



Universidad Pública de Navarra  
*Nafarroako Unibertsitate Publikoa*

Junio 2018

# “EMPRESA SIMULADA”

## UN PROYECTO DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS



MÁSTER UNIVERSITARIO EN PROFESORADO DE EDUCACIÓN  
SECUNDARIA TRABAJO FINAL

**Alumna: Amalia Guibert Beunza**

**Tutor: Fernando Lera López**

## RESUMEN Y ABSTRACT

---

Este trabajo de investigación persigue el objetivo de aunar criterios entre centros educativos y empresas en aras de evaluar al alumnado por competencias profesionales. La formación profesional necesita conocer de primera mano las necesidades reales del mercado laboral para adecuar los aprendizajes del alumnado y tener en cuenta la ponderación que la empresa atribuye al conjunto de criterios de evaluación establecido en el currículo de las materias. Para tal fin, se ha elaborado un breve cuestionario, confidencial y anónimo, con una serie de preguntas referidas a la evaluación por competencias y a la importancia que cada una de ellas adquiere en el desempeño del puesto de trabajo. Los resultados obtenidos y las conclusiones extraídas servirán como base para la elaboración de un criterio de ponderación por competencias en el centro educativo.

Con el propósito de ponderar adecuadamente las competencias con los criterios de evaluación y evitar cualquier arbitrariedad, se ha utilizado el Método Delphi, consistente en la resolución de determinadas cuestiones por un grupo seleccionado de expertos. La selección de las empresas y sus profesionales se ha realizado conforme al listado de los participantes en el período de prácticas del alumnado del módulo de Formación en Centros de Trabajo del Instituto de Formación Profesional Cuatrocientos. Los resultados de dichas encuestas demostrarán si los criterios de evaluación utilizados en los centros se corresponden o no con las necesidades reales que demandan las empresas del entorno. De esta forma, dichos criterios se podrán corregir, adaptar o consolidar de una forma práctica y efectiva.

*This research work pursues aims to combine criteria between educational centers and companies, in order to assess students for professional skills. We believe that the training must know, first-hand, the real, needs of the labor market to adapt the students program and considering the weight that the companies ascribe as variable the whole evaluation criteria established at the subject's curriculum. To that purpose a brief, confidential and anonymous questionnaire has been developed, with questions referred to the assessment competence and the value that each one of them has in the job performance. The obtained results and the conclusions taken out will be the basis to develop a weighting skills criterion at the educational center.*

*In order to adequately weighing the skills with the evaluation criteria and to avoid any arbitrariness, the Delphi method has been used, consisting in the resolution of certain issues by a selected group of experts. The companies selection and their professionals has been carried out in accordance with the list of participants in the students practice training module of the "Cuatrocientos" professional training work center institute. The results of the before mentioned polls will prove if the evaluation criteria used by the centers agrees or not with the real needs of the around companies. That way, those criteria could be corrected, adapted or consolidated practical and effectively.*

## DESCRIPTORES

---

Competencia, cualificación profesional, empresa simulada, evaluación ponderada, formación profesional, método Delphi, prácticas en empresas, transición escuela-trabajo.

*Competence, professional qualification, simulated company, weighted evaluation, professional training, Delphi method, internships in companies, school-work transiti*

# ÍNDICE

---

<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>Página 4</b>
<b>2. MARCO TEÓRICO</b>	<b>6</b>
<b>2.1. Estado de la cuestión y fundamentación teórica</b>	<b>6</b>
<b>2.2. Competencias: definición, historia y clasificación</b>	<b>11</b>
<b>2.3. Competencias en la empresa. Evaluación en el puesto de trabajo</b>	<b>14</b>
<b>2.4. Competencias en la educación. Evaluación en los centros</b>	<b>18</b>
<b>3. CUESTIONES DE INVESTIGACIÓN: OBJETIVOS E HIPÓTESIS</b>	<b>20</b>
<b>4. DISEÑO DEL PROYECTO Y METODOLOGÍA</b>	<b>21</b>
<b>4.1. Diseño del trabajo de campo</b>	<b>22</b>
<b>4.2. El método Delphi</b>	<b>23</b>
<b>5. EVALUACIÓN ACTUAL DEL PROYECTO “EMPRESA SIMULADA”</b>	<b>26</b>
<b>6. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS</b>	<b>29</b>
<b>6.1. Valoración y análisis de los resultados de las encuestas</b>	<b>29</b>
<b>6.2. Análisis comparativo e interpretación de los resultados</b>	<b>43</b>
<b>7. CONCLUSIONES</b>	<b>46</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA</b>	<b>49</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>53</b>

# 1. INTRODUCCIÓN

---

La llegada de la **cuarta revolución industrial** nos brinda la posibilidad de aprovechar los avances tecnológicos en la organización de los medios de producción. El sistema educativo actual debe ofertar la formación necesaria para que los jóvenes adquieran las **competencias profesionales necesarias** para que su incorporación con éxito al nuevo mercado laboral, cada vez más tecnológico.

En España, la Formación Profesional ha realizado un enorme esfuerzo para adaptar sus estudios a la **necesidad de formar personal cualificado** y especializado en los distintos sectores profesionales y responder a la actual demanda de empleo. Su alta inserción laboral así lo corrobora.

No obstante, todavía queda un largo camino por recorrer ya que sólo un 24% de los jóvenes elige estos estudios, frente a un 34% de media en Europa, 49% en Alemania y 58% en Austria. Esta **baja tasa escolar** va a suponer un grave problema en el futuro pues, según el informe sobre *Competencias Profesionales y Empleabilidad elaborado por el Consejo Económico y Social de 2015*, en el año 2025, el 64,3% de los empleos que se crearán en España se concentrarán en la categoría de “técnicos y profesionales”, la más relacionada con la FP.

Los centros de Formación Profesional necesitan conocer las verdaderas necesidades del mercado laboral para adecuar los aprendizajes del alumnado a la realidad profesional. Por eso, el presente trabajo pretende precisamente poner a disposición de tales centros de Formación Profesional **una herramienta para evaluar las capacidades y habilidades del alumnado** conforme a lo que realmente necesitan y necesitarán las empresas. Frente a una visión tradicional acotada a la gestión en el puesto de trabajo como elemento esencial de la organización empresarial, la evaluación por competencias nos permite diagnosticar cuál es la **contribución personal de cada trabajador** a la empresa. Trasladado este método al ámbito educativo en su vinculación con el mercado laboral, obtendremos un valioso instrumento para poner en común los criterios de valoración en la empresa y el centro educativo.

El presente trabajo de investigación es fruto de la evaluación de un proyecto denominado “**Empresa Simulada**” que en los últimos años viene realizando el Instituto Cuatrovientos de Pamplona con la finalidad de proporcionar al alumno una visión real de la empresa. Es, pues, evidente que esta investigación no habría podido llevarse a cabo de no existir en las empresas una práctica anterior de evaluación por competencias, dirigida por dicho centro educativo.

En esta experiencia se pretende **anar los criterios** que utilizan los centros educativos y las empresas para **evaluar al alumnado por competencias profesionales**. Se trata de que la empresa valore y clasifique, por orden de importancia, los criterios de evaluación establecidos en el currículo de las materias de Formación Profesional.

Con el fin de ponderar adecuadamente las competencias profesionales respecto de los criterios de evaluación y evitar cualquier arbitrariedad, se ha utilizado el **Método Delphi**, consistente en la resolución de determinadas cuestiones por un grupo de seleccionado de expertos. La selección de las empresas y sus profesionales se ha realizado conforme al listado de los participantes en el período de prácticas del alumnado del módulo de Formación en Centros de Trabajo del Instituto de Formación Profesional “Cuatrovientos”.

Para recabar la información de las empresas, se ha elaborado un **cuestionario, confidencial y anónimo**, que contiene una serie de preguntas relacionadas con la evaluación por competencias y la

importancia que cada una de ellas tiene en el desempeño del puesto de trabajo. Los resultados obtenidos y las conclusiones extraídas se devuelven al centro educativo para que sirvan de base en la elaboración de los **criterios de ponderación por competencias**; demostrarán si los criterios de evaluación utilizados en los centros se corresponden o no con las necesidades reales de las empresas del entorno.

Dichos resultados formarán parte de un documento imprescindible que sirva para corregir, adaptar o consolidar, de una forma práctica y efectiva, los criterios de evaluación establecidos en los currículos de las materias y que, hasta ahora, se utilizan para valorar al alumnado.

Sin duda, el proyecto “Empresa Simulada” que se expone a continuación es una buena experiencia de **coordinación Centro-empresa** que revierte en la capacidad del alumnado para encontrar un puesto de trabajo y en la calidad de los procesos de producción de las empresas.

Como dijo Malcom X, *“la educación es el pasaporte hacia el futuro, el mañana pertenece a aquellos que se preparan para él en el día de hoy”*.

## 2. MARCO TEÓRICO

---

### 2.1 ESTADO DE LA CUESTIÓN Y FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

#### 2.1.1. La Formación Profesional

La Formación Profesional es el conjunto de estudios que capacita para el desempeño cualificado de diversas profesiones y el acceso al empleo. Están muy relacionados con las ocupaciones laborales y el mercado de trabajo. El **sistema educativo actual** permite elegir la opción formativa más adecuada con la que acceder al mercado laboral que existe hoy en día, tras la adquisición de un nivel de competencia profesional.

Los estudios de formación profesional **se agrupan en familias profesionales** que ofertan diferentes títulos de FP Básica, Grado Medio y Grado Superior. Cada ciclo se compone de asignaturas llamadas módulos con contenidos teóricos y prácticos relacionados. Los ciclos incluyen una etapa de prácticas en empresa; a este módulo se denomina formación en centros de trabajo.

Las enseñanzas de la Formación Profesional se ordenan en ciclos formativos por niveles que preparan al alumnado para una actividad profesional y que capacitan para el desempeño cualificado de las distintas profesiones:

- Ciclos formativos de Grado Superior.
- Ciclos formativos de Grado Medio.
- Ciclos formativos de Formación Profesional Básica
- Ciclos formativos de Formación Profesional Especial

Otros programas formativos:

- Talleres Profesionales.
- Formación Profesional Especial.

En el sistema educativo, los ciclos formativos se pueden ofertar en las modalidades:

- FP Presencial.
- FP Dual.
- FP a Distancia.

Además, existen pruebas libres para obtener algunas de las titulaciones de Técnico o Técnico Superior sin necesidad de cursar las enseñanzas de Ciclos Formativos en oferta presencial o a distancia Real Decreto 1147/2011, de 29 de Julio.

#### 2.1.2. La responsabilidad educativa

La Constitución de 1978, en su artículo 40.2, establece explícitamente **la obligación de las autoridades públicas** de promover la educación continua, la Formación Profesional y la rehabilitación profesional. Así pues, los derechos educativos básicos están reservados exclusivamente al Estado y el encargado de ejercitar tales poderes es el Ministerio de Educación, como organismo administrativo central del Estado.

**Las Comunidades Autónomas** tienen capacidades normativas y son responsables del cumplimiento de los criterios básicos del Estado y la regulación de los aspectos secundarios del sistema educativo, así como las obligaciones administrativas y ejecutivas implicadas en administrar el sistema educativo en las respectivas comunidades, exceptuando aquéllas reservadas al Estado. Todo ello por medio de sus Departamentos o Consejerías de Educación, a quienes compete la responsabilidad de ampliar las aportaciones del Estado relativas a los currículos educativos y a la regulación de niveles, modalidades, grados y especialidades; y de llevar a cabo planes de investigación pedagógica y experimental, procesar las subvenciones, el apoyo a la educación gratuita en los servicios de enseñanza privados, la administración de las becas y las becas de estudios y regulan la composición y las funciones del Consejo Escolar existente a nivel regional en cada Comunidad Autónoma.

La legislación no otorga a **las corporaciones locales** la categoría de “Autoridad Educativa”, pero reconoce su capacidad de cooperar con el Estado y las Comunidades Autónomas en el campo de la educación.

El papel de **los agentes sociales** no se basa en ninguna intervención específica. Sus áreas de participación las define el Consejo General de Formación Profesional, a nivel nacional y regional (Real Decreto Op. Cit.).

### **2.1.3. El marco legislativo**

Orden Foral 66/2016, de 6 de junio, regula la ordenación y el desarrollo de la **FP Básica** en Navarra.

Real Decreto 127/2014, de 28 de febrero, por el que se regulan aspectos específicos de la **FP Básica**.

Real Decreto 1147/2011, de 29 de julio, por el que se establece la **ordenación general de la formación profesional** del sistema educativo.

Decreto Foral 54/2008, de 26 de mayo, por el que se regula la ordenación y el desarrollo de la formación profesional en el sistema educativo de la Comunidad Foral de Navarra.

Orden Foral 54/2016, del 29 de abril, **admisión a ciclos de Formación Profesional, enseñanzas profesionales de Artes Plásticas y Diseño, así como al curso de acceso a ciclos de grado superior**, en centros públicos y concertados de Navarra, modificada por Orden Foral 53/2017, de 28 de abril.

Decreto Foral 63/2006, de 4 de septiembre, por el que se regulan **los Centros integrados** de formación profesional, modificado por Decreto Foral 79/2010, de 13 de diciembre.

### **2.1.4. Proyecto de “Empresa Simulada”.**

El proyecto “Empresa Simulada” puede trabajarse de forma transversal en los siguientes ciclos de la Formación Profesional de Grado Superior:

- Comercio Internacional
- Gestión de Ventas y Espacios Comerciales
- Marketing y publicidad
- Transporte y Logística
- Administración y finanzas

Por medio de este proyecto de *role-playing*, el alumnado conoce de primera mano la gestión de una empresa real, tanto a nivel documental como de flujos de comunicación. La única diferencia radica en que el producto o servicio no se entrega o presta físicamente al cliente.

La empresa se divide en áreas funcionales con sus respectivas tareas: área comercial (compras y ventas), área financiera (departamento de finanzas y departamento contable), y área de recursos humanos. Los alumnos forman grupos de cuatro o cinco integrantes que rotan para conocer la gestión de todos los departamentos.

Además, **utilizan dos plataformas a nivel nacional** (“Sefed” y “Empresa Aula”), mediante las cuales pueden relacionarse con otras empresas simuladas realizadas por otros centros y establecer relaciones de compra venta. Dichas plataformas utilizan documentos y canales de comunicación similares a los que utilizan las empresas en la actualidad, para lo cual es necesario un sistema de informático en red. Es preciso buscar en la red de empresas aquellas que coincidan en el tiempo para poder realizar operaciones efectivas y ágiles. Igualmente, los pagos y cobros se llevan a cabo mediante un sistema bancario simulado.

Este proyecto permite que **el alumnado ponga en práctica las capacidades adquiridas** en la formación teórica sobre gestión empresarial y gestione también dificultades y procesos que se encontrará en la empresa cuando se incorpore al mercado laboral. Se lleva a cabo simultáneamente en cuatro grupos del centro:

- 1º de Comercio internacional
- 1º de Transporte y Logística A
- 1º de Transporte y Logística B
- 1º de Gestión de Ventas y espacios comerciales.

Anualmente **se organiza a nivel regional una feria** en la que participan institutos de las distintas localidades para formalizar operaciones, exponer sus productos, conocer empresas similares o de otros sectores diferentes al suyo, desarrollar competencias comunicativas, comerciales y de negociación. Igualmente, se organiza una feria más pequeña a nivel del centro educativo para quienes realicen este proyecto de un trimestre de duración.

En el ciclo de administración y finanzas, este proyecto de “Empresa Simulada” se lleva a cabo durante los dos primeros trimestres de segundo curso a través de un proyecto intermodular: crean su propia empresa, los productos que van a comercializar, se distribuyen las áreas de trabajo, registran la contabilidad de las operaciones, crean sus propias campañas de marketing, etc. Finalmente, hacen una presentación de su proyecto en inglés y castellano ante los profesores, sus compañeros y alumnos de otros cursos del instituto.

Cuatrovientos ha llegado a un **acuerdo de colaboración** mediante el cual la Asociación de Empresas de Economía Social de Navarra, ANEL, a través de su Cooperativa Emprendedora, presta apoyo a los grupos de 2º curso de Administración y finanzas en su proyecto de “Empresa Simulada” asesorándole en las decisiones, analizando datos, etc.

Se ha establecido que, posteriormente, un grupo hará prácticas (FCT’s) en la incubadora de empresas de ANEL. La **incubadora de empresas** es un centro de apoyo que brinda asesorías especializadas para evaluar una idea de negocio y lograr que se convierta en una empresa formal. Está diseñada para acelerar el crecimiento y asegurar el éxito de proyectos emprendedores a través de una amplia gama de recursos y servicios empresariales.

A continuación, se explica la conexión del proyecto con la normativa referente a objetivos y competencias:

## Marco legislativo

El proyecto “Empresa Simulada” responde a los **principios y objetivos generales** establecidos en el artículo 3 del Real Decreto 1147/2011, de 29 de julio, por el que se establece la ordenación general de la formación profesional del sistema educativo; y en el Real Decreto 1224/2009, de 17 de julio, de reconocimiento de las competencias profesionales adquiridas por experiencia laboral.

1. Las enseñanzas de formación profesional tienen por objeto conseguir que el alumnado adquiera las competencias profesionales, personales y sociales, según el nivel de que se trate, necesarias para:

- a) Ejercer la actividad profesional definida en la competencia general del programa formativo.
- b) Comprender la organización y características del sector productivo correspondiente, los mecanismos de inserción profesional, su legislación laboral y los derechos y obligaciones que se derivan de las relaciones laborales.
- c) Consolidar hábitos de disciplina, trabajo individual y en equipo, así como capacidades de autoaprendizaje y capacidad crítica.
- d) Establecer relaciones interpersonales y sociales, en la actividad profesional y personal, basadas en la resolución pacífica de los conflictos, el respeto a los demás y el rechazo a la violencia, a los prejuicios de cualquier tipo y a los comportamientos sexistas.
- e) Prevenir los riesgos laborales y medioambientales y adoptar medidas para trabajar en condiciones de seguridad y salud.
- f) Desarrollar una identidad profesional motivadora de futuros aprendizajes y adaptaciones a la evolución de los procesos productivos y al cambio social.
- g) Potenciar la creatividad, la innovación y la iniciativa emprendedora.
- h) Utilizar las tecnologías de la información y la comunicación, así como las lenguas extranjeras necesarias en su actividad profesional.
- i) Comunicarse de forma efectiva en el desarrollo de la actividad profesional y personal.
- j) Gestionar su carrera profesional, analizando los itinerarios formativos más adecuados para mejorar su empleabilidad.

2. La formación profesional también fomentará la **igualdad efectiva de oportunidades** para todos, con especial atención a la igualdad entre hombres y mujeres.

3. Estas enseñanzas prestarán una atención adecuada, en condiciones de **accesibilidad** universal y con los recursos de apoyo necesarios, en cada caso, a las personas con discapacidad.

4. Asimismo, la formación profesional posibilitará el aprendizaje a lo largo de la vida, favoreciendo la incorporación de las personas a las distintas ofertas formativas y la conciliación del aprendizaje con otras responsabilidades y actividades.

## Competencias y habilidades

En cuanto a las **competencias que el alumnado debe adquirir en el Grado Superior**, el Anexo 1 del citado Real Decreto 1147/2011, de 29 de julio, indica lo siguiente:

1. Definir, planificar y organizar procesos y procedimientos de trabajo con autonomía en su campo profesional.
2. Evaluar y resolver problemas y contingencias en contextos variados y generalmente no previsibles, con comprensión crítica, transferencia de saberes y capacidad para la innovación y la creatividad
3. Supervisar objetivos, técnicas y resultados del trabajo personal y de los miembros del equipo, con liderazgo y espíritu de mejora, garantizando la calidad del proceso y del producto o servicio.

