo en guatemala. *Magallania*, 43(1), 103–115. <http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-84940031225&partnerID=tZOtx3y1>
- Durston, J. (1999). Construyendo capital social comunitario. *Revista de La CEPAL*, 1999(69), 103–118. <https://doi.org/10.18356/15c085d8-es>
- García Manjón, J., & Pérez López, M. (2008). Espacio Europeo de Educación Superior: competencias profesionales y empleabilidad. *Revista Iberoamericana de Educación*, 46(9), 4. <https://doi.org/10.35362/rie4691886>
- (La & Del, s. f.)(No Title). (s. f.). Recuperado 8 de octubre de 2020, de https://www.researchgate.net/profile/Juan_Garcia_Manjon/publication/28230605_Espacio_Europeo_de_Educacion_Superior_competencias_profesionales_y_empleabilidad/links/576a737b08aeb526b69ce782.pdf
- Liderazgo, P. (2008). Competencias para el liderazgo gerencial. *Sotavento MBA*, unknown(11), 78-97.
- Núñez Rojas, Nemecio, & Díaz Castillo, Doris. (2017). Perfil por competencias gerenciales en directivos de instituciones educativas. *Estudios pedagógicos (Valdivia)*, 43(2), 237-252. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07052017000200013>