4. Aplicar e integrar tecnologías y conocimientos avanzados o especializados en los procesos de trabajo
5. Adaptarse a las nuevas situaciones laborales, manteniendo actualizados los conocimientos científicos, técnicos y tecnológicos relativos a su entorno profesional, gestionando su formación y los recursos existentes en el aprendizaje a lo largo de la vida, especialmente utilizando las tecnologías de la información y la comunicación.
6. Comunicarse con sus iguales, superiores, clientes y personas bajo su responsabilidad, utilizando vías eficaces de comunicación, transmitiendo la información o conocimientos adecuados y respetando la autonomía y competencia de las personas que intervienen en el ámbito de su trabajo.
7. Generar entornos seguros en el desarrollo de su trabajo y el de su equipo, supervisando y aplicando los procedimientos de prevención de riesgos laborales y ambientales, de acuerdo con lo establecido por la normativa y los objetivos de la empresa.
8. Realizar la gestión básica para la creación y funcionamiento de una pequeña empresa y tener iniciativa en su actividad profesional con sentido de la responsabilidad social.
9. Ejercer los derechos y obligaciones derivadas de la actividad profesional, de acuerdo con lo establecido en la legislación vigente, participando activamente en la vida económica, social y cultural.

#### Objetivos en la legislación navarra

Los **objetivos de la Formación Profesional en Navarra** se regulan en el artículo 3 del Decreto Foral 54/2008, de 26 de mayo, y son los siguientes:

1. En desarrollo y concreción de los objetivos señalados en el artículo 3 del Real Decreto 1538/2006, de 15 de diciembre, los objetivos fundamentales de la formación profesional del sistema educativo en Navarra, además de los señalados en el mismo, son los siguientes:
  - a) Dar respuesta a las necesidades formativas y profesionales tanto de las personas como de los diferentes sectores productivos de la Comunidad Foral de Navarra.
  - b) Facilitar el acceso de las personas adultas a la formación para mejorar su competencia profesional y empleabilidad.
  - c) Favorecer la adecuación de la formación profesional desarrollada en la Comunidad Foral al marco europeo.
  - d) Proporcionar información y orientación profesional y laboral, tanto al alumnado que cursa formación profesional como a las personas que, a lo largo de su vida, deseen acceder al sistema educativo de formación profesional.
  - e) Facilitar una cualificación profesional motivadora a las personas con discapacidades, desfavorecidas o con riesgo de exclusión social, para su incorporación al mundo laboral.
  - f) Facilitar la elección de trayectorias formativas y profesionales flexibles, haciendo posible el reconocimiento de las competencias profesionales adquiridas por las personas a través de su experiencia laboral o mediante sistemas informales o no formales de aprendizaje.
  - g) Impulsar la participación del alumnado en acciones de movilidad de carácter internacional.
  - h) Proporcionar experiencias laborales al alumnado, preferentemente en empresas de Navarra, que faciliten su posterior inserción profesional.
  - i) Implantar y desarrollar un modelo de centro de formación profesional con una organización y funcionamiento acorde con los objetivos que se persiguen para estas enseñanzas.
  - j) Promover la modernización del sistema en cuanto a recursos materiales, humanos y didácticos, en consonancia con la situación del mercado laboral.
  - k) Fomentar la innovación tecnológica y didáctica, así como la participación de los centros en proyectos de innovación e investigación.

- l) Posibilitar entornos favorables para la formación permanente mediante el desarrollo de enfoques didácticos que faciliten el aprendizaje asistido por nuevas tecnologías y el autoaprendizaje.
  - m) Potenciar el desarrollo y la actualización continua de las competencias del personal docente y de los formadores y formadoras, considerando los cambios que intervienen en su profesión.
2. Al mismo tiempo la formación profesional fomentará la igualdad efectiva de oportunidades entre hombres y mujeres, posibilitando el acceso a una formación libre de estereotipos y prejuicios de género.

## **2.2 COMPETENCIAS: DEFINICIÓN, HISTORIA Y CLASIFICACIÓN**

### **2.2.1. Definición e historia**

La evaluación por competencias como método educacional arranca en el **Reino Unido de la década de los ochenta**. Su origen se debió principalmente a un doble motivo: de un lado, la gran dificultad del mercado de trabajo de aquella época para absorber a la población juvenil en edad de trabajar; de otro lado, la brecha, que parecía insalvable, entre los sistemas de formación profesional y las exigencias técnicas del mercado, de modo que la enseñanza no daba respuesta a las necesidades reales de las empresas. En este contexto histórico, es fácil comprender que la evaluación por competencias emergiera con el objetivo de satisfacer la necesidad de conjugar la formación del alumno con las exigencias que le demandaría un futuro puesto de trabajo.

En el proceso de enseñanza-aprendizaje, la evaluación cumple los siguientes **objetivos**:

- Recabar información.
- Optimizar el proceso.
- Mejorar los resultados.

La evaluación por competencias pretende valorar al alumnado cuando se enfrenta a **situaciones concretas** en las que pone en práctica sus conocimientos relacionados con las materias que se imparten. Para ello, es necesario tener en cuenta la **descripción de los objetivos, contenidos, capacidades y criterios de evaluación establecidos** en el currículo de cada asignatura.

David McClelland, Profesor de Psicología de la Universidad de Harvard, fue el primer investigador en definir el concepto de competencia en su publicación "*Testing for competence rather than intelligence*" (1973,1-14), que supuso **el punto de partida de la competencia como método de valoración** del desempeño de la persona en el puesto de trabajo. Frente a la visión tradicional fundamentada sobre variables tales como el conocimiento o la experiencia, McClelland puso el foco sobre las competencias apreciables en la conducta de aquellas personas que en un mismo puesto de trabajo tienen un desempeño superior. Ello permite inferir los comportamientos que difieren de aquellas personas que en ese mismo puesto fracasan.

Las investigaciones de McClelland iban encaminadas a su aplicación en el ámbito laboral, **primando a la persona** sobre el puesto de trabajo y fijando una clasificación de motivaciones laborales (logro, afiliación y poder), lo que permitía establecer una causalidad entre la competencia y el desempeño excelente.

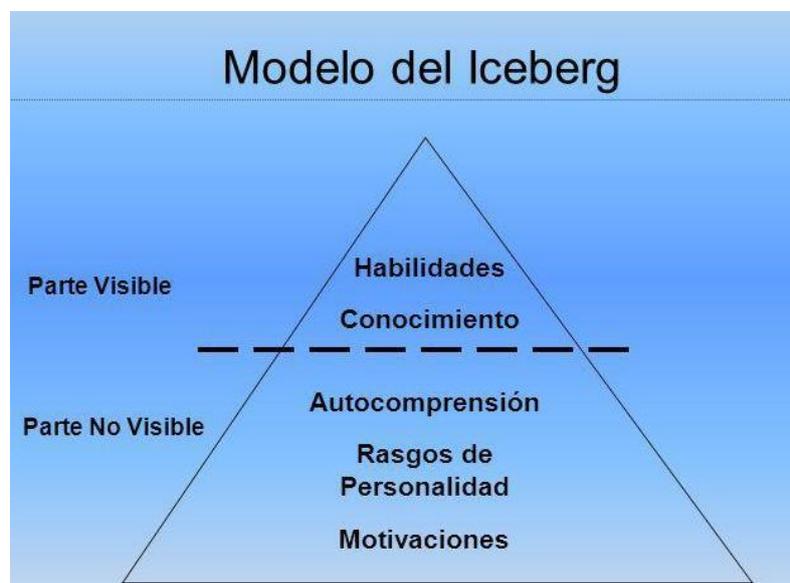
En cuanto a lo que se entiende por competencias, existen diversas propuestas de definición, si bien cabe destacar la desarrollada a partir de los trabajos de McClelland y el psicólogo Richard Boyatzis,

puesto que se circunscribe a la valoración de la aptitud en el puesto de trabajo, herramienta que el presente estudio pretende asimilar al centro educativo.

Para McClelland y Boyatzis (1982), una competencia es *“un patrón de conducta individual, estable e intencional, causalmente relacionado con el rendimiento superior en un puesto y/o una organización”*. Esta concepción comporta el examen de conductas motoras, cognitivas y emocionales desde la perspectiva de la intención, la acción y el resultado. Las competencias se conciben como **conductas “observables y niveladas”** según distintos parámetros (resultados, complejidad, etc.).

Según un informe desarrollado por la OCDE, el proyecto DeSeCo (2001) (*Definition and selection of competencias*), desarrollado por esta misma organización, *“proporciona un marco que puede guiar una extensión de evaluaciones de nuevos dominios de competencias”*. Define la competencia como la *“capacidad para responder exitosamente a demandas complejas y llevar a cabo una actividad o tarea adecuadamente”*, por lo que la competencia, puede decirse, es una construcción creada por la combinación de conocimiento, motivación, valores, actitudes, emociones, habilidades cognitivas, habilidades prácticas y habilidades conductuales. **No debe confundirse la competencia con la habilidad**. La habilidad se define como la *“destreza o capacidad para realizar determinada tarea física o mental”*; es necesaria pero no suficiente para garantizar resultados superiores. La competencia integra hasta diversos elementos antes mencionados (uno de ellos, la habilidad) que concurren en el conocido modelo “Iceberg”. En este esquema (**Figura 1**) resultan perceptibles dos niveles (conocimiento y habilidades), mientras que el resto (auto-imagen, motivos y rasgos) no son tan fácilmente evaluables.

**Figura 1.** Modelo Iceberg.



Modelo “Iceberg”. Fuente SPENCER & SPENCER (1993).

Una competencia es desarrollada de manera óptima cuando se accionan todos sus componentes:

- Conocimiento: “Saber hacer”.
- Habilidades: “Ser capaz de hacer”.
- Actitudes (autocomprensión, rasgos de personalidad y motivaciones): “Saber ser”.

Las características superficiales o visibles son más fáciles de adquirir y desarrollar que las profundas o no visibles. Las primeras pueden ser adquiridas mediante formación y práctica.

## 2.2.2. Clasificación de las competencias

Existen diversidad de enfoques y perspectivas de análisis referidas a la clasificación de competencias.

En primer lugar, podemos clasificarlas por su **aplicabilidad** (Vargas, 1999, 102) en:

- *Competencias básicas*: son los comportamientos elementales asociados a conocimientos como la lectura, la redacción, las matemáticas y la comunicación oral. Resultan fundamentales para desenvolverse en cualquier ámbito laboral y social, y son la base para constituir los demás tipos de competencias. Se forman durante la educación básica y obligatoria y tiene aplicabilidad en la vida cotidiana.
- *Competencias genéricas*: son transversales y engloban capacidades y/o comportamientos que pueden ser comunes a varias profesiones. Se caracterizan porque aumentan las posibilidades de empleabilidad, lo que permite a las personas cambiar de un trabajo a otro. Se adquieren mediante procesos de enseñanza-aprendizaje. Su adquisición y desempeño son de sencilla evaluación. Las competencias transversales son necesarias en todas las ocupaciones, y su demanda se ha incrementado al variar la naturaleza del empleo.
- *Competencias específicas*: son aquellas que se relacionan con la utilización de teorías o habilidades de una titulación. Son propias de cada profesión. Tienen un alto grado de especialización y procesos educativos específicos. Predominan los aspectos técnicos.

En cuanto a su **naturaleza**, las clasificamos en:

- *De carácter actitudinal y/o social*: se refieren a aquellas capacidades (conocimiento, habilidades y actitudes) o disposiciones internas de cada individuo que se desarrollan en las relaciones interpersonales.
- *De carácter funcional o técnicas*: son las que se utilizan para obtener determinados resultados en el marco de un estándar aceptado como válido y útil.

Desde el punto de vista **predictivo** (Tobón, 2005, 66), se pueden clasificar en:

- *Competencias umbral*: permiten un desempeño normal en una tarea. Son las características esenciales que debe poseer o desarrollar una persona para cumplir las tareas de su puesto de trabajo.
- *Competencias diferenciadoras*: competencias que posibilitan que una persona se desempeñe en forma superior a otras en las mismas circunstancias de preparación y en condiciones idénticas por ello comportan ventajas para la organización.

En función del **nivel de estudios** que implican:

- *Competencias laborales*: se aplican en tareas muy específicas y se forman con estudios técnicos. Propias de obreros cualificados.
- *Competencias profesionales*: propias de quienes han cursado estudios superiores (tecnológicos o profesionales). Se caracterizan por ser amplias y flexibles y por la capacidad de abordar imprevistos y afrontar problemas.

Y, por último, desde la perspectiva de su **profundidad** (Modelo Iceberg), cabe distinguir:

- *Competencias superficiales*: o tangibles, son las habilidades o conocimientos.
- *Competencias profundas*: o intangibles, son los rasgos o la motivación.

En suma, y en palabras de De Asís (2007a,14) refiriéndose al enfoque de competencias profesionales, *“el creciente interés por las competencias profesionales desde diferentes esferas (la empresarial, la formativa, la profesional, la investigadora...) ha convertido esta propuesta en algo más que un concepto: hoy día constituye un auténtico movimiento conceptual y cultural, un referente para los sistemas de Formación Profesional, un instrumento de gestión y dirección de recursos humanos, un modo de interpretar los desempeños laborales y profesionales, un indicador para los sistemas de promoción e incentivo, un criterio de selección del personal, un objetivo de evaluación y acreditación del quehacer profesional, un medio para reordenar las organizaciones..., en fin, un calificador de la cualificación profesional de la población activa”*.

## **2.3 COMPETENCIAS EN LA EMPRESA. EVALUACIÓN EN EL PUESTO DE TRABAJO**

El punto de partida para diseñar un sistema de gestión por competencias pasa por reflexionar sobre valores, comportamientos y cultura de la empresa, y analizar cuáles llevarán a la consecución de sus **objetivos a corto, medio y largo plazo**.

Vivimos en un contexto laboral que destaca por el crecimiento de la población activa mayor de cincuenta y cinco años y la incorporación de la mujer al mercado laboral. Además, se produce también un incremento de la inmigración, una incorporación tardía de los jóvenes al mercado laboral y, sobre todo, asistimos al nacimiento de **una nueva “generación de la era Internet”**. Todo ello genera nuevos entornos laborales con nuevas necesidades, tanto de mercado como de producto, equipos de trabajo globales y requisitos de personal especializado y polivalente al mismo tiempo. Es por todo ello por lo que existen ciertas dificultades para encontrar determinados perfiles. De ahí la necesidad de adecuar la metodología a las nuevas circunstancias laborales para identificar el talento profesional.

La adaptación de la metodología para una gestión por competencias conlleva plantearse dos cuestiones básicas: de un lado, qué se quiere conseguir, para lo cual es necesario **identificar los objetivos que se pretende lograr**; de otro lado, cómo se va a llegar a esos objetivos, para lo cual habrá que **determinar las competencias** que permitan alcanzarlos.

El modelo de gestión por competencias es el resultado de una evolución del concepto tradicional de la persona y del puesto de trabajo. Si inicialmente primaba únicamente el conocimiento y la experiencia, de modo que los recursos humanos no iban más allá de un mero coste a reducir, poco a poco se fueron teniendo en cuenta las **necesidades sociales y psicológicas de la persona**, hasta acabar concibiendo a ésta como un elemento esencial en el desarrollo de la actividad empresarial. El dinamismo de la persona y el potencial que ofrece por su conocimiento y experiencia, le convierten en un eje central a la hora de diseñar y conseguir las estrategias empresariales. Las cualidades propias de la persona permiten a su vez alcanzar la excelencia en el ámbito del puesto de trabajo y, por ende, de toda la organización empresarial, si se logra identificar y desarrollar adecuadamente las competencias necesarias para ello.

Como argumentan Brunet y Belzunegui (2003,243) *“el trabajo, la formación y la educación se orientan a la adquisición de competencias más que a las cualificaciones específicas para tareas descritas”*.

En el contexto laboral, el PIAAC (*Programme for the International Assessment of Adults Competencies*, desarrollado por la OCDE) (2013) podría considerarse como equivalente al PISA (*Programme for International Students Assessment*) en el ámbito educativo, en tanto que analiza las competencias esenciales en la sociedad y su utilización por la población adulta (personas entr16 y 65

años ambos inclusive) en el ámbito laboral y cotidiano. Si bien el PIAAC se circunscribe a la evaluación de determinadas competencias (a las que anteriormente hemos clasificado como básicas), algunas empresas van más allá y extienden la evaluación a competencias más desarrolladas que las básicas inherentes al puesto de trabajo.

Las competencias cuyo examen abarca el PIAAC son **comprensión lectora y competencia matemática**, ambas de carácter obligatorio, y la **resolución de problemas en entornos informatizados y los componentes de la comprensión lectora**, estas dos últimas de carácter opcional a criterio de cada país. Así, por ejemplo, en el informe de 2016, España no evaluó la resolución de problemas en entornos informatizados.

El PIAAC ofrece una oportunidad de diagnóstico de las capacidades de la población adulta. Según el informe de 2016, se trata de lograr **objetivos** tales como:

- i) determinar el nivel y distribución de la competencia en las habilidades clave de procesamiento de la información para subgrupos de la población adulta;
- ii) comprender los factores asociados con la adquisición, desarrollo, mantenimiento y pérdida de competencias con la edad;
- iii) entender la relación entre la capacidad en las habilidades del procesamiento de información y los resultados de tipo económico y social; y
- iv) ayudar a clarificar los instrumentos políticos que podrían contribuir a mejorar las competencias.

Se trata, a fin y a la postre, de averiguar cuál es el nivel y reparto de las competencias de los adultos en los países participantes y, de modo particular, las **capacidades cognitivas y competencias profesionales** precisas para un desarrollo exitoso del puesto de trabajo.

El informe PIAAC constituye una gran aportación a la hora de expandir en la sociedad la noción de las competencias y la evaluación del trabajador a través de ellas en el ámbito del mercado laboral. Sin embargo, y según se ha dicho, el PIAAC tiene un ámbito muy constreñido de **evaluación de competencias** a diferencia de lo que sucede con algunas empresas, punteras en esta materia, que amplían las posibilidades de este método a otras competencias.

Ciertamente, el PIAAC se ciñe a esas **competencias básicas** puesto que cubre la población nacida entre 1947 y 1996, esto es, trabajadores que iniciaron sus estudios a partir de la década de los cincuenta del siglo pasado y que entró en el mercado de trabajo a partir de los sesenta. Por eso, los resultados del PIAAC no ofrecen una imagen fidedigna de la realidad actual ni del contexto político vigente.

También hay que señalar las diferencias existentes entre los distintos países participantes, que han ido variando a lo largo del tiempo en cuanto se refiere a las **oportunidades para la mejora**, desarrollo y mantenimiento de las competencias evaluadas; incluso, dentro de cada uno de ellos, han aflorado esas diferencias en los grupos de edad en función de la evolución de las políticas y sistemas de educación.

Esta evaluación se hace a fin de que la información obtenida sirva para desarrollar **políticas económicas, educativas y sociales** enfocadas a la mejora de competencias de la población adulta para que los ciudadanos se puedan beneficiar de la aplicación de políticas eficaces.

Sin embargo, y como se ha indicado anteriormente, las competencias que hoy en día señalan las empresas van más allá de las que abarca el PIAAC. Ya en el año 2002, la **Guía para la Gestión de las Competencias Transversales en las Organizaciones** publicada por el Centro de Investigación y

Documentación sobre problemas de las Economía, el Empleo y las Cualificaciones Profesionales (CIDE) desarrollaba en su Cuaderno 35 un esquema de las competencias genéricas transversales demandadas por las empresas competitivas en el que se incluían:

- Competencias genéricas básicas o nucleares: literacia, aplicación numérica, informática, comprensión sistémica.
- Competencias interpersonales o relacionales: comunicación, trabajo en equipo, orientación hacia el cliente, gestión de proyectos y personal.
- Capacidades personales: capacidad de aprender, disponibilidad para asumir el cambio, independencia en la resolución de problemas y capacidad de razonamiento, orientación práctica y empresarial.

Si bien en la evaluación por competencias resulta fundamental conseguir identificar aquellas competencias que exige el puesto de trabajo, distintas variables hacen que tal **identificación** no esté exenta de **dificultades**. Por un lado, el contenido de un determinado puesto no siempre permanece inalterable, antes, al contrario, sino que experimenta cambios con el transcurso del tiempo; además, es susceptible de ser desempeñado por personas con distintas aptitudes, factores éstos que llevan a huir de posiciones rígidas o inflexibles. Por otro lado, un mismo puesto presenta diversas variables, aunque tenga igual denominación (por ejemplo, el contenido de un Gerente regional o de la Sociedad filial de un grupo empresarial dista mucho del propio de un Gerente nacional o de la Sociedad cabecera). Por último, las competencias pueden evaluarse de una forma global para el puesto o bien estructurada en niveles más reducidos (por ámbitos de actividad, funciones, etc.).

Todo ello aconseja seleccionar cuidadosamente la información de cada puesto de trabajo en aras de determinar la relación de competencias aplicables al mismo. Esa selección habrá de partir de una **exposición de las funciones y del ámbito de actividad** del puesto para que después, y sobre la base de lo anterior, **se localicen esas competencias y características** que deben concurrir en la persona para un ejercicio óptimo de las funciones y actividades previamente definidas.

Existen varios **instrumentos** que ayudan a definir de forma ordenada el puesto de trabajo (su contenido, situación organizativa, funciones, herramientas y exigencias).

- i) *La observación* como método subjetivo más o menos riguroso en función de si sólo se realiza sobre personas mientras ejecutan las tareas de su puesto o si se extiende también a la frecuencia y el tiempo de cada una de ellas. No permite recoger información sobre la dificultad o la importancia de cada tarea.
- ii) *La autodescripción* de la actividad por parte de la persona que ocupa el puesto. Puede hacerse mediante la anotación de actividades sucesivas o apuntando la naturaleza de la actividad en intervalos de tiempo determinados.
- iii) *Panel de expertos*: se forma un equipo de trabajo integrado por personas que conocen bien los diferentes puestos y tratan de identificar las conductas u otros rasgos que diferencian a los profesionales de alto rendimiento.
- iv) *La entrevista*: tan subjetivo como los dos primeros métodos, puede ser estructurada si las preguntas van encaminadas a describir el contenido de las actividades. Permite obtener información sobre lo que la persona que ocupa el puesto considera importante o difícil o sobre las tareas que le resultan agradables o tediosas.
- v) *El método de los incidentes críticos*: inventado por el coronel John C. Flanagan en la Segunda Guerra Mundial, recoge aquellos incidentes críticos o de especial importancia para la actividad descrita. Éstos deben ser descritos en función del problema a resolver y en relación con los objetivos de las personas afectadas para así poder evaluar las consecuencias de los diferentes comportamientos adoptados. El

mejor procedimiento consiste en hacer una lista de un conjunto de incidentes (en forma de comportamientos), precisando su frecuencia e importancia, evaluados en función de las consecuencias de éstos.

- vi) La cuadrícula de Kelly: parte de la idea de que cada uno de nosotros percibe el mundo exterior utilizando un conjunto de conceptos personales que determinan su comportamiento y la manera de percibir el de los demás. Con ello se consigue una relación de tales conceptos personales y se define su significado en el caso del análisis del puesto. Recalca los comportamientos que tienen los buenos empleados para desempeñar eficazmente una tarea frente a los no tan buenos.
- La primera etapa consiste en crear una lista de conceptos descriptivos de las cualidades requeridas que será creada por “triangulación” de los elementos (comparación triangular de los elementos tomados de tres en tres).
  - En la segunda etapa se utiliza esta lista sirve para confeccionar la cuadrícula. En el eje de abscisas se recogen las diferentes cualidades y en el de las ordenadas los puestos (o tareas según el grado de detalle escogido). Varios expertos deben puntuar la importancia de cada cualidad para el éxito de cada puesto.
- vii) Análisis del puesto de trabajo: Existen numerosas técnicas que permiten evaluar el puesto de trabajo de manera estructurada como son:
- *Cuestionario de análisis de posiciones PAQ (Position Analysis Questionnaire)*: ofrece un inventario que permite a un analista formado en esta herramienta describir un puesto por cada uno de los 194 elementos que componen el inventario que se refieren a las actividades que constituyen un puesto.
  - *Adaptaciones del WPS (Work Profiling System)*: desarrollado por Saville y Holdsworth, se trata de tres cuestionarios distintos que se refieren a tres categorías de puestos (mandos, administración y perfiles técnicos). Cada cuestionario tiene una parte en la que se describen los aspectos principales del puesto y una segunda en la que se describe el contexto.
  - *F-JAS (Job Analysis Scales)*: desarrollado por E. Fleishman, (1995 update 2010) este cuestionario se basa en la descripción de 37 aptitudes independientes que se agrupan en cuatro categorías: aptitudes mentales, psíquicas, psicomotrices y sensoriales. La valoración se efectúa con ayuda de una escala cuyos niveles están definidos por comportamientos tipo.
  - *Patrones de esfuerzo ocupacional ORP (Occupational Reinforcer Patterns)*: parte de la base de que las personas son diferentes, los puestos de trabajos distintos y hay que buscar un ajuste óptimo entre tales diferencias.

El estudio de las **competencias en cada puesto** de trabajo debe arrojar datos indicativos de los siguientes aspectos:

- Identificación del puesto.
- Ubicación en la estructura organizativa.
- Requisitos.
- Finalidad.
- Funciones permanentes y periódicas.
- Herramientas del puesto.

Según se ha dicho antes, una vez identificadas las competencias del puesto se pasa a una siguiente fase consistente en su **evaluación sobre la persona**, para lo cual puede acudir a mecanismos tales como test de aptitudes y personalidad, referencias, prueba de muestras, etc., todo ello con la

finalidad de averiguar que reúna los rasgos y aptitudes demandados por el puesto para una correcta ejecución del mismo.

Por último, las conclusiones que se obtengan de todo ello en cuanto a las competencias, aptitudes y rasgos de la personalidad deben ser **transmitidas a la persona** de que se trate de forma que se procure una asimilación útil de tal información. Es importante que ello sirva a la persona para tomar un mejor conocimiento de sí mismo, para potenciar sus posibilidades de cara a su desarrollo profesional y, finalmente, para facilitarle que adopte las decisiones más favorables para su futuro desde ese conocimiento más profundo de sus aptitudes.

## **2.4 COMPETENCIAS EN LA EDUCACIÓN. EVALUACIÓN EN LOS CENTROS**

En el ámbito educativo, la competencia se refiere al conjunto de habilidades, destrezas y actitudes aplicadas hacia el logro de unos objetivos determinados previamente (competencia, en suma, significa aptitud). En el ámbito laboral, y en opinión del citado McClelland, la competencia se refiere a las características subyacentes a cada persona que determinan un desempeño superior en ciertos ámbitos. Pues bien, en ambos contextos (educativo y laboral), **esas competencias tienen como base común unas ciertas capacidades adquiridas y/o desarrollables.**

Al igual que en el ámbito laboral, en el educacional hace tiempo que se introdujo el concepto de competencias con carácter internacional a través de PISA. El Programa para la Evaluación Internacional de Alumnos de la OCDE, PISA (*Program for International Student Assessment*), tiene por objeto evaluar hasta qué punto los alumnos cercanos al final de la educación obligatoria (alumnos de 15 años) han adquirido determinados conocimientos y habilidades en lectura, matemáticas y ciencias a partir de un conjunto de competencias. PISA observa y valora el rendimiento, así como quiénes logran un reparto equitativo de oportunidades de aprendizaje, contribuyendo de este modo a establecer **metas ambiciosas** para otros países.

Si el PIAAC puede considerarse en el ámbito laboral un homólogo del PISA en el terreno educacional, y ambas herramientas impulsan la aceptación y expansión del sistema de evaluación por competencias, no cabe desconocer que estamos aún en una fase incipiente con un amplio campo todavía por explorar.

Por otro lado, los cambios que se están produciendo en el mercado laboral no afectan únicamente a la organización, sino que repercuten directamente sobre la concepción de los sistemas educativos. *“La organización de los sistemas de educación y formación debe garantizar que éstos se adapten y respondan adecuadamente a las **necesidades de los ciudadanos, el mercado de trabajo y la sociedad en general.** El objetivo fundamental de la coordinación consiste en llegar a un equilibrio entre los intereses ocasionalmente divergentes de los diversos interesados: el Estado, los empresarios y los ciudadanos”.* (Descy y Tessaring, 2002, 32-36).

La evaluación por competencias parte de la inquietud, especialmente acentuada en el área de la Formación Profesional, en **facilitar la transición al mercado laboral** mediante alumnos que durante su periodo de aprendizaje adquirieron la capacidad de asimilar conocimientos y competencias con flexibilidad. Por eso, la evaluación por competencias pone rumbo firme hacia una satisfacción de las necesidades del mercado productivo, superando de este modo planteamientos pedagógicos caducos sobre el concepto de aprendizaje y su organización.

El alcance de este nuevo método formativo no se circunscribe únicamente a la mera transmisión de conocimiento, sino que va más lejos al abarcar otro tipo de parámetros sociales y culturales intrínsecamente relacionados con las capacidades de las personas. Hay que tener en cuenta, a este

respecto, que la adquisición de las competencias depende de **aspectos externos tales como el ambiente de la empresa**, sus normas de funcionamiento y de producción, etcétera, por lo que no todo puede quedar acotado al aprendizaje en el aula. De ahí que el binomio formación/trabajo en el ámbito de la evaluación por competencias constituya una simbiosis óptima para la transmisión de principios, conductas y pautas necesarias para una adecuada inserción laboral.

Este método, que supone una revisión de antiguos enfoques pedagógicos, prioriza una formación flexible e integral, dirigida hacia la empleabilidad del alumno activo, capaz de analizar, investigar y aportar sus saberes. La formación va así encaminada a potenciar la capacidad intrínseca en la persona, educando no sólo en conocimientos, que también, pero especialmente en destrezas que le guíen hacia un aprendizaje a través de la práctica. En suma, **“aprender haciendo”**.

Nadie cuestiona que los antiguos sistemas de formación han fracasado. La enseñanza basada únicamente en la transmisión de conocimiento resulta obsoleta ante una realidad cambiante como la nuestra, con un mercado laboral que cada vez ofrece trabajos menos duraderos (menor permanencia) y acotados a la ejecución de proyectos concretos, íntimamente ligados al desarrollo de las nuevas tecnologías y, por lo tanto, caracterizados por su **alto nivel de flexibilidad**.

### 3. CUESTIONES DE INVESTIGACIÓN: OBJETIVOS E HIPÓTESIS

---

El hecho de que las competencias objeto de evaluación sean las mismas tanto en el ámbito educativo como en el empresarial lleva a superar la **dualidad del concepto de cualificación** tradicionalmente existente entre las titulaciones y las actividades profesionales.

Con el fin de que la formación profesional que recibe el alumno obedezca a lo que realmente demanda el puesto de trabajo en que podría tener cabida, de modo que su formación en el periodo de enseñanza se compadezca con lo que exige el mercado laboral, es necesario contar con un método de evaluación claramente definido en ambos ámbitos. Sólo así podrá enfocarse la materia objeto de enseñanza hacia lo que se va a evaluar, lo cual hará que el alumno dirija y centre el aprendizaje en aquellas competencias y habilidades que se quieren conseguir. Asimismo, si ese sistema de evaluación por competencias se ha definido también con nitidez en el ámbito laboral, **se facilitará al trabajador enfocar su atención y esfuerzo hacia esos objetivos inherentes a su puesto y, por ende, a los de la organización.**

Así las cosas, el objeto de este estudio se dirige a **“casar” formación profesional y mercado laboral** a través de una herramienta que permita unificar aquellas competencias que piden las empresas para determinados puestos de trabajo con las competencias hacia las que se enfoca el aprendizaje y su adquisición en el aula.

A partir de los datos que sirve de base para esta investigación, que luego se expondrán, se pretende colegir como **hipótesis la existencia o no de diferencias entre las competencias evaluadas por las empresas en el puesto de trabajo frente a las competencias evaluadas por los centros de formación profesional** (concretamente, en el proyecto de “Empresa Simulada”).

Con lo cual las hipótesis serían las siguientes:

- **Hipótesis nula ( $H_0$ )**

La escala de valoración por competencias en la empresa es la misma que en el centro educativo.

- **Hipótesis alternativa ( $H_1$ )**

Existen diferencias entre la valoración por competencias en la empresa y la evaluación de éstas en el centro educativo.

El interés de esta investigación se justifica en la necesidad de **facilitar la transición del aula a la empresa**, mediante un conocimiento más preciso de lo que éstas demandan que ayude al docente a la hora de proporcionar al alumno las herramientas que real y efectivamente va a precisar para un óptimo desempeño laboral.

## 4. DISEÑO DEL PROYECTO Y METODOLOGÍA

---

La formación basada en competencias y su relación con el **éxito educativo** suscita un amplio debate académico y social. Algunos argumentos que se ofrecen en defensa de este nuevo enfoque son los siguientes.

- **Incremento de la calidad en el proceso de aprendizaje:** Las competencias dan forma a la labor que se espera del estudiante, de manera que la calidad del aprendizaje se potencia al contar con los criterios del contexto social y profesional (identificación de saberes y descripción de evidencias).
- **Aumento de la pertinencia de los programas educativos:** El aprendizaje se enfoca conforme al contexto social, profesional, organizacional y tecnológico, residenciando el activo más importante en el propio valor de la persona. El desarrollo óptimo de las competencias garantiza el crecimiento económico, el bienestar y el progreso social. Este método de evaluación permite orientar el aprendizaje a su aplicación en contextos reales.
- **Política educativa internacional:** Un enfoque competencial en la educación y el puesto de trabajo genera la adhesión de gobernantes de distintos países y forma parte de las políticas educativas de organizaciones internacionales como UNESCO. Recientemente, en marzo de 2018, se celebró en Orlando (Estados Unidos) el XIV Congreso Internacional sobre el Enfoque Basado en Competencias, abordándose el impacto de este enfoque en la gestión del currículo, en la política de calidad de la educación, en la docencia y en los diferentes procesos de evaluación.

Dicho Congreso tenía por objetivo socializar experiencias para armonizar criterios de gestión del currículo, la docencia y la evaluación desde el marco de las competencias, considerando su desarrollo histórico, estructura conceptual y relación con el pensamiento sistémico y complejo.

Se incidió allí sobre los aspectos innovadores:

- ◆ *El reconocimiento de los aprendizajes, independientemente del contexto en el cual se hayan adquirido.*
  - ◆ *La integración entre teoría y práctica.*
  - ◆ *El énfasis en el desempeño real ante situaciones y problemas de la vida cotidiana, la investigación y el entorno profesional.*
  - ◆ *La articulación del saber ser con el saber conocer, el saber hacer y el saber convivir.*
  - ◆ *El establecimiento de procesos de gestión de calidad para asegurar el logro de los aprendizajes esperados en los estudiantes a partir de la autoformación y la capacitación de los docentes y de los administradores en el ámbito de la educación.*
- **Movilidad:** El enfoque de las competencias potencia la movilidad de estudiantes, docentes, investigadores, trabajadores y profesionales entre diversos países, ya que es más fácil establecer acuerdos y unificar criterios respecto a desempeños y criterios para evaluarlos que frente a la diversidad de conceptos que se ha tenido tradicionalmente en la educación

tales como capacidades, habilidades, destrezas, conocimientos específicos, conocimientos conceptuales, etc.

#### **4.1 DISEÑO DEL TRABAJO DE CAMPO**

Para el presente trabajo de investigación se han seleccionado **veintisiete competencias** susceptibles de ser evaluadas tanto desde el punto de vista del proyecto “Empresa Simulada” como desde la perspectiva de la empresa. Se trata, pues, de habilidades comunes a ambos ámbitos que permiten asentar un único criterio de ponderación.

Las competencias seleccionadas son las siguientes:

- **Asertividad:** Decir de forma honesta lo que se piensa y siente cuidando la relación con los otros.
- **Asunción de responsabilidades:** Actuar de forma responsable y autónoma anticipándose a posibles situaciones y asumiendo consecuencias.
- **Autocontrol:** Capacidad de mantener emociones bajo control, comportándose contenidamente. No responder a provocaciones hostiles.
- **Colaboración:** Habilidad para colaborar con otros equipos teniendo canales de comunicación verticales y horizontales. Lograr objetivos colaborando.
- **Comprensión Interpersonal:** Querer entender a los demás. Escuchar o intuir y entender pensamientos, sentimientos y preocupaciones de los demás.
- **Compromiso con el Equipo:** Capacidad y voluntad de orientar los propios intereses hacia las necesidades y prioridades del equipo.
- **Comunicación:** Intención y habilidad de transmitir información, crear y utilizar los distintos canales de información para alcanzar objetivos.
- **Confianza en uno Mismo:** Convicción de una persona de su propia capacidad para cumplir una determinada tarea.
- **Creatividad:** iniciativa, pensamiento original, imaginación constructiva, generación de nuevas ideas y nuevas asociaciones entre éstas.
- **Flexibilidad:** Responde frente a situaciones de cambio de manera positiva y constructiva. Capacidad de adaptarse y trabajar en distintas situaciones y con personas de diferentes grupos.
- **Gestión de la Incertidumbre:** Capacidad de afrontar la incertidumbre provocada por situaciones cuya solución no se tiene.
- **Gestión del Conocimiento:** Capacidad para crear, comunicar, y compartir conocimiento. Identificar lo relevante, crear conocimiento a partir de la experiencia práctica y aplicarlo a la toma de decisiones.
- **Gestión del Tiempo:** Capacidad para organizar el propio tiempo estableciendo prioridades en el desempeño del trabajo diario.
- **Habilidad Comercial:** Detectar nuevas oportunidades comerciales y convertirlas en una venta.
- **Liderazgo Operativo:** Asumir el rol de dirección, motivación y coordinación de un equipo.
- **Motivación de equipos:** Capacidad para generar actitudes positivas, generando entusiasmo, afán de superación y reforzando el comportamiento positivo de otros.
- **Obtención de Información:** Deseo de saber más de su campo de estudio o trabajo.
- **Orientación a Resultados:** Trabajar de forma eficaz para alcanzar con éxito los objetivos personales o de su equipo establecidos.
- **Pensamiento Conceptual:** Comprender una situación a través de la relación entre sus partes y logrando una visión de conjunto.
- **Perseverancia:** Mantener un ritmo constante de trabajo y no rendirse ante los obstáculos.
- **Persuasión:** Intención y capacidad de convencer. Conseguir el apoyo de otros hacia sus objetivos o posiciones.
- **Planificación y Organización:** Determina prioridades y optimiza los recursos para garantizar el cumplimiento de resultados con el trabajo individual y el de los miembros de su equipo.

- **Proactividad:** Actitud que implica iniciativa propia para incorporar mejores prácticas que mejoren los resultados obtenidos.
- **Tolerancia a la Presión:** Mantener el comportamiento y estado emocional bajo control a pesar de las dificultades del entorno.
- **Toma de Decisiones:** Determinar acciones a emprender en determinadas situaciones con el objetivo de conseguir resultados.
- **Trabajo en Equipo:** Fomentar la colaboración con el resto de miembros del equipo, formar parte de un grupo, trabajar juntos y lograr objetivos a partir de las aportaciones de todos los miembros.
- **Visión Estratégica:** Capacidad para conocer los puntos fuertes y débiles del resto del resto de empresas, amenazas y oportunidades y con esto definir su estrategia.

## 4.2 EL MÉTODO DELPHI

Como ya se ha indicado anteriormente, para la realización de **este trabajo se ha utilizado el Método Delphi**, que nos ha permitido analizar adecuadamente el grado de ponderación que las empresas determinan a las competencias educativas.

El método Delphi se remonta a 1950, año en que el Centro de Investigación Rand Corporation por O. Helmer y T.J. Gordon llevó a cabo un primer estudio con el objetivo de aplicar la opinión de expertos sobre un sistema industrial óptimo. La capacidad predictiva del método Delphi se fundamenta en el uso sistemático de un **juicio emitido por un grupo de expertos** para tratar un tema complejo (Linston y Turoff, 2002). Actualmente, este método es utilizado en distintos ámbitos de **investigación** como la medicina, tecnología, educación, política, etc.

Dicho método permite el planteamiento de determinadas cuestiones para su resolución por diversos expertos seleccionados, **evitando caer en la arbitrariedad**. Para ello, se han seleccionado catorce empresas y profesionales entre los que han participado en el módulo de Formación en Centros de Trabajo del Instituto de Formación Profesional “Cuatrovientos”, mediante un convenio de colaboración.

Aunque no existe un criterio asentado para fijar el **número óptimo de expertos** en un Método Delphi, algunos estudios aconsejan un mínimo de siete participantes (habida cuenta de que el margen de error disminuye notablemente por cada experto añadido a ese grupo de siete) y en ningún caso más de treinta (puesto que la mejora de la previsión sería insignificante).

Este método, clasificado como cualitativo o subjetivo, se lleva a cabo mediante **cuatro fases**:

1. **Formulación del problema.** Esta primera fase consiste en precisar el campo objeto de investigación. El objeto es comprobar si las competencias que las empresas demandan a sus trabajadores son las mismas que los centros educativos utilizan para evaluar a su alumnado o si por el contrario el criterio de ponderación de unas y otras es diferente.
2. **Elección de expertos.** En esta fase es preciso seleccionar expertos que posean una noción similar en este campo. Con independencia de su función en la empresa y del cargo que ocupe, el experto se elige en función de los conocimientos que posea sobre el tema consultado.

En el presente estudio, experto es la persona responsable del alumno que realiza el módulo de Formación en Centros de Trabajo en su empresa. Es quien desempeña la labor de evaluar las prácticas realizadas y valorar si su formación se adecúa a los principios que rigen en la

empresa y particularmente a las competencias que ésta requiere de sus trabajadores, independientemente de si la empresa utiliza o no la evaluación por competencias habitualmente. El experto seleccionado es una **persona relevante** en el caso que nos atañe en cuanto a que su opinión será imprescindible a la hora sopesar la contratación del citado alumno a posteriori. Su visión y valoración de las competencias desarrolladas es fundamental en este proceso.

- 3. Elaboración y lanzamiento de los cuestionarios.** Esta fase consiste en la remisión del cuestionario al grupo de profesionales y empresas seleccionadas, así como unas breves instrucciones para su cumplimiento.

Este paso ha consistido en el diseño de un cuestionario, siguiendo los principios de este método de anonimato, preguntas precisas e independientes. Este proceso es importantísimo en el método Delphi teniendo en cuenta que la **calidad de los resultados** depende, sobre todo, del cuidado que se ponga en la elaboración del cuestionario y en la elección de los expertos consultados.

En el caso de este cuestionario, se ha recurrido a cuestiones relativas al **grado de importancia (prioridad) de las competencias**, así como a preguntas con respuestas categorizadas. **VER ANEXO**

- 4. Desarrollo práctico y explotación de resultados.** En esta última fase, se ha lleva a cabo la elaboración del cuestionario por parte de los expertos, su análisis (cálculo del espacio intercuartil) y posterior envío para las sucesivas consultas. El objetivo de esas consultas sucesivas es, una vez enviado a cada experto las opiniones del resto de participantes, disminuir la desviación de la opinión de éste respecto a la del conjunto, es decir, **disminuir el espacio intercuartil** obteniendo un consenso en los resultados.

En el presente estudio, no se ha realizado esta fase por varias razones. En primer lugar, porque tal y como se ha indicado anteriormente, las respuestas del cuestionario están muy categorizadas y, en segundo lugar, por la dificultad de conseguir la colaboración por parte de las empresas y profesionales que, ya en la primera vuelta, ha sido complicado conseguir. Y, por último, porque no es tan importante que los expertos justifiquen su divergencia con respecto al grupo, sino que se pueda **observar las diferencias con el enfoque docente**.

Con arreglo al método Delphi, este estudio parte de la **selección de catorce empresas**, a modo de grupo de expertos, que acogen alumnos para cursar en ellas el módulo de Formación en Centros de Trabajo.

Estas empresas, al mismo tiempo que reciben al alumno en prácticas, obtienen una hoja de evaluación en la que figuran y se señalan las actividades que el estudiante podrá desarrollar, así como otra plantilla de evaluación por competencias. De ahí que se trate de **empresas familiarizadas con este tipo de evaluación**. Es importante destacar que en la actualidad el 57,14% de estas empresas utiliza la evaluación por competencias con sus trabajadores; y del 42,86% restante, un 83,33% contempla utilizarla en un futuro próximo para la evaluación de, al menos, determinados puestos de trabajo.

El grupo de empresas seleccionadas, con la reseñada cualidad de grupo de expertos, tienen firmado un **convenio de colaboración con el Instituto Cuatrovientos** desde hace unos cinco años de media, situándose la mayor frecuencia entre los tres y los cuatro años.

En cuanto al **número de alumnos** que realizan las prácticas en estas empresas, se infiere de esta variable un percentil 60 igual a 1, lo que significa que el 60%, concretamente el 64,28% de las empresas seleccionadas acoge a un alumno en prácticas cada año (normalmente en el periodo comprendido entre marzo y junio con una frecuencia relativa del 85,71% de los datos). Asimismo, casi un 57% de las empresas seleccionadas ha contratado en alguna ocasión a alumnos una vez finalizado su periodo de prácticas.

Respecto de las **personas encuestadas**, se observa lo siguiente:

- Un 35,7% de los encuestados trabajan en organizaciones de entre uno y cinco trabajadores (ambos inclusive). En todos los casos quien ha respondido el cuestionario es el director ejecutivo (trabajador al mismo tiempo) sobre quien recae el peso de las decisiones de contratación y evaluación de los puestos de trabajo y, en el caso particular, de valoración del alumno que cursa el módulo práctico.
- Un 35,7% de los encuestados corresponde a trabajadores de empresas de entre veinte y cincuenta empleados (21,4%) y de entre cincuenta y cien empleados (14,3%). En ambos casos, quienes han respondido al cuestionario han sido las personas directamente a cargo del alumno en prácticas o bien quien gestionaba su estancia y sus tareas en el área correspondiente.
- Un 28,5% de los expertos encuestados corresponden a empresas de entre cien y quinientos trabajadores (21,5%) y un 7% de más de mil trabajadores. En estos últimos casos, un 50% de las encuestas han sido respondidas por personal del Departamento de Recursos Humanos y un 50% por el Director Ejecutivo de la empresa, que han sido de gran representatividad puesto que son empresas que sí tenían implantado un sistema de evaluación por competencias para sus trabajadores.

Todos los expertos seleccionados para el presente estudio conocen la empresa y los datos lo reflejan con una media de dieciséis años de antigüedad en la organización y una media de edad de los participantes de 44,64 años. De todos ellos, un 64,3% de los encuestados son hombres y un 35,7% son mujeres.

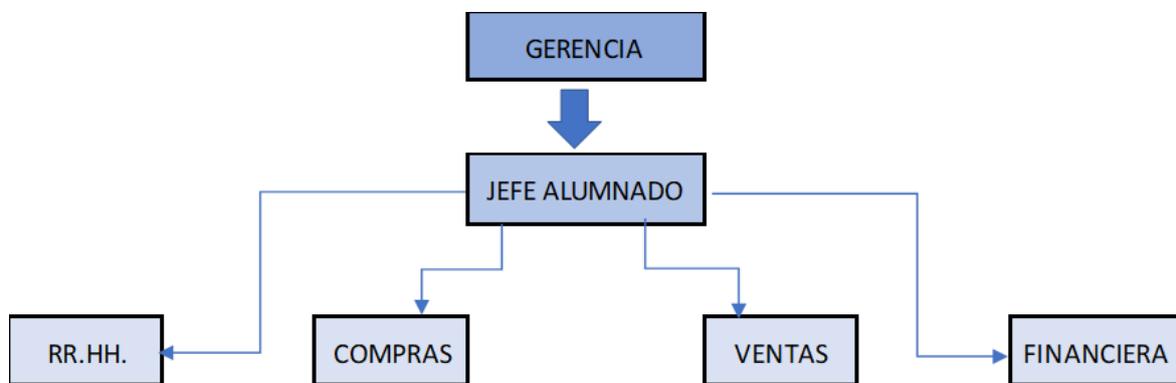
## 5. EVALUACIÓN ACTUAL DEL PROYECTO “EMPRESA SIMULADA”

La empresa se desarrolla en diversas áreas funcionales en las que el alumnado desarrolla su actividad: Compras, Ventas, Financiera y Recursos Humanos. Todas ellas se relacionan mediante un sistema de mensajería interna interdepartamental mediante la cual se puede transmitir la documentación generada en el proceso de gestión diario de la empresa simulada.

### 1.2.1. Organigrama

La empresa se estructura conforme a los perfiles definidos del profesorado y del alumnado. Cada uno de ellos desarrolla diferentes tipos de actividad tal y como figura en el siguiente organigrama:

Figura 2: Organigrama del proyecto “Empresa Simulada”.



- ❖ **Gerente/profesorado:** El profesor asume el rol de gerente, supervisa la actividad de los distintos departamentos y la evolución de la empresa; asigna tareas al alumno a través de su jefe de equipo (jefe/alumnado).
- ❖ **Jefe/alumnado:** El jefe de equipo reparte a cada empleado/alumnado las tareas a ejecutar de forma equilibrada. Comprueba la ejecución de esas tareas y la cierra cuando el empleado/alumno notifica su terminación mediante registro de control de operaciones. Además, realiza una labor de coordinación con los jefes de las otras empresas, controla la documentación y asume la interlocución con el gerente/profesorado.
- ❖ **Empleado/alumnado:** Cada empleado trabaja en el departamento de la empresa que le ha sido asignado ocupándose de diferentes tareas y procesos. Lleva a cabo las tareas que le han sido asignadas por el jefe de equipo y se responsabiliza de éstas. Además, cumplimenta la documentación de control de las tareas asignadas.

### 1.2.2. Objetivos

Los **objetivos** establecidos en el **dossier del alumnado** por el Instituto Cuatrocientos para el proyecto Empresa Aula son los siguientes:

a) Objetivos de equipo:

- *Gestionar una empresa, que pueda ser viable comercialmente, de manera eficiente y dinámica.*
- *Establecer relaciones de colaboración entre los empleados-alumnado.*
- *Mejorar el clima laboral.*
- *Adquirir un compromiso con los objetivos marcados.*
- *Establecer relaciones fluidas con otras empresas. Crear redes de proveedores y clientes.*
- *Abrir mercados: efectuar operaciones comerciales con otras empresas.*
- *La obtención de beneficios no es el objetivo, al menos en los primeros meses de funcionamiento.*

b) Objetivos del empleado/alumnado:

- *Alcanzar la máxima competencia técnica y clave en la gestión de una empresa.*
- *Trabajar en equipo.*
- *Adquirir autonomía en la gestión.*
- *Trabajar con eficiencia y calidad.*

Los **valores** que se persiguen en este proyecto registrados en el dossier son: *“rigor, respeto, compromiso (trabajo en equipo), iniciativa, perseverancia, autocontrol, autocrítica, responsabilidad, flexibilidad, disponibilidad para el aprendizaje, comunicación interpersonal y calidad en el trabajo”*.

### 1.2.2. La evaluación del proyecto

La evaluación que se hace a día de hoy en Cuatrovientos para el proyecto de Simulación Empresarial se basa en dos criterios. De un lado, el **trabajo individual** del alumno y, de otro lado, las **competencias técnicas y competencias clave** que figura a continuación.

#### A) Trabajo individual.

El trabajo individual tiene una valoración de hasta cuatro puntos.

#### B) Valoración de competencias clave.

Las competencias clave se evalúan como se aprecia en la **Figura 3** (cuatro competencias con un valor máximo de 1,5 puntos cada una de ellas, con un total de 6 puntos).

Las cuatro competencias clave son:

- ❖ Adaptación al entorno
- ❖ Aprender por sí mismo
- ❖ Trabajar en equipo
- ❖ Comunicar de forma adecuada

**Figura 3:** Tabla de evaluación de las Competencias Clave.

COMPETENCIA CLAVE	RESULTADO DE APRENDIZAJE DE LA COMPETENCIA CLAVE	CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE LA COMPETENCIA CLAVE
Adaptarse al entorno	Mantener dinamismo y energía para seguir realizando las tareas en situaciones de presión de tiempo, de desacuerdo, de dificultades y cambios	1. Dedicar tiempo y esfuerzo de forma continuada a las tareas. 2. No se rinde ante la frustración, no se bloquea. 3. Encuentra caminos alternativos para alcanzar los objetivos
	Afrontar retos en situaciones y entornos nuevos sin que se vea afectado su nivel de efectividad.	1. Se mantiene firme y constante ante situaciones difíciles o novedosas y las enfrenta como un reto.
Aprender por sí mismo	Aprender de forma significativa	1. Puede aplicar lo aprendido en distintas situaciones
	Organizar de manera autónoma su proceso de aprendizaje	2. Puede actuar de forma autónoma al gestionar su aprendizaje (nº de veces que pregunta)
Trabajar en equipo.	Promover la cohesión del equipo	1. Asume las normas establecidas en el equipo 2. Se relaciona de manera positiva con el resto del equipo (“suma más que resta”)
	Realizar el trabajo en equipo	1. Realiza las tareas que le son asignadas. 2. Cumple con los plazos 3. Cumple con las características de las tareas asignadas (calidad)
Comunica de forma adecuada	Emplear la escucha activa	1. Calla cuanto otro habla y no interrumpe 2. Pregunta para entender mejor 3. Demuestra interés por las ideas ajenas
	Contribuir a crear un clima de diálogo constructivo	1.-No impone su opinión a toda costa, respeta al interlocutor y escucha sus ideas 2.-Se pone en el lugar del otro (empatía) 3.-Favorece la participación de otros

Fuente: Instituto Cuatrovientos.

## 6. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

---

El **eje central** de este apartado es el **análisis empírico de los datos obtenidos**.

### 6.1. VALORACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

#### A) UNA APORTACIÓN EN LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO INDIVIDUAL DE “EMPRESA SIMULADA”

En función de los diferentes perfiles anteriormente citados (Gerente/profesorado, jefe/alumnado y empleado/alumnado), este trabajo clasifica las distintas competencias en **tres bloques que puedan ser utilizados para evaluar dichos perfiles**.

Las **encuestas** que cumplimentan las empresas nos permiten conocer su valoración respecto de las competencias corporativas, directivas y específicas de cada puesto de trabajo. Se trata de lograr una herramienta de evaluación a futuro para valorar la parte correspondiente al trabajo individual que integre los diferentes perfiles (gerente/profesorado, jefe/alumnado y empleado /alumnado).

En la actualidad, estos aspectos no son objeto de evaluación por Cuatrovientos. Por eso, en este trabajo se ha utilizado la Escala Likert, o método de evaluaciones sumarias, que permite conocer el **nivel de acuerdo o desacuerdo** que tienen las empresas en cuanto a que ciertas competencias pertenezcan o no a esos grupos.

La escala de Likert está compuesta por varios elementos de tipo Likert que consisten en una manifestación que se les hace a los sujetos para que lo evalúen en función de su criterio subjetivo. Normalmente, como en el caso del presente estudio de investigación, se ofrecen cinco posibles respuestas o niveles de acuerdo o desacuerdo. La escala de Likert es un método escalar que mide tanto el grado positivo, negativo y neutral de cada elemento.

Para el presente trabajo (teniendo en cuenta que el puntaje máximo de cada competencia es de 70 puntos) se ha considerado oportuno establecer la siguiente **escala de valores**:

- 0-20 PUNTOS: Significaría que existe un unánime grado de desacuerdo por parte de los expertos con respecto a que el ítem cuestionado sea una competencia capaz de describir el grupo establecido por lo se descartaría dicha competencia de este grupo.
- 20-40 PUNTOS: Escala intermedia en la que, aunque pudiera haber alguna puntuación favorable, en su mayoría sería negativas o neutras, por lo que igualmente descartaríamos a esta competencia si su puntaje total estuviera entre estos dos valores.
- 40-70 PUNTOS: Las frecuencias indican que cuando el puntaje de cada ítem se encuentra en este intervalo es porque el grupo de expertos comparte que dicha competencia permita definir el grupo específico definido.

Se elaboran mediante esta escala unos grupos de competencias adecuados a cada perfil para que puedan ser utilizados como método de evaluación. Posteriormente, mediante otra encuesta, podrá valorarse el grado de importancia de cada una de las competencias y su ponderación en la evaluación.

Los distintos **grupos de competencias** que se han considerado en función de cada perfil son los siguientes previos a los resultados de las encuestas son:

- ❖ Competencias Corporativas
- ❖ Competencias Directivas
- ❖ Competencias Específicas de cada puesto de trabajo

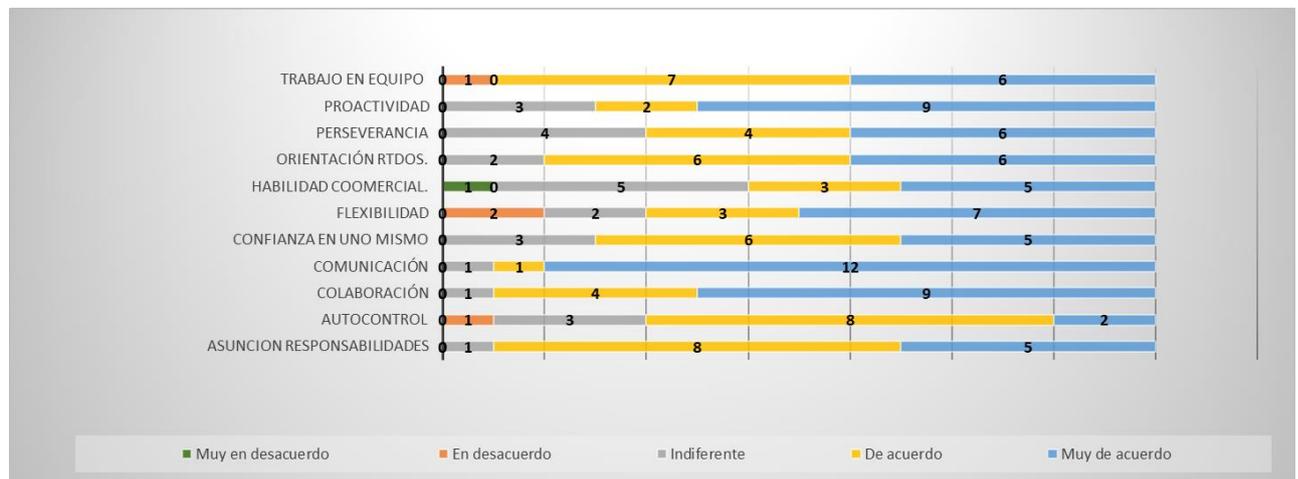
**Competencias Corporativas:** incluyen aquellas competencias comunes a los tres perfiles descritos (gerencia/profesorado, jefe/alumnado y empleado/alumnado). En este bloque se han seleccionado las competencias que se muestran en la **Figura 4**.

**Figura 4:** Tabla del Grupo de Competencias Corporativas.

COMPETENCIAS CORPORATIVAS	
1	Asunción de responsabilidades
2	Autocontrol
3	Colaboración
4	Comunicación
5	Confianza en Uno Mismo
6	Flexibilidad
7	Habilidad Comercial
8	Orientación a Resultados
9	Perseverancia
10	Proactividad
11	Trabajo en Equipo

Mediante el análisis de la valoración aportada para las empresas, se obtiene el gráfico de frecuencias que aparece en la **Figura 5** del que se puede extraer las conclusiones que seguidamente se exponen.

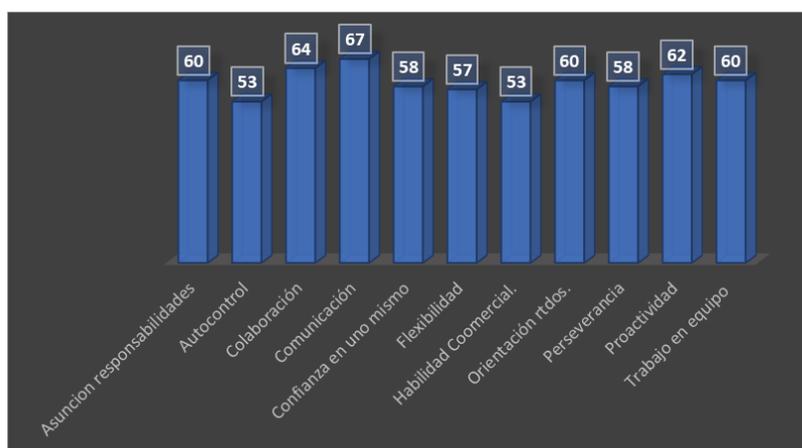
**Figura 5:** Gráfico de frecuencias de valoraciones de las **Competencias Corporativas**.



- Ninguna de las competencias definidas para el grupo de competencias corporativas tiene una puntuación sumativa inferior a cuarenta como aparece en la **Figura 6**, por lo que se puede concluir que **todas ellas sirven para definir los perfiles corporativos** de los trabajadores, así como de los alumnos en su proyecto de “Empresa Simulada”.
- La mayoría de las empresas consultadas coinciden en que la selección de competencias escogidas para definir el Corporativismo es adecuada y están muy de acuerdo o de acuerdo con esa selección.

- Las competencias mejor valoradas como habilidades corporativas son la comunicación y la colaboración. Se trata de herramientas que las empresas consideran esenciales en el entorno de trabajo, más aún cuando los avances tecnológicos propios de la era digital permiten a los empleados compartir información de forma inmediata con otros miembros de la empresa, sin importar la localización geográfica en la que se encuentren. Por lo tanto, las necesidades de una organización eficiente y productiva pasan por asentar un entorno colaborativo y comunicativo en cuanto se refiere a la información, las políticas, los procesos y las estructuras de la empresa.
- En el dato referente a la habilidad comercial se puede afirmar que existe cierta polaridad. Mientras que algunos encuestados están totalmente en desacuerdo con que esta competencia defina el perfil corporativo de la empresa, otros coinciden en asignar una gran importancia a esta competencia en todos los perfiles de la empresa. En las empresas de pequeño tamaño es fundamental que prácticamente todo el personal participe de esta actividad y ello se refleja en las respuestas de dichas organizaciones. Por otra parte, en empresas de mayor tamaño, no es una competencia bien valorada ni a la que se otorgue relevancia para definir el corporativismo.

**Figura 6:** Gráfico de puntuaciones totales obtenidas por las Competencias Corporativas.

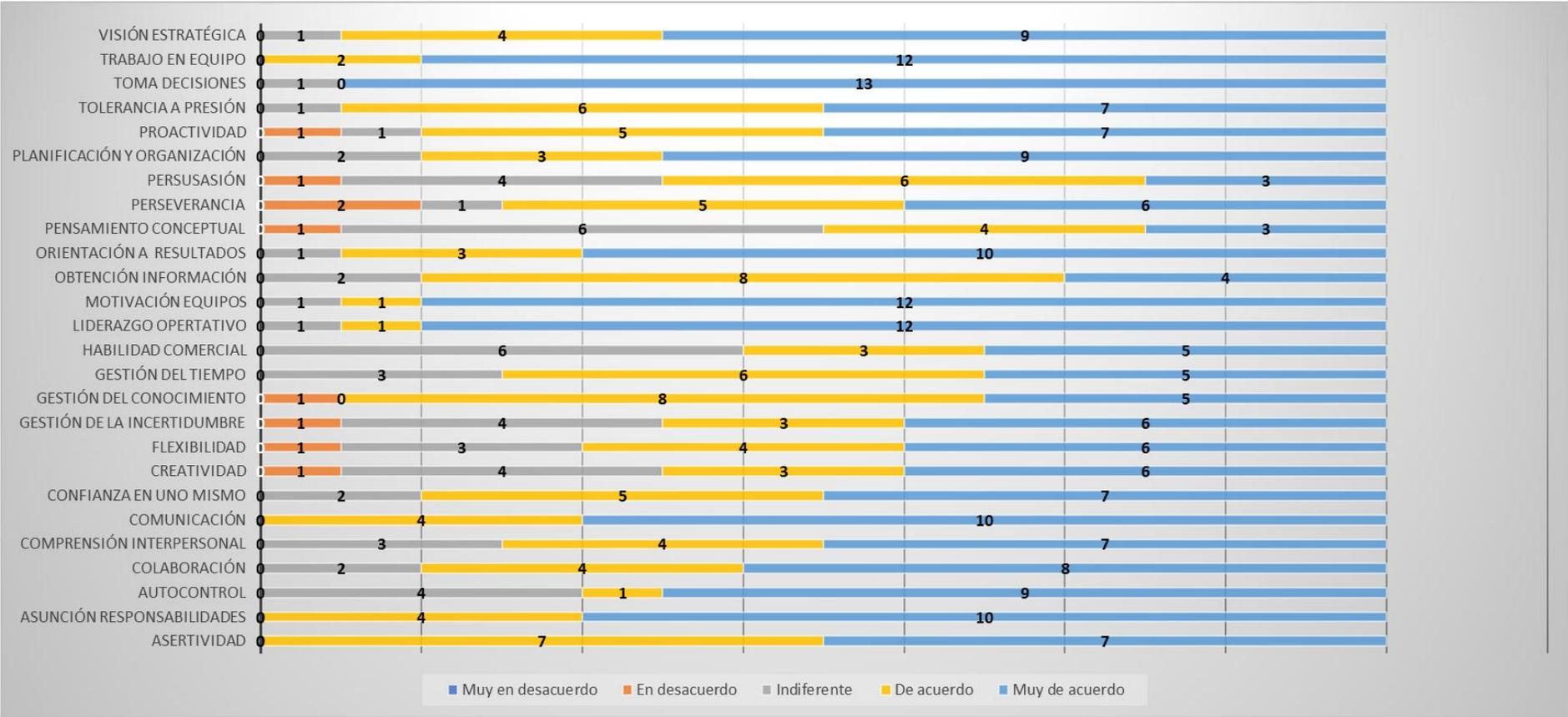


**Competencias Directivas:** incluyen las competencias que permiten evaluar al jefe/alumnado como “director” de su equipo. Para este bloque se ha realizado una selección previa de las siguientes competencias que aparecen en la **Figura 7**.

**Figura 7:** Tabla del Grupo de Competencias Directivas.

COMPETENCIAS DIRECTIVAS	
1 Asertividad	14 Liderazgo Operativo
2 Asunción de Responsabilidades	15 Motivación de Equipos
3 Autocontrol	16 Obtención de Información
4 Colaboración	17 Orientación a Resultados
5 Comprensión Intrapersonal	18 Pensamiento Conceptual
6 Comunicación	19 Perseverancia
7 Confianza en Uno Mismo	20 Persuasión
8 Creatividad	21 Planificación y Organización
9 Flexibilidad	22 Proactividad
10 Gestión de la Incertidumbre	23 Tolerancia a la Presión
11 Gestión del Conocimiento	24 Toma de Decisiones
12 Gestión del Tiempo	25 Trabajo en Equipo
13 Habilidad Comercial	26 Visión Estratégica

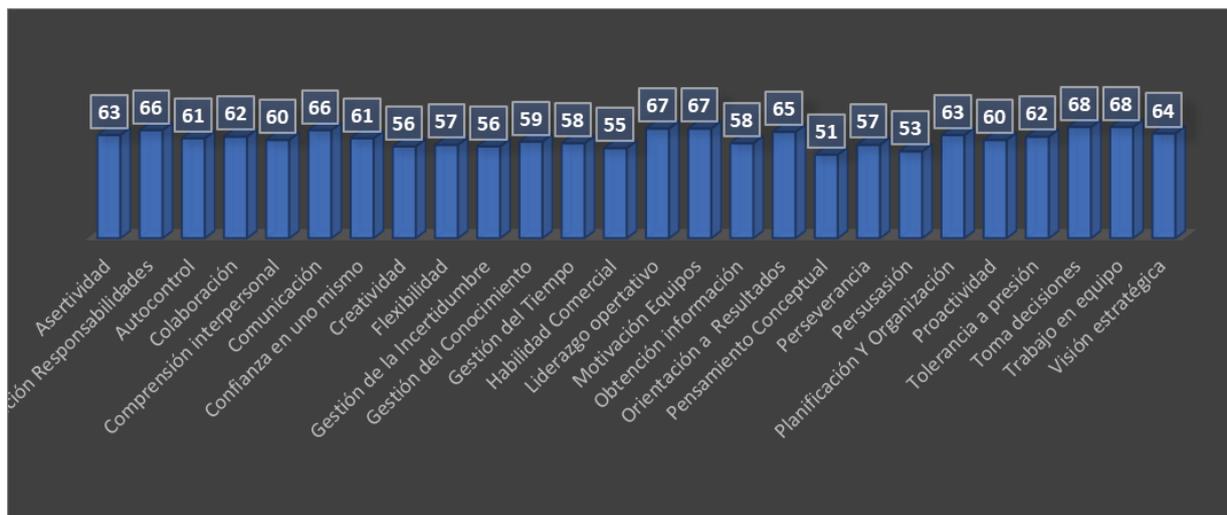
**Figura 8:** Gráfico de frecuencias de valoraciones de las **Competencias Directivas**.



De la **Figura 8** (frecuencias) y **Figura 9** (puntuaciones sumativas) se pueden concluir las ideas que seguidamente se exponen:

- **Todas estas competencias** se pueden clasificar como **descriptoras de los puestos directivos**.
- Las competencias mejor valoradas como explicativas de los puestos de los perfiles directivos son la capacidad para tomar decisiones, el liderazgo, el trabajo en equipo, la motivación de equipos, la asunción de responsabilidades y la comunicación. Se colige de ello que siendo apreciadas las capacidades directivas como liderazgo de equipos, existe una clara tendencia a una organización con estructura horizontal que precisa de la comunicación y la colaboración. Parece superada, pues, la organización piramidal antes característica de las empresas, donde colgaba del director general todo un elenco de mandos intermedios. Ahora, por el contrario, se tiende a organizaciones transversales, sin tantos cargos intermedios y con empleados capacitados para tomar sus propias decisiones operativas.
- Los directivos que han respondido a las encuestas muestran una valoración positiva de la habilidad comercial como definitoria de los perfiles directivos, a diferencia de quienes ocupan puestos no directivos, los cuales no asocian esta competencia a un perfil directivo. Cabe incidir, por otro lado, en que son los directivos quienes principalmente desarrollan esta competencia en aquellas empresas con menos de cinco trabajadores.
- La competencia de “pensamiento conceptual”, en cuanto capacidad de comprender una situación relacionando sus partes y logrando una visión de conjunto, obtiene una valoración bastante neutra.

**Figura 9:** Gráfico de puntuaciones totales obtenidas por las Competencias Directivas.



**Competencias Específicas de Cada Puesto de Trabajo:** incluyen aquellas competencias que permiten evaluar a los empleados/alumnados en cada rol que asumen dentro de las cuatro áreas en que se divide el proyecto de “Empresa Simulada” (Ventas, Compras, RRHH y Financiero) o de cada puesto de trabajo en el caso de la organización.

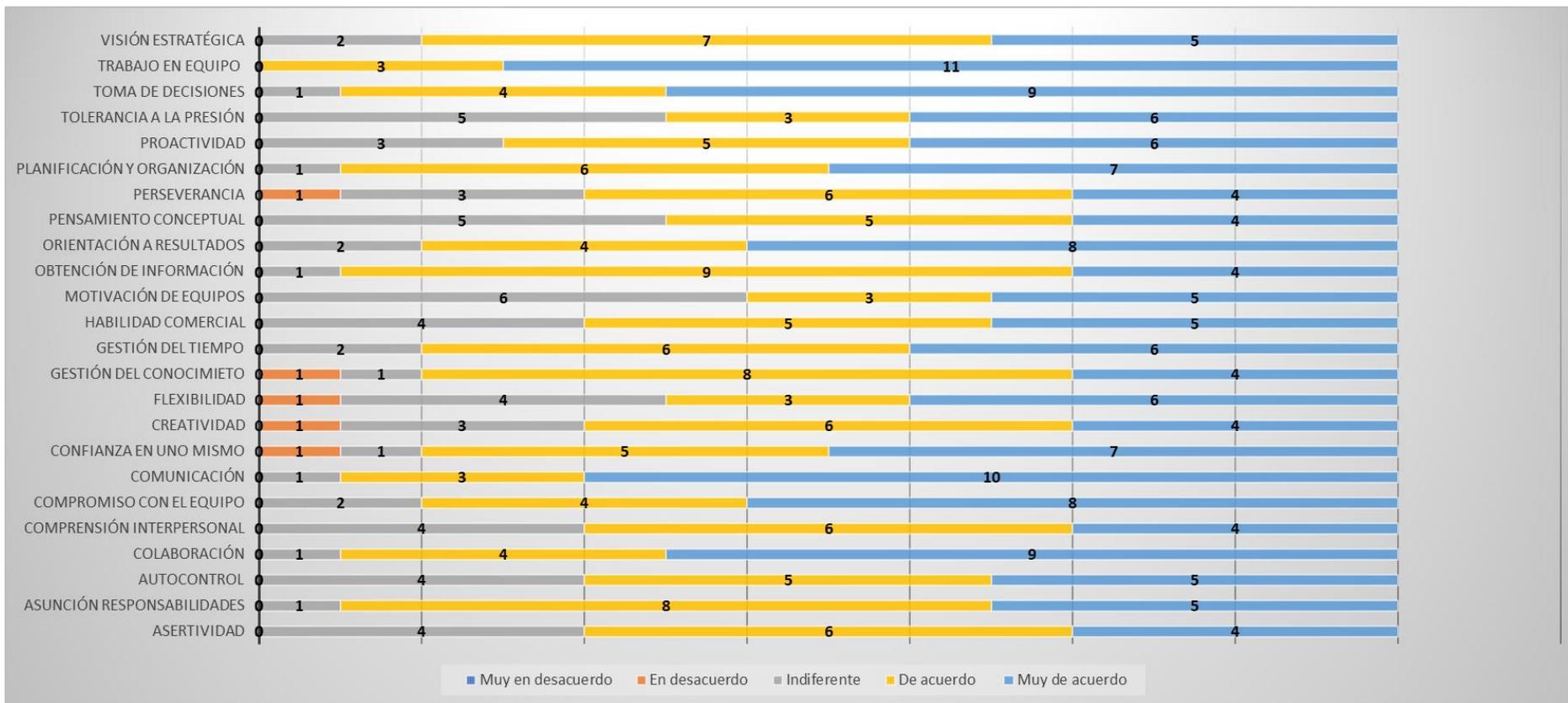
**Figura 10:** Tabla del Grupo de Competencias Específicas de Cada Puesto de Trabajo.

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DE CADA PUESTO DE TRABAJO			
1	Asertividad	13	Habilidad Comercial
2	Asunción de Responsabilidades	14	Motivación interpersonal
3	Autocontrol	15	Obtención de Información
4	Colaboración	16	Orientación a Resultados
5	Comprensión Intrapersonal	17	Pensamiento Conceptual
6	Pensamiento Conceptual	18	Perseverancia
7	Comunicación	19	Planificación y Organización
8	Confianza en Uno Mismo	20	Proactividad
9	Creatividad	21	Tolerancia a la Presión
10	Flexibilidad	22	Toma de Decisiones
11	Gestión del Conocimiento	23	Trabajo en Equipo
12	Gestión del Tiempo	24	Visión Estratégica

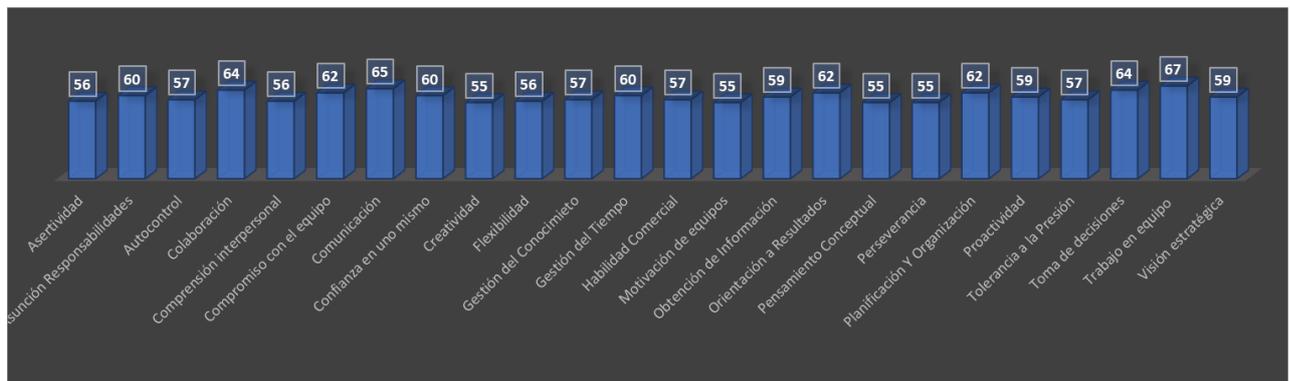
Sobre el análisis de los datos extraídos de los cuestionarios cumplimentados por el grupo de expertos se construyen el gráfico de frecuencias (**Figura 11**) y de puntuaciones (**Figura 12**) de las competencias arriba reseñadas. Dichos gráficos arrojan las siguientes conclusiones:

- Al igual que en los casos anteriores, la elevada puntuación obtenida por cada una de las competencias hace **imposible descartar** ninguna de ellas como **competencias específicas de cada puesto de trabajo**.
- Las competencias con una mejor puntuación son: el trabajo en equipo, la comunicación, la colaboración, la toma de decisiones, la planificación y la organización y el compromiso con el equipo. Ello quiere decir que hay un alto el grado de acuerdo en que estas competencias definan la específicas de cada puesto de trabajo, con lo cual, y en línea con lo anteriormente indicado, el mercado tiende hacia una organización horizontal de la empresa en la que: i) es fundamental la aportación de cada trabajador; ii) el capital humano prima más que el conocimiento; y iii) el “saber ser”, parte no visible del modelo Iceberg, juega un papel fundamental en el desempeño del puesto de trabajo y en el desarrollo personal a nivel profesional.
- La elevada frecuencia de la indiferencia respecto de la motivación de equipos en las competencias específicas de cada puesto de trabajo revela la importancia para las empresas de que esta competencia la tengan los directivos. Sin embargo, no lo es tanto en el resto de áreas de la empresa, si bien cabe añadir que se valora de forma muy positiva el trabajo en equipo en todas las áreas y puestos de la organización.

**Figura 11:** Gráfico de frecuencias de valoraciones de las **Competencias Específicas de Cada Puesto de Trabajo.**



**Figura 12:** Gráfico de puntuaciones totales obtenidas por las Competencias Específicas de Cada Puesto de trabajo.



En las preguntas 8 a 10 del cuestionario, ambas inclusive, se interroga a las empresas intervinientes sobre la clasificación de las veintisiete competencias relativas a las habilidades corporativas, directivas y específicas de cada puesto y su valoración.

#### B) PONDERACIÓN DE **COMPETENCIAS "CLAVE"**. VALORACIÓN DE LAS EMPRESAS

De acuerdo con la evaluación de las cuatro competencias clave del proyecto "Empresa Simulada", se ha hecho una distribución de las veintisiete habilidades ponderadas por las empresas mediante el **método Delphi**, con el objetivo de unificar criterios en las áreas que atañen a la empresa, el docente, el trabajador y el alumno.

De esta forma, esta clasificación servirá para que:

- La empresa valore y remunere al trabajador.
- El docente evalúe y califique al alumno.
- El alumno y el trabajador conozcan los parámetros de evaluación y dirijan su esfuerzo a su cumplimiento.

Llegados a este punto, se hace necesario recordar que, por las razones antes expuestas, no ha sido posible plantear a las empresas participantes sucesivas encuestas, como aconseja el Método Delphi. Ello ha obligado a preestablecer en la única encuesta remitida el **reparto de las veintisiete competencias en esos cuatro "subgrupos"**: capacidad de aprender por sí mismo; trabajo en equipo; comunicar de forma adecuada; y adaptación al entorno. Esta distribución no se ha hecho de forma aleatoria ni arbitraria, sino conforme a los criterios asentados por distintos autores en la **bibliografía consultada**. Por lo tanto, es preciso puntualizar que las empresas participantes se han encontrado hecha esa previa categorización de las veintisiete competencias, de manera que sus respuestas se han circunscrito a valorarlas por orden de importancia. Ello se aprecia en las preguntas 11 al 14, ambas inclusive.

Así pues, las veintisiete competencias se han insertado en los cuatro grupos de referencia del siguiente modo:

❖ **Capacidad de aprender por sí mismo:**

1. Autocontrol
2. Confianza en uno mismo
3. Creatividad
4. Gestión de la Incertidumbre
5. Gestión del Conocimiento
6. Obtención de Información
7. Proactividad

❖ **Trabajo en Equipo:**

1. Asertividad
2. Asunción de Responsabilidades
3. Autocontrol
4. Colaboración
5. Compromiso Interpersonal
6. Compromiso con el equipo
7. Flexibilidad
8. Gestión del Conocimiento
9. Gestión del Tiempo
10. Liderazgo
11. Motivación de Equipos
12. Orientación a Resultados
13. Persuasión
14. Planificación y Organización
15. Toma de Decisiones
16. Trabajo en Equipo

❖ **Comunicar de forma adecuada:**

1. Asertividad
2. Comprensión Interpersonal
3. Comunicación
4. Confianza en uno mismo
5. Gestión del Conocimiento
6. Habilidad Comercial
7. Persuasión

❖ **Adaptación al Entorno:**

1. Asunción de Responsabilidades
2. Autocontrol
3. Colaboración
4. Comprensión Interpersonal
5. Flexibilidad
6. Gestión de la Incertidumbre
7. Gestión del Tiempo
8. Pensamiento Conceptual
9. Perseverancia
10. Planificación y Organización
11. Proactividad
12. Tolerancia a la Presión
13. Toma de Decisiones
14. Trabajo en Equipo

De todos los datos que arrojan los cuestionarios, uno de los más significativos es que a la pregunta abierta que pide la opinión de los encuestados sobre qué es lo que más valora en un trabajador o alumno en prácticas el **100% de los expertos han destacado las “ganas de aprender”**. De acuerdo con el modelo Iceberg, esta característica está directamente relacionada con la actitud (la parte no visible) del trabajador y no con una habilidad, lo cual refleja la importancia de hablar sobre competencias y no únicamente de habilidades, ya que las primeras recogen un concepto mucho más global.

Otras características muy valoradas por los expertos son la **iniciativa, la predisposición y el trabajo en equipo**. Las dos primeras están en consonancia con las ganas de aprender y la disposición del trabajador, y la tercera va en línea con la tendencia del mercado actual, en el que cada vez hay un mayor encaje del trabajo por proyectos en las empresas, donde el trabajo en equipo y la relación con los demás juega un papel protagonista.

**Otras de las aptitudes** puntualizadas por los encuestados son la comunicación, la puntualidad, el compromiso, la adaptación al cambio, la perseverancia, la organización, la motivación, la responsabilidad, la proactividad, la disciplina y la educación.

Así las cosas, una vez realizados los grupos de competencias que conforman cada “competencia clave” definida por la evaluación de “Empresa Simulada”, procede examinar los resultados aportados por el grupo de expertos encuestados. De este examen se extraerá un orden de importancia y valoración de las competencias que a su vez permitirá realizar una escala para su posterior utilización en la evaluación del proyecto “Empresa Simulada”.

### 1. Capacidad de aprender por sí mismo

El siguiente gráfico muestra la ponderación de las distintas competencias que desarrollan la capacidad de aprender por uno mismo.

**Figura 13:** Ponderaciones medias de las Competencias que contribuyen a desarrollar la **Capacidad de Aprender por uno Mismo**



De esta tabla se obtienen así las conclusiones siguientes:

- De acuerdo al orden de importancia resultante, los expertos diferencian dos bloques de importancia.

En un primer bloque destaca como fundamental la proactividad, la confianza en uno mismo y la obtención de información para desarrollar la capacidad de aprender por uno mismo, si bien la ponderación entre estas competencias varía dentro de los primeros puestos, por lo que no es muy marcada la diferencia de posición en la parte superior de la escala.

De un segundo bloque se puede extraer una conclusión similar con una pequeña variación entre las competencias que menor valoración han recibido. De las competencias fijadas en los últimos escalones (autocontrol, gestión del conocimiento, gestión de la incertidumbre y creatividad), en las tres últimas el primer cuartil (Q1) se sitúa en el cuarto puesto, lo que quiere decir que un 75% de las empresas encuestadas ha valorado esas tres competencias como las menos importantes para ser capaz de aprender por uno mismo.

- Los resultados vuelven a remarcar la mayor importancia de la actitud frente al conocimiento. Ello refleja la tendencia a tener y formar capital humano en la empresa y no recursos humanos como factor de productividad. El capital humano tiene su base en las actitudes donde la conducta juega un importante papel. Ya no valen únicamente los conocimientos sino las ganas de aprender, la disposición de hacer bien las tareas, etc.

Así, la escala<sup>1</sup> resultante en orden de importancia para evaluar la capacidad de aprender por sí mismo queda conforme consta en la **Figura 14**.

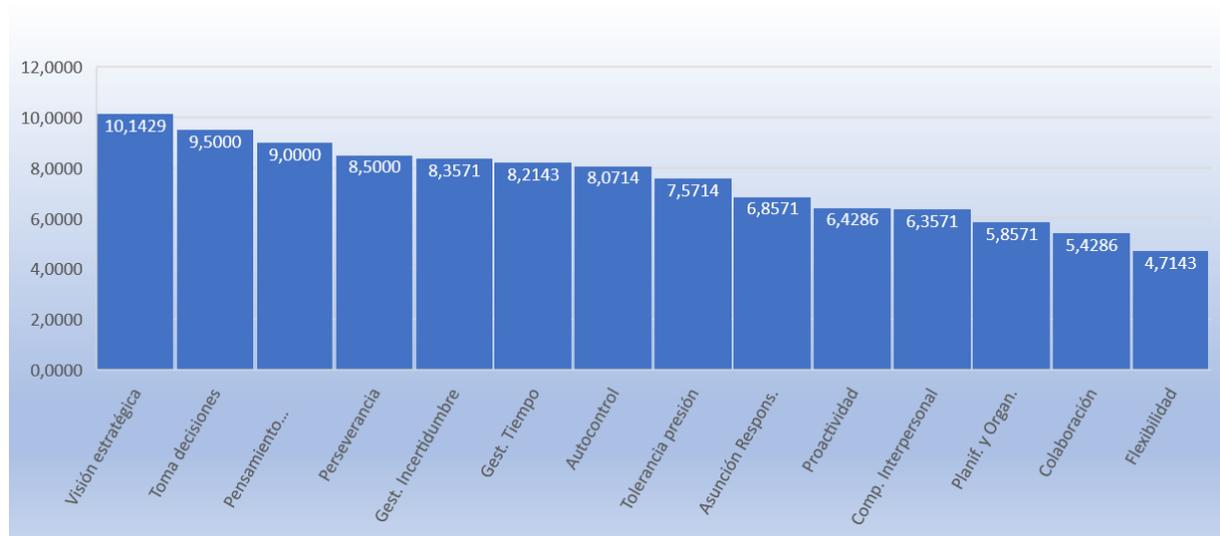
**Figura 14.** Escala de competencias ponderada. Capacidad de aprender por sí mismo.

CAPACIDAD DE APRENDER POR SÍ MISMO	
1	Proactividad
2	Confianza en Uno Mismo
3	Obtención de Información
4	Autocontrol
5	Gestión del Conocimiento
6	Gestión de la Incertidumbre
7	Creatividad

## 2. Adaptación al entorno

La siguiente tabla recoge las competencias vinculadas a la adaptación al entorno.

**Figura 15:** Ponderaciones medias de las Competencias que contribuyen a desarrollar la **Adaptación al Entorno**.



De las encuestas obtenidas, cuyos resultados exhibe el gráfico anterior, se concluye lo siguiente:

<sup>1</sup> Cuando dos competencias obtienen una puntuación media coincidente el orden se establece en función de la desviación típica. A menor desviación típica mejor posición en la escala.

- La Flexibilidad es un factor claramente esencial para una correcta adaptación a un entorno sometido a un continuo cambio por su evolución constante, que supone unas mayores exigencias. Es por ello que haya que eliminar cualquier tipo de rigidez en la organización, ya que la estrategia para conseguir el éxito va encaminada a la adopción de nuevas metodologías de trabajo con objeto de responder adecuadamente a la presión competitiva y a las exigencias del cliente. Los datos lo reflejan ubicando el decil 6 en el cuarto lugar, lo que quiere decir que el 60% de las empresas encuestadas ha valorado esta competencia como fundamental para la adaptación.
- Igualmente, la colaboración, la planificación y la organización se hacen importantísimas para crear un ambiente de cooperación entre las distintas áreas de trabajo.
- El pensamiento conceptual, la toma de decisiones y la visión estratégica han obtenido una frecuente ponderación en los puestos inferiores. En el presente estudio, los datos del cuestionario aportan en varias ocasiones que estas habilidades competen a los puestos directivos a la hora de enfocar hacia dónde se dirige la organización. El Q1 en estos tres casos se sitúa en el octavo puesto, de modo que el 75 % de los expertos consultados sitúan estas competencias en los puestos del 8-14 en función del grado de importancia que tiene para describir o desarrollar una correcta adaptación al entorno.

La escala resultante en orden de importancia para evaluar la capacidad de adaptación al entorno queda del siguiente modo:

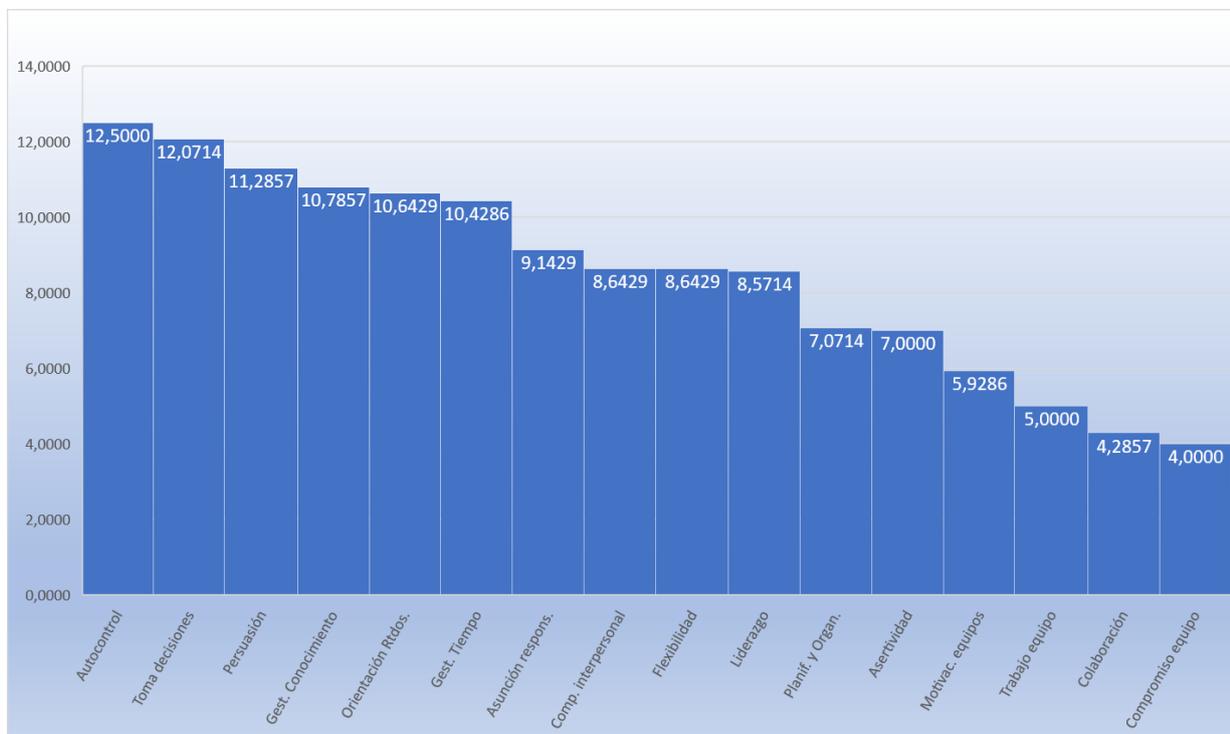
**Figura 16.** Escala de competencias ponderada. Adaptación al Entorno.

ADAPTACIÓN AL ENTORNO	
1	Flexibilidad
2	Colaboración
3	Planificación y Organización
4	Comprensión Interpersonal
5	Proactividad
6	Asunción de responsabilidades
7	Tolerancia a la Presión
8	Autocontrol
9	Gestión del Tiempo
10	Gestión de la Incertidumbre
11	Perseverancia
12	Pensamiento Conceptual
13	Toma de Decisiones
14	Visión Estratégica

### 3. Trabajo en equipo

En el gráfico que muestra la siguiente figura observamos las medias de las ponderaciones obtenidas a través de los cuestionarios remitidos a los expertos de las competencias que contribuyen a desarrollar la capacidad de trabajar en equipo.

**Figura 17:** Ponderaciones medias de las Competencias que contribuyen a desarrollar el Trabajo en Equipo.



El análisis de los datos de las encuestas sobre este punto arroja las siguientes conclusiones:

- Para lograr éxito en la metodología de trabajo en equipo es evidente, al mismo tiempo que indispensable, desarrollar las competencias de compromiso con el equipo, colaboración, trabajo en equipo<sup>2</sup> y motivación de equipos. Es necesario que cada miembro del grupo aporte sus ideas y que éstas sean tenidas en cuenta en la toma de decisiones. Esto queda reflejado con un cuartil 3 (Q3) entre los puestos quinto y séptimo para cada una de esas competencias. Dicho de otro modo, el 75% de las empresas valoran estas habilidades dentro de los cinco primeros puestos en la escala para poder llevar a cabo un eficiente trabajo en equipo en la organización, área o proyecto correspondiente.
- Asertividad, junto a planificación y organización, resultan relevantes para un adecuado desarrollo del equipo. Es importante que exista un equilibrio entre ambos conceptos. De un lado, cuidar la relación con los demás integrantes del grupo; de otro, saber planificar y organizar el trabajo y las tareas a ejecutar. Una cosa sin la otra no lleva al cumplimiento del objetivo final de un proyecto.
- Una vez más, priman las aptitudes de liderazgo, flexibilidad, comprensión interpersonal y asunción de responsabilidades frente al desarrollo de competencias como gestión del conocimiento y orientación a resultados. Es decir, cualidades intrínsecas a las personas son mejor valoradas que las adquiridas durante la formación.

<sup>2</sup> Se ha incluido en el presente estudio el “trabajo en equipo” como una competencia dentro de este grupo denominado de igual forma porque no sólo se considera el trabajar en equipo como una metodología o modo de llevar a cabo una tarea sino también como la aptitud y la capacidad de realmente efectuar ese trabajo como integrante de un grupo y no como aportador individual a un trabajo grupal.

- Por último, en último lugar quedan las competencias de autocontrol, toma de decisiones, y persuasión. Es de sorprender que la toma de decisiones se relegue a un último plano con un Q1 en el décimo puesto de la escala. Teniendo en cuenta la importancia que se le ha brindado a las competencias de compromiso con el equipo, colaboración y motivación de equipos, no se entiende el correcto desarrollo de éstas si no es acompañado de un desarrollo de la capacidad de tomar decisiones. Es fundamental para la integración de los miembros de un equipo que sean involucrados en la toma de decisiones, ya que es un elemento motivante y que genera mayor implicación.

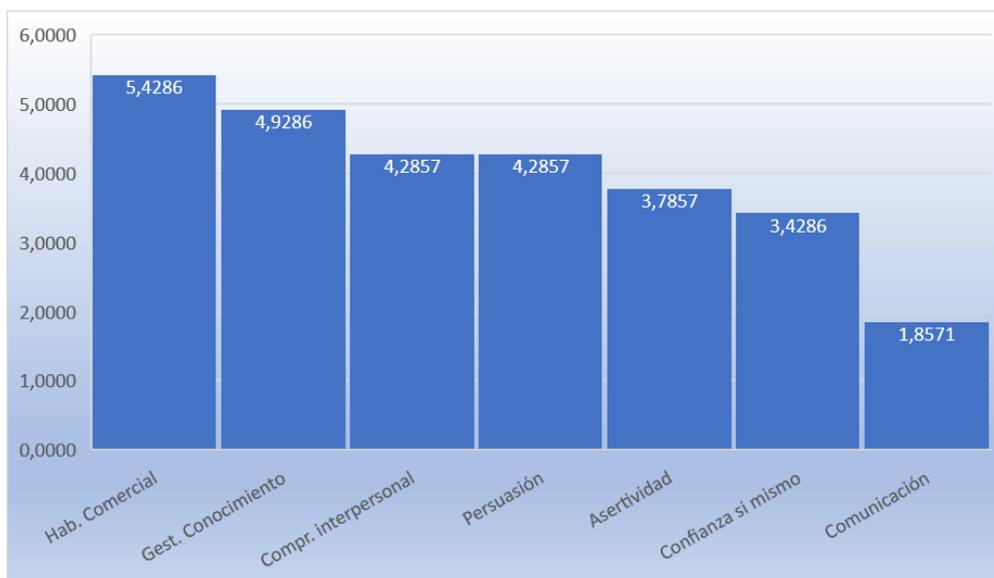
Así resulta la escala para evaluar el trabajo en equipo.

**Figura 18.** Escala de competencias ponderada. Trabajo en equipo.

TRABAJO EN EQUIPO	
1	Pensamiento Conceptual
2	Colaboración
3	Trabajo en Equipo
4	Motivación de Equipos
5	Asertividad
6	Planificación y Organización
7	Liderazgo Operativo
8	Comprensión Interpersonal
9	Flexibilidad
10	Asunción de responsabilidades
11	Gestión del Tiempo
12	Orientación a Resultados
13	Gestión del Conocimiento
14	Persuasión
15	Toma de Decisiones
16	Autocontrol

#### 4. Comunicar de forma adecuada

**Figura 19:** Ponderaciones medias de las Competencias que contribuyen a desarrollar la Capacidad de Comunicar de Forma Adecuada.



Los datos de las encuestas sobre qué competencias son más valoradas para evaluar el comunicar de forma adecuada ofrecen estos resultados:

- Concorre una clara unanimidad al valorar de forma muy significativa la competencia de comunicación. Es imprescindible, y cada vez más exigida en cualquier ámbito, la habilidad de transmitir información utilizando distintos canales disponibles para alcanzar los objetivos que se pretenden conseguir. En ello está de acuerdo todo el grupo de expertos consultados con un percentil del 78% en el segundo puesto de la escala, es decir, un 78% de las respuestas se enmarcan entre estos dos primeros puestos.
- Seguido a esta habilidad, se añade la confianza en uno mismo y la asertividad, las cuales vienen de la mano. Para actuar de manera asertiva es indispensable tener confianza en uno mismo y, de igual modo, la seguridad en uno mismo evita la agresividad que impone sus opiniones o modo de hacer ante los demás. La confianza es un elemento básico para comunicarnos en lo personal, laboral, hablar en público o trabajar en equipo.
- En los últimos puestos queda la gestión del conocimiento y la habilidad comercial, teniendo esta última un Q2 en el sexto puesto, es decir, que un 50% de las empresas ha clasificado estas competencias en los puestos de la cola.

La escala resultante en orden de importancia para evaluar la capacidad de comunicar de forma adecuada queda tal y como aparece en la siguiente tabla.

**Figura 20.** Escala de competencias ponderada. Comunicar de Forma Adecuada.

COMUNICAR DE FORMA ADECUADA	
1	Comunicación
2	Confianza en Uno Mismo
3	Asertividad
4	Comprensión Interpersonal
5	Persuasión
6	Gestión del Conocimiento
7	Habilidad Comercial

## 6.2. ANÁLISIS COMPARATIVO E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

La pretensión de este último análisis no es otra que comparar si la evaluación del centro educativo se adecúa con la que impera en el mercado laboral.

Para ello, el presente estudio toma como referencia, de un lado, la evaluación actual por competencias que utiliza el Instituto de Formación Profesional Cuatrocientos para el proyecto “Empresa Simulada” y, de otro lado, la evaluación resultante de aplicar la ponderación obtenida del cuestionario. Esta evaluación se aplica sobre:

- Capacidad de aprender por sí mismo
- Adaptación al entorno
- Trabajo en equipo
- Comunicarse de forma adecuada

Para llevar a cabo este contraste se ha utilizado una muestra de treinta y dos alumnos que han cursado este módulo durante el último trimestre del curso. Se ha evaluado a los alumnos por ambos métodos con las siguientes hipótesis:

- **Hipótesis nula (H<sub>0</sub>):** La evaluación de los alumnos resultante de la aplicación de la ponderación extraída de los resultados de las encuestas es la misma que la resultante de la aplicación del criterio de evaluación del Instituto Cuatrovientos.
- **Hipótesis alternativa (H<sub>1</sub>):** Existen diferencias entre la evaluación por competencias utilizada en el centro educativo Cuatrovientos y la evaluación obtenida de la aplicación del criterio resultante del análisis de datos de las encuestas.

Para obtener una ponderación de cada bloque de competencias se ha transformado la escala ordinal correspondiente a cada grupo mediante los siguientes cálculos estadísticos:

- Primero, se ha asignado una puntuación a cada competencia por cada experto en función de su clasificación ordinal de la mismas.
- Segundo, se ha calculado el número de puntos totales que el conjunto de encuestados podía asignar a las distintas competencias dentro de cada bloque.
- Tercero, se ha determinado el cociente resultante de dividir la puntuación obtenida por cada una de las competencias que definen un bloque entre el número de puntos totales que podían obtener.

De todo ello se obtienen las siguientes ponderaciones que reflejan las siguientes tablas.

**Figura 21:** Grupos de Competencias Ponderadas

CAPACIDAD DE APRENDER POR SÍ MISMO		PONDERACIÓN
1	Proactividad	17,35%
2	Confianza en Uno Mismo	17,09%
3	Obtención de Información	16,33%
4	Autocontrol	13,01%
5	Gestión del Conocimiento	12,25%
6	Gestión de la Incertidumbre	11,99%
7	Creatividad	11,99%
		100,00%

TRABAJO EN EQUIPO		PONDERACIÓN
1	Pensamiento Conceptual	9,57%
2	Colaboración	9,36%
3	Trabajo en Equipo	8,82%
4	Motivación de Equipos	8,14%
5	Asertividad	7,35%
6	Planificación y Organización	7,30%
7	Liderazgo Operativo	6,20%
8	Comprensión Interpersonal	6,14%
9	Flexibilidad	6,14%
10	Asunción de responsabilidades	5,78%
11	Gestión del Tiempo	4,83%
12	Orientación a Resultados	4,67%
13	Gestión del Conocimiento	4,57%
14	Persuasión	4,20%
15	Toma de Decisiones	3,62%
16	Autocontrol	3,31%
		100,00%

ADAPTACIÓN AL ENTORNO		PONDERACIÓN
1	Flexibilidad	9,80%
2	Colaboración	9,12%
3	Planificación y Organización	8,71%
4	Comprensión Interpersonal	8,23%
5	Proactividad	8,16%
6	Asunción de responsabilidades	7,76%
7	Tolerancia a la Presión	7,07%
8	Autocontrol	6,60%
9	Gestión del Tiempo	6,46%
10	Gestión de la Incertidumbre	6,33%
11	Perseverancia	6,19%
12	Pensamiento Conceptual	5,71%
13	Toma de Decisiones	5,24%
14	Visión Estratégica	4,62%
		100,00%

COMUNICAR DE FORMA ADECUADA		PONDERACIÓN
1	Comunicación	21,94%
2	Confianza en Uno Mismo	16,33%
3	Asertividad	15,05%
4	Comprensión Interpersonal	13,27%
5	Persuasión	13,27%
6	Gestión del Conocimiento	10,96%
7	Habilidad Comercial	9,18%
		100,00%

Para analizar los datos se lleva a cabo una “prueba t” para muestras relacionadas de la cual se extraen los siguientes resultados:

Prueba de muestras emparejadas							
Diferencias emparejadas					t	gl	Sig. (bilateral)
Media	Desviación estándar	Media de error estándar	confianza de la diferencia				
			Inferior	Superior			
-0,18531	0,68358	0,12084	-0,43177	0,06114	-1,534	31	0,135

El “p- value” es 0,135, que es mayor que 0,05, por lo que no se puede rechazar la hipótesis nula  $H_0$ .

**Ello quiere decir que no existen diferencias significativas entre las calificaciones obtenidas de la evaluación por competencias aplicada por el instituto Cuatrocientos y las resultantes del criterio de evaluación por competencias desarrollado a partir de los resultados de los cuestionarios remitidos al grupo de expertos.**

**Por consiguiente, y sobre la base de lo anterior, se puede concluir que la evaluación por competencias del proyecto “Empresa Simulada” del Instituto Cuatrocientos está en línea con las exigencias del mercado laboral.**

## 7. CONCLUSIONES

---

1. España debería aprovechar la tendencia hacia un enfoque de evaluación por competencias a nivel laboral y educativo, especialmente apreciable en el ámbito de la Unión Europea, de modo que pudiera llegarse a alcanzar el objetivo de un **Espacio Común de Formación Profesional**, al igual que se hizo con el llamado Plan Bolonia para los estudios universitarios. La cualificación y enseñanza adquiridas en un Estado miembro deberían ser objeto de reconocimiento en los demás, con el efecto consiguiente sobre la movilidad de la población adulta.
2. La reciente remodelación del Gobierno de España en la que por primera vez se incluye la denominación “Formación Profesional” en la cartera de Educación, parece conectar con la necesidad de potenciar, en palabras de la nueva ministra: “un sistema de FP de excelencia que hace imprescindible llegar a acuerdos con empresas para que los alumnos se formen también en ellas”. En suma, combinar **formación en la empresa y en el aula** con esa finalidad de situar a nuestro país en un nivel de vanguardia en materia de Formación Profesional.
3. Sobre la base de ese objetivo común, este trabajo se ha dirigido a proponer al centro educativo una herramienta que le facilite la **evaluación de las competencias del alumnado desde el enfoque de lo que realmente demandan las empresas**. Dicho de otro modo, si se quiere construir con pilares sólidos un puente entre la formación profesional y el mercado laboral, será imprescindible contar con un instrumento que unifique aquellas competencias requeridas por las empresas para determinados puestos de trabajo con las competencias educativas hacia las que se enfoca el aprendizaje y su adquisición en el aula.
4. La gestión por competencias persigue el propósito de facilitar el éxito académico y laboral. De ahí que ayude al alumno/trabajador a entender **qué se espera de él y cómo puede contribuir al éxito** de su equipo (empresa/organización). El éxito del equipo o de la empresa depende del desarrollo de todos sus colaboradores y de crear un entorno de motivación, compromiso, confianza y logro. El trabajador/alumno necesita **comprender** que su rol contribuye a los objetivos de negocio de la empresa; **conocer** de qué manera colabora en el éxito de la empresa; **recibir** el reconocimiento por sus logros y **determinar** sus futuras necesidades personales y profesionales de desarrollo.

El desarrollo de las competencias aproxima el perfil individual de la persona al perfil de competencias del puesto que ocupa u ocupará. Y ello, hay que insistir, con el propósito de conseguir un **rendimiento laboral excelente** en todo y cada uno de los puestos de la organización y, en consecuencia, una mejora de los resultados globales de la empresa.

5. Respecto de la metodología, tras analizar diferentes sistemas de procesamiento de datos, se ha considerado que el **método Delphi** es el más adecuado para realizar este trabajo de investigación. Precisamente para conocer la valoración de las competencias en el ámbito laboral, la aplicación de este método ha llevado a la elaboración de un **cuestionario** dirigido a un grupo de expertos, estando éste constituido por diversas empresas que acogen en prácticas a alumnos del proyecto “Empresa Simulada” del Instituto Cuatrocientos. Los resultados que se han obtenido de tales encuestas pueden sintetizarse del siguiente modo:
  - **Competencias corporativas:** De las once que han sido objeto de valoración, destacan especialmente la comunicación y la colaboración. Por el contrario, la habilidad comercial recibe una escasa consideración.

- **Competencias directivas:** Se han valorado veintiséis de ellas, siendo las que mayor reconocimiento han merecido por los expertos las siguientes: toma de decisiones, liderazgo, trabajo en equipo, motivación de equipos, asunción de responsabilidades y comunicación.
- **Competencias específicas del puesto de trabajo:** De las veinticuatro competencias incluidas en el cuestionario, las mejor valoradas son las siguientes: comunicación, trabajo en equipo, colaboración, toma de decisiones, planificación, organización y compromiso con el equipo.
- En relación a los cuatro **grupos de competencias**, establecidas en la encuesta con la finalidad de contrastar si la evaluación que actualmente se efectúa en el centro educativo se corresponde o no con las competencias que demanda el mercado laboral, cabe señalar, si quiera sea de forma sucinta, que en el ámbito empresarial se valora lo siguiente:
  - Proactividad, confianza en uno mismo y obtención de información como competencias más destacadas para la consecución de la capacidad de aprender por uno mismo.
  - Para la adaptación al entorno destaca por encima de cualquier otra cosa la flexibilidad.
  - El trabajo en equipo exige de compromiso, colaboración y motivación.
  - Para comunicar de forma adecuada se valora la comunicación, la confianza en uno mismo y la asertividad.

6. Sobre los anteriores resultados se pueden observar las siguientes tendencias empresariales.

En primer lugar, el tipo de competencias que han obtenido el mayor nivel de valoración indica que el modelo de empresa hacia el que se tiende en el mercado destaca por su **estructura horizontal**, donde la toma de decisiones operativas presenta un carácter transversal en atención a la confianza que se deposita en los empleados, cuyas aportaciones adquieren un papel relevante. Asimismo, la **comunicación** se configura como una competencia fundamental en las distintas áreas de la empresa, las cuales ya no operan como silos o compartimentos estancos, sino que fluye la **colaboración** entre aquéllas. En este sentido, hay que tener en cuenta que hoy en día las organizaciones empresariales desarrollan su actividad mediante proyectos que, como es natural, comporta un mayor grado de integración por parte de los trabajadores.

En segundo lugar, el hecho de que las empresas prioricen la actitud positiva sobre el mero conocimiento demuestra una **inclinación hacia la formación de capital humano** como factor clave de productividad. Con ello, se da preferencia a los **rasgos inherentes a la persona**, que configuran la conducta, la manera de actuar en el trabajo y son la base del capital humano. De ahí que el desempeño eficiente del puesto de trabajo, que eso y no otra cosa es lo que persigue el método de evaluación por competencias, precise de una **disposición por parte del trabajador** que va más allá de las habilidades, que a fin de cuentas son susceptibles de adquirirse a través de programas de entrenamiento y capacitación.

En tercer lugar, la **flexibilidad**, entendida como la capacidad de adaptación de manera positiva y constructiva en situaciones de cambio, resulta un factor esencialmente necesario en un mercado en constante evolución por las presiones competitivas, las exigencias del cliente y los avances tecnológicos.

7. Según los análisis estadísticos, **no puede afirmarse que la evaluación por competencias resultante de la aplicación de los resultados obtenidos en las encuestas difiera de la utilizada por el instituto Cuatrovientos en la “Empresa Simulada”**. No parece ajeno a tal conclusión el que dicho centro lleve varios años aplicando este proyecto en el aula al tiempo que facilita a los alumnos prácticas en centros de trabajo, por lo que tiene conocimiento de la demanda real de las empresas que consecuentemente adecúa a la formación que imparte.
8. Es importante que el centro educativo y la empresa **no generen expectativas o retos que no sean realistas** o que resulten de imposible cumplimiento ya sea para aquéllos o para el trabajador/estudiante, pues en caso contrario abocará a un escenario de frustración y desmotivación.
9. Sería conveniente que el sistema de evaluación por competencias fuese de la mano del modelo de dirección por objetivos. Así como el objetivo del trabajador se dirige a obtener su retribución salarial, el rendimiento del estudiante se refleja en su calificación. Para ello serviría de ayuda implementar un **sistema global de gestión del rendimiento**, esto es, un “proceso continuo de planificación, orientación, análisis y evaluación del desempeño del individuo”.
10. Finalmente, cabe considerar la **aplicación del método de investigación expuesto en este trabajo al ámbito de la Formación Profesional Básica, Especial o, incluso, al universitario**, en aras de una mejor adecuación del aprendizaje de conocimiento y la formación de capital humano a las exigencias del mercado laboral.

## BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

---

- ASIS B. de (2007). *Competencias Profesionales en la formación Profesional*. San Sebastián: Universidad de Deusto. ESTE. Recuperado de: [http://prospectiva.eu/zaharra/Metodo\\_delphi.pdf](http://prospectiva.eu/zaharra/Metodo_delphi.pdf)
- ASTIGARRAGA, E. *El método Delphi*. Universidad de Deusto. San Sebastián: ESTE. Disponible en: [http://prospectiva.eu/zaharra/Metodo\\_delphi.pdf](http://prospectiva.eu/zaharra/Metodo_delphi.pdf)
- BELZUNEGUI, A. y BRUNET, I. (2003). *Flexibilidad y formación: una crítica sociológica al discurso de las competencias*. Barcelona: Icaria.
- BENITÉZ, J. L. (2007). *Clasificación de las competencias*, Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/enfoques-y-clasificacion-de-las-competencias-laborales/>
- BOYATZIS, R. (1946). *Transforming Qualitative Information*. London: Sages Publications.
- CEDEFOP (2010). *Modernización de la formación profesional*. Luxemburgo: Oficina de Publicaciones de la Unión Europea. Recuperado de [www.cedefop.europa.eu/download-manager.aspx](http://www.cedefop.europa.eu/download-manager.aspx)
- CEDEFOP (2000). *The role of the tutor from a Community perspective*. Tesalónica: CEDEFOP. Recuperado de <https://eric.ed.gov/?id=ED445202>
- CIDEC (2002). *Guía para la gestión de las competencias transversales para la gestión de las competencias en las organizaciones*. Vitoria: Eusko Jaularitza/Gobierno Vasco. Cuaderno 35. Recuperado de <http://cidec.cidec.net/pub/archivos/35.pdf>
- DESCY, P. y TESSARING, M. (2002). *Training and learning for competence*. Luxemburgo: CEDEFOP. Recuperado de [file:///C:/Users/usuario/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge\\_8wekyb3d8bbwe/TempState/Downloads/4009\\_en%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/usuario/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge_8wekyb3d8bbwe/TempState/Downloads/4009_en%20(1).pdf)
- DESCY, P. y TESSARING, M. (2016). *Formar y aprender para la competencia profesional*. II Informe de la Investigación sobre formación profesional en Europa. Luxemburgo: CEDEFOP. Recuperado de [file:///C:/Users/Administrador/Downloads/formar\\_aprender\\_competencia\\_profesionalcedefop.pdf](file:///C:/Users/Administrador/Downloads/formar_aprender_competencia_profesionalcedefop.pdf)
- FORUM GARROTXA.  
(2008). *Gestión integral de recursos humanos: Modelo de gestión por competencias*. Recuperado de: <http://forumgarrotxa.com/pdf/2008-12-04-gestio-de-competencias.pdf>  
(2008). *Gestión Integral de Recursos Humanos: Modelo de gestión por competencias*. Recuperado de <http://forumgarrotxa.com/pdf/2008-12-04-gestio-de-competencias.pdf>
- HAYS (2018). *Guía del Mercado Laboral 2018*. <http://www.hays.es/>
- LEVY-LEBOYER, C. (2000) *Gestión de las Competencias*. Barcelona: Gestión. Recuperado de <http://cidseci.dgsc.go.cr/datos/Gestion%20de%20las%20competencias-Claude%20Levy.pdf>

LORENTE GARCÍA, R. (2011). *La reforma de la formación profesional en España a través del diseño por competencias: un análisis desde la perspectiva de los agentes sociales*. Universidad de Granada. Tesis Doctoral publicada. Recuperado de <https://hera.ugr.es/tesisugr/20081005.pdf>

LUENGO, J., LUZÓN, A. y TORRES, M. (Coords.) (2008). "Monográfico: Las reformas educativas basadas en el enfoque por competencias: una visión comparada". En *Profesorado. Revista del currículum y formación del profesorado*, 12 (3):1-10

MAYO R. y JOYANES, L. *Influencia de las TIC en los cambios producidos en el entorno productivo y su repercusión en las competencias demandadas a los titulados de Formación Profesional*. [www.fes-sociologia.com/files/congress/11/papers/709.docx](http://www.fes-sociologia.com/files/congress/11/papers/709.docx)

McCLELLAND D. (1973) "Testing for competence rather than intelligence". *American Psychologist*, Vol 28(1), Jan 1973, 1-14.

MESTRE (2000). *Manual de Formación en Centros de Trabajo. Guía para el tutor de empresa*. MESTRE. Disponible en: [http://mestreacasa.gva.es/c/document\\_library/get\\_file?folderId=500002185683&name=DLFE-186318.pdf](http://mestreacasa.gva.es/c/document_library/get_file?folderId=500002185683&name=DLFE-186318.pdf)

MINISTERIO DE EDUCACIÓN, CULTURA Y DEPORTE (2013). *Resultados del informe PIAAC (Programme for the International Assessment of Adults Competencies) de la OCDE*. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. Recuperado de <https://www.mecd.gob.es/prensa-mecd/actualidad/2013/10/20131008-piaac.html>

REGUANT-ÁLVAREZ y TORRADO-RONSECA, M. (2015). *El método Delphi*. Recuperado de <file:///C:/Users/Administrador/Downloads/14631-28704-1-PB.pdf>

OCDE (2001). *Definition and selection of competencies. Proyecto DeSeCo*. París: OCDE. Recuperado de <http://www.oecd.org/education/skills-beyond-school/definitionandselectionofcompetenciesdeseco.html>

OCDE (2018) *Informe PISA (Programme for International Student Assessment)*. París: OCDE. Recuperado de <http://www.oecd.org/pisa/pisaen espaol.html>

PALACIOS, L. (2018) *La formación Profesional Dual, una asignatura pendiente*. CONFEBASK. Recuperado de <http://www.hoy.es/economia/formacion-profesional-dual-20180520005037-ntvo.html>

RYCHEN, D.S. y SALGANIK (eds.) (2003). *Key competencies for a successful life and a well-functioning society*. París: Publicaciones DeSeCo.

SERVICIO NAVARRO DE EMPLEO (2013). *Tutor de empresa en la formación para el empleo en Navarra*. Pamplona: Servicio Navarro de Empleo. Recuperado de [https://www.navarra.es/home\\_es/Temas/Asuntos+sociales/Observatorio+realidad+social/Estudios/Empleo/Clasificacion+por+anos/2013/Tutor+de+empresa+en+la+formacion+para+el+empleo+en+Navarra+2013.htm](https://www.navarra.es/home_es/Temas/Asuntos+sociales/Observatorio+realidad+social/Estudios/Empleo/Clasificacion+por+anos/2013/Tutor+de+empresa+en+la+formacion+para+el+empleo+en+Navarra+2013.htm)

SPENCER L. y Spencer S. (2003). *Competencias en el trabajo. Modelos para un rendimiento superior*. Papers de formación Municipal, Número 57. <http://www.diba.es/fl/fitxers/pfm-057esp.PDF>

TOBON, S. (2005). *Formación basada en competencias*. Recuperado de

<https://www.uv.mx/psicologia/files/2015/07/Tobon-S.-Formacion-basada-en-competencias.pdf>

TOBON, S. (2008). *La formación basada en competencias en la Educación Superior: El enfoque complejo*. Bogotá: Instituto Cife. Recuperado de [http://cmapspublic3.ihmc.us/rid=1LVT9TAFX-1VKC0TM-16YT/Formación%20basada%20en%20competencias%20\(Sergio%20Tobón\).pdf](http://cmapspublic3.ihmc.us/rid=1LVT9TAFX-1VKC0TM-16YT/Formación%20basada%20en%20competencias%20(Sergio%20Tobón).pdf)

UNESCO (1998). *Declaración mundial sobre la educación superior en el siglo XXI: Visión y acción*. París: UNESCO. Recuperado de [http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration\\_spa.htm](http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration_spa.htm)

VARGAS ZÚÑIGA, F. (2009). *Competencias clave y aprendizaje permanente*. Bogotá: CINTERFOR. Recuperado de [http://www.ilo.org/public/english/anniversary/90th/download/events/cinterfor/vargas\\_logo90.pdf](http://www.ilo.org/public/english/anniversary/90th/download/events/cinterfor/vargas_logo90.pdf)

## LEGISLACIÓN

**Real Decreto 1147/2011**, de 29 de julio, por el que se establece la ordenación general de la formación profesional del sistema educativo.

**Real Decreto 1224/2009**, de 17 de julio, de **reconocimiento de las competencias profesionales** adquiridas por experiencia laboral.

**Orden ECD/1055/2017**, de 26 de octubre, por la que se modifica la **Orden ECD/2159/2014**, de 7 de noviembre, por la que se establecen **convalidaciones entre módulos profesionales de formación profesional** del Sistema Educativo Español y medidas para su aplicación y se modifica la **Orden de 20 de diciembre de 2001**, por la que se determinan convalidaciones de estudios de formación profesional específica derivada de la Ley Orgánica 1/1990, de 3 de octubre, de Ordenación General del Sistema Educativo.

**Orden ECD/2159/2014**, de 7 de noviembre, por la que se establecen convalidaciones entre módulos profesionales de formación profesional del Sistema Educativo Español y medidas para su aplicación y se modifica la Orden de 20 de diciembre de 2001, por la que se determinan convalidaciones de estudios de formación profesional específica derivada de la Ley Orgánica 1/1990, de 3 de octubre, de Ordenación General del Sistema Educativo.

**Decreto Foral 54/2008**, de 26 de mayo, por el que se regula la ordenación y el desarrollo de la formación profesional en el sistema educativo de la Comunidad Foral de Navarra.

**Decreto Foral 63/2006**, de 4 de septiembre, por el que se regulan los **Centros integrados** de formación profesional, modificado por Decreto Foral 79/2010, de 13 de diciembre.

**Instrucciones para la aplicación y desarrollo de la Formación Profesional Dual**. Curso 2016-2017. Consejería de Educación. Gobierno de Navarra.

**Orden Foral 54/2016**, del 29 de abril, **admisión a ciclos de Formación Profesional, enseñanzas profesionales de Artes Plásticas y Diseño, así como al curso de acceso a ciclos de grado superior**, en centros públicos y concertados de Navarra, modificada por Orden Foral 53/2017, de 28 de abril.

**Decreto Foral 63/2006**, de 4 de septiembre, por el que se regulan los **Centros integrados** de formación profesional, modificado por Decreto Foral 79/2010, de 13 de diciembre.

**Orden Foral 2/2017**, de 12 de enero, regula el procedimiento para la solicitud de **certificados de profesionalidad y de acreditaciones parciales acumulables** por parte del alumnado de formación profesional.

#### **LEGISLACIÓN CURRÍCULOS. COMERCIO Y MÁRKETING**

**Decreto Foral 268/2015**, de 16 de diciembre, por el que se establecen la estructura y el currículo del título de Técnico Superior en Gestión de Ventas y Espacios Comerciales, en el ámbito de la Comunidad Foral de Navarra.

**Decreto Foral 277/2015**, de 16 de diciembre, por el que se establecen la estructura y el currículo del título de Técnico en Actividades Comerciales, en el ámbito de la Comunidad Foral de Navarra.

**Decreto Foral 80/2014**, de 27 de agosto, por el que se establecen la estructura y el currículo del Título Profesional Básico en Servicios Comerciales en el ámbito de la Comunidad Foral de Navarra.

**Decreto Foral 46/2013**, de 31 de julio, por el que se establecen la estructura y el currículo del título de Técnico Superior en Comercio Internacional, en el ámbito de la Comunidad Foral de Navarra.

**Decreto Foral 51/2013**, de 31 de julio, por el que se establecen la estructura y el currículo del título de Técnico Superior en Marketing y Publicidad, en el ámbito de la Comunidad Foral de Navarra.

**Decreto Foral 52/2013, de 31 de julio**, por el que se establecen la estructura y el currículo del título de Técnico Superior en Transporte y Logística, en el ámbito de la Comunidad Foral de Navarra.

# CUESTIONARIO

Fecha ...../...../ 2018

Nº.....

### **INTRODUCCION**

En primer lugar, quisiera presentarme. Soy Amalia Guibert y actualmente curso el Máster Universitario de Profesorado en Educación Secundaria, Bachiller y Formación Profesional de la UPNA y, dentro del mismo, las Prácticas en el Instituto de FP Centro Integrado Cuatrovientos. Como trabajo final, realizo una investigación sobre la evaluación por competencias, muy en auge hoy en día tanto en centros educativos como en empresas.

Una *competencia* es una *capacidad humana* que supone una combinación de habilidades prácticas, conocimientos, motivación, valores éticos, actitudes, emociones, y otros componentes sociales y de comportamiento que se movilizan conjuntamente lograr un resultado eficaz bien sea en el ámbito personal, social, educacional o laboral.

El objetivo de este trabajo de investigación es aunar criterios para que la evaluación por competencias en el centro de formación profesional sea acorde a las ponderaciones de las mismas que la empresa valora de los alumnos que terminan sus estudios y salen después al mercado laboral.

Solicito su colaboración para cumplimentar este cuestionario que contiene una serie de preguntas relacionadas con la evaluación por competencias y la importancia que cada una de ellas pueda tener en el desempeño del puesto de trabajo.

El cuestionario es corto y solo les llevará unos pocos minutos. Es confidencial y no contendrá ningún dato que pueda servir para identificarles. Todos los resultados obtenidos y las conclusiones extraídas de las mismas serán únicamente utilizados para la elaboración del trabajo de carácter científico.

Muchas gracias.

### **A. PREGUNTAS INICIALES**

- 1. Indique cuántos años lleva con un convenio de colaboración en prácticas con el Instituto CUATROVIENTOS.**
- 2. ¿Cuántos alumnos acoge en su empresa durante el periodo de prácticas?**

**3. Indique el periodo de prácticas en el que su empresa forma a alumnos en el centro de trabajo:**

- Período comprendido entre marzo - junio
- Período comprendido entre septiembre y enero
- Durante todo el año

**4. Indique el grado o grados que han cursado los alumnos de formación:**

- Ciclo de Formación Profesional de Grado Medio
- Ciclo de Formación Profesional de Grado Superior
- Ciclo de Formación Profesional Básica
- Ciclo de Formación Profesional Especial

**5. Una vez finalizado el periodo de prácticas del alumno, ¿ha contratado su empresa, en alguna ocasión, a alguno de ellos?**

- SI
- NO

En caso de que la respuesta sea afirmativa indique cuántos: \_\_\_\_\_

## **B. PREGUNTAS SOBRE EL OBJETO DE INVESTIGACIÓN**

Las siguientes preguntas se refieren a las competencias y habilidades de los estudiantes/trabajadores<sup>3</sup>. Por favor, responda de acuerdo a las preferencias que su organización más valoraría en sus alumnos en formación o en sus trabajadores.

**6. ¿Utiliza su empresa actualmente la evaluación por competencias para sus trabajadores?**

- SI
- NO
- En determinados puestos de trabajo

**7. En caso negativo, ¿cree que su empresa podrá evaluar por competencias a sus trabajadores y/o alumnos en prácticas?**

- SI
- NO
- En determinados puestos de trabajo

**8. Considero las siguientes competencias como habilidades CORPORATIVAS (aquellas que cabe entender como valores de la empresa):**

---

<sup>3</sup> Al final del documento encontrará una breve definición de las distintas habilidades/competencias.

		1	2	3	4	5
		Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	ASUNCIÓN DE RESPONSABILIDADES					
2	AUTOCONTROL					
3	COLABORACIÓN					
4	COMUNICACIÓN					
5	CONFIANZA EN UNO MISMO					
6	FLEXIBILIDAD					
7	HABILIDAD COMERCIAL					
8	ORIENTACION A RESULTADOS					
9	PERSEVERANCIA					
10	PROACTIVIDAD					
11	TRABAJO EN EQUIPO					

**9. Considero las siguientes competencias como habilidades DIRECTIVAS (aquellas que deben desarrollar los jefes de equipo).**

		1	2	3	4	5
		Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	ASERTIVIDAD					
2	ASUNCIÓN DE RESPONSABILIDADES					
3	AUTOCONTROL					
4	COLABORACIÓN					
5	COMPRESIÓN INTERPERSONAL					
6	COMUNICACIÓN					
7	CONFIANZA EN UNO MISMO					
8	CREATIVIDAD					
9	FLEXIBILIDAD					
10	GESTIÓN DE LA INCERTIDUMBRE					
11	GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO					
12	GESTIÓN DEL TIEMPO					
13	HABILIDAD COMERCIAL					
14	LIDERAZGO OPERATIVO					
15	MOTIVACIÓN DE EQUIPOS					
16	OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN					
17	ORIENTACIÓN A RESULTADOS					
18	PENSAMIENTO CONCEPTUAL					
19	PERSEVERANCIA					
20	PERSUSION					
21	PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN					
22	PROACTIVIDAD					
23	TOLERANCIA A LA PRESIÓN					
24	TOMA DE DECISIONES					
25	TRABAJO EN EQUIPO					
26	VISION ESTRATÉGICA					

**10. Considero las siguientes competencias como habilidades ESPECÍFICAS DE CADA PUESTO DE TRABAJO.**

	1	2	3	4	5
	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
1 ASERTIVIDAD					
2 ASUNCIÓN DE RESPONSABILIDADES					
3 AUTOCONTROL					
4 COLABORACIÓN					
5 COMPRENSIÓN INTERPERSONAL					
6 COMUNICACIÓN					
7 CONFIANZA EN UNO MISMO					
8 CREATIVIDAD					
9 FLEXIBILIDAD					
10 GESTIÓN DE LA INCERTIDUMBRE					
11 GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO					
12 GESTIÓN DEL TIEMPO					
13 HABILIDAD COMERCIAL					
14 LIDERAZGO OPERATIVO					
15 MOTIVACIÓN DE EQUIPOS					
16 OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN					
17 ORIENTACIÓN A RESULTADOS					
18 PENSAMIENTO CONCEPTUAL					
19 PERSEVERANCIA					
20 PERSUSASION					
21 PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN					
22 PROACTIVIDAD					
23 TOLERANCIA A LA PRESIÓN					
24 TOMA DE DECISIONES					
25 TRABAJO EN EQUIPO					
26 VISION ESTRATÉGICA					

**11. Enumere por orden de importancia (del 1 al 7) las siguientes habilidades que valoran la CAPACIDAD DE APRENDER POR SI MISMO:**

AUTOCONTROL	
CONFIANZA EN UNO MISMO	
CREATIVIDAD	
GESTIÓN DE LA INCERTIDUMBRE	
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	
OBTENCIÓN DE INFORAMCIÓN	
PROACTIVIDAD	

**12. Enumere por orden de importancia (del 1 al 14) las siguientes habilidades que valoran la ADAPTACION AL ENTORNO:**

ASUNCIÓN DE RESPONSABILIDADES	
AUTOCONTROL	
COLABORACION	
COMPRESION INTERPERSONAL	
FLEXIBILIDAD	
GESTION DE LA INCERTIDUMBRE	
GESTION DEL TIEMPO	
PENSAMIENTO CONCEPTUAL	
PERSEVERANCIA	
PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	
PROACTIVIDAD	
TOLERANCIA A LA PRESIÓN	
TOMA DE DECISIONES	
VISIÓN DE ESTRATEGIAS	

**13. Enumere por orden de importancia (del 1 al 16) las siguientes habilidades que valoran el TRABAJO EN EQUIPO:**

ASERTIVIDAD	
ASUNCIÓN DE RESPONSABILIDADES	
AUTOCONTROL	
COLABORACIÓN	
COMPRESIÓN INTERPERSONAL	
COMPROMISO CON EL EQUIPO	
FLEXIBILIDAD	
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	
GESTIÓN DEL TIEMPO	
LIDERAZGO	
MOTIVACIÓN DE EQUIPOS	
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	
PERSUASIÓN	
PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	
TOMA DE DECISIONES	
TRABAJO EN EQUIPO	

**14. Enumere por orden de importancia (del 1 al 7) las siguientes habilidades que valoran el COMUNICAR DE FORMA ADECUADA**

ASERTIVIDAD	
COMPRESIÓN INTERPERSONAL	
COMUNICACIÓN	
CONFIANZA EN UNO MISMO	
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	
HABILIDAD COMERCIAL	
PERSUASIÓN	

### C. PREGUNTAS DE IDENTIFICACION PERSONAL

**15. Edad:** ..... años

**16. Sexo:** ( ) Hombre ( ) Mujer

**17. Número de años en la empresa:** ..... años

**18. Cargo que ocupa dentro de la empresa:**

**19. Departamento en el que trabaja:**

**20. Señale con una X el tamaño de la empresa o indique el dato**

Entre 1 - 5 trabajadores	
Entre 5 - 10 trabajadores	
Entre 10 - 20 trabajadores	
Entre 20 - 50 trabajadores	
Entre 50 - 100 trabajadores	
Entre 100 - 500 trabajadores	
Entre 500 y 1.000 trabajadores	
Más de 1.000 trabajadores	

Nº de trabajadores: .....

**21. Nombre del municipio en el que se encuentra la empresa:**

**22. En su opinión ¿qué es lo que más valora en un trabajador o alumno en prácticas?**

## DEFINICION DE LAS HABILIDADES/COMPETENCIAS

- **Asertividad:** Decir de forma honesta lo que se piensa y siente cuidando la relación con los otros.
- **Asunción de responsabilidades:** Actuar de forma responsable y autónoma anticipándose a posibles situaciones y asumiendo consecuencias.
- **Autocontrol:** Capacidad de mantener emociones bajo control, comportándose contenidamente. No responder a provocaciones hostiles.
- **Colaboración:** Habilidad para colaborar con otros equipos teniendo canales de comunicación verticales y horizontales. Lograr objetivos colaborando.
- **Comprensión Interpersonal:** Querer entender a los demás. Escuchar o intuir y entender pensamientos, sentimientos y preocupaciones de los demás.
- **Compromiso con el Equipo:** Capacidad y voluntad de orientar los propios intereses hacia las necesidades y prioridades del equipo.
- **Comunicación:** Intención y habilidad de transmitir información, crear y utilizar los distintos canales de información para alcanzar objetivos.
- **Confianza en uno Mismo:** Convicción de una persona de su propia capacidad para cumplir una determinada tarea.
- **Creatividad:** iniciativa, pensamiento original, imaginación constructiva, generación de nuevas ideas y nuevas asociaciones entre éstas.
- **Flexibilidad:** Responde frente a situaciones de cambio de manera positiva y constructiva. Capacidad de adaptarse y trabajar en distintas situaciones y con personas de diferentes grupos.
- **Gestión de la Incertidumbre:** Capacidad de afrontar la incertidumbre provocada por situaciones cuya solución no se tiene.
- **Gestión del Conocimiento:** Capacidad para crear, comunicar, y compartir conocimiento. Identificar lo relevante, crear conocimiento a partir de la experiencia práctica y aplicarlo a la toma de decisiones.
- **Gestión del Tiempo:** Capacidad para organizar el propio tiempo estableciendo prioridades en el desempeño del trabajo diario.
- **Habilidad Comercial:** Detectar nuevas oportunidades comerciales y convertirlas en una venta.
- **Liderazgo Operativo:** Asumir el rol de dirección, motivación y coordinación de un equipo.
- **Motivación de equipos:** Capacidad para generar actitudes positivas, generando entusiasmo, afán de superación y reforzando el comportamiento positivo de otros.
- **Obtención de Información:** Deseo de saber más de su campo de estudio o trabajo.
- **Orientación a Resultados:** Trabajar de forma eficaz para alcanzar con éxito los objetivos personales o de su equipo establecidos.
- **Pensamiento Conceptual:** Comprender una situación a través de la relación entre sus partes y logrando una visión de conjunto.
- **Perseverancia:** Mantener un ritmo constante de trabajo y no rendirse ante los obstáculos.
- **Persuasión:** Intención y capacidad de convencer. Conseguir el apoyo de otros hacia sus objetivos o posiciones.
- **Planificación y Organización:** Determina prioridades y optimiza los recursos para garantizar el cumplimiento de resultados con el trabajo individual y el de los miembros de su equipo.
- **Proactividad:** Actitud que implica iniciativa propia para incorporar mejores prácticas que mejoren los resultados obtenidos.
- **Tolerancia a la Presión:** Mantener el comportamiento y estado emocional bajo control a pesar de las dificultades del entorno.
- **Toma de Decisiones:** Determinar acciones a emprender en determinadas situaciones con el objetivo de conseguir resultados.

- **Trabajo en Equipo:** Fomentar la colaboración con el resto de miembros del equipo, formar parte de un grupo, trabajar juntos y lograr objetivos a partir de las aportaciones de todos los miembros.
- **Visión Estratégica:** Capacidad para conocer los puntos fuertes y débiles del resto del resto de empresas, amenazas y oportunidades y con esto definir su estrategia